



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CADENA DE FARMACIAS CRUZ AZUL
PERTENECIENTE AL GRUPO ECUAFARMACIAS Y ASOCIADOS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniera en Marketing

Profesor Guía:
Ing. Renzo Aguirre, MBA

Autora:
Andrea Estefanía Sánchez Villarreal

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Renzo Aguirre Idrovo

Ingeniero MBA.

C.I.: 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Andrea Estefanía Sánchez Villarreal

C.I.: 172095276-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza para cumplir mis objetivos planteados; a mis padres que incondicionalmente me han apoyado en momentos difíciles; a mi familia que de alguna forma me han dado palabras de aliento; y especialmente a mi director de tesis, Renzo Aguirre, que con su conocimiento y experiencia me ha guiado de la mejor manera, a mis profesores que durante toda la etapa universitaria siempre fueron mi soporte.

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo y mi trabajo a Dios por ser el dueño de mi vida, porque día a día me brindó fortaleza y sabiduría para culminar mis objetivos. Gracias porque cada minuto se ha hecho presente a través de las personas que me rodean y a las cuales amo con mi vida.

A mis papitos, Rosario y Juan, que sin esperar nada a cambio, han sido los pilares fundamentales en mi camino y así, forman parte de este logro que abre puertas inimaginables en mi desarrollo profesional y personal.

A mis hermanos Francisco y Fiorella, quienes me apoyaron y alentaron siempre para la culminación de mis estudios.

A mi sobrino Francisco René que con una sonrisa me transmitía valor para culminar y seguir adelante.

A mis familiares y amigos por el apoyo incondicional en momentos difíciles.

“Un sueño no se convierte en realidad a través de la magia, sino a través del sudor, determinación y trabajo duro” (Colin Powell).

RESUMEN

Se realizó el presente plan estratégico de las Farmacias Cruz Azul, pertenecientes al grupo Ecuafarmacias y Asociados, presentes en las ciudades de Santo Domingo, Quevedo, Quinindé, Buena Fe, Valencia y El Carmen; con el fin de consolidarse como líderes del mercado en las ciudades antes mencionadas. El presente trabajo contempla el crecimiento del grupo con la apertura de seis nuevas farmacias.

Se empezó por analizar la actividad económica o la industria a la que pertenece el negocio, confirmando que la misma crece más que el PIB nacional, lo cual la coloca como una industria atractiva para invertir.

Se realizó un estudio del macro y microentorno a través del análisis PETS, PORTER y cadena de valor, lo cual permitió identificar fortalezas y debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

Se plantearon objetivos específicos a cumplirse durante el desarrollo del plan, detallando cada una de las tácticas, políticas, recursos y encargados correspondientes.

De igual forma, se valoraron las mejores estrategias a emplearse por medio del cruce estratégico de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, apoyados en las matrices EFI, EFE SPACE e IE obteniendo como resultado en esta matriz la ubicación en el cuadrante III, situación que deberá mantenerse y conservarse, para lo cual se plantearon estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos. Cuando se analizó la matriz de Perfil Competitivo, se pudo identificar que Cruz Azul aprovecha de mejor manera los factores críticos de éxito.

El modelo financiero permitió valorar la rentabilidad del proyecto en el tiempo resultando muy atractivo, ya que se generará un margen de utilidad creciente, basado en la ejecución plena de las estrategias propuestas.

ABSTRACT

We performed the present strategic plan of Farmacias Cruz Azul, belonging to the group Ecuafarmacias and Associates, currently open to business in the cities of Santo Domingo, Quevedo, Quinindé, Buena Fe, Valencia and El Carmen, with the finality of consolidating its position as market leaders in the before hand mention cities. This paper analyzes the group's growth with the opening of six new pharmacies.

We began by analyzing the business hence the industry to which the business belongs, confirming that it is growing faster than GDP, which places it as an attractive industry for investment.

A study of the macro and micro analysis through PETS, PORTER and value chain, has allowed us to identify strengths and weaknesses, thus offsetting the threats and take full advantage of opportunities presented by the market itself.

Specific objectives were raised to be met during the development of the plan, detailing each of the tactics, policies, and resources for managers.

Similarly, the best strategies are assessed to be employed by the strategic crossroads of strengths and weaknesses with opportunities and threats, supported EFI matrices and IE SPACE EFE resulting in the location in this matrix in quadrant III, a situation that should be maintained and preserved, for which market penetration strategies, market development and product development were outlined. When analyzed Competitive Profile Matrix, it was identified that Cruz Azul takes better advantage of critical success factors.

The financial model allowed assessing the profitability of the project in time therefore proving very attractive as it will generate a growing profit margin, this result is based on the full implementation of the proposed strategies.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	OBJETIVOS	1
1.2.1	Objetivo General	1
1.2.2	Objetivos Específicos.....	1
2	CAPÍTULO II: SUSTENTACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
2.1	CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	3
2.1.1	Funciones de la Administración	3
2.1.2	Estrategia.....	3
2.1.3	Ventaja Competitiva.....	4
2.1.4	Cinco Fuerzas de Porter	5
2.1.5	Macroentorno (PEST)	5
2.1.6	Cadena de Valor	7
2.1.7	Definición de Objetivos	8
2.2	LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
2.2.1	Definición de Cultura Organizacional.....	8
2.3	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.4	ADMINISTRACIÓN UN NUEVO PANORAMA COMPETITIVO.....	10
2.5	ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.6	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN.....	13
2.7	EL PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	13
3	CAPITULO III: PERFIL DE ECUAFARMACIAS	16
3.1	HISTORIA DE ECUAFARMACIAS.....	16
3.2	CRUZ AZUL	17
4	CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	22
4.1	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	22
4.1.1	Componentes de la Declaración de la Misión.....	22
4.1.2	Misión	23
4.1.3	Importancia de la Visión.....	23
4.1.4	Visión	23
4.1.5	Valores Corporativos	24
4.1.6	Objetivo Corporativo	25
4.1.7	Objetivos Estratégicos	25

4.2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	26
4.2.1	Análisis Externo	26
4.2.1.1	Macroentorno	26
4.2.1.2	Mesoentorno	38
4.2.2	Microentorno	53
4.2.2.1	Análisis Interno.....	53
4.2.3	Análisis Variables FODA.....	82
4.3	ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	83
4.3.1	Análisis Industrial: Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	84
4.3.2	Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Factores Claves de Éxito.....	85
4.3.2.1	Competencia Directa.....	88
4.3.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	91
4.3.4	Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).....	93
4.3.5	Matriz Interna-Externa (IE).....	94
4.3.6	Matriz SPACE	95
4.4	POLÍTICAS.....	98
4.5	DESARROLLO DE POLÍTICAS	99
4.5.1	Objetivo Corporativo Propuesto.....	99
4.5.2	Objetivos Estratégicos Propuestos	100

5 CAPÍTULO V: BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO..... 106

5.1	¿CÓMO MEDIR Y CONTROLAR EL PLAN ESTRATÉGICO?	106
5.1.1	Definición y Perspectivas del Balanced Score Card (BSC)	106
5.1.2	Diferencia entre el Plan Estratégico y el BSC.....	107
5.1.3	Indicadores de Evaluación.....	107
5.1.4	Balanced Score Card.....	109
5.1.4.1	Análisis de Indicadores Usados en el Balanced Score Card	110
5.2	BALANCES HISTÓRICOS	111
5.2.1	Balance General	112
5.2.2	Estado de Resultados.....	113
5.2.3	Índices Financieros	114
5.3	ANÁLISIS DEL PROYECTO	116
5.3.1	Inversión del Proyecto	117
5.3.2	Fuentes de Ingreso.....	117
5.3.3	Costos Fijos y Variables	117
5.3.3.1	Costos Fijos	118
5.3.3.2	Costos Variables	118
5.3.4	Margen Bruto y Margen Operativo.....	118
5.4	BALANCES PROYECTADOS.....	119
5.4.1	Estado de Resultados Proyecto.....	119
5.4.2	Crecimiento en Ventas Actual y Proyecto.....	123

5.4.3	Balance General Proyectado	123
5.4.4	Flujo de Efectivo Proyectado	124
6	CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	131
6.1	RECOMENDACIONES	131
6.2	CONCLUSIONES.....	131
	Referencias	134
	Anexos	137

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1	Farmacias existentes en Santo Domingo	16
Tabla 2	Parroquias de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	19
Tabla 3	Objetivos Estratégicos para el período 2012-2017.....	25
Tabla 4	Clasificación de la Industria.....	27
Tabla 5	El PIB Nacional y PIB de la Industria.....	28
Tabla 6	Proveedores Difare.....	43
Tabla 7	Cadenas de Farmacias Santo Domingo.....	50
Tabla 8	Objetivos anuales Ecuafarmacias	54
Tabla 9	Nómina de empleados.....	55
Tabla 10	Incentivos	58
Tabla 11	Crecimiento farmacias Cruz Azul	59
Tabla 12	Temario de Cursos a nivel Nacional.....	61
Tabla 13	Precios Sana Sana.....	65
Tabla 14	Precios Farmacias Económicas	67
Tabla 15	Estrategias de marketing y publicidad 2012	69
Tabla 16	Entidades Financieras.....	73
Tabla 17	Activos.....	76
Tabla.18	Capacidad Tecnológica.....	79
Tabla 19	Desarrollo de las variables FODA	82
Tabla 20	Matriz EFE.....	84
Tabla 21	Ponderación matriz EFE.....	85
Tabla 22	Estrategia matriz EFE.....	85
Tabla 23	Factores claves del éxito	86
Tabla 24	Matriz MPC.....	87
Tabla 25	Matriz EFI	91
Tabla 26	Ponderación EFI.....	92
Tabla 27	Estrategias EFI	92
Tabla 28	FODA	93
Tabla 29	Ponderación matriz IE	94

Tabla 30	Estrategia matriz IE	95
Tabla 31	Variables importantes SPACE.....	95
Tabla 32	Matriz SPACE.....	96
Tabla 33	Ponderación SPACE	97
Tabla 34	Estrategias matriz SPACE.....	97
Tabla 35	Objetivo y Estrategia Corporativa propuesta	99
Tabla 36	Objetivo y estrategia # 1	100
Tabla 37	Objetivo y estrategia # 2.....	101
Tabla 38	Objetivo y estrategia # 3.....	102
Tabla 39	Objetivo y estrategia # 4.....	103
Tabla 40	Objetivo y estrategia # 5.....	103
Tabla 41	Objetivo y estrategia # 6.....	104
Tabla 42	Objetivo y estrategia # 7.....	104
Tabla 43	Objetivo y estrategia # 8.....	105
Tabla 44	Balanced Score Card	109
Tabla 45	Balance general año 2011.....	112
Tabla 46	Estado de resultados año 2011.....	113
Tabla 47	Índices financieros 2011	114
Tabla 48	Inversión Proyecto.....	117
Tabla 49	Margen bruto y operativo.....	118
Tabla 50	Estado de resultados proyectado	119
Tabla 51	Farmacias Proyecto.....	120
Tabla 52	Ventas mensuales farmacias proyecto.....	121
Tabla 53	Ventas anuales farmacias proyecto.....	121
Tabla 54	Ratios Estado de pérdidas y ganancias	122
Tabla 55	Crecimiento en ventas actual y proyectado.....	123
Tabla 56	Resumen balance general proyectado.....	123
Tabla 57	Costos financieros apalancados y desapalancado.....	124
Tabla 58	Resumen nómina Sueldos y Salarios personal administrativo	124
Tabla 59	Resumen nomina Sueldos y Salarios personal operacional.....	125
Tabla 60	Depreciación	126

Tabla 61	Amortización.....	128
Tabla 62	Amortización intereses	129
Tabla 63	Apalancamiento.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	15
Figura 2	Logo Cruz Azul.....	17
Figura 3	Mapa Santo Domingo.....	19
Figura 4	Valores Corporativos.....	24
Figura 5	PIB nacional	29
Figura 6	PIB de la Industria	29
Figura 7	Inflación últimos dos años	30
Figura 8	Desempleo últimos dos años	31
Figura 9	Tasa de interés pasiva últimos dos años	32
Figura 10	Tasa de interés activa últimos dos años	32
Figura 11	Promedio de un medicamento.....	33
Figura 12	Estructura de la industria farmacéutica por tamaño de firmas	34
Figura 13	Cinco fuerzas de Porter.....	38
Figura 14	Comparativo red de farmacias	40
Figura 15	Proveedores principales Ecuafarmacias	42
Figura 16	Cadenas de farmacias de nivel socio económico alto.....	47
Figura 17	Cadenas de farmacias de nivel socio económico medio.....	48
Figura 18	Cadenas de farmacias de nivel socio económico bajo.....	49
Figura 19	Participación de mercado en Santo Domingo	51
Figura 20	Pirámide de jerarquías	55
Figura 21	Market share Santo Domingo.....	59
Figura 22	Canales de Distribución	60
Figura 23	Cronograma del descuentazo	71
Figura 24	Supervisor María Zambrano (Zona 1)	78
Figura 25	Supervisor Francisco Sánchez (Zona 2)	78
Figura 26	Supervisor Fernando Páez (Zona 3)	79
Figura 27	Resultados matriz MPC.....	88
Figura 28	Logo Farmacias Económicas	88

Figura 29	Logo Sana Sana.....	90
Figura 30	Matriz IE	94
Figura 31	Ubicación de cuadrante SPACE.....	98

1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

La razón principal de elaborar un plan estratégico para la empresa Ecuafarmacias es analizar y elaborar estrategias para generar mejoras en los procesos de funcionamiento, atención al cliente, entre otros factores críticos importantes dentro del negocio.

Por ello, se realizará una investigación profunda y detallada sobre cada uno de los procesos, actividades, estrategias, objetivos planteados durante el funcionamiento del negocio para, posteriormente, sugerir modificaciones a realizar dentro del plan estratégico presentado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la cadena de farmacias Cruz Azul perteneciente al grupo Ecuafarmacias y asociados.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar y aplicar los conceptos fundamentales de la planificación estratégica en el presente proyecto.
2. Identificar los factores críticos del entorno político, social, económico y tecnológico para determinar las fortalezas y oportunidades de la empresa.
3. Evaluar el funcionamiento de la cadena de valor para la determinación de las fortalezas y debilidades en la misma.

4. Desarrollar un plan estratégico para el Grupo “Ecuafarmacias”.
5. Formular las estrategias para la aplicación en el plan estratégico.
6. Determinar la factibilidad y viabilidad del proyecto.

2 CAPÍTULO II: SUSTENTACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1.1 Funciones de la Administración

“Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control” (David, 2008, p. 131).

2.1.2 Estrategia

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de los productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (David, 2008, p. 13)

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización por lo general, durante un mínimo de cinco años y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. (David, 2008, p. 13)

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa

el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción. (Thompson, Gamble y Strickland, 2012, p. 4).

Ecuafarmacias es una empresa que se caracteriza por administrar adecuadamente sus procesos, es decir: planificar, organizar, direccionar y controlar. Este proceso mencionado anteriormente se lo aplica para cualquier actividad a realizarse ya sea la implementación de una estrategia, objetivo, meta. Se la cumple a cabalidad y así se logra resultados positivos.

2.1.3 Ventaja Competitiva

El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que separa a una organización, esto es, su sello distintivo. Este sello distintivo proviene de las habilidades claves de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras. (Robbins y Coulter, 2010, p. 170).

En la actualidad es importante como organización destacarse por brindar un elemento diferenciador, ya que la oferta es elevada y el consumidor es mucho más exigente, el éxito de Ecuafarmacias es que se caracteriza por brindar productos de calidad, variedad, precios accesibles, cercanía en los puntos de venta, servicio al cliente personalizado, creando lazos relacionales con el cliente y logrando como objetivo la recompra en el punto.

2.1.4 Cinco Fuerzas de Porter

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores” (Fred, 2008, p. 100).

Se considera que es una de las herramientas de predicción más importante para el análisis de los diferentes factores críticos externos e internos, Ecuafarmacias está consolidado en el mercado, tomando en cuenta todos los factores positivos y negativos que podrían influir en el negocio, más adelante se realizará un análisis profundo y detallado de cada una de las fuerzas de Porter.

2.1.5 Macroentorno (PEST)

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para

lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales. (David, 2008, p. 83).

Político: “Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas claves para las pequeñas y grandes organizaciones. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa” (David, 2008, p. 90).

Económico: “Los mercados no solo necesitan de personas, sino también poder adquisitivo. El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Los mercadólogos deben prestar atención a las tendencias que afectan al poder adquisitivo, puesto que pueden influir directamente en sus negocios, sobre todo en los de las empresas que se dirigen a los consumidores con ingresos altos y sensibilidad al precio” (Kotler y Keller, 2006, p. 85-86)

Social: “Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro” (David, 2008, p. 87).

Tecnológico: Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones (David, 2008, p. 91).

Los avances tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes. Los cambios tecnológicos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. (David, 2008, p. 92).

Para poder tomar decisiones en cualquier tipo de negocio es indispensable analizar los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos ya que afecta de forma directa al negocio, más adelante se menciona cada uno de los factores influyentes dentro de la industria. Es importante detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización para contrarrestar de la mejor manera.

2.1.6 Cadena de Valor

El objetivo de analizar internamente la organización es poder identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en cada uno de los departamentos involucrados en la prestación del servicio, más adelante se identifica cada una de las actividades realizadas dentro de la compañía.

A continuación se menciona la importancia del análisis.

El análisis de la cadena de valor (value chain analysis, VCA) se refiere a proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El VCA aspira a identificar en donde existen las ventajas o desventajas

relacionadas con bajos costos en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El VCA permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante el período. (David, 2008, p. 154).

2.1.7 Definición de Objetivos

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A *largo* plazo implica un período de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división. (David, 2008, p. 13).

En el presente plan se formulará objetivos a corto y largo plazo detallando cada una de las tácticas y estrategias que se deberán realizar para el cumplimiento del mismo, se menciona más adelante el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos.

2.2 LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Definición de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados. Se entiende como las costumbres y los hábitos que poseen todos los miembros de una organización, son consideradas las normas informales que orientan el comportamiento de

los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir cada organización posee su propia cultura la cual es el reflejo de la mentalidad que predomina en una organización.

La cultura organizacional presenta dos aspectos muy diferenciados: el aspecto formal: que es el fácilmente perceptible como las políticas, métodos, objetivos, estructura de la organización, etc. Y el aspecto informal: como las percepciones, sentimientos, valores, etc. La cultura organizacional tiene varios componentes, están los artefactos, que son las cosas que uno puede ver, escuchar y sentir en un grupo organizacional, son los productos, servicios, hasta la conducta misma de los miembros. Están los valores adoptados, que son importantes porque definen las razones por las cuales hacen lo que hacen y los supuestos básicos, que es el nivel más oculto de la organización, comprende las creencias, percepciones, sentimientos, es la manera correcta de hacer las cosas". (Discover Education, 2012).

Ecuafarmacias cuenta con una cultura organizacional la misma que rige y marca directrices en el comportamiento de los colaboradores, se la puede considerar aceptable, la misma que establece normas, políticas y valores corporativos siendo vertebrales en la organización.

2.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (David, 2008, p. 5).

2.4 ADMINISTRACIÓN UN NUEVO PANORAMA COMPETITIVO

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan o ejecutan todo el plan. (Bateman y Snell, 2006, p. 112).

Dentro de la planeación estratégica están inmersos conceptos que han ido evolucionando y que forman parte del éxito de una empresa, para poder avanzar debemos tener claro el concepto de administración estratégica: “Involucra a los administradores de todas las divisiones de la organización en la formulación e implementación de estrategias y metas estratégicas” (Bateman y Snell, 2006, p. 115).

Analizando estos dos conceptos estratégicos de los autores, podemos concluir que del manejo y aplicación adecuada de los mismos podrá tener éxito la organización ya que su combinación logra un involucramiento de los administradores y una evolución de su pensamiento: es decir, conseguir que piensen estratégicamente y de la misma forma puedan aportar para la formulación e implementación del plan con base a los factores externos a largo plazo y también aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

Bateman y Snell plantean, el siguiente proceso de administración estratégica: establecimiento de la misión, visión y metas, análisis de las fortalezas y debilidades internas, análisis de las oportunidades y amenazas externas, análisis SWOT y formulación de estrategias, implementación de estrategias y como último punto control estratégico.

Los autores mencionados señalan como factores importantes: la visión estratégica deberá estar formada por los objetivos básicos y los valores de la

organización, enfocando las tendencias o hacia dónde va la empresa. También está inmersa la elaboración de metas estratégicas. Todos estos factores se deberán comunicar a todos los integrantes de la organización para que se involucren y se comprometan.

Según los autores, se deberá realizar un análisis profundo y arduo de los factores que afectan externamente ya que de este influye el éxito de una administración estratégica adecuada. En este sentido hay factores que se deben tomar en cuenta para el análisis macroeconómico: análisis de la industria y del mercado, análisis de los competidores, análisis político regulatorio, análisis social, análisis de recursos humanos, análisis macroeconómico, análisis tecnológico.

También conviene realizar un análisis de fortalezas y debilidades internas ya sea los principales departamentos o funciones que tiene la organización, pues nos ubicará frente a la competencia y nos permitirá organizar los factores del éxito de una mejor manera para poder desarrollar una ventaja competitiva.

Al culminar el análisis interno y externo, se pueden ya tomar decisiones y elaborar estrategias, contrarrestando los factores negativos y aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Se deberán llevar a cabo las estrategias planteadas con eficacia y eficiencia conforme a los siguientes pasos: definición de tareas estratégicas, valoración de las capacidades de la organización, desarrollo de una agenda de implementación, plan de implementación.

Y por último, deberá aplicarse el control estratégico, mediante medidas que permitan evaluar el desarrollo y desenvolvimiento del plan; asimismo se deberán introducir medidas correctivas en el caso de que no se logre implementar de una manera correcta.

2.5 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred R. David, existen algunos factores importantes que repercuten en toda decisión estratégica: Ver y apreciar el entorno desde la perspectiva de otros, lo cual significa que los gerentes de las compañías deberán tener mayor conocimiento de la competencia, precios, proveedores, mercados; también es importante analizar la tendencia que tiene el mercado hacia el comercio electrónico, ya que reduce tiempo, gastos, papeles, distancias y aumenta rentabilidad, “el entorno en que una organización opera e incluye el aire, agua, tierra y recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humano y la interrelación de todos estos elementos” (David, 2008, p. 4).

A continuación se detallará cada uno de las etapas de la administración estratégica según Fred David. La primera es la formulación y ello se establece la visión y la misión, se identifican los factores internos y externos, se establecen objetivos y se plantean estrategias alternativas, tomando en cuenta que toda empresa cuenta con recursos limitados y deberán ser aprovechados correctamente.

La segunda etapa es la implementación: aquí requiere destinar adecuadamente los recursos para el logro de los objetivos e instrumentos de una organización eficaz para accionar la estrategia empleando las habilidades interpersonales.

La tercera etapa se enfoca en la evaluación de la estrategia que implica estar dispuesto a introducir en los factores internos y externos. Existen tres actividades fundamentales para realizar una evaluación adecuada: “Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño, realizar acciones correctivas” (David, 2008, p. 6).

La realización de estas etapas no garantiza el éxito de la compañía pero sí ayudan a desarrollar una ventaja competitiva, a aumentar la productividad, a formular estrategias aptas para aprovechar las fortalezas y oportunidades.

2.6 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN

“El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 6).

El proceso de administración planteado por estos autores se basaría en tres etapas: primera la de los recursos estratégicos, que comprende: formulación de misión y visión, el análisis del entorno externo y el análisis del entorno interno, pudiendo determinar sus recursos, capacidades y competencias.

La segunda etapa es la de las acciones estratégicas: formulación e implementación de las estrategias, se toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener resultados exitosos en la aplicación de las mismas.

La tercera etapa es de resultados: competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. Este paso es similar a realizar un proceso de evaluación y analizar el nivel de rendimiento que ha tenido cada una de las estrategias, este proceso finaliza con una retroalimentación y una vuelta al paso uno.

2.7 EL PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Debemos tener en cuenta que toda empresa debe estar preparada para alguna modificación interna ya que los diversos factores pueden sufrir un cambio y, por ende, la estrategia.

Según Thompson, Strickland y Gamble, la estrategia de una organización es una mezcla de iniciativas pro-activas y ajustes reactivos. Es necesario realizar

tres preguntas claves para poner a prueba si la estrategia es exitosa: ¿Cómo se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva permanente? ¿La estrategia genera un mejor desempeño?

Según los autores, siempre se debe buscar obtener una ventaja competitiva, lo cual alejará o creará un plus en nuestra empresa, logrando diferenciarnos de nuestra competencia. Es necesario aclarar que la ventaja competitiva deberá ser sustentable, para lograr lo cual se debe poner énfasis en los siguientes factores:

1. “Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, obteniendo una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.
2. Sacar a los rivales de la competencia con características distintivas como mayor calidad, servicios de valor agregado, modelos más atractivos, superioridad tecnológica o un valor monetario inusualmente elevado.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho, de mejor manera que los competidores.
4. Cultivar experiencia y recursos que den a la compañía capacidades competitivas que los rivales no puedan imitar con facilidad o en las que fallen con sus propias capacidades” (Thompson, Strickland y Gamble, 2008, p. 4)

Cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige todo el planteamiento de la administración para operar la empresa, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias, y grupos de trabajo estén unificados en un

esfuerzo coordinado y coherente. (Thompson, Strickland y Gamble, año, p. 15).

Buena estrategia + Buena Ejecución = BUENA ADMINISTRACIÓN

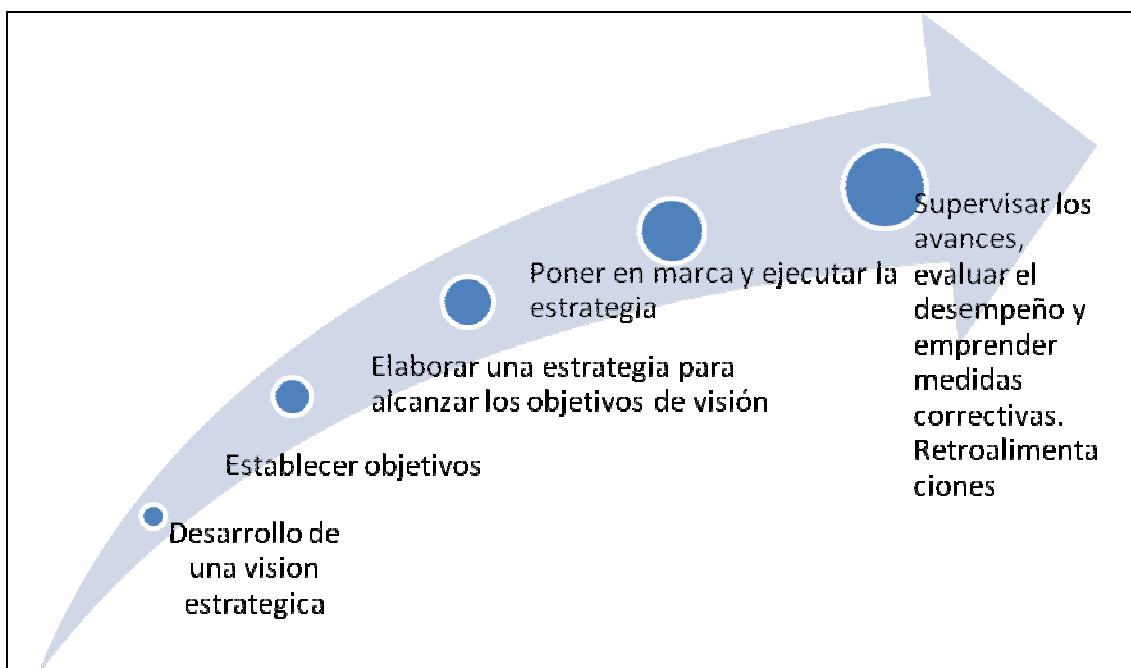


Figura 1. El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia
 Tomado de: Thompson, Strickland y Gamble, 2008, p. 20

Fortaleza: Tener una ventaja competitiva en el mercado.

Amenaza: Cambio en las variables PEST

Debilidad: Falencias en la cadena de la valor de la empresa.

3 CAPITULO III: PERFIL DE ECUAFARMACIAS

3.1 HISTORIA DE ECUAFARMACIAS

En el año 2001 nace la idea de instalar una farmacia particular en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, de propiedad de mis padres Juan Sánchez y Rosario Villarreal. Durante los cuatro años siguientes, el negocio fue creciendo rápidamente e instalaron adicionalmente cuatro farmacias con el nombre “Luz y Vida”. Para el año 2006, Juan Sánchez recibió una propuesta del señor Carlos Cueva Gonzáles, Presidente Ejecutivo del Grupo Difare, para tomar una sociedad en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas. Como resultado de esta sociedad, el número de farmacias ascendió a trece, con el nombre de la empresa “PuntoFarm S.A”. Posteriormente, los socios tomaron la decisión de pasar a formar parte de la cadena de farmacias Cruz Azul, cuyo número, en la actualidad es de 30.

Tabla 1. Farmacias existentes en Santo Domingo

Santo Domingo	17
Quininde	3
La unión	1
Buena Fe	1
Quevedo	2
Valencia	1
El Carmen	5
Total	30

Tomado de: Ecuafarmacias y Asociados.

Ecuafarmacias y Asociados tiene la estructura legal de una sociedad limitada. Su representante legal el Ing. Elías Alberto Miño Lucero, cuyo domicilio fiscal está en la provincia del Guayas, ciudad Colón, Parque Empresarial torre 1.

3.2 CRUZ AZUL



Figura 2. Logo Cruz Azul
Tomado de: Ecuafarmacias.

“Farmacias Cruz Azul tiene su origen debido a la tendencia a nivel mundial en el desarrollo de cadenas de farmacias. Desde el año 1996 el Grupo Difare fue la primera empresa que propuso la idea a las farmacias de unirse para comprar en conjunto y obtener mejores descuentos. La dolarización, el crecimiento de cadenas independientes y la desaparición de farmacias en los 3 últimos años, aceleraron la concentración del mercado y crearon el ambiente ideal para lograr el objetivo de conformar una cadena. Es así como el 1ro de Noviembre del 2000, se inauguró la cadena Farmacias Cruz Azul, hoy, la **cadena de farmacias más grande del país.**

Tras seis años de consecutivos éxitos y crecimiento continuo, vale la pena hacer remembranzas sobre los logros alcanzados durante este tiempo.

Farmacias Cruz Azul, fue creada para incentivar a nuestros franquiciados para competir en mercados modernos, desarrollando productos y servicios, que les permitan atraer más clientes.

En una primera etapa, contábamos con una imagen básica, que tenía la intención de crear un símbolo que signifique farmacia (la cruz color azul) y mantener el nombre del dueño de la farmacia, esto fue como una base principal de nuestra estrategia, pero la clave estaba en la excelente atención que debía brindar siempre el franquiciado de la farmacia. Todo el entorno

era complejo, la desconfianza de los clientes, la competencia con mensajes negativos, había que ganarse el espacio cumpliendo lo mejor posible, meta que fuimos logrando poco a poco, gracias al esfuerzo de todos los que creyeron en nosotros y en el proceso.

En Febrero del 2004, nace una nueva etapa de Farmacias Cruz Azul, tras realizar un lanzamiento definitivo de la cadena de farmacias Cruz Azul, con una imagen corporativa totalmente renovada, apoyada por una agencia publicitaria y una estrategia ganadora.

En Febrero del 2006 la presidencia de la república nos premió con el galardón de PIONEROS EN LA FRANQUICIA como reconocimiento al esfuerzo, la calidad, la constancia, y al trabajo en equipo; es decir, un homenaje al esfuerzo que todos habíamos realizado, para mantener saludables y muy bien atendidos a todos nuestros clientes en todo el Ecuador.

En la actualidad Farmacias Cruz Azul, se ha convertido en la alternativa ganadora para las farmacias y los consumidores finales en todo el país” (Farmacias Cruz Azul, 2006).

3.3 ANÁLISIS GEOGRÁFICO DE LOS NUEVOS PUNTOS DE VENTA

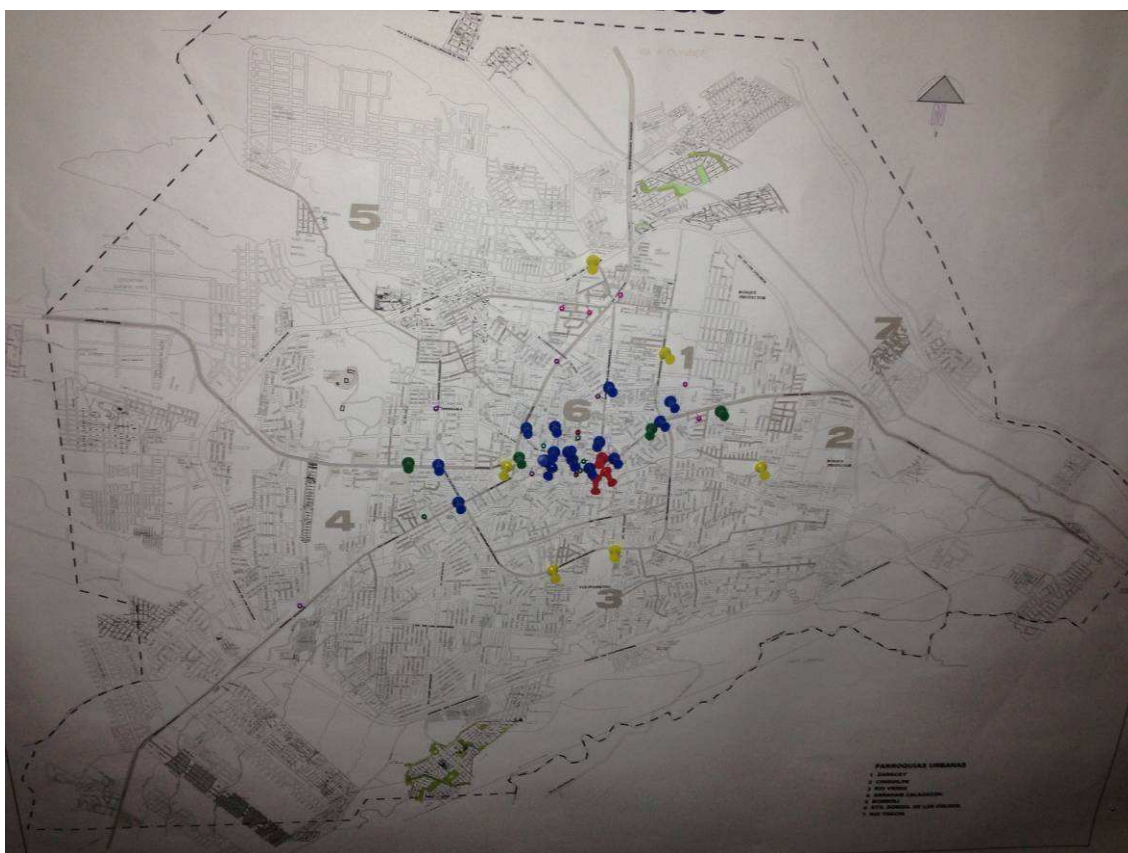


Figura 3. Mapa Santo Domingo

Santo domingo está dividido en siete parroquias:

Tabla 2. Parroquias de Santo Domingo de los Tsáchilas

Zaracay
Chiguilpe
Rio Verde
Abraham Calazacón
Bombolí
Santo Domingo
Rio Toachi

El sector comercial de la provincia de Santo Domingo se encuentra en el sector 6, es este lugar se concentran todo tipo de negocios, la razón es porque toda la

población, recintos, haciendas, fincas cercanas realizan sus compras semanales o mensuales.

A continuación se menciona con cuantas farmacias existen en los diferentes sectores:

Zaracay	1
Chiguilpe	0
Rio Verde	0
Abraham Calazacón	3
Bombolí	0
Santo Domingo	13
Rio Toachi	0

Proyección de ubicación 6 puntos nuevos en los sectores:

CP 318: Ubicación del Hospital Regional. (sector 5)
CP 319: Traslado de la Feria 3 de Julio. (Sector 1)
CP 320: Ubicación del Hospital (IEES). (Sector 2)
CP 321: Cobertura de Sectores de vivienda. (Sector 3)
CP 322: Cobertura de Sectores de vivienda. (Sector 3)
CP 323: Ubicación de Farmacia Sana Sana con mayor porcentaje de ventas. (Sector 4)

Servicio 24 Horas y servicio a Domicilio:

La razón principal por la cual se ha considerado una opción implementar el servicio 24 horas en el punto de venta CP313 es por la ubicación que tiene la farmacia, por el tamaño de la misma y principalmente por la necesidad de los habitantes.

Los habitantes de la ciudad se han visto afectados desde cierto punto por la falta o carencia del servicio de una farmacia durante horarios nocturnos, por

parte de los clientes se ha manifestado la necesidad de un punto de venta que brinde servicio las 24 horas, durante los 365 días del año.

El servicio que se brindará será de calidad y continuo es decir las 24 horas del día ,365 días del año, donde el cliente encontrará cualquier tipo de medicina y otros artículos complementarios, este servicio estará basado en 5 factores: Confianza, Ahorro, variedad, cercanía y alcance.

El valor agregado que ofrecerá la cadena de farmacias será: servicio a domicilio, atención al público mediante un cajero blindado, no existe mínimo de compra (atención en el local), uso de tarjeta farmavip. Ubicación de la farmacia céntrica.

Los sectores que se cubrirán para el servicio a domicilio son: sector 6 y alrededores no más lejanos de 10 minutos.

El potencial de crecimiento en el negocio es alto ya que se proyecta incluir más puntos de ventas que puedan brindar el mismo servicio en otros sectores de la ciudad.

4 CAPITULO IV: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

4.1.1 Componentes de la Declaración de la Misión

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es, a menudo, la parte más visible y publica del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos los componentes esenciales:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados: ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

8. Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (David, 2008, p. 70).

4.1.2 Misión

Somos una franquicia integrada por farmacias de dueños micro-empresarios y grupales, quienes satisfacen las necesidades en los segmentos B, C y D (Segmentos de menores recursos económicos), que requieran productos farmacéuticos y de consumo. Nos distinguimos de la competencia por precios más bajos, horarios de atención convenientes, amplio surtido y cálido servicio.

4.1.3 Importancia de la Visión

“Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible” (David, 2008, p. 56).

4.1.4 Visión

Seremos la Cadena de farmacias Franquiciadas más grande dentro de Ecuafarmacias, con presencia internacional, líder por su calidad de atención y respaldado por una organización de clase nacional, caracterizándonos como la cadena de mayor cobertura y ventas del país.

4.1.5 Valores Corporativos

“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (Planning, 2007).

A continuación mencionare los valores corporativos de Ecuafarmacias:

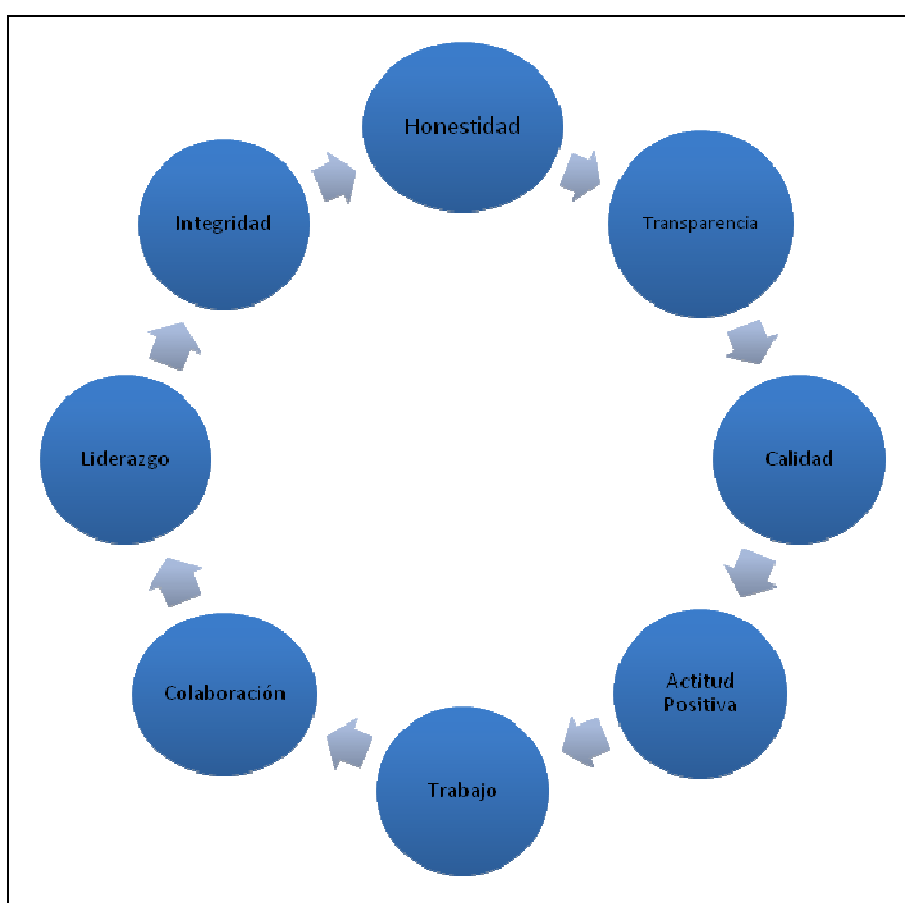


Figura 4. Valores Corporativos
Adaptado de: Ecuafarmacias

Hoy en día es uno de los factores más importantes que debe tener una empresa y ser desarrollados por parte de sus colaboradores, ya que ellos certifican la calidad humana que existe en los trabajadores de la organización.

4.1.6 Objetivo Corporativo

Ser el líder de las cadenas farmacéuticas en el mercado de Santo Domingo caracterizándonos por ofrecer cuatro factores principales: confianza, ahorro, cercanía, variedad en el año 2013.

4.1.7 Objetivos Estratégicos

Tabla 3. Objetivos Estratégicos para el período 2012-2017

Aumentar seis puntos de venta en Santo Domingo:
I. Julio del 2013
II. Enero del 2014.
III. Julio del 2014.
IV. Julio 2015.
V. Marzo del 2016.
VI. Julio del 2017.
Implementar el servicio a domicilio, servicio 24 horas en el punto Cruz Azul Pichincha 13(CP313) en la ciudad de Santo Domingo, en el año 2013.
Implantar una Mega farmacia con auto servicio, en la ciudad de Santo Domingo, en agosto del 2017.
Crecer la participación de mercado en un 5 por ciento en Santo Domingo.
Crecer en ventas un 2.5 por ciento en el año 2013.
Aumentar el posicionamiento de marca en Santo Domingo en el lapso de duración del proyecto.
Aumentar el 5 por ciento en rentabilidad.
Capacitar al Recurso Humano en un período razonable en el año 2013.

4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.2.1 Análisis Externo

4.2.1.1 Macroentorno

Este factor se refiere a la actividad económica del país e incluye datos macroeconómicos relacionados con el tamaño, el crecimiento y la riqueza de la economía.

Factores Políticos

La estabilidad en el país es un factor muy importante que beneficia a nuestro negocio. Actualmente, el Presidente Rafael Correa está al cumplir el mandato para el que fue elegido en el poder. Ecuador se caracterizó en el pasado, por inestabilidad política, por el cambio de presidentes constantemente. A pesar de que muchas personas no se encuentren de acuerdo con algunos cambios realizados por el mandatario, Ecuador se encuentra estable en términos políticos.

Ecuafarmacias es una empresa constituida legalmente; cumple con todos los requisitos planteados por la Superintendencia de Compañías; también está registrada como franquicia de farmacias en el IEPI, lo cual le garantiza el uso de la marca; se cuenta con los permisos en orden para el correcto funcionamiento del punto de venta por parte del Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez, Ministerio de Salud Pública y Municipalidad.

Es importante mencionar que como negocio también se tiene restricciones y desventajas una de las que más afectado actualmente es la siguiente:

El Ministerio de Salud Pública, como autoridad sanitaria, ratifica que está prohibida la libre venta de antiinflamatorios no esteroideos de uso oral, ya

que estas medicinas ocultan la enfermedad del dengue y la agravan. Este tipo de medicamentos serán expendidos únicamente con receta médica. La medida que rige desde el 16 de marzo se efectúa para fortalecer el control del dengue y reducir el riesgo de mortalidad. Esta disposición rige a nivel nacional, ya que Ecuador tiene una geografía donde las provincias de la Sierra tienen zonas de subtrópico, donde también hay dengue. De igual manera, puede suceder que personas que hayan visitado un sector donde exista dengue, regresan a la Sierra y en este lugar puede presentar los síntomas. (Ministerio de Salud, 2012)

Oportunidad: Existe estabilidad política en el país ya que el último gobierno ha permanecido por el período completo para el que fue elegido.

Amenaza: Decisiones políticas de las autoridades de Salud, como las restricciones de la venta de medicamentos, afectan directamente a nuestro negocio

Entrega de medicamentos gratuitos en los hospitales públicos.

Factores Económicos

Tabla 4. Clasificación de la Industria

G	523	Comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados.
G	5231	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador.
G	5231.0	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador.
G	5231.00	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales.
G	5231.01	Venta al por menor de productos ortopédicos.

Tomado de: CIIU3

Tabla 5. El PIB Nacional y PIB de la Industria

Año	PIB	Comercio al por mayor y menor	Variación de la industria	Variación del PIB
1995	20.287.670	2.643.998		
1996	21.482.778	2.819.210	7%	6%
1997	23.714.844	3.183.802	13%	10%
1998	23.290.039	3.367.284	6%	-2%
1999	16.895.718	2.403.373	-29%	-27%
2000	16.282.908	2.515.098	5%	-4%
2001	21.270.800	3.363.168	34%	31%
2002	24.717.858	3.594.512	7%	16%
2003	28.409.459	3.797.283	6%	15%
2004	32.645.622	4.011.087	6%	15%
2005	36.942.384	4.418.446	10%	13%
2006	41.705.009	4.829.319	9%	13%
2007	45.503.563	5.333.046	10%	9%
2008	54.208.524	6.359.470	19%	19%
2009	52.021.861	5.925.287	-7%	-4%
2010	57.978.116	6.837.083	15%	11%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Se puede visualizar como en el transcurso de los años el PIB tiene una variabilidad constante, a continuación se grafica anualmente el PIB nacional y de la industria.

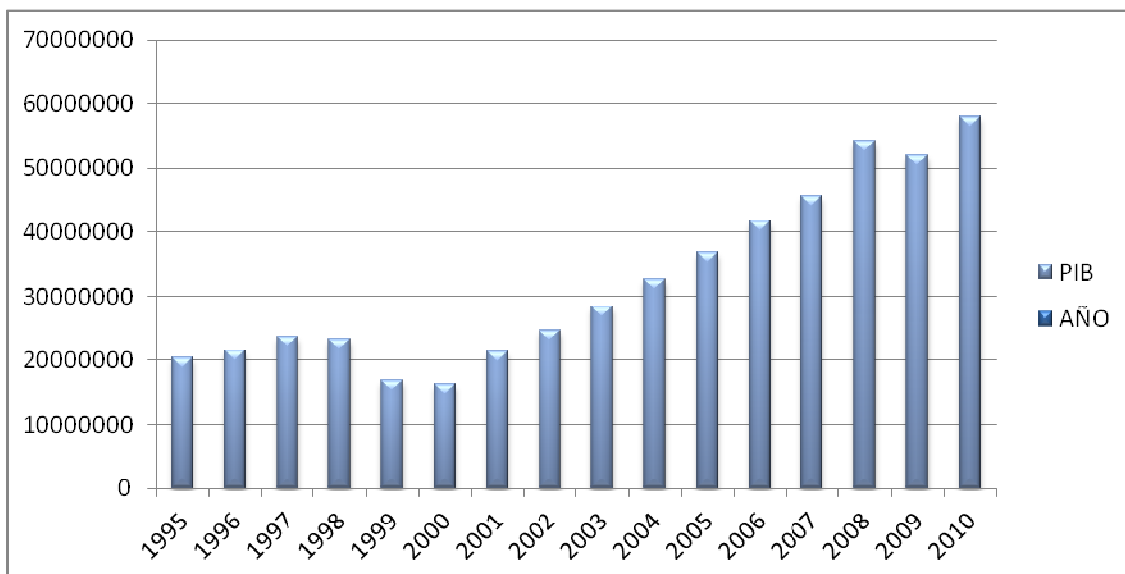


Figura 5. PIB nacional

Tomado de: Boletín Estadístico, Banco Central del Ecuador.

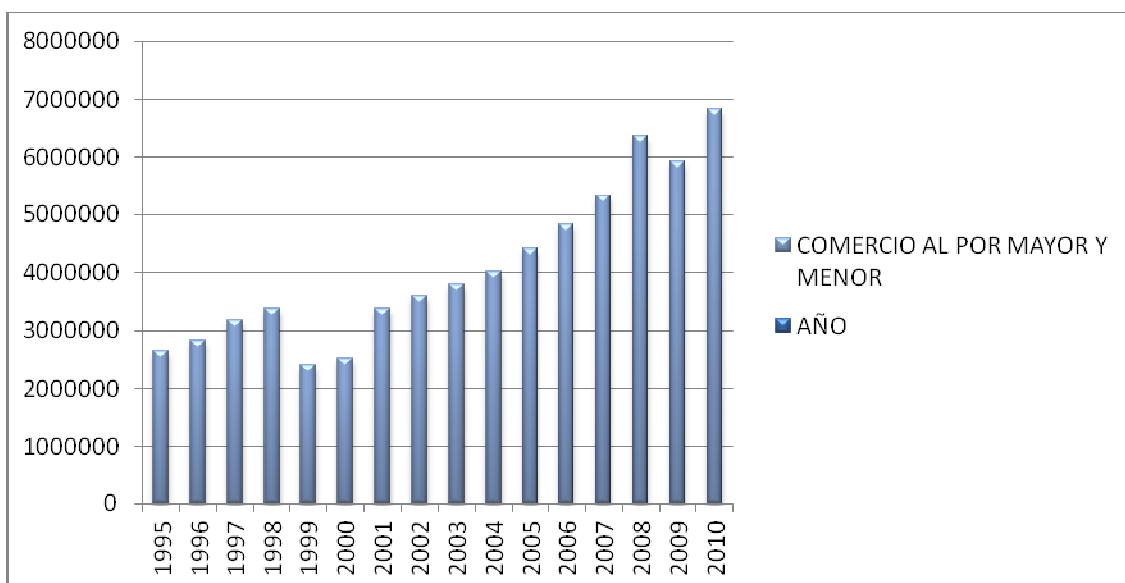


Figura 6. PIB de la Industria

Tomado de: Boletín Estadístico, Banco Central del Ecuador.

Hay que señalar que el año 2009 cayó el PIB y por ende cayó nuestra industria, debido a que fue un año de recesión económica mundial y que el régimen implementó políticas fiscales y económicas, lo que ocasionó una disminución de la industria. También hubo un descenso en los años 1999 y 2000 debido a la crisis bancaria de aquel entonces y a la dolarización.

El PIB ha crecido de manera sostenida desde el año de 1995 al 2010 con un promedio del 8 por ciento mientras, que la industria del comercio al por mayor y menor ha crecido en un 7.8 por ciento, lo cual demuestra que el crecimiento de la industria fue acorde y paralelo al crecimiento del PIB.

Como podemos ver, el crecimiento del PIB en el último año fue del 11.4 por ciento, mientras que el crecimiento de la industria fue del 15.4 por ciento, lo que demuestra que esta crece de forma más acelerada que el PIB y por encima del promedio, lo cual es alentador para el proyecto que emprenderemos.

La Inflación

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, la inflación en estos últimos dos años ha oscilado entre el 3.17 y 5.29 por ciento del primer mes de cada año, lo que indica que los precios, dentro del mercado y la industria, van a tener cierta variación. Aunque las medicinas son un producto de primera necesidad, esta oscilación influye de cierta forma, ya que la inflación afecta a todo tipo de negocios y los precios, en general, suben simultáneamente.

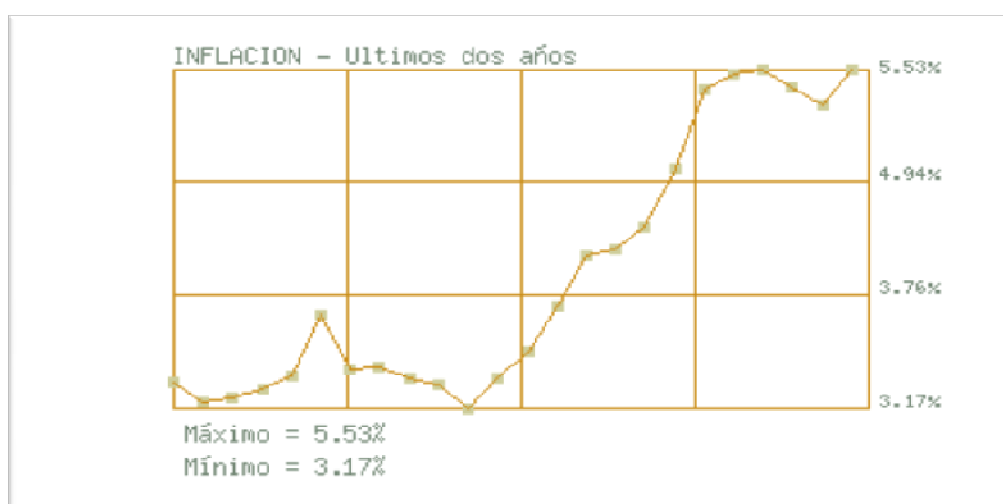


Figura 7. Inflación últimos dos años.
Tomado de: Banco Central del Ecuador

El Desempleo

Este es un indicador de mucha importancia para nuestro negocio, ya que mientras más trabajo tenga la población, más accede a comprar bienes, en este caso nuestros medicamentos, que se vuelven productos indispensables para la población.

El índice del desempleo ha caído en el último año, con tendencia a disminuir.

Pero desde otro punto de vista, no conviene que el nivel de desempleo continúe disminuyendo ya que los recursos se limitarían y no existiría la posibilidad de una libre y mejor elección de personal.

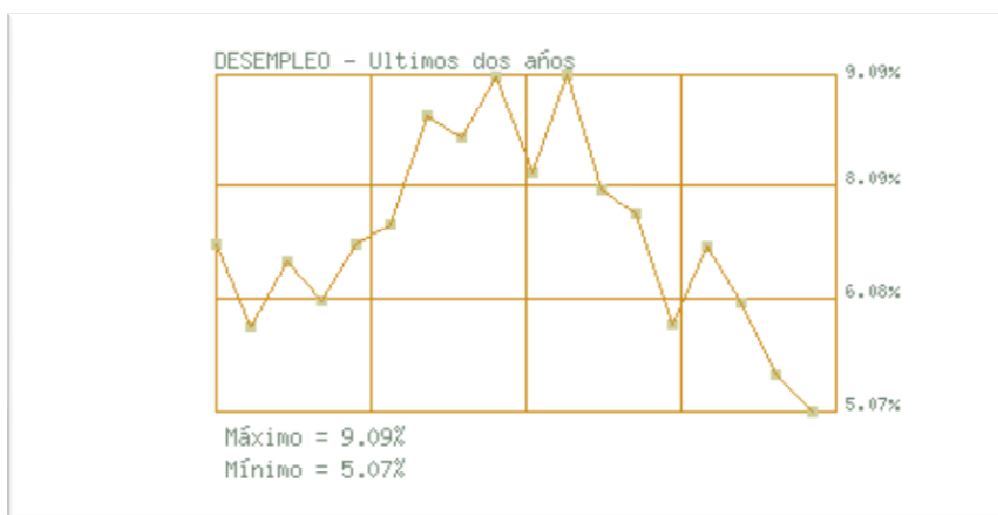


Figura 8. Desempleo últimos dos años.

Tomado de: Banco Central del Ecuador.

Tasas de Interés

La tasa activa es la que se aplica a personas naturales y jurídicas por un préstamo adquirido a una institución financiera. Esta tasa ha fluctuado entre el 9,12 y el 8,17 por ciento, es decir, sin mayor diferencia en los últimos años. Para la empresa será más ventajoso el acceder a préstamos con tasas más bajas, por tanto, mientras menos fluctúen, será mejor.

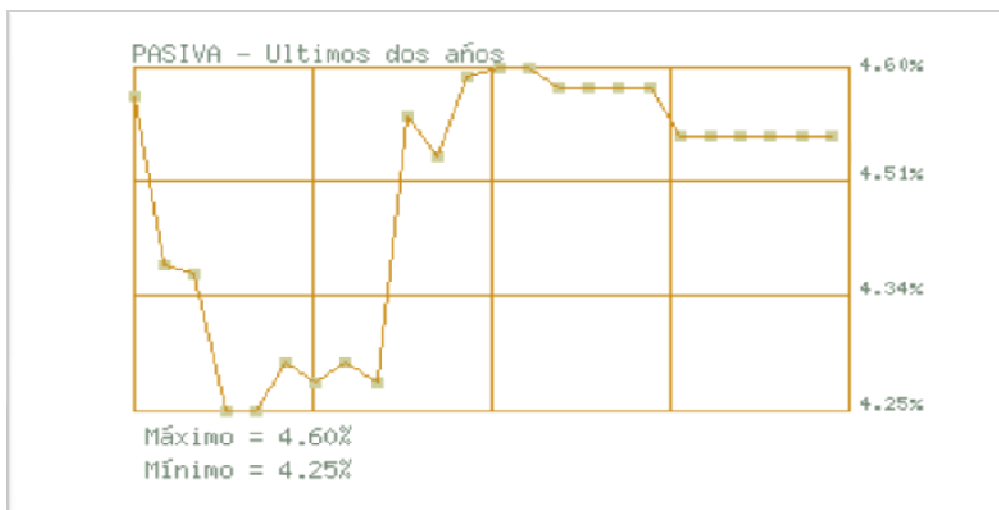


Figura 9. Tasa de interés pasiva últimos dos años.
Tomado de: Banco Central del Ecuador.

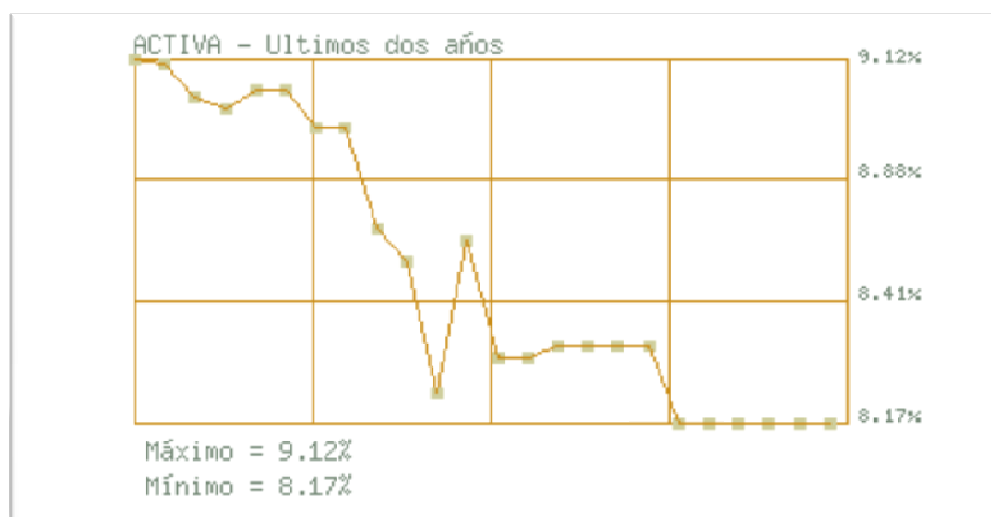


Figura 10. Tasa de interés activa últimos dos años.
Tomado de: Banco Central del Ecuador.

Después de analizar el macroentorno se han encontrado las siguientes Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades: Un PIB en crecimiento nos beneficia ya que la población tiene mayor poder adquisitivo y tasas de interés estables, sin volatilidad, facilita la posibilidad de apalancar nuestro negocio en el sistema financiero.

Amenazas: La inflación es el incremento sostenido de los precios en un país. Esto afectará a nuestro negocio ya que deberemos subir nuestros precios en la misma proporción.

Tendencias de la Industria Farmacéutica

“Las medicinas para el aparato digestivo y el metabolismo ocuparon el 18 por ciento de la demanda; las del sistema nervioso central el 13,5 por ciento y del aparato cardiovascular el 13 por ciento” (Informe Sectorial Farmacéuticas, 2010).

“El 69 por ciento restante se divide en medicamentos para el sistema respiratorio, anti infecciosos, dermatológicos, entre otros” (Informe Sectorial Farmacéuticas, 2010).

“En Ecuador, el precio promedio de un medicamento es de USD 4,57; en Venezuela, USD 7,40; en Perú USD 6,34 y en Colombia USD 5,41” (Revista Líderes, 2012).

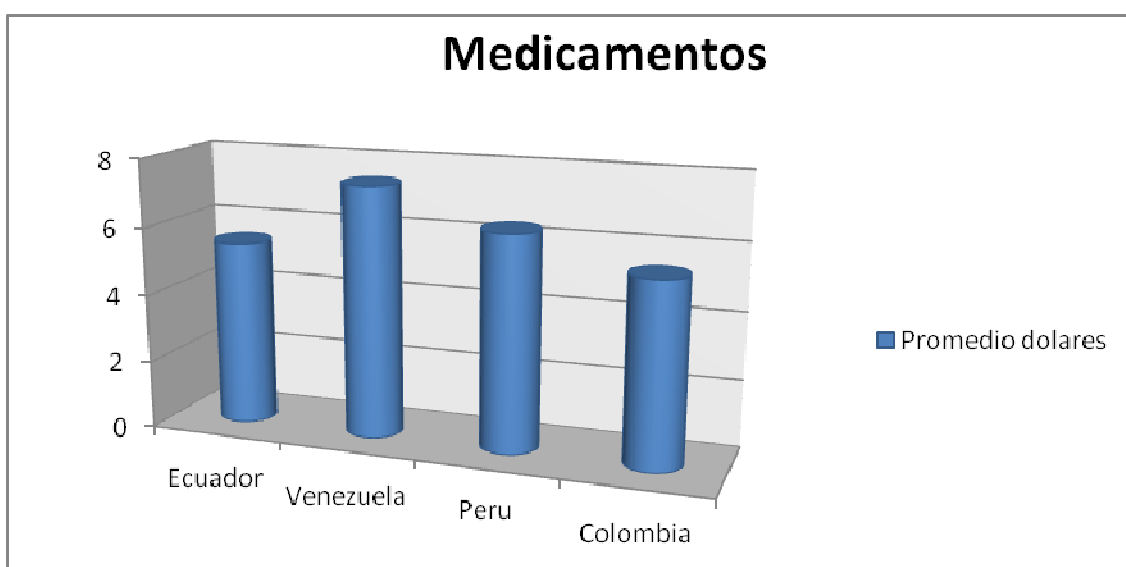


Figura 11. Promedio de un medicamento
Tomado de: Revista Líderes

En 2009 la industria farmacéutica ecuatoriana tuvo ventas por US \$ 297,1 millones. En ese año reportaron al SRI 90 empresas productoras de fármacos, la mayoría de ellas microempresas (34, que equivalen a 38% del total), mientras que las grandes sumaron 15, equivalentes al 17% del total. (Flacso, 2009).

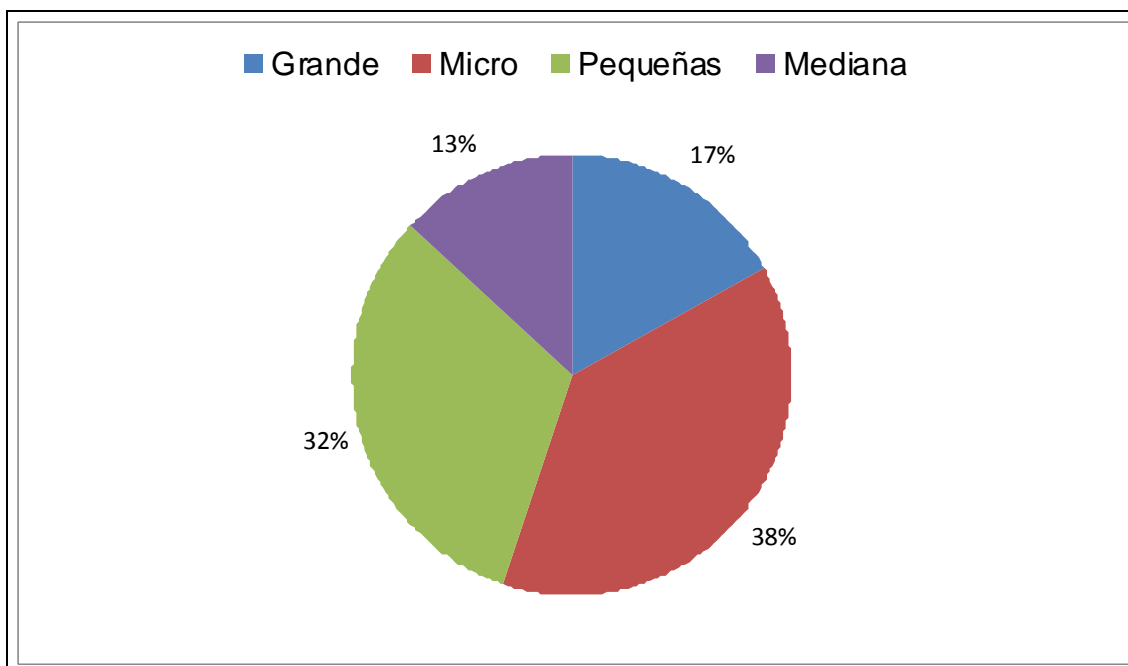


Figura 12. Estructura de la industria farmacéutica por tamaño de firmas
Tomado de: Servicio de Rentas Internas

“La participación nacional de la industria farmacéutica ha ido creciendo, llegando al 26.4 por ciento” (América economía, 2011).

“Se importaron 104 millones en vitaminas y antibióticos y 40 millones en antiinflamatorios” (América economía, 2011).

“La venta de medicamentos en el mundo sobrepasa los 380 billones de dólares anuales” (Revista Cubana de Salud Pública, 2004).

En el mandato de Rafael Correa se ha priorizado a los proveedores locales antes que a los extranjeros en las compras públicas y se han emitido licencias para que ciertas drogas patentadas sean producidas en Ecuador (América economía, 2011).

Según El Comercio, de los 9000 medicamentos con registro sanitario que existen en el país, 3000 son de venta libre (Boletín Fármacos, 2005).

“De los laboratorios existentes en el país, 18 están preparados para elaborar medicinas como: analgésicos, antiinflamatorios, vitaminas estatinas, antihipertensivos” (Diario El Universo, 2010).

“Al momento se importa el 85 por ciento de los medicamentos pero según proyecciones se dejará de importar 180 millones de dólares” (boletín fármacos, 2005).

Oportunidades: Crecimiento de la industria

Amenazas: Restricción de venta de medicamentos, por los virus ocasionados.

Factores Sociales

Densidad poblacional e inseguridad

El total de la población en Santo Domingo de los Tsáchilas es 368.013 habitantes (INEC, 2010)

En el año 2010 fue censada por primera vez la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, una vez que fue declarada como provincia. Los datos obtenidos revelan su crecimiento y desarrollo que han sido destacables. Al 2011, Santo Domingo cuenta con 368.013 habitantes, convirtiéndose en la cuarta ciudad más poblada del país después de Quito, Guayaquil y Cuenca. (Diario El Hoy, 2011).

Existe una variable social que afecta a todas las ciudades en general. A pesar del combate que se ha dado por parte de las instituciones que están encargadas de la seguridad de los ecuatorianos, las estadísticas aumentan. A continuación se menciona la evolución que ha tenido en la provincia Tsáchila.

La delincuencia en Santo Domingo, con respecto a robo a personas, a domicilios, asalto a locales comerciales, homicidios, entre otros, son los delitos más comunes que se registran en la provincia. Para esto la Policía

de Santo Domingo realiza cada mes un mapa georeferencial con el objetivo de emplear nuevas estrategias para combatir la delincuencia. “Las modalidades de los delincuentes cambian a cada rato”, comentó Galo Carrera, jefe del Comando de Policía. Añadió que si en este mes combaten el asalto y robos a personas, aumentan otros delitos.

Henry Benítez, jefe de la Policía Judicial indicó, por su parte, que en este año 2012 el delito de robo a personas se ha incrementado. En lo que va del año se registran 173 casos, mientras que el año anterior, en los mismos meses, hubo 133. De los delitos más comunes, el principal es el asalto a locales comerciales“. (Diario El Centro, 2012).

Después de analizar los Factores sociales podemos destacar lo siguiente:

Oportunidad: El incremento de la población en la provincia de Santo Domingo es favorable a una demanda de servicio farmacéutico.

Amenaza: El alto nivel delictivo que vive nuestro país afecta a la sociedad y a los negocios, en general.

Factores Tecnológicos

La cadena farmacéutica cuenta con un software especializado para llevar el control del stock de los productos y también para que el dependiente pueda ver los compuestos químicos de cada producto, con total rapidez de modo funcional y práctico. También anticipa al dependiente los productos que están por expirar. Se realiza constante capacitación, mediante el internet, a todo el personal para el mejoramiento y desarrollo de sus capacidades La cadena de farmacias cuenta con una página web para brindar información a sus clientes. (<http://www.farmaciascruzazul.com>)

Ecuafarmacias cuenta con software especializado para los clientes; son páginas que cuentan con el soporte para franquiciados y vendedores:

- Extranet: portal de información para nuestros clientes.
- Portal Laboratorios: portal diseñado para nuestros proveedores, con el objetivo de intercambiar información electrónica.
- Portal CCG: aplicación creada para nuestros clientes comprometidos, competitivos y ganadores.
- E-commerce: clientes, y fuerza de ventas del grupo podrán hacer sus pedidos en línea.

Estos antecedentes permiten determinar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidad: Avance tecnológico a nivel mundial (Software, Equipos, Herramientas tecnológicas).

Amenaza: Falta de equipos de última generación (Touch).

4.2.1.2 Mesoentorno

Cinco Fuerzas de Porter

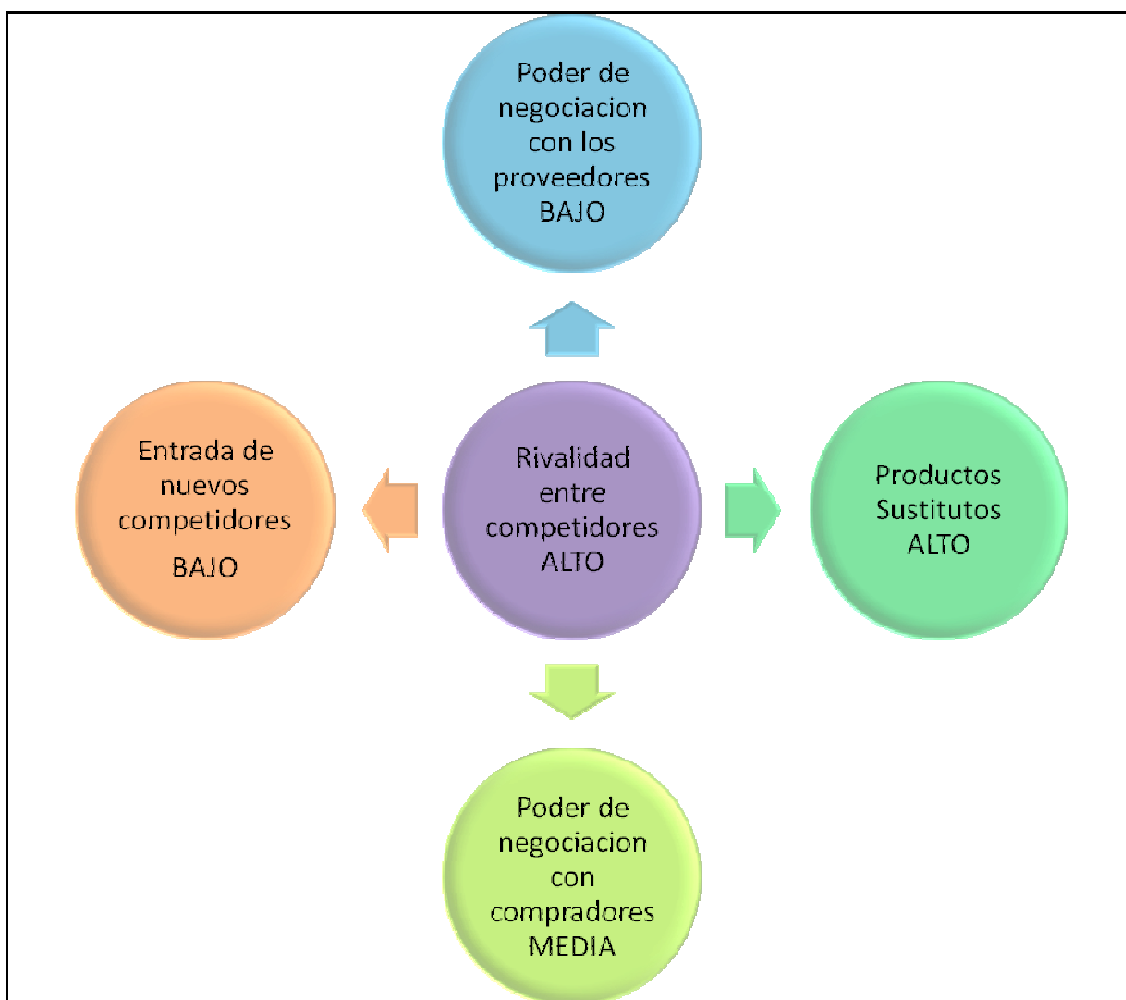


Figura 13. Cinco fuerzas de Porter.

Tomado de: Michael Porter.

Barreras de ingreso para nuevos competidores

La barrera de Ingreso para nuevos competidores es **BAJA**.

En la actualidad, no es muy recomendable ingresar al mercado farmacéutico como negocio independiente ya que la fuerza está en aliarse a cadenas farmacéuticas grandes. La inversión es alta para poder implementar una farmacia completa.

Las cadenas que poseen varias marcas ocupan el 75% del mercado de farmacias en el país, dejando un menor margen a las independientes. El negocio de las farmacias a manos de cadenas se fortalece en el país: en el 2005 estos grupos, encabezados por Farcomed y Difare, abarcaban el 57,4% del mercado, mientras que en el 2010 la participación se extendió al 75%. La facturación también se incrementó. En total, el mercado tuvo ventas por \$ 957,56 millones en el 2010, el 17% más que lo registrado en el 2009, según índices de la consultora IMS. El crecimiento es visible a través de la red de locales que manejan. Farcomed es dueño de 500 locales que funcionan con las marcas Fybeca (70) y Sana Sana (430). Por su parte, Difare tiene 330 puntos de venta bajo el nombre de Pharmacy's (70) y Cruz Azul (260); sin embargo, a estas de su propiedad se agregan 577 farmacias que trabajan como franquicias de las marcas Cruz Azul y Comunitarias. Entre el 2009 y el 2010, el mayor crecimiento de esta cadena ha sido mediante la implementación de 240 farmacias comunitarias. En participación del mercado les sigue Quifatex, con el 17%. Carlos Rodríguez, gerente regional de la compañía, señala que desde hace dos años y medio están en el sector farmacéutico aplicando una nueva modalidad, el programa Oreex (Orientamos Recursos y Esfuerzos al Éxito). Este consiste en dar respaldo corporativo a las farmacias que conforman su canal de distribución, ubicadas en barrios populares. La firma les agrega una de sus marcas –Farmalida o Su Farmacia– al nombre del local y les ofrece asesoría y financiamiento a los propietarios.

El grupo lleva 450 puntos de venta con ese programa, pero también provee sus líneas de productos a otros negocios que no están bajo el programa. “(Las farmacias independientes) estaban disminuyendo significativamente su presencia en el país, y había que hacer algo para que fueran más competitivas y pudieran crecer en este mercado donde no podían competir solas”, manifiesta Rodríguez. El ejecutivo señala que les ofrecen créditos, pero de la inversión se encarga el dueño del local. “Nosotros les proveemos permanentemente de medicamentos y

productos de consumo”, dice Rodríguez. Este grupo vendió el año pasado 253 millones de dólares, el 50% correspondió a las farmacias que tienen su respaldo” (El Universo, 2011).

De lo que antecede podemos encontrar como oportunidades y amenazas:

Oportunidad: reducción de las Farmacias independientes, ya que están tomando fuerza las cadenas farmacéuticas nacionales

Amenaza: tendencia a la eliminación de farmacias independientes y ciertas cadenas, para la sobrevivencia de las cadenas farmacéuticas más fuertes.

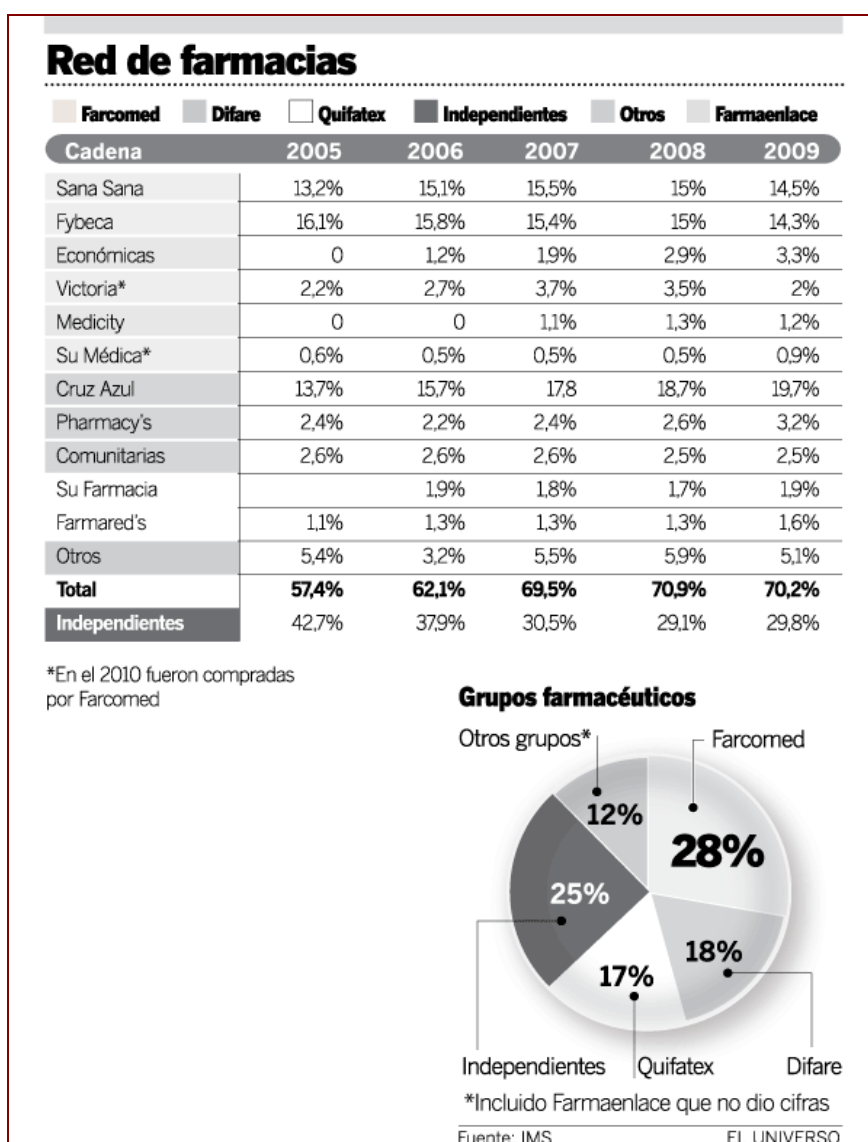


Figura 14. Comparativo red de farmacias
Tomado de: IMS-El universo.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es **BAJO** debido a que existen grandes cantidades de proveedores de medicinas, lo cual es un beneficio como empresa; también existen productos genéricos que, de alguna forma, replazan al medicamento original.

DIFARE es un conjunto de empresas ecuatorianas, que durante veinte y cinco años se han dedicado a desarrollar el mercado farmacéutico en el país, especializándose en la distribución y abastecimiento de productos para las farmacias del país.

A través de un servicio especial, rápido, y frecuente de logística, el desarrollo e implementación de y un amplio surtido de productos con los mejores descuentos, han logrado posicionarse como líderes en el mercado de distribución farmacéutica en el Ecuador.

El Grupo DIFARE, con sus seis empresas, Difare, Dyvenpro, Asegensa, Dires, Difarnova y Ecuafarmacias, Difarbayer, se proyecta y prepara constantemente hacia el futuro, consciente de su liderazgo y su responsabilidad ante sus colaboradores y la sociedad en general, siempre con el objetivo de cumplir con su eslogan: COMPROMETIDOS CON EL ÉXITO DE SUS CLIENTES.

Por esta razón, la cadena Ecuafarmacias se abastece en su totalidad de DIFARE, complementando con la empresa Asende, que abastece a la empresa de bebidas para la dispensación en el punto de venta.

Los proveedores que tiene Ecuafarmacias son dos:

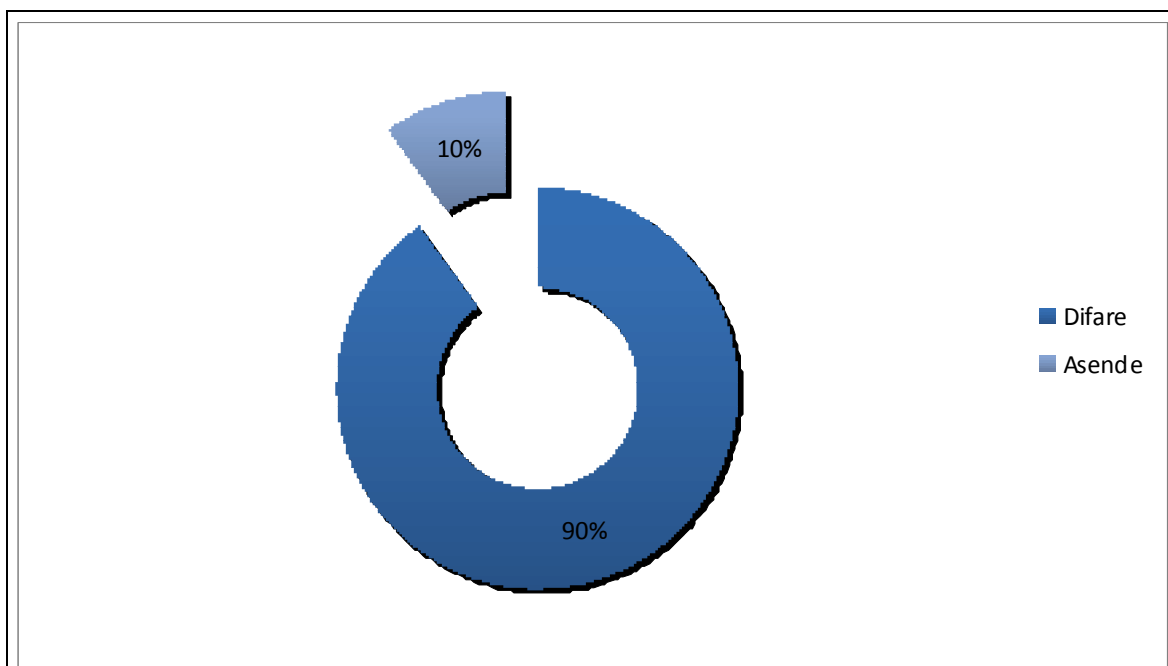


Figura 15. Proveedores principales Ecuafarmacias
Tomado de: Ecuafarmacias

Cabe mencionar que se realiza la compra directa a la distribuidora ya que pertenece al grupo de la cadena farmacéutica. Mencionaré algunos laboratorios que expenden la medicina directa a las diferentes cadenas de farmacias que existen en el mercado.

Tabla 6. Proveedores-Laboratorios médicos

CORPORACIÓN	PROVEEDORES
Industrias ales	Industrias ales - gillette
Sabijers s.a.	Sabijers
Bidelsa s.a.	Pigeon
Dous import-export s.a.	Dous import, st.ives
Kimberly clark Ecuador	Cuid familiar, femenino, infantil, adult care
Otelo & fabell s.a.	Fabell, mg, tenders
Quala ecuador s.a.	Quala ecuador
Zonatrade	Zonatrade - sebapharma, arkopharma
Colgate Palmolive del Ecuador	Palmolive, cremas dentales
Compañía general de comercio y mandato s.a.	Comandato, maxell
Eveready Ecuador c.a.	Hawaiian tropic, eveready, schick
Nestlé Ecuador	Fórmulas, misceláneos, gerber, mascotas, nido.
Zaimella del Ecuador	Zaimella - pmb
B.d.f. beiersdof	Nivea, derma, medical, 8x4
Farmayala	Italchem, italfarma, bioindustria, zambon, menarini
Mercantil garzosi	Mercantil g.koleston, wella
Difare distribución exclusiva	Coinsa, eagle, nacional, nonwovens
Genommalab Ecuador s.a.	Genommalab
Mead Johnson nutrition Ecuador cia. Ltda.	Mead Johnson nutricional
Productos Familia del Ecuador	Familia - inco, fempro, peque, tissue
Imprenta mariscal cia. Ltda.	Unicef
3m Ecuador	3m medical, futuro, home
Importadora disvasari s.a.	Disvasari
Fasinarm fundación de asistencia sicopedagógica-fasinarm	Fasinarm
Jr representaciones s.a.	Jr representaciones
Apothecary products inc.	Apothecary
Innovative card soluciones cia.ltda.	Solo imagen s.a.
Corpmaster s.a.	Corpmaster - microlife
Dane representaciones	Cero laboratorio
Elaborados cárnicos s.a. ecarni	Ecarni - nutricional
Impormass s.a.	Humidex, confitería, supermax, perfumería, capilar
Tarjeal cia. Ltda.	Tarjeal
Abbott laboratorios	Abbott nutri-complementos rehidratantes y fórmulas
Ecuabirm s.a.	Qualipharm
Johnson & Johnson	J.j. medical, endulzantes, neutrogena, consumo, otc
Leterago del Ecuador	Leterago - wyeth pharma
Unilever Andina Ecuador s.a.	Unilever jabón, desod, ponds, shamp, vassenol.
Bic	Bic
Drocaras	Drocaras
Blenastor	Blenastor
Alicorp	Alicopr
Bussinesspharm	Cipa – bussi
Nutrihome	Nutrihome
Hospimedika	Hospimedika
Inprofarm	Inprofarm
Naturpharma	Naturpharma
Frisonex	Frisonex

Ortopédicos future	Ortopédicos futuro
Cyede	Cyede - tecnología
Thermos	Thermos
Cocoon	Cocoon
Filtrocorp	Filtrocorp
Trhihassa international	Trhihassa international
Virtcorporation	Virtcorporation
Consuma	Nuby - guatemalan
Ingesa	Ingesa
Intertrading ardila	Vadenper
Baselpharma	Baselpharma
Prodefarm	Orofarm
Cardy	Cardy
Comercial rhk	Comercial rhk
Farmage	Farmage
Suiphar	Shuiphar - pharcos
Danivet farmalight	Danivet farmalight
Frosher	Frosher
Jaime campuzano	Jaime campuzano
Candlecros	Candlecros
Boticas unidas	Ecu - bi farma
Productos criss	Productos criss
Imporparis	Imporparis
Liquicaps	Liquicaps
Didelsa	Didelsa
Dipaso	Dipaso
Siglo XXI	Siglo XXI
Paniju	Paniju
Calbaq	Calbaq
Lira	Lira
Neofármaco	Neofármaco
Rocnarf	Rocnarf
Glaxosmith	Glaxo consumo
Glaxosmith	Glaxo farma
Ecobel ecuatoriana de color y belleza	Ecobel
Henkel ecuatoriana s.a.	Henkel & schwarzkopf
Operfel s.a.	Operfel
Laboratorios eurostaga s.a.	Eurostaga
Anturios cia. Ltda.	Gullon s.a.
Dinhar trading corp. Cia. Ltda.	Palmers
Xavier Trajano Peña Ortega	Indupharma s.a.
Babys s.a.	Baby-s
Dypenko s.a.	Palladio
Gammatrade s.a	Gammatrade - trim
Jose Enrique Bastidas Molina	Basmol
Soc de comercialización y de eventos wholebusiness del Ecuador	El kafetal
Alconlab Ecuador s.a.	Alcon Ecuador
Bebelandia s.a.	Avent
Casa Moeller Martinez c.a.	Casa moeller maybelline, simonds, etc.
D'mujeres s.a. d'mujersa	De mujeres - rolda
Lansey s.a.	Recamier
Las fragancias	Las fragancias - oxy, etc.

Quifatex s.a.	Roche, mepha, astra, lilly, garden.
Carvagu s.a.	Natures garden.
Francisco Javier Torres Hadathy	Profootcare
Industrias de belleza y salud Bassa Cía. Ltda.	Bassa cosméticos
Industrias reunidas Cía. Ltda. Indunidas laboratorios indunidas	Indunidas
Provenco c. Ltda.	Provenco
Galenoecuador cia. Ltda.	Galeno
Labobrandt s.a.	Baliarda
Laboratorio farmacéutico Lamosan Cía. Ltda.	Lamosan
New yorker S.A.	New yorker
Importadora Bohórquez	Impo Bohórquez, herenco, becton
Abbott	Abbott farma, solvay
Cega	Cega
Psicofarma	Psicofarma
Genetia	Genetia
Natural vital	Natural vital
Fiprone	Fiprone
Francisco e. Neira Pena	Rivero
Ecuaquímica	Biopas, saval, nutricia, la francol, animales health
Baxter	Baxter
Prodimedia	Prodimedia
Palfarma	Palfarma
Medisumi	Celsius, libra, sanderson
Sanofi	Sanofi
Quifatex	Quifatex líneas propias
B. Braun medical	B. Braun medical
Chile	Chile
Cosgar	Megar, genéricos nifa, etc.
La santé	La santé y lasante vital
Novartis	Todos...
Kronos	Kronos
Laboratorio farmacéutico Weir s.a.	Weir
Soderi s.a.	Soderi
Andrés Damián Jiménez Maldonado	Productos americanos
Ebams	
Boehringer Ingelheim	Boehringer Ingelheim
H.g. laboratorios	H.g.
Lesule	Orquifa
Gutis farmaceutical	Gutis
Recalcine internacional	Recalcine - atlas - wesntern
L.i.f.e.	Life
Genamérica	Genamérica
Comerciosa	Comerciosa
Roche diagnóstica	Roche diagnostical
Grunenthal ecuatoriana	Grunenthal-alfa team
Shering plough del Ecuador farma	Schering plough
Merck sharp & dohme	Merck sharp & dohme
Galiafarm	Galiafarm
Janssen	Janssen - cilag
Vitabeauty internacional	Vitabeauty internacional

Tofis	Tofis
Lesule s.a.	Orquifa
Química ariston ecuador	Química ariston
Chalver	Chalver
Chefar infabi	Chefar, infabi
Imdiprom farma s.a.	Sophia
Negrete laboratorios	Sutton
Laboratorios rocnarf s.a	Rocnarf
Mason natural	Mason natural
Tulipanesa	Tulipanesa
Pharmabrand	Pharmabrand consumo y farma
Laboratorios biogenet s.a.	Biogenet
Pharmatecno	Pharmatecno
Swiss pharma	Swiss pharma
Nipro medical corporation	Nipro
Andespharma c.a.	Andespharma
Unipharm del Ecuador s.a.	Unipharm
Sionpharm cia. Ltda.	Swiss & north
Naturalhealth s. A.	Natural health
Biodental cia. Ltda.	Biodental cia. Ltda.
Merck c.a.	Merck biotec, bristol farma, chc, éticos
Ecuaderm s.a.	Bioderma
Grupofarma del Ecuador s.a.	Grupo farma
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – acromax
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – bago
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – biotoscana
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago - deutsche pharma
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – ecuarowe
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – interpharm
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago - james brown pharma
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – lansier
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – lazar
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago - medicamenta ecuatoriana
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – medihealth
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – mediscience
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – metlenpharma
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago - novo nordisk
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – roemmers
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – senosiain
Leterago del Ecuador s.a.	Leterago – Siegfried
Pfizer cia. Ltda.	Pfizer especialidades, primary, tail
Corporación magma ecuador s.a.	Magma-medifarma
Abl pharma Ecuador s.a.	Abl dermatología y pharma
Bayer s.a.	Bayer animal health, consumer, farma, intendis, salud mujer
Berkanafarma s.a.	Berkana farma
Tecnoquímicas del Ecuador s.a.	Tecnoquímicas y cureband
Laboratorios genéricos farmacéuticos ecuatorianos s.a. genfar ecu	Gen-far éticos, genéricos

Tomado de: Ecuafarmacias

De lo citado podemos señalar como oportunidades y amenazas lo siguiente:

Oportunidad: cartera extensa de proveedores para la venta de medicamentos.

Amenaza: ingreso de medicamentos de Cuba, esto podría reducir la rentabilidad ya que es negocio del gobierno.

Poder de negociación con los compradores

El Poder de negociación con los compradores es **MEDIO** debido a que el mercado es amplio y existe al momento una cantidad de cadenas farmacéuticas suficientes para que el consumidor pueda escoger dónde comprar y qué precio le parece conveniente. A continuación, se detallan las principales cadenas de farmacias enfocadas en los diferentes niveles socioeconómicos.

Los niveles socioeconómicos pudieron ser determinados por un estudio realizado por la compañía que determina la competencia directa, enfocándose en el precio, el servicio y el alcance.

SEGMENTO ALTO

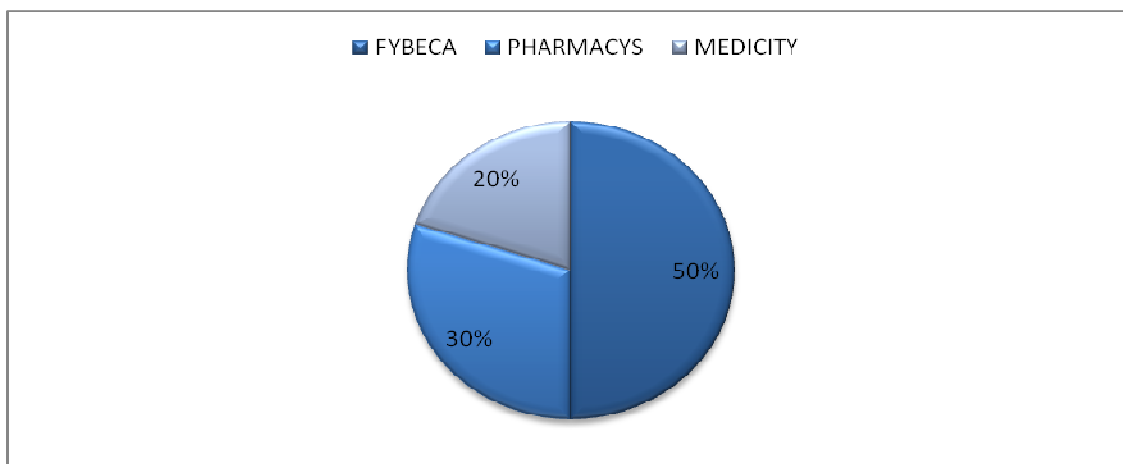


Figura 16. Cadenas de farmacias de nivel socio económico alto.

Tomado de: Estudio realizado por Ecuafarmacias.

El público objetivo de este segmento son personas que tiene un nivel socioeconómico alto, con un estilo de vida excelente, que tienen como factores

importantes: servicio, comodidad, tranquilidad, disponibilidad, variedad; el factor menos importante es el costo.

SEGMENTO MEDIO

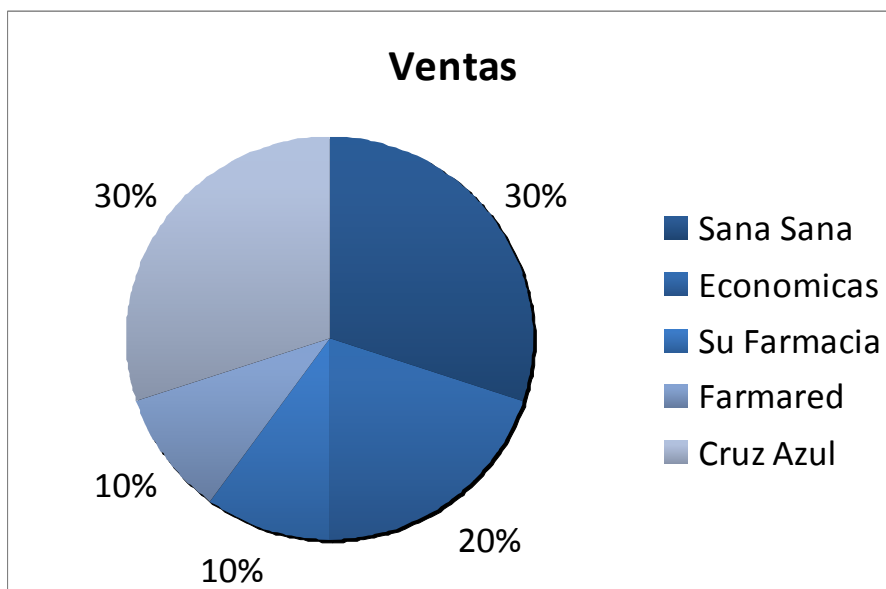


Figura 17. Cadenas de farmacias de nivel socio económico medio.

Tomado de: Estudio realizado por Ecuafarmacias.

Este segmento se enfoca en clientes que tienen el nivel socioeconómico medio, con un estilo de vida bueno y para ellos son importantes los factores del servicio, variedad, precio.

SEGMENTO BAJO

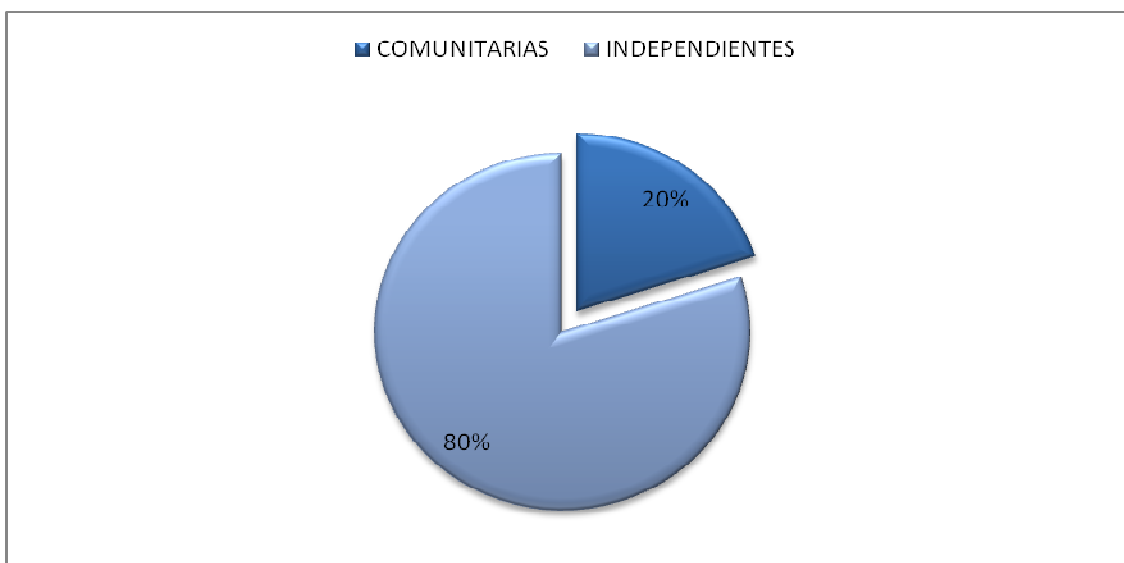


Figura 18. Cadenas de farmacias de nivel socio económico bajo.

Tomado de: Estudio realizado por Ecuafarmacias

Para el público que consume en dichos establecimientos, su principal factor de atención es el precio y la economía que brinda el negocio, los demás factores diferenciadores son complementarios pero no son principales, ya que el factor que hace tomar la decisión de compra es el costo.

Los datos antes señalados permiten establecer las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidad: reducción continua de cadenas farmacéuticas e incorporación de las cadenas pequeñas a las más grandes.

Amenaza: competencia en la industria totalmente agresiva.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es **ALTA**, debido a que existen en el mercado cadenas grandes, con su marca muy bien posicionadas, por lo que la rivalidad y la competencia en esta industria es totalmente agresiva y fuerte. Asimismo,

cada día, tienen mucho más fuerza las cadenas farmacéuticas y van disminuyendo las farmacias independientes.

Las independientes tienen el 25% de la participación en el mercado farmacéutico. En el 2005 tenían el 42,4% y han sufrido un descenso del 5% por año, según cifras de la firma IMS. Antonio Quezada, del grupo Difare, declara que esa compañía es la causante de que las independientes aún se mantengan en el mercado. Cree que estas están destinadas a desaparecer y que la solución es que se agrupen. Sobre la disminución de las farmacias independientes Edelmira Alegría Espín, presidenta de la Asociación de Farmacias, Boticas y Droguerías del Guayas, dice que las cadenas han presentado una desmesurada competencia. Según ella, a la asociación pertenecían hasta ese entonces 500 farmacias y ahora son 120. “Muchas se fueron a las cadenas, otras desaparecieron. Es una situación difícil de competir porque no tenemos los beneficios que ofrecen a sus clientes las cadenas”, indica Alegría, quien posee un local en el sur de la ciudad. (El Universo, 2011).

A continuación las cadenas de Farmacias Existentes en Santo Domingo

Tabla 7. Cadenas de Farmacias Santo Domingo

Cruz Azul	17
Sana-Sana	8
Su Farmacia	3
Económicas	5
Comunitarias	3
Pasteur	6
FarmaRed	3
Medicity	1
Independientes	87

Tomado de: Dirección Provincial de Salud Santo Domingo (*Ver anexo 1*)

Se detalla la proporción que representa cada marca:

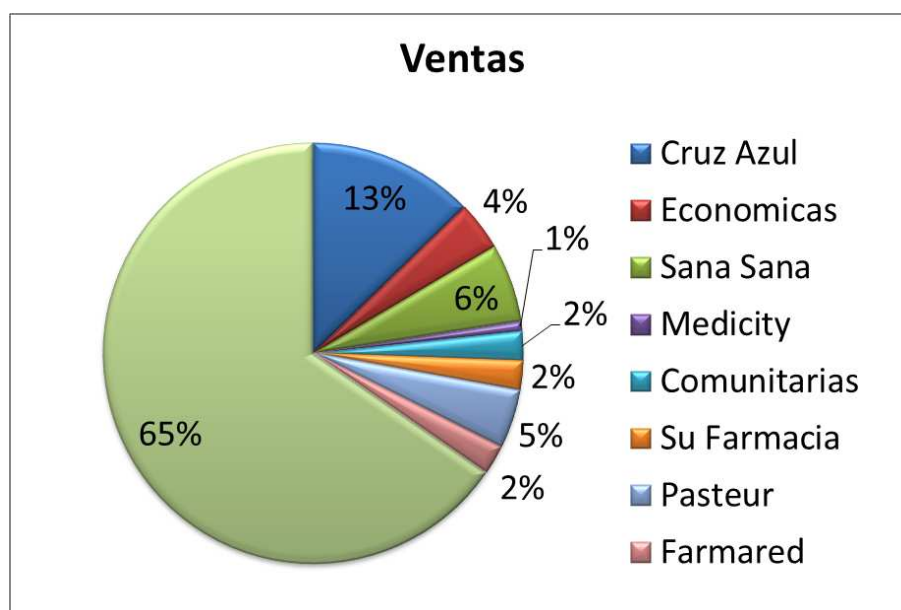


Figura 19. Participación de mercado en Santo Domingo.

Tomado de: Dirección Provincial de Salud de Santo Domingo de los Tsáchilas.

De la información anterior derivamos las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidad: se destaca la fuerza de las cadenas farmacéuticas nacionales.

Amenaza: absorción de farmacias independientes o pequeñas por las cadenas farmacéuticas.

La amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es **BAJA** debido a que existen medicinas naturales pero no tienen el mismo volumen de ventas o credibilidad como los medicamentos que se expenden en las farmacias, por lo tanto hay una gran brecha para poder sustituir por completo a los fármacos. Es importante mencionar aquí el nuevo convenio que quiere suscribir el gobierno para traer medicamentos de Cuba, lo cual afectaría directamente a nuestro negocio.

A continuación se mencionan algunos productos que sustituyen a los productos que se expenden en los puntos de ventas.

Medicinales (fitofármacos) *Ver Anexo 2*

Tabletas, cápsulas, jarabes, ungüentos, polvos, jaleas, extractos, lociones, plantas medicinales en diferentes presentaciones.

La línea de cosmética 100 por ciento natural

Productos para el tratamiento del cabello y la piel, en diferentes presentaciones y utilidades, geles, lociones, shampoo, acondicionadores, cremas corporales y faciales.

Suplementos nutricionales

Variados productos para satisfacer la más diversas necesidades nutricionales, para niños, adultos, deportistas, productos geriátricos y para terapias de adelgazamiento, dietéticos, Etc.

Distribuidores de medicina natural.

- Laboratorios Pronavit
- Nature's Garden

La información previa permite identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades: expansión de línea de negocios en la farmacia.

Amenazas: ingreso de productos naturales, suplementarios.

4.2.2 Microentorno

4.2.2.1 Análisis Interno

El proceso de desarrollo de una auditoría interna se asemeja mucho al de una auditoría externa. Es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa. (David, 2008, p. 123).

Cadena de Valor

Administración

Las siguientes preguntas, planteadas por Fred David, enfocadas a cada uno de los departamentos, nos ayudarán a determinar las fortalezas que tienen la empresa y las debilidades específicas de cada uno de sus departamentos.

¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

Sí, la empresa planifica a largo plazo e identifica sus metas a futuro planteando estrategias para alcanzar dichos objetivos, posee estrategia operacional.

En la empresa, para la formulación de la estrategia operacional, se involucra a todas las áreas funcionales. Los factores importantes que se toman en cuenta son: tecnología, geografía, fuerza laboral, capacidad, administración y organización, integridad, innovación, puntos de venta, planificación.

Se realizará un análisis permanente en cuanto a la tecnología que ocupamos en nuestro negocio, como son los equipos de cómputo, mantener un personal

capacitado logrando la eficacia y eficiencia en los servicios que ofrecemos al cliente, sin dejar de lado la innovación constante, planificación y organización para el cumplimiento de metas y objetivos próximos.

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

Sí, los objetivos que persigue la empresa son medibles y usan canales de comunicación adecuados desde las jefaturas hacia los dependientes del punto de venta.

Los jefes de POS (Punto de venta) comunican mensualmente a sus dependientes cada uno de los objetivos que deben de cumplir, ya sean económicos, marketing, internos; de la misma forma son medidos constantemente para controlar el desenvolvimiento durante el tiempo.

Los objetivos que tienen son: medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas, coherentes.

Entre los principales objetivos de la compañía son:

Tabla 8. Objetivos anuales Ecuafarmacias

Cumplir cuota de ventas
Controlar los inventarios
Manejar adecuadamente al personal
Disminuir faltantes y sobrantes
Incentivar venta de líneas propias
Mantener en buen estado las farmacias
Informar novedades pendientes
Aumentar el posicionamiento de marca
Manejar un adecuado servicio al cliente

Tomado de: Ecuafarmacias.

¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?

Sí, los gerentes en todos sus niveles trabajan en base a una planificación previamente establecida por la compañía.

El nivel jerárquico es:

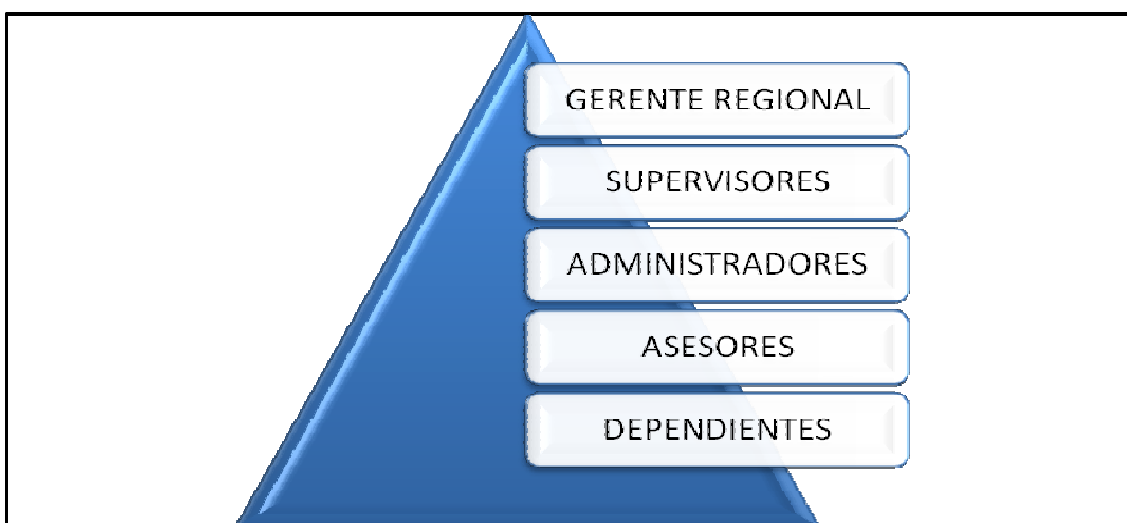


Figura 20. Pirámide de jerarquías
Adaptado de: Ecuafarmacias.

Se detallan sus funciones en el manual por puestos jerárquicos *Ver anexo 3.*

Se detalla los organigramas correspondientes de la compañía. *Ver anexo 4*

¿Los gerentes delegan bien la autoridad?

Sí, existe delegación de responsabilidades en todas sus líneas de mando.

El proceso de delegación al personal es según la pirámide de jerarquías: se realizan reuniones semanales, los días lunes para determinar los objetivos o propósitos que se realizarán.

Siendo ejecutadas las principales por el gerente general, los trabajos delegados son basados en algunos puntos importantes como: generar liderazgo, transmitir optimismo, responsabilidad y apoyo.

Al finalizar la semana se realiza un proceso de evaluación y cumplimiento de las tareas designadas.

¿Es apropiada la estructura de organización?

Sí, la estructura de la organización obedece a la necesidad de la misma.

La cantidad de empleados se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 9. Nómina de empleados

Gerente General	1
Supervisores	3
Administradores	30
Asesores	30
Dependientes	64
Personal Discapacitado	4
Total	132

Tomado de: Ecuafarmacias

Se detallan la nómina de empleados (*Ver anexo 5*)

¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

Sí, cada puesto en la organización tiene definido sus perfiles y funciones ya que al ingresar a la corporación se les explica detalladamente el manual de funciones que deberán cumplir.

¿Es alta la moral de los empleados?

El nivel moral que tienen los empleados es alto ya que existe un gran compromiso con la corporación, ganas de trabajar y de brindar su mayor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos. También hay que reconocer que muchas veces se realizan actos que rompen los valores como: robos por los propios empleados, productos rotos, seres humanos: planean auto robos, venta de genéricos y facturación de productos de mayor valor, faltantes y sobrantes en dinero y productos.

Cabe mencionar que en la última reunión de marzo, la empresa decidió asumir todas las pérdidas y faltantes, con el fin de que los empleados se sientan incentivados a comenzar desde 0.

¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

No, la rotación del personal es significativa. Muchas veces el personal es atraído por la competencia, por el nivel de capacitaciones que tiene la empresa y porque reciben mejores ofertas de trabajo, ya sea de laboratorios médicos o directamente de otras cadenas farmacéuticas. Se planea a futuro realizar un tipo de contrato que comprometa al personal a laborar durante cierto tiempo para generar mayores beneficios y rentabilidad por los cursos recibidos por la compañía.

Según Rosario Villarreal, encargada de reclutamiento del personal, el porcentaje de rotación en las farmacias de Santo Domingo es: 8 por ciento.

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

Los mecanismos de recompensa son apropiados ya que se premia el cumplimiento de metas y la adecuada gestión de recursos. Cada fin de mes la

farmacia con mejor desempeño, ya sea en ventas o crecimiento, es incentivado con premio físico o económico.

Tabla 10. Incentivos

Bonos
Cruzi-Bono
Producti-bono (10-160)
Premio al mejor empleado (trimestralmente)
Agasajos(navideños, día de la madre, día del niño)
Cenas por farmacia al mayor crecimiento y superación de cuotas.
Premiación con recargas \$10 a los dependientes, por el aumento de cartera de clientes
Premio por el mejor inventario(económico)

Tomado de: Ecuafarmacias

Marketing

¿Los mercados están segmentados eficazmente?

No, el mercado en Santo Domingo no se encuentra segmentado ya que todos los niveles socioeconómicos compran en cualquier farmacia. En Santo Domingo existen farmacias para el segmento medio y bajo, no existe una farmacia que se profile y cumpla con las expectativas de un cliente de la clase social alta. Según análisis del comportamiento de la cultura de Santo Domingo, las personas no se encuentran preparadas para este tipo de servicio ya que el factor principal es el precio, por lo tanto el estatus o la comodidad pasan a un segundo plano.

¿Cuál es la participación de la organización entre sus competidores?

La marca es líder ya que tiene alrededor de 17 puntos en Santo Domingo. A continuación se mencionan la participación que tiene cada una de las cadenas

ubicadas en Santo Domingo. Los factores que caracterizan al líder del mercado son: precios bajos, variedad, alcance, horarios.

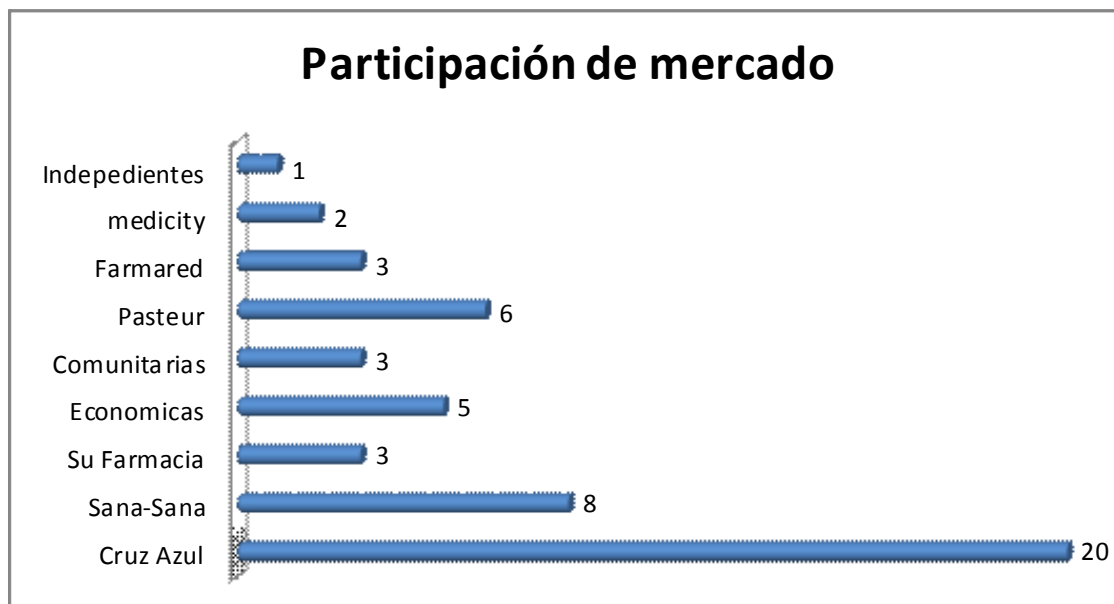


Figura 21. Participación de mercado Santo Domingo
Tomado de: Estudio de mercado realizado por Ecuafarmacias.

¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?

Sí, se ha incrementado considerablemente en los últimos tiempos fuera de la ciudad de Santo Domingo; en la capital provincial, la cantidad se ha mantenido. A continuación se menciona el crecimiento durante los últimos años.

Tabla 11. Crecimiento farmacias Cruz Azul

Año	Número de farmacias	Porcentaje
2006	13	100%
2007	0	0%
2008	6	46.15%
2009	1	5.26%
2010	6	30%
2011	3	11.53%
2012	1	3.44%

Tomado de: Ecuafarmacias

¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?

Sí, es la principal fortaleza de la empresa ya que cuenta con un canal de distribución propio, que abastece todos los puntos de venta de la cadena de farmacias Cruz Azul; de la misma forma tenemos beneficios especiales.

El canal de distribución es mayorista; tiene dos niveles de intermediarios: las distribuidoras farmacéuticas (DIFARE) y los detallistas que serían los puntos de venta.

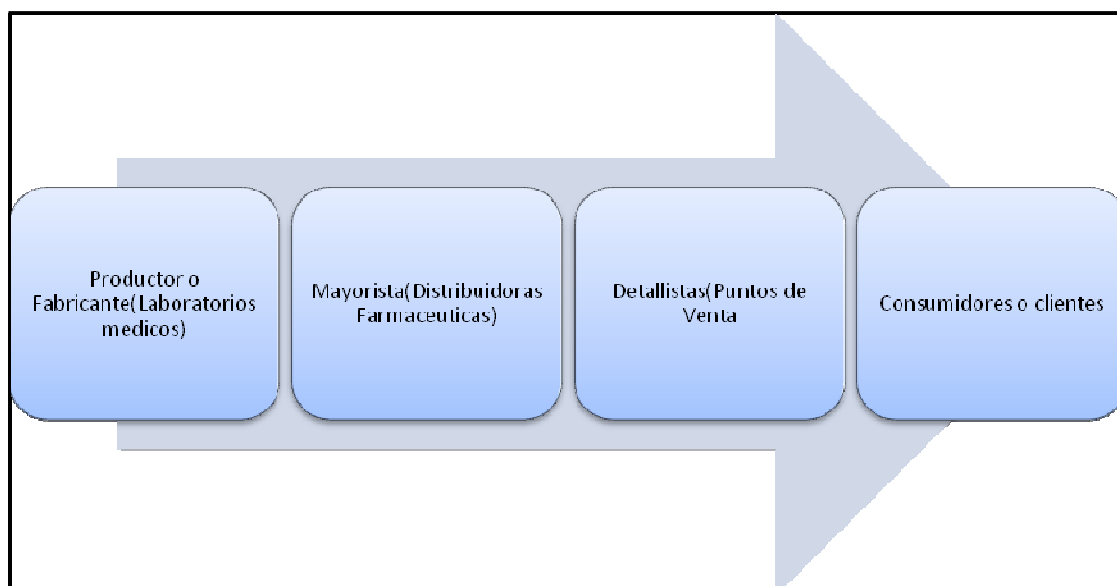


Figura 22. Canales de Distribución
Tomado de: (Promo negocios, 2007)

¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?

Si, la empresa cuenta con una organización adecuada ya que continuamente se realizan capacitaciones a los empleados, así ellos tienen toda la competencia para brindar apoyo y respaldo al cliente ante cualquier duda que pueda surgir. Difare cuenta con una fundación: FEDIFARE, que se dedica a la capacitación de las distintas empresas de la corporación.

Tabla 12. Temario de Cursos a nivel Nacional

Dependientes
Servicio al cliente
Farmacología
Temas organizacionales (involucramiento con la corporación)
Manejo tecnológico (Neptuno)
Inyectología

Administradores y asesores
Servicio al cliente
Utilización de herramientas (internet)
Temas contables y tributarios
Convenio con la universidad Habana de Colombia -Diplomados (Coaching, Ventas, etc.)

Gerente regional
Seminarios
Reunión de resultados.
Convenio con la universidad Habana de Colombia -Diplomados (Coaching, Ventas, etc.)
Posibilidad de realizar Maestrías en Universidades de Ecuador (apoyo económico)

Tomado de: Ecuafarmacias

Ver Anexo 6 Calendario capacitaciones Fedifare.

¿La empresa realiza investigaciones de mercado?

Sí, aunque son superficiales y están destinadas a identificar puntos estratégicos para la apertura de nuevas farmacias. Cada cierto tiempo se envía un cliente fantasma para sondear los precios de la competencia; en este caso se comparan los precios con el catalogo de descuentos de Sana-Sana, no se realiza la comparación de precios con farmacias económicas porque no tienen catalogo.

La guerra de precios que se mantiene entre Farmacias Cruz Azul y Sana Sana es constante ya que las dos organizaciones mes a mes compiten fuertemente en promociones, precios, descuentos.

Analizando el manejo de los dos catálogos, cada marca saca promociones intercalado es decir al inicio Cruz Azul y luego Sana Sana, los proveedores juegan un papel muy importante. “Catálogo mes de marzo”. Ver anexo 7

Se debe mantener una investigación de mercados continua ya que Santo Domingo es una ciudad en crecimiento y se está implementando establecimientos o entidades nuevas como: ministerios, hospital IESS, centros comerciales, entre otros, que son puntos claves a los que nos interesa ingresar como marca.

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

Sí, la calidad en el servicio y en el producto son permanentemente evaluados con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

La empresa realiza mensualmente una evaluación de diferentes variables que involucran la excelencia en el servicio y productos, el formulario utilizado se lo denomina “STORE CHECK” en el cual se evalúa lo siguiente:

- Cumplimiento de planogramas.
- Cumplimiento en la ubicación de categorías de acuerdo al plano.
- Perchas con suficiente producto, sin espacios, fronteados, empaques de productos y/o cajas en buen estado.
- Cumplimiento de convenios en exhibición en góndolas/vitrinas y /o repiseros (con suficiente producto y correspondientes al convenio).

- El personal conoce las mecánicas de las promociones vigentes y las impulsa al consumidor.
- Colocación del material POP de todas las promociones vigentes y revisar el retiro de material antiguo.
- Los precios están actualizados y correctamente colocados.
- El personal brinda un trato amable, cordial y asesora al cliente en sus compras.
- El personal está correctamente uniformado/aseado.
- Farmacia ordenada. Muebles, pisos, vidrios completamente limpios.

De esta forma se pretende lograr una adecuada imagen y servicio para el cliente, ya que continuamente es valorado sin previo aviso. Ver anexo 8

“PHARMACY’S y FARMACIAS CRUZ AZUL, del grupo Difare, fueron galardonadas en la V Edición de las mejores empresas en calidad de servicio edición 2011 que otorga revista Ekos. La finalidad de realizar este evento es incentivar la excelencia en la calidad de servicios. Ambas recibieron reconocimiento en la categoría servicios de libre compra.

Para determinar las compañías ganadoras se utiliza la metodología del Índice Nacional de Satisfacción al Cliente, que determina la percepción de valor y satisfacción de los clientes de los sectores de servicios más representativos del Ecuador. Este sistema se ha venido utilizando desde el año 2000 para la entrega de estos importantes reconocimientos y es auditada por Deloitte” (Revista Ekos, 2011).

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

Sí, ya que están claramente enfocados al mercado de Santo Domingo; son relativamente competitivos.

El siguiente cuadro fue elaborado con los 36 productos más vendidos en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas tomando en cuenta la competencia directa Sana-Sana se obtuvo el resultado que Cruz Azul se encuentra en un nivel mucho más competitivo en precios de los cuales 26 productos son más económicos en Cruz Azul y 10 en Sana Sana.

Tabla 13. Precios Sana Sana

Neptuno	Producto	Laboratorio	Diferencia Pvp CA vs SN
591	APRONAX TABx550MGx20	BAYER CONSUMER CARE	-0,76
	BISOLVON	Boehringer Ingelheim	0,61
1183	SIMEPAR CAPx70MGx40	QUIFATEX REPR MEPHA	-1,56
31417	SILDENAFIL MASx50MGx2 LSTE	LA SANTE	-1,15
	FINALIN JARABE	NIFA	0,11
52477	HEPALIVE-FORTE CAPx40	NATURES GARDEN	-2,87
3584	DICLOXACILINA CAPx500MGx16 MK	TECNOQUIMICAS DEL ECUADOR	-0,58
	MULGATOL	SANOFI-AVENTIS	0,52
4646	KETOROLACO AMPx30MGx5	GEN-FAR GENERICOS	-0,29
13577	DEXAMETASONA AMPx4MGx1MLx10	MEDISUMI – SANDERSON	-0,54
47440	SIMARIN-PLUS COMx140MGx40	PHARMABRAND CONSUMO	-2,35
	CALCIBON D	NOVAPHARMA S.A	0,2
1688	ACEITE RICINO FCOx30MLx12	WEIR	-0,87
50282	GAS-X TAB-MAS CEREZAx125MGx18	NOVARTIS CONSUMER HEALTH	-0,56
32268	BINOCLAR-PED GRANx125MGx60ML	NOVARTIS SANDOZ	-0,64
	GELCAVIT NATAL	GELCAPS	1,5
32267	SERVAMOX SUSx500MGx5ML	NOVARTIS SANDOZ	-0,54
30742	GLUCONATO CALC AMPx10%10MLx10	MEDISUMI – SANDERSON	-0,54
15322	SEN HOJA SOB 6GRx20	WEIR	-0,83
	GELCAVIT Q-10	GELCAPS	1,05
31010	ENTEROGERMINA AMP-BEBx5MLx10	SANOFI AVENTIS	-0,96
8749	ALKA-SELTZER TABx12	BAYER CONSUMER CARE	-0,09
3173	UMBRAL CAPx500MGx50	LETERAGO - SIEGFRIED – INTERPHARM	-0,66
70940	ERALDOR-NF TABx200/325MGx12	SCHERING PLOUGH DAR	-0,23
	VENASTAT	ARMSTRONG	2,24
3181	NOTUSIN-EXP JBEx180ML	LETERAGO - SIEGFRIED – SIEGFRIED	-0,42
75517	NEOGRIPAL-F GOTx15ML	CHALVER	-0,2
	VOLTAREN EMULGEL 1%	NOVARTIS SANDOZ	0,07
3180	NOTUSIN-100 JBEx180ML	LETERAGO - SIEGFRIED – SIEGFRIED	-0,32
47440	SIMARIN-PLUS COMx140MGx40	PHARMABRAND CONSUMO	-0,94
	CALCIBON MIN	NOVAPHARMA S.A	0,92
17080	PARACETAMOL SUSx120MGx60ML	QUIMICA ARISTON	-0,07
8304	DOLOXEN TABx100	LETERAGO - SIEGFRIED – SIEGFRIED	-1,17
	VITACAP G	GELCAPS	1,83
15172	ALBUMINA-HUMANA 20%x50ML	MEDISUMI – SANDERSON	-6,25
39916	5-FLUOROURACIL GELx5%x30GR	QUIFATEX PROP QUILAB	-2,41

Farmacias Sana-Sana mantiene la imagen de ser un lugar económico pero sin disminuir la presencia de marca, después del estudio realizado podemos recalcar que Cruz Azul sigue manteniendo la punta en liderazgo de precios, a pesar que Sana Sana es competitivo, los precios analizados no varían por muchos puntos.

El siguiente cuadro fue elaborado con los 36 productos más vendidos en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas tomando en cuenta la competencia directa se obtuvo el resultado que Cruz Azul se encuentra en un nivel mucho más competitivo en precios de los cuales 30 productos son más económicos en Cruz Azul y 6 en Farmacias Económicas.

Tabla 14. Precios Farmacias Económicas

Neptuno	Producto	Laboratorio	Diferencia Pvp CA vs EC
591	APRONAX TABx550MGx20	BAYER CONSUMER CARE	-0,76
	BISOLVON	Boehringer Ingelheim	0.31
1183	SIMEPAR CAPx70MGx40	QUIFATEX REPR MEPHA	-1,56
31417	SILDENAFIL MASx50MGx2 LSTE	LA SANTE	-1,15
	FINALIN JARABE	NIFA	0.28
52477	HEPALIVE-FORTE CAPx40	NATURES GARDEN	-2,87
3584	DICLOXACILINA CAPx500MGx16 MK	TECNOQUIMICAS DEL ECUADOR	-0,58
	MULGATOL	SANOFI-AVENTIS	0.16
4646	KETOROLACO AMPx30MGx5	GEN-FAR GENERICOS	-0,29
13577	DEXAMETASONA AMPx4MGx1MLx10	MEDISUMI - SANDERSON	-0,54
47440	SIMARIN-PLUS COMx140MGx40	PHARMABRAND CONSUMO	-2,35
	CALCIBON D	NOVAPHARMA S.A	-1.1
1688	ACEITE RICINO FCOx30MLx12	WEIR	-0,87
50282	GAS-X TAB-MAS CEREZAx125MGx18	NOVARTIS CONSUMER HEALTH	-0,56
32268	BINOCLAR-PED GRANx125MGx60ML	NOVARTIS SANDOZ	-0,64
	GELCAVIT NATAL	GELCAPS	0.69
32267	SERVAMOX SUSx500MGx5ML	NOVARTIS SANDOZ	-0,54
30742	GLUCONATO CALC AMPx10%10MLx10	MEDISUMI - SANDERSON	-0,54
15322	SEN HOJA SOB 6GRx20	WEIR	-0,83
	GELCAVIT Q-10	GELCAPS	-1.05
31010	ENTEROGERMINA AMP-BEBx5MLx10	SANOFI AVENTIS	-0,96
8749	ALKA-SELTZER TABx12	BAYER CONSUMER CARE	-0,09
3173	UMBRAL CAPx500MGx50	LETERAGO - SIEGFRIED - INTERPHARM	-0,66
70940	ERALDOR-NF TABx200/325MGx12	SCHERING PLOUGH DAR	-0,23
	VENASTAT	ARMSTRONG	0.15
3181	NOTUSIN-EXP JBEx180ML	LETERAGO - SIEGFRIED - SIEGFRIED	-0,42
75517	NEOGRIPAL-F GOTx15ML	CHALVER	-0,2
	VOLTAREN EMULGEL 1%	NOVARTIS SANDOZ	-0.05
3180	NOTUSIN-100 JBEx180ML	LETERAGO - SIEGFRIED - SIEGFRIED	-0,32
47440	SIMARIN-PLUS COMx140MGx40	PHARMABRAND CONSUMO	-0,94
	CALCIBON MIN	NOVAPHARMA S.A	-0.51
17080	PARACETAMOL SUSx120MGx60ML	QUIMICA ARISTON	-0,07
8304	DOLOXEN TABx100	LETERAGO - SIEGFRIED - SIEGFRIED	-1,17
	VITACAP G	GELCAPS	-0.11
15172	ALBUMINA-HUMANA 20%x50ML	MEDISUMI - SANDERSON	-6,25
39916	5-FLUOROURACIL GELx5%x30GR	QUIFATEX PROP QUILAB	-2,41

Farmacias Económicas tiene una imagen buena en el mercado ya que la marca refleja ahorro, después de haber realizado esta investigación pudimos constatar que no es como aparenta, Cruz Azul es muchísimo más barato que farmacias económicas, es importante reconocer el trabajo de la marca que ha realizado para poder generar imagen de Economía.

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

Sí, la estrategia de promoción y publicidad es captada por el consumidor adecuadamente. Se realiza anualmente un plan de marketing elaborado por los directivos del departamento; este plan es implementado a nivel nacional, y se da a conocer según se vaya aplicando en el mercado, es decir mensualmente y según las necesidades que tiene el mismo.

Costo Neto de Marketing

Ventas * Margen Bruto – Gastos de Marketing

CNM= 15`390.188 * 16%- 201.970

CNM= 2`260.460

Rentabilidad del Marketing sobre las Ventas

RMV= CNM / Ventas *100

RMV= 2`260.460/15`390.188

RMV= 15%

Según los datos obtenidos podemos constatar que del valor de las ventas totales para el año 2013 (15`390.188) el 15% (2`260.460) se originan por la inversión en marketing.

Rentabilidad Marketing sobre la inversión

$RMI = \text{CNM} / \text{la inversión en marketing} * 100$

$RMI = 2\ 260.460 / 201.970 * 100$

$RMI = 1119\%$

Los gastos anuales de marketing son (201.970) los mismos que generan unas ventas de (2`260.460), esto representa 1119% de dicha inversión. Esto demuestra efectividad en la ejecución de dicho gasto.

Tabla 15. Estrategias de marketing y publicidad 2012

Eventos de Reactivación de Marca (reinauguraciones de puntos de venta)
Descuentos Bombas
Promociones a clientes frecuentes, Medicina continua
Descuentazo

Tomado: Ecuafarmacias

Reactivación de Marca

Globos	500 unidades
Camisetas	100 unidades
Disco Móvil	1 unidad
Hojas volantes	1000 unidades
Manga de viento	1 unidad
Crucito	1 unidad

Se realiza un evento donde se hacen descuentos especiales, se obsequian promocionales de la misma forma se incentiva a los consumidores a comprar en el punto de venta, este tipo de evento se lo realiza para la inauguración o reinauguración de un punto, la duración es de 1 día laborable.

Descuentos Bombas

La empresa tiene otro plan que denominado “DESCUENTOS BOMBAS” hasta el 40% de descuento, pero solo en los locales caídos en ventas, el descuento se lo realiza en productos específicos.

Materiales para DESCUENTOS BOMBAS

Globos	500 unidades
Disco Móvil	1 unidad
Hojas volantes	1000 unidades
Manga de viento	1 unidad

Medicina continua

Selección de las enfermedades más comunes y graves que necesiten el consumo de medicina diaria: Diabetes, presión arterial, enfermedades cardiacas, etc.

Se elabora planes de trabajo para plantear a laboratorios médicos y llegar a un acuerdo para lograr un beneficio mutuo. Al final del mes se realiza una liquidación de los productos entregados gratis y automáticamente el laboratorio hace un reembolso del mismo.

Existen dos formas de beneficio en el plan de medicina continua: por acumulación y por promoción de bonificación.

En estos planes siempre el cliente debe registrarse en la base de datos, esta misma información les sirve a los laboratorios para sus estadísticas y estrategias a futuro. Ver Anexo 9

Descuentazo

Se realiza descuentos en todos los puntos de venta Cruz Azul, se planifica activarlo el primer viernes de cada mes, el porcentaje de descuento es del 20% hasta el 40% excepto en recargas y producto Birm jarabe, en este día las ventas se elevan hasta el 300% más de una venta normal.

Materiales para el Descuentazo

Globos	500 unidades
Camisetas	100 unidades
Disco Móvil	1 unidad
Hojas volantes	1000 unidades
Manga de viento	1 unidad

Les comunicamos que la campaña Los Descuentazos se realizará el primer viernes laborable de cada mes. A continuación se detallan las fechas a implementar la campaña en el 2013:

Mes	Día	Mes	Día
Marzo	1	Agosto	2
Abril	5	Sept	6
Mayo	3	Oct	4
Junio	7	Nov	1
Julio	5	Dic	6

Figura 23. Cronograma del descuentazo
Tomado de: Ecuafarmacias

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

No, el presupuesto destinado al marketing es relativamente bajo para el desarrollo óptimo de las necesidades del mercado.

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

No, no existe un departamento local especializado en satisfacer las necesidades del sector; la publicidad está centralizada en la Matriz Guayaquil para toda la cadena farmacéutica; allí se elaboran las estrategias, campañas.

La empresa exige que los representantes se preparen continuamente ya que el negocio lo demanda.

Se puede visualizar en el *Anexo 6* las funciones que desempeña el responsable.

Auditoria de finanzas y contabilidad

El grupo de farmacias utiliza una empresa dedicada a las finanzas y contabilidad tercerizada: Cueva S.A.

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

La empresa es financieramente fuerte en los índices siguientes:

- Liquidez
- Solvencia
- Rentabilidad.

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

Sí, debido a que la empresa cuenta con credibilidad en el sistema financiero, lo que le permite acceder en cualquier momento a préstamos para inyección de capital, destinados al cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.

Tabla 16. Entidades Financieras

Banco del Pichincha
Banco Guayaquil
Banco Produbanco
Banco Bolivariano (PRINCIPAL) Manejo de cuentas
Banco Internacional

Tomado de: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

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

Sí, la empresa cuenta con un patrimonio sólido que permite garantizar deudas a largo plazo; cada uno de los socios cuenta con capital individualmente; por otra parte, el socio Carlo Cueva es Dueño de empresas Grandes como Difare, Dires, Pharmacy's, Cruz Azul, por lo que dispone de solvencia económica ALTA. En caso de necesitar capital, se realizan negociaciones sobre pagos a plazos.

¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

Sí, la empresa cuenta con un capital de trabajo adecuado que permitirá afrontar las necesidades surgidas en el corto plazo (100.000 dólares americanos) (50.000 por cada socio).

¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?

Sí, el presupuesto es elaborado técnicamente, lo cual garantiza el cumplimiento del mismo; se lo realiza anualmente con expertos (Cueva S.A.).

¿Son razonables las políticas de pago de los dividendos?

Sí, la distribución de dividendos es equitativa entre los socios.

Se mencionan a continuación algunos puntos importantes en el pago o negociaciones de los socios.

- Para la liquidación de los resultados que genere la operación comercial, se tomará como base el margen bruto del 16 por ciento y se deduce también el 15 por ciento de participación de trabajadores. Del resultado neto se toma una participación del 50 por ciento para Ecuafarmacias y asociados S.A. y el 50 por ciento para el señor Juan Agustín Sánchez González, en pérdidas y ganancias.
- Las partes acuerdan continuar en la operación de las farmacias mencionadas en el Anexo y las que se llegaran a implementar bajo las condiciones siguientes.
- Ecuafarmacias y asociados S.A. cobrará por concepto de administración por cada farmacias el valor de 500 mensual, el cual será reajustado en forma anual 10 por ciento.
- Los participantes acuerdan que para la implementación de nuevas farmacias debe contar con la participación del 50 por ciento, cada socio.
- En caso de compra de nuevas farmacias mediante la aportación de ambas partes en el porcentaje respectivo, se actualizará el anexo 1 y de ser necesario se renovaran los documentos correspondientes.
- Para la compra de nuevas farmacias deberá haber la aprobación de los socios en común.
- La asociación en participación que mantienen las partes está limitada a la implementación de farmacias que utilicen la marca Cruz Azul.
- La información de liquidación de los resultados de las farmacias objeto de este contrato será entregada al asociado en forma mensual.

- El asociado Sr. Juan Agustín Sánchez González para cobrar el valor anual que le corresponde por su participación en las farmacias, deberá presentar una factura a Ecuafarmacias y asociados, la cual será cancelada deduciendo los impuestos de ley que corresponde a la liquidación de resultados cada año. (Contrato de Sociedad, 2012).

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

Estas decisiones son claves pues en el largo plazo van a determinar la permanencia de los socios en la firma, la disponibilidad de créditos adecuados para financiar la firma y la determinación del costo de capital para evaluar las inversiones. (Slideshare, 2012).

Sí, se mantiene una relación profesional y ética con los accionistas de la empresa, existe un grado de relación familiar pero se manejan los dos aspectos separados; la comunicación es un factor importante que se maneja entre los accionistas.

¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

No existe un gerente local en el área financiera; el departamento de finanzas o la administración del mismo es tercerizada ya que la empresa que maneja todos los rubros financieros se encuentra en Guayaquil y su nombre es Cueva S.A. la cual es una empresa reconocida en el aspecto financiero.

Se puede visualizar en el *Anexo 7* las funciones que desempeña el responsable.

Producción y operaciones

¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?

Nuestra materia prima son productos terminados, que serán destinados a la comercialización, por lo tanto la entrega del producto es confiable y adecuada, ya que es manejada por la misma organización.

¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?

Sí, tanto las instalaciones como el equipo de oficina se encuentran en estado óptimo.

Tabla 17. Activos

Detalle	Estado 1/10
Edificio propio	10
Oficinas Administrativas	8
Equipo de Computación	7
Equipo de Oficina	7
Muebles de Oficina	7

Tomado de: Ecuafarmacias

¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?

Sí, las políticas de control de inventarios están debidamente reguladas y establecidas por la empresa con el fin de llevar un control adecuado de la organización. El administrador realiza inventarios sorpresa con productos de alta rotación; también cada tres meses existe un grupo de dependientes destinados al control de inventarios total del punto de venta.

Según el portal de la empresa, los faltantes han disminuido en un 5 por ciento.

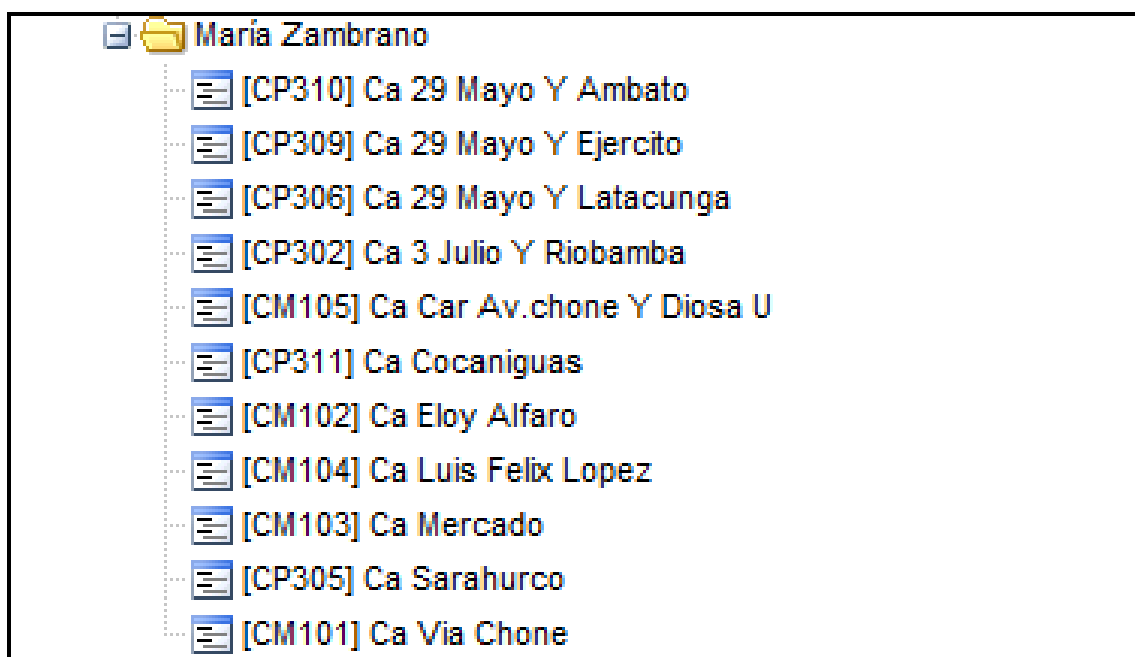
¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?

Sí, el control de calidad es una política permanente de la empresa en el momento de recibir el producto y al momento de despachar el mismo, con el fin de salvaguardar el interés del cliente; esto no quiere decir que se han eliminado las pérdidas en la empresa, pero de alguna forma reduce el riesgo de la misma.

¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?

Sí, la ubicación geográfica de las farmacias obedece a una necesidad del mercado. Antes de su instalación se realiza un estudio previo para garantizar su rendimiento.

Previamente se llena un cuestionario donde arroja un resultado y se analiza si el puntaje está dentro del rango, concluyendo si la ubicación es óptima o no.

Cuadro de Farmacias dividido por supervisores de Zona.**Figura 24. Supervisor María Zambrano (Zona 1)**

Tomado de: Ecuafarmacias

**Figura 25. Supervisor Francisco Sánchez (Zona 2)**

Tomado de: Ecuafarmacias

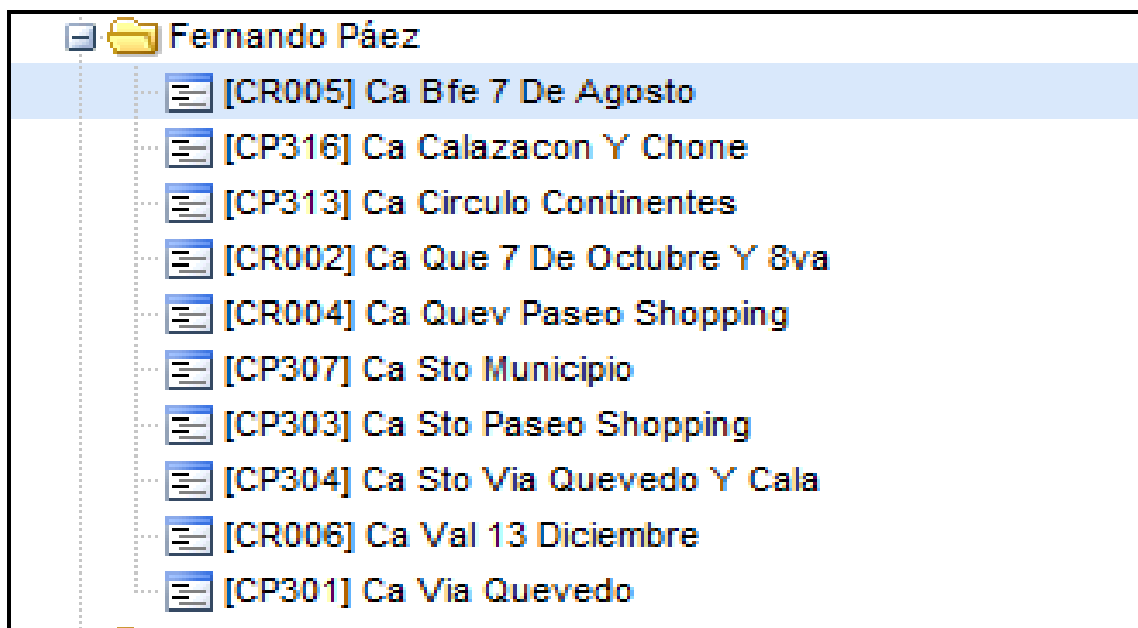


Figura 26. Supervisor Fernando Páez (Zona 3)
Tomado de: Ecuafarmacias

¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

La capacidad tecnológica de la empresa es mínima, ya que no requiere mayor inversión debido al giro del negocio.

Tabla.18. Capacidad Tecnológica

Equipos de Seguridad
Equipo de Cómputo (máquinas tradicionales)
Software (Neptuno)

Tomado de: Ecuafarmacias

Investigación y desarrollo

¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?

No, la empresa no dispone de un departamento local de I&D, ya que pertenece a una franquicia, que es la que se encarga de desarrollar proyectos a nivel nacional.

¿Se emplean empresas externas para I&D? ¿Son rentables?

No, el departamento de I&D de la empresa se maneja a nivel de la franquicia.

¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?

Sí, la empresa cuenta con un personal calificado en el área a nivel de la franquicia.

¿Se asignan eficazmente los recursos para la investigación y desarrollo?

No, la empresa no asigna los recursos necesarios para esta área ya que en el presupuesto no se contemplan partidas destinadas a I&D.

¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?

Sí, la empresa cuenta con sistemas sofisticados para el manejo de la información. Se compra y se vende información, existen entidades como IMS, laboratorios médicos, que compran la información de la base de datos ya que al momento de ingresar una receta cada médico de la ciudad tiene un código, el cual es registrado en el sistema, asimismo el laboratorio médico puede ver qué médico prescribe su producto y qué médico no, la rotación del producto, productos estrellas, etc.

¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?

Sí, existe comunicación efectiva entre los demás departamentos con I&D para su correcta toma de decisiones.

La decisión para la realización de algún tipo de investigación es basada en históricos o en información necesaria que pueda brindar cualquier área por lo que se manejan relaciones estables para el cumplimiento del objetivo.

¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?

Los productos que la empresa comercializa no tienen ninguna relación con la tecnología.

Después de haber realizado un análisis interno de la empresa, se pueden determinar las siguientes fortalezas y debilidades de la misma.

Fortalezas
1. La empresa cuenta con el apoyo de la franquicia de Ecuafarmacias, lo cual nos da identidad en el mercado, por su trayectoria
2. La empresa cuenta con manuales de funciones y descripciones de cargo, lo cual permite que cada colaborador tenga bien definido su razón de ser en la empresa y ayuda a la delegación de funciones.
3. Precios competitivos en relación a la industria.
4. Solvencia económica.
5. Permanente control de calidad en los productos y en los procesos de la organización.
6. Buen control de inventarios, con procesos efectivos en dicha área.

Debilidades
1. Falta de compromiso y empoderamiento de los colaboradores con la organización.
2. Falta de innovación tecnológica constante en cuanto a equipos de computación.
3. Falta de presupuesto para el área de Marketing e I & D.
4. Rotación de personal significativa.
5. Falta de claridad en el segmento al cual están dirigidos los productos y servicios.

A continuación se realizará un análisis mediante las herramientas más importantes para la toma de decisiones y para determinar estrategias: FODA, MPC, EFI, EFE, IE, SPACE

4.2.3 Análisis Variables FODA

Tabla 19. Desarrollo de las variables FODA

FORTALEZAS
La empresa cuenta con el apoyo de la franquicia de Ecuafarmacias, lo cual nos da identidad en el mercado, por su trayectoria según la Figura de Market Share.
La empresa cuenta con manuales de funciones y descripciones de cargo, lo cual permite que cada colaborador tenga bien definido su razón de ser en la empresa y ayuda a la delegación de funciones.
Precios competitivos en relación a la competencia (Sana-Sana, Económicas).
Solvencia económica (Fuerte capital para solventar a corto y largo plazo algún inconveniente).
Permanente control de calidad en los productos y en los procesos de la organización.
Buen control de inventarios con procesos efectivos en dicha área.
OPORTUNIDADES
El tener un PIB en crecimiento nos beneficia, ya que la población tiene mayor poder adquisitivo y esto involucra directamente a nuestra industria.
Tasas de interés estables, sin volatilidad, lo cual en un futuro facilita la posibilidad de apalancar nuestro negocio en el sistema financiero.
Avance tecnológico a nivel mundial
El incremento de la población en la provincia de Santo Domingo demanda un servicio farmacéutico.
Expansión de línea de negocios en la farmacia.
Reducción de las farmacias independientes, tomando fuerza las cadenas farmacéuticas nacionales.
Cartera extensa de proveedores para la venta de medicamentos.
Reducción continua de cadenas farmacéuticas e incorporación de las cadenas pequeñas a las más grandes.
Existe estabilidad política en el país ya que el último gobierno ha permanecido por un período completo.
DEBILIDADES
Falta de compromiso y empoderamiento de los colaboradores con la organización.
Falta de innovación tecnológica constante en cuanto a equipos de computación.
Falta de presupuesto para el área de Marketing e I & D.
Rotación de personal significativa.
Falta de Claridad en el segmento al cual están dirigidos los productos y servicios.
AMENAZAS
Decisiones políticas, como las restricciones de la venta de medicamentos que afectan directamente a nuestro negocio.
La inflación esto afectará a nuestro negocio ya que debemos subir nuestros precios en la misma proporción.
El alto nivel delictivo que vive nuestro país afecta a la sociedad y a los negocios en general.
Ingreso de productos naturales, suplementarios.
Tendencia a la eliminación de cadenas para la sobrevivencia de las cadenas farmacéuticas más fuertes.
Ingreso de medicamentos de Cuba, lo que podría reducir la rentabilidad ya que es un negocio del gobierno.
Competencia en la industria totalmente agresiva.

4.3 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. En este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa, al igual que ocurrió en el caso de actividades anteriores de formulación de estrategias. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y porqué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos. (David, 2008, p. 218)

4.3.1 Análisis Industrial: Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Tabla 20. Matriz EFE

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
OPORTUNIDADES			
Poder de adquisición de los consumidores	0.02	3	0.06
Tasas de interés estables	0.01	2	0.02
Avance tecnológico	0.04	3	0.12
Incremento de la población %	0.02	3	0.06
Industria farmacéutica oportunidades de expansión en las diferentes líneas de negocios	0.04	4	0.16
Reducción de las farmacias independientes	0.05	4	0.2
Proveedores	0.04	4	0.16
Estabilidad política	0.02	2	0.04
AMENAZAS			
Decisiones políticas	0.04	2	0.08
Inflación de la industria%	0.04	1	0.04
Delincuencia	0.03	2	0.06
Productos sustitutos	0.05	3	0.15
Competencia agresiva	0.3	3	0.9
Ingreso al mercado de medicamentos de Cuba.	0.3	4	1.2
TOTAL	1		3.25

La matriz EFE es una herramienta que ayuda a evaluar, a analizar los factores externos de la empresa (oportunidades y amenazas), de la misma forma ayuda a cruzar variables, análisis entre las mismas para así formular estrategias para reducir las amenazas que de alguna forma no están bajo nuestro control, pero

a las cuales podemos minimizarlas aprovechando las oportunidades del mercado.

Al realizar esta matriz se necesita de conocimiento de las variables que están involucradas como: económicas, políticas, jurídicas, demográficas, sociales, culturales, tecnológicas.

La ponderación y asignación de la clasificación estuvo basada en las tendencias y amenazas que tiene el entorno; también se mencionan las oportunidades del mercado.

Tabla 21. Ponderación matriz EFE

Organizaciones que aprovechan las oportunidades y amenazas de la industria.	≤ 2.5
Organizaciones que no aprovechan oportunidades ni evitan las amenazas de la industria.	≥ 2.5

Con respecto al desarrollo de la matriz EFE, los resultados fueron: 3.25 lo que indica que el promedio es ALTO, es decir que los factores externos son fuertes y pueden ser aprovechados

Tabla 22. Estrategia matriz EFE

Implementación de herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar el desenvolvimiento de los procesos internos.
Realizar alianzas estratégicas con el gobierno para abarcar la distribución de los medicamentos importados de Cuba.
Mantener y fortalecer las relaciones con los proveedores mediante alianzas estratégicas

4.3.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Factores Claves de Éxito

La matriz MPC es una herramienta que clasifica a los principales competidores que existen directamente en la industria o negocio; también se mencionan los

factores de éxito del negocio; asimismo se podrá poner en relación y analizar cada una de las variables.

Las puntuaciones y ponderaciones se las realiza colocando calificaciones altas según el nivel de desenvolvimiento en el mercado.

Se toma en cuenta la competencia para hacer la comparación con los factores que desarrolla bien cada una de las organizaciones.

Los factores de éxito determinados para esta matriz son:

Tabla 23. Factores claves del éxito

Capital
Tecnología
Precio
Pertenecer a una cadena farmacéutica nacional
Stock completo
Ubicación del punto de venta
Horarios de atención
Servicio al cliente
Buena relación con los proveedores
Ventaja competitiva
Administración de inventarios.
Local propio por altos gastos en arriendos.

Tabla 24. Matriz MPC

MPC		 Cruz Azul		 Sana Sana		 Económicas	
		Clas	Pond	Clas	Pond	Clas	Pond
Factores críticos del éxito	Pond	Clas	Pond	Clas	Pond	Clas	Pond
Capital	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Tecnología	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Precio	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Pertenecer a una cadena Farmacéutica nacional	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Stock completo	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Ubicación del punto de venta	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
Horarios de atención	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Servicio al cliente	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Buena relación con los proveedores	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Ventaja competitiva	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Administración de inventarios.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Local propio por altos gastos en arriendos.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Cantidad de puntos de venta.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
TOTAL	1	49	3.78	41	3.26	38	3.03

Analizando la matriz, la empresa que aprovecha más los factores es Cruz Azul y con poca diferencia se encuentra Sana-Sana y por último, Farmacias Económicas.

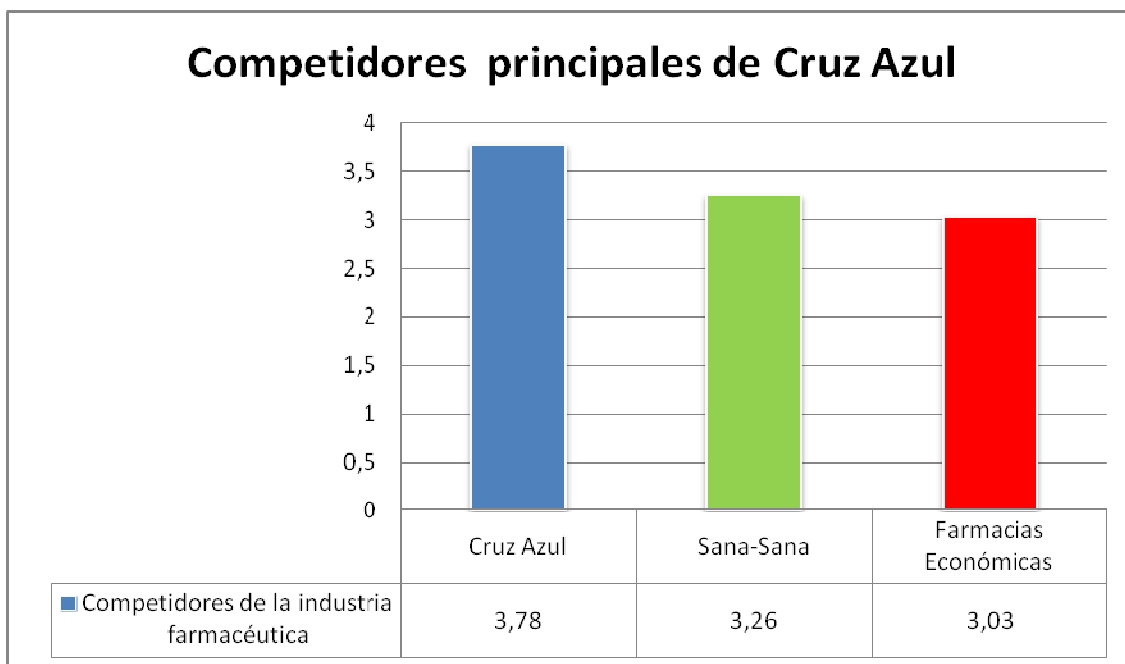


Figura 27. Resultados matriz MPC

Tomado de: Ecuafarmacias

Cabe mencionar que la información adquirida es mediante estudios realizados previamente por la compañía y también visitas a los respectivos competidores, conversaciones con clientes y ex empleados de las diferentes empresas.

4.3.2.1 Competencia Directa

Farmacias Económicas

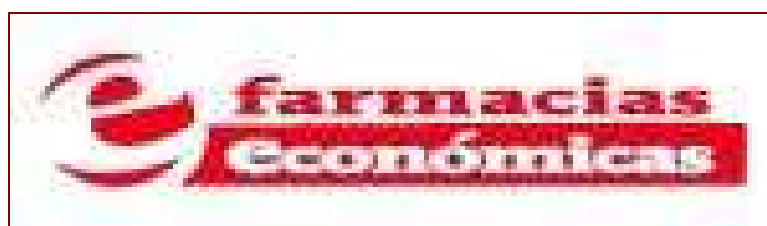


Figura 28. Logo Farmacias Económicas

Tomado de: Farmaenlace

“Farmaenlace Cía. Ltda., con sede en Quito – Ecuador, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos y artículos de primera necesidad. Nace en el año de 2005, luego de la realización de una alianza estratégica entre dos importantes empresas

distribuidoras farmacéuticas: Representaciones Ortiz Cevallos y Farmacéutica Espinosa.

Farmacéutica Espinosa ingresó al mercado en el año de 1981; contaba con *Difarmes* como punto de venta mayorista y *Farmacias Medicity*. Representaciones Ortiz Cevallos ingresó al mercado en 1990 como distribuidora farmacéutica y se incorporó dentro de su negocio a la marca de *Farmacias Way's*.

Farmaenlace Cía. Ltda. Actualmente es propietaria de las marcas:

- Farmacias Económicas
- Medicity
- Farmadescuentos
- Difarmes
- *Supermercados Magda*.

Ya en el año 2006, Farmaenlace ocupa el puesto 175 dentro de las 500 mejores empresas en el país y en el 2007 el puesto 171.

Las Farmacias Económicas nacieron en el año 2003 con la agrupación de varias farmacias importantes de diferentes ciudades del Ecuador, como Quito, Otavalo y Riobamba, consolidándose de esta manera nuestros primeros socios franquiciados que son el pilar fundamental de nuestra organización, convirtiéndonos en la primera franquicia farmacéutica ecuatoriana.

En éstos cinco años, Farmacias Económicas han ido creciendo a nivel país. En la actualidad contamos con farmacias en Quito, Otavalo, Cayambe, Ibarra, San Gabriel, Tulcán, Riobamba, Ambato, Santo Domingo, La Concordia, La Unión, Quinindé, Esmeraldas, Lago Agrio, Coca, Sacha, Pedernales” (Farmaenlace,2010).

FarmaciasSana Sana



Figura 29. Logo Sana Sana
Tomado de: Grupo GPF

La Corporación GPF agrupa a farmacias Fybeca, SanaSana, Express Mart OkiDoki y la Administradora de Beneficios Farmacéuticos (ABEFARM). El objetivo principal de la Corporación es contribuir al bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad.

“Integridad crea confianza” es el eslogan que identifica a las empresas que conforman la Corporación GPF, entidad legal que agrupa a las compañías FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.A., FARCAMED Y ECONOFARM S.A. con sus marcas FYBECA y SANASANA, respectivamente. Ambas cadenas de farmacias, líderes en el país, son también sinónimo de expendio de productos de calidad, esenciales para el consumo humano, comercializados bajo altos estándares de profesionalismo y confiabilidad (Corporación GPF, 2012).

4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 25. Matriz EFI

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
Poder de la marca	0.2	4	0.8
Manuales de funciones	0.05	3	0.15
Precios competitivos	0.15	4	0.6
Solvencia y liquidez	0.07	4	0.28
Permanentes controles de calidad en los procesos.	0.04	3	0.12
Manejo de inventarios.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
Falta de compromiso y empoderamiento	0.05	2	0.1
Falta de innovación	0.07	2	0.14
Deficiencia de presupuesto en I&D	0.05	2	0.1
Rotación del personal	0.07	2	0.14
No existe definición del segmento	0.2	2	0.4
TOTAL	1		3.03

La matriz EFI es una herramienta que ayuda a evaluar, analizar los factores internos de la empresa (fortalezas y debilidades), de la misma forma ayuda a cruzar variables, análisis entre las mismas y así formular estrategias para los departamentos o áreas internas de la organización.

Al desarrollar realizar esta matriz se necesita de intuición y de conocimiento sobre el desenvolvimiento de cada una de las actividades, para así poder determinar correctamente cada una de las variables que están involucradas en la auditoría.

La ponderación y asignación de la clasificación se basó en los antecedentes y falencias actuales que tiene la organización, de la misma forma las fortalezas que caracteriza y ayuda a diferenciarnos de la competencia.

Tabla 26. Ponderación EFI

Organizaciones Débiles	≤ 2.5
Organizaciones Fuertes	≥ 2.5

Con respecto al desarrollo de la matriz EFI, los resultados fueron: 3.03 lo que esto indica que el promedio es ALTO, es decir que los factores internos son fuertes y aprovechados.

Tabla 27. Estrategias EFI

Realizar capacitaciones constantes para la motivación y aumentar el nivel del compromiso y empoderamiento.
Realizar continuamente controles para mejorar el estado del inventario de los productos.
Segmentar el mercado de una manera adecuada mediante herramientas de investigación de mercados.

4.3.4 Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

Tabla 28. FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
F O D A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de la marca. 2. Manuales de funciones. 3. Precios competitivos. 4. Solvencia y liquidez. 5. Permanentes controles de calidad en los procesos 6. Manejo de inventarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso y empoderamiento 2. Falta de innovación 3. Deficiencia de presupuesto en I&D 4. Rotación del personal 5. No existe definición del segmento
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS & OPORTUNIDADES	DEBILIDADES & OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de adquisición de los consumidores 2. Tasas de interés estables. 3. Avance tecnológico 4. Incremento de la población 5. Industria farmacéutica oportunidades de expansión en las diferentes líneas de negocios 6. Reducción de las farmacias independientes 7. Proveedores 8. Estabilidad política 	<p>Aprovechar el poder de adquisición de los consumidores ofreciéndoles productos de calidad y aumentando su promedio de compra, basándonos en la fortaleza de la marca que tenemos y la amplia cartera de proveedores con proyecto (F:1,6 O:1,5,6,7)</p> <p>Aprovechar la tecnología para implementar mejores mecanismos de control de calidad y mejorar los tiempos en los procesos, creando e implementar herramientas tecnológicas que permitan el avance de la empresa y mejoramiento (F:5,2 O:3)</p> <p>Mantener precios competitivos en el mercado (F:3 O:4).</p>	<p>Segmentar al mercado de una manera adecuado logrando dirigirnos como marca a un segmento específico y poder cubrir sus necesidades insatisfechas. (D:5 O:6)</p> <p>Ampliar la línea de productos innovado los productos tradicionales y asimismo ofrecer variedad de los mismos a los clientes.(D:2 O:5)</p> <p>Concientizar al personal sobre la disminución de farmacias independientes y brindar los beneficios de pertenecer a una cadena nacional para así lograr motivar a los dependientes y lograr una estabilidad laboral (D:1,4 O:6)</p> <p>Incrementar el presupuesto de I&D ya que es la tendencia del mercado con los avances tecnológicos acelerados últimamente y así mismo utilizar herramientas tecnológicas para el desarrollo investigativo. (D:3 O:3)</p>
AMENAZAS	FORTALEZAS & AMENAZAS	DEBILIDADES & AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisiones políticas 2. Inflación del Ecuador. 3. Delincuencia 4. Productos sustitutos 5. Competencia agresiva 6. Ingreso al mercado de medicamentos de Cuba. 	<p>Posicionar la marca en el mercado y analizar el manual de funciones para el mejoramiento si lo necesitara sin dejarnos de enfocar en los precios que caracterizan a la marca para así aumentar el Market share y Client share. Manejar una base de datos y dar seguimiento al mismo. Estrategias CRM (F:1,2,3 A:5)</p> <p>Realizar un plan contingencia el cual nos ayude a disminuir la pérdida de ingresos por la venta de productos cubanos y asimismo, lograr competitividad en el mercado.(F:4 A:5,6)</p> <p>Crear planes emergentes como la venta de productos naturales, en el caso de que el gobierno decretara alguna restricción en el negocio o existiera una hiperinflación. (F:4 A:1,2)</p> <p>Crear medidas de seguridad, para la cadena farmacéutica, como la implementación de guardias, cámaras de seguridad, detectores, entre otras. (F:1 A:3)</p>	<p>Mejorar los beneficios que reciben los empleados logrando aumentar la motivación y compromiso hacia la empresa, tomando en cuenta los beneficios de ley que ofrece el gobierno y la diferenciación entre beneficios con la competencia. (D:1,4 A:1,5)</p> <p>Implementar equipos, herramientas, métodos, metodologías innovadoras para así poder competir y no quedarnos en lo tradicional. (D:2 A:5)</p> <p>Incrementar el presupuesto de I&D. (D:3 A:2)</p>

4.3.5 Matriz Interna-Externa (IE)

Tabla 29. Ponderación matriz IE

TOTAL EFI "X"	3.03 ALTA
TOTAL EFE "Y"	3.25 ALTA

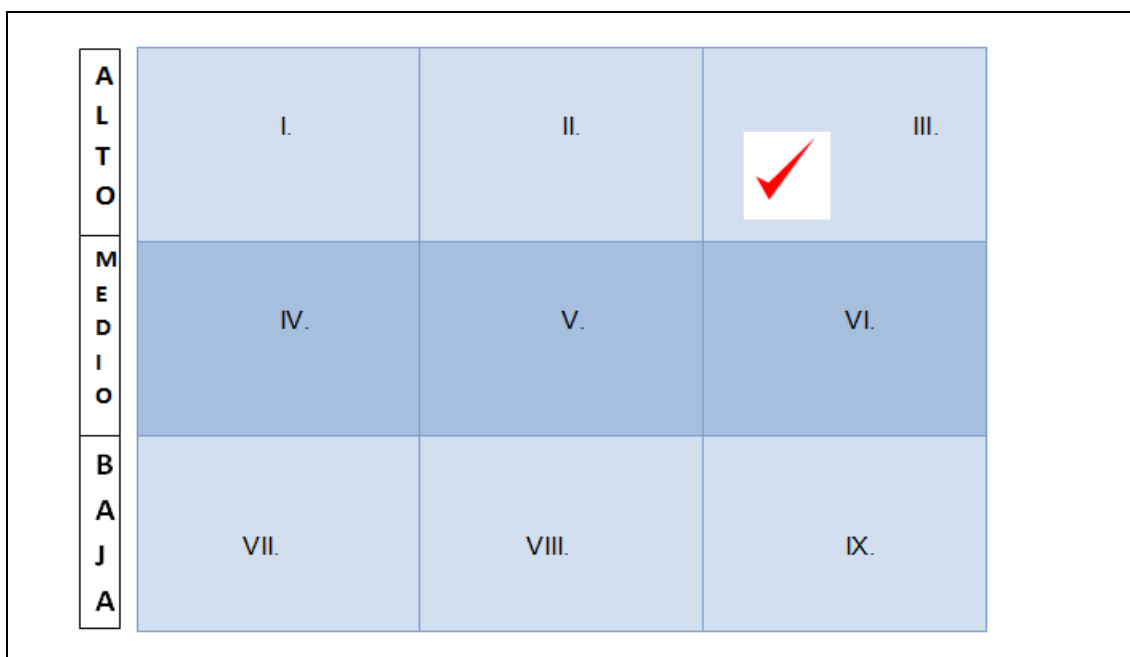


Figura 30. Matriz IE

Es una matriz que se basa en analizar los resultados de la matriz EFE y EFI, es decir una fusión; así se puede determinar en qué cuadrante se encuentra y realizar estrategias adaptadas a las características del cuadrante que corresponda.

Nuestra empresa se encuentra en el cuadrante III, por lo tanto las estrategias que debemos utilizar son las de mantener y conservar, por lo que se desarrollarán las siguientes estrategias:

Estrategias intensivas: como la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Tabla 30. Estrategias matrices IE

Penetración de mercado	Penetración de marca permanente en el mercado de Santo Domingo para lograr un crecimiento de mercado en mayor volumen.
Diversificación	Ampliación en la gama de productos naturales, de consumo entre otros.
Desarrollo de mercado	Expansión de puntos de venta en los alrededores de Santo Domingo.

4.3.6 Matriz SPACE

Tabla 31. Variables importantes SPACE

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasas de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Gama de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
	Presión de la competencia
	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad del precio de la demanda
	Riesgo que implica el negocio
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad para entrar en el mercado
Control sobre los proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad.

Tabla 32. Matriz SPACE

FORTALEZA FINANCIERA	PUNTUACIONES
Liquidez y solvencia elevada.	5
Capital del trabajo	4
Alto flujo de efectivo	5
Precios competitivos	4
Total	18
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA(FI)	
Tendencia de crecimiento en la industria	3
Tecnología	3
Recursos humanos capacitados	3
Productividad	4
Total	13
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Cambio tecnológico constante	-2
Tasa de inflación variables	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Gama de precios de los productos de la competencia	-1
Barreras altas para entrar en el mercado	-1
Agresividad de la competencia	-2
Riesgo que implica el negocio	-5
Decisiones políticas	-3
Delincuencia	-5
Total	-24
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación de mercado alta (líderes)	-2
Calidad del servicio	-2
Ciclo de vida del producto (madurez)	-2
Lealtad de los clientes	-4
Poder de negociación con los proveedores	-1
Total	-11

Tabla 33. Ponderación SPACE

Variable	Total	Promedio
Promedio FF	18	4.5
Promedio FI	13	3.25
Promedio EA	-24	-2.66
Promedio VC	-11	-2.2

Eje X (VC+FI)	$X=(-2.2)+(3.25)$	1.05
Eje Y (EA+FF)	$Y=(-2.66)+(4.5)$	1.84

Farmacias Cruz Azul se encuentra en una coordenada de: (1.5:1.84), la cual nos indica que la organización se encuentra en un posición estable, que permite utilizar sus fuerzas internas o también conocidas como sus fortalezas. Asimismo, podrá aprovechar las oportunidades que le ofrece la industria, acceder a planes que les permita eliminar o mejorar las debilidades y reducir o contrarrestar las amenazas.

Tabla 34. Estrategias Matriz SPACE

Diversificación	Implementar líneas de productos (ampliación de cartera de productos).
Penetración en el mercado	Aumentar el presupuesto en marketing y publicidad para lograr el posicionamiento mejor de la marca.
Integración horizontal	Adquirir las farmacias independientes para ampliarnos en el mercado y mantener el liderazgo.

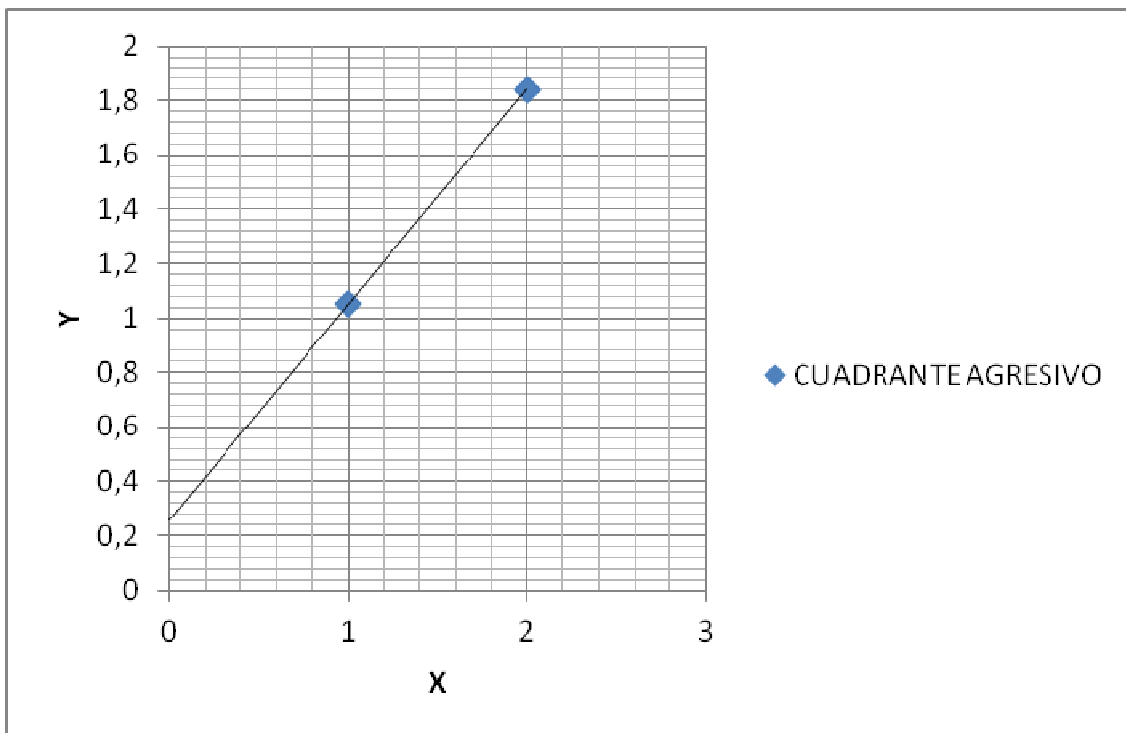


Figura 31. Ubicación de cuadrante SPACE.

4.4 POLÍTICAS

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la

coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización y entre ellos” (David, 2008, p. 13).

A continuación se detallan cada una de las políticas propuestas con sus respectivos: objetivos, estrategias, tácticas, recursos, encargados.

4.5 DESARROLLO DE POLÍTICAS

4.5.1 Objetivo Corporativo Propuesto

Tabla 35. Objetivo y Estrategia Corporativa propuesta

Objetivo	Ser el líder de las cadenas farmacéuticas en el mercado de Santo Domingo, caracterizándonos por ofrecer cuatro factores principales: confianza, ahorro, cercanía, variedad en el año 2013.
Estrategia	Estrategia de Liderazgo
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar campañas de posicionamiento de marca. • Eventos que ayuden al crecimiento y penetración de mercado. • Realizar alianzas estratégicas con empresas grandes en el mercado públicas y privadas.
Recursos	Departamento de marketing, departamento de finanzas, departamento de investigación de mercados. Recursos 30.000 dólares americanos.
Encargado principal	Gerencia General: Carlos Cueva Mejía.

4.5.2 Objetivos Estratégicos Propuestos

Tabla 36. Objetivo y estrategia # 1.

Objetivo	Aumentar seis puntos de venta en Santo Domingo: I. Julio del 2013 II. Enero del 2014 III. Julio del 2014 IV. Julio del 2015 V. Marzo del 2016 VI. Julio del 2017
Estrategia	Estrategia Crecimiento de mercado
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar posibles puntos estratégicos • Compra de razón social • Cumplimiento de permisos para el funcionamiento • Contrato de personal • Elaborar cronograma de turnos • Designar responsabilidad y cargos al personal • Cotizar locales comerciales • Elaborar contrato de arrendamiento • Adecuación del local (muebles, instalaciones) • Abastecimiento de medicinas • Implementar 1 puntos de venta • Inauguración del punto de venta(1 día)
Recursos	Departamento de Investigación de Mercados, Departamento de Marketing, Departamento de Finanzas, Departamento de Recursos Humanos. Recursos: 173.280 dólares americanos
Encargado principal	Juan Sánchez

Tabla 37. Objetivo y estrategia # 2

Objetivo	Implementar el servicio a domicilio, servicio 24 horas en el punto CP313 (Cruz Azul Pichincha 13) en la ciudad de Santo Domingo en el año 2013.
Estrategia	Estrategia Desarrollo de productos
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar posibles puntos estratégicos • Compra de razón social • Cumplimiento de permisos para el funcionamiento 24 horas • Contrato de personal • Elaborar cronograma de turnos • Designar responsabilidad y cargos al personal • Cotizar locales comerciales. • Elaborar contrato de arrendamiento • Adecuación del local (muebles, instalaciones) • Abastecimiento de Medicina. • Implementar un punto de venta • Compra de motos • Creación de un modelo para el análisis de los sectores que se va a cubrir con el servicio • Inauguración del punto de venta (1 día). • Comunicación al público del nuevo servicio ofrecido.
Recursos	Departamento de Marketing, Departamento de Finanzas, Departamento de Investigación de Mercados, Departamento de Recursos Humanos. Recursos: 5000
Encargado principal	Juan Sánchez

Tabla 38. Objetivo y estrategia # 3

Objetivo	Implantar una mega farmacia con auto servicio en la ciudad de Santo Domingo en agosto del 2017.
Estrategia	Estrategia Desarrollo de Productos Estrategia Penetración de Mercado
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar posibles puntos estratégicos. • Compra de razón social • Compra de una terreno amplio para la implementación de la mega farmacia • Construcción de la Infraestructura • Cumplimiento de permisos para el funcionamiento. • Contrato de personal • Elaborar cronograma de turnos • Designar responsabilidad y cargos al personal • Cotizar locales comerciales • Elaborar contrato de Arrendamiento • Adecuación del local (muebles, instalaciones) • Abastecimiento de medicinas. • Implementar un punto de venta • Inauguración del punto de venta(1 día)
Recursos	Departamento de Marketing, Departamento Finanzas, Departamento de Investigación de mercados Recursos: 80.000 dólares americanos.
Encargado principal	Juan Sánchez

Tabla 39. Objetivo y estrategia # 4.

Objetivo	Crecer en ventas un 2.5 por ciento en el año 2013.
Estrategia	Estrategia Crecimiento en Ventas
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de cuotas en los dependientes • Mejoramiento en el manejo de inventarios • Mejoramiento de atención al cliente. • Capacitación para la venta de productos de líneas propias
Recursos	Departamento de Marketing, Departamento Financiero Recursos: 5000 dólares americanos
Encargado principal	Juan Sánchez

Tabla 40. Objetivo y estrategia # 5.

Objetivo	Aumentar el posicionamiento de marca en Santo Domingo durante el período del proyecto.
Estrategia	Estrategia Posicionamiento Estrategia Penetración de Mercado
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de posicionamiento • Campañas comunicacionales. • Mejoramiento de promociones. • Implementación de estrategias de diferenciación.
Recursos	Departamento de Marketing, Departamento Financiero, Departamento de Investigación de Mercados. Recursos: 10.000 dólares americanos
Encargado principal	Juan Sánchez

Tabla 41. Objetivo y estrategia # 6.

Objetivo	Crecer en un 5 por ciento en la participación de mercado en Santo Domingo.
Estrategia	Estrategia Posicionamiento Estrategia Liderazgo en costos
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de posicionamiento de marca, • Campañas de comunicación • Eventos emergentes para contrarrestar activaciones de la competencia. • Reactivación de marca • Promociones. • Utilizar estrategia de CRM
Recursos	Departamento de Marketing, Departamento de Investigación de Mercados, Departamento de Finanzas Recursos: 20.000 dólares americanos.
Encargado principal	Juan Sánchez

Tabla 42. Objetivo y estrategia # 7.

Objetivo	Aumentar el 5 por ciento en rentabilidad.
Estrategia	Estrategia en Ventas
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de cuotas en los dependientes • Aumento de ventas en líneas propias en que se obtiene mayor rentabilidad • Capacitación a los empleados • Mejoramiento de bonos • Fidelización médicos
Recursos	Departamento de Marketing, Departamento Financiero. Departamento de Recursos Humanos
Encargado principal	Juan Sánchez

Tabla 43. Objetivo y estrategia # 8.

Objetivo	Capacitar al recurso humano durante períodos razonables en el año 2013.
Estrategia	Estrategia Motivación
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal • Charlas para darles conocimiento de las ventajas de pertenecer a una cadena nacional • Incentivos para mantener satisfecho al personal • Campañas de marketing interno.
Recursos	Departamento de Recursos humanos, Departamento de Marketing Recursos:15.000 dólares americanos
Encargado principal	Juan Sánchez

5 CAPÍTULO V: BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 ¿CÓMO MEDIR Y CONTROLAR EL PLAN ESTRATÉGICO?

Luego de la elaboración del plan estratégico para el grupo Ecuafarmacias, se realizará el análisis de índices de medición enfocados en el Balanced Score Card. Esta herramienta brindará los resultados de medición y control de las estrategias planteadas en el proyecto.

5.1.1 Definición y Perspectivas del Balanced Score Card (BSC)

Es una metodología creada por Robert Kaplan y David Norton. "El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en persona, sistemas y procedimientos que son necesarios para, mejorar su actuación futura."(Kaplan y Norton, 1997)

- **Perspectiva financiera:** qué objetivos de crecimiento rentabilidad o mantenimiento se deben alcanzar.
- **Perspectiva de clientes:** cómo se debe satisfacer a los clientes para poder alcanzar los objetivos financieros.
- **Perspectiva de procesos internos:** cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** que se debe hacer para aprovechar estos potenciales.

5.1.2 Diferencia entre el Plan Estratégico y el BSC

El plan estratégico es el análisis de la empresa y planteamiento de estrategias para el cumplimiento de los objetivos, a diferencia de que el BSC es una herramienta de medición sobre el cumplimiento de las estrategias y objetivos.

5.1.3 Indicadores de Evaluación

Indicadores financieros. “Son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico”. (Kaplan y Norton, 1997, p. 39).

Indicadores Clientes. “Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados” (Kaplan y Norton, 1997: 39).

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados (Kaplan y Norton, 1997:39 y 40).

Indicadores procesos internos.

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. (Kaplan y Norton, 1997, p. 40).

Indicadores aprendizaje y crecimiento. “Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales, además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas”. (Kaplan y Norton, 1997, p. 42).

5.1.4 Balanced Score Card

Tabla 44. Balanced Score Card

OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULAS	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	2013	2014	2015	2016	2017
PERSPECTIVA FINANCIERA										
Crecer un promedio del 8 por ciento en Venta anuales hasta el año 2017.	Índice de crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas Período anterior}}{\text{Ventas actuales}}$	4,00%	6,00%	8%	1%	7%	9%	10%	12%
Incrementar hasta alcanzar la liquidez óptima para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo.	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{pasivo corriente}}$	0,05	0,1	0,2	0,24	0,25	0,34	0,41	0,48
Cubrir las obligaciones adquiridas hasta el 2017	Cumplimiento de obligaciones adquiridas	Días morosidad en pagos de obligaciones	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Medir la variación en ventas después de la implementación de las estrategias.	Rotación en Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$	4	6	7	7,9	8,1	7,8	7,4	5,8
OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULAS	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	2013	2014	2015	2016	2017
PERSPECTIVA CLIENTES										
Crecer un 5 por ciento de la participación de mercado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.	Cuota de participación de mercado	$\frac{\text{Ventas totales } \text{Sto. Domingo}}{\text{Ventas totales de la industria } \text{Sto. Domingo}}$	10%	15%	20%	15%	18%	20%	20%	20%
OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULAS	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	2013	2014	2015	2016	2017
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS										
Aumentar el posicionamiento de marca en la provincia de Santo Domingo.	Índice de recordación de marca	$\frac{\text{Posicionamiento deseado} - \text{Posicionamiento actual}}{\text{Posicionamiento deseado}}$	40%	60%	90%	80%	80%	90%	90%	90%
Capacitar el recurso humano de la organización anualmente.	Talleres de capacitación recibidos	$\frac{\text{Capacitación año } n - \text{Capacitación año } n-1}{\text{capacitación año } n}$	1	3	5	5	5	5	5	5
Mejorar el desempeño grupal y trabajo en equipo de los colaboradores.	Resultados grupales	$\frac{\text{Evaluación grupal año } n - \text{evaluación grupal año } n-1}{\text{evaluación grupal}}$	50%	70%	90%	70%	70%	90%	90%	90%
OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULAS	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	2013	2014	2015	2016	2017
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										
Aumentar seis puntos de venta en la provincia de Santo Domingo durante el período del proyecto.	Número de puntos de venta	$\frac{\text{Cantidad de puntos de venta año } n - \text{cantidad de puntos de venta } n-1}{\text{cantidad de puntos de venta año } n}$	1	3	6	1	3	4	5	6

5.1.4.1 Análisis de Indicadores Usados en el Balanced Score Card

Perspectiva financiera

- Índice de crecimiento en ventas: nos permite medir el incremento en ventas que la empresa ha tenido, En este caso, la meta de crecimiento es el 8 por ciento anual promedio. En los años 2013 y 2014 se encuentra por debajo de la meta ya que no se cuenta con los nuevos puntos de venta aperturados, lo cual cambia a partir del 2015.
- Prueba ácida: es la medida más certera de liquidez en una organización como Ecuafarmacias, al considerar el valor de inventarios en la fórmula, la medición es considerada muy real. La meta establecida para este indicador es de 0,20 centavos por cada dólar de deuda, lo cual se cumple a plenitud durante el período del proyecto.
- Cumplimiento de obligaciones adquiridas: es para Ecuafarmacias una necesidad cumplir con las obligaciones adquiridas con el sistema financiero. Por ello se ha trazado como meta tener 0 días de morosidad en nuestros pagos de las obligaciones, lo cual se cumple a lo largo del proyecto.
- Rotación de ventas: este indicador permite medir el ingreso que están generando los activos en la organización, pues refleja la eficiencia en la administración. La meta de este indicador es de 7 dólares en ventas generados por un dólar invertido en activos, lo cual se cumple a plenitud a lo largo del proyecto.

Perspectiva de clientes

- Cuota de participación de mercados: este indicador nos permite medir el crecimiento de Ecuafarmacias vs, la competencia. Las estrategias que se

emplearán deberán generar resultados en este indicador. La meta propuesta es del 20 por ciento siendo los años 2013 y 2014 aquellos en los que aún no se logra cumplir dicho objetivo. A partir del 2015 el objetivo se cumple a plenitud.

Perspectiva de procesos internos

- Índice de recordación de marca: este indicador permite medir las estrategias de fidelización y recordación de marca con el fin de establecer un top of mind en la población. La meta propuesta es del 90 por ciento la cual se cumple a partir del año 2015.
- Talleres de capacitación recibidos: este indicador permite medir las capacitaciones brindadas al personal de Ecuafarmacias, teniendo como meta cinco talleres al año en temas transversales para la organización.
- Resultados grupales: este indicador permite medir la sinergia del equipo evaluando el cumplimiento de objetivos propuestos por cada punto de venta. La meta propuesta es del 90 por ciento, la cual se cumple a partir del 2015 como resultado de los talleres brindados a los colaboradores.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Número de puntos de ventas: este indicador permite evaluar el cumplimiento de crecimiento por número de puntos de venta, siendo la meta propuesta crecer seis nuevos puntos. La meta se cumple en el año 2017.

5.2 BALANCES HISTÓRICOS

A continuación se detallan los balances financieros históricos que se tomarán en cuenta para realizar la proyección de los próximos años, conforme a los objetivos planteados en el plan estratégico.

5.2.1 Balance General

Tabla 45. Balance general año 2011

Cód. Cuenta	Cuenta	Año 1
1	Activos	
11	Activos corriente	
	Total de efectivo y equivalentes de efectivo	124,542.48
		5.80%
	Total de existencias	1,379,556.05
		64.27%
	Total de activos corriente	1,504,098.53
		70.07%
12	Activo no corriente	
	Total de ctas. Cobrar comerciales y otras ctas. Cob.No	206,521.48
		9.62%
125	Activos intangibles	
	Total de activos intangibles	300,774.87
		14.01%
	Total de propiedades y equipos	135,241.51
	Total de activo no corriente	642,537.86
		29.93%
	Total de activos	2,146,636.39
2	Pasivos	
21	Pasivo corriente	
	Total de proveedores	1,437,296.12
		66.96%
	Total de pasivo corriente	1,437,296.12
	Total de pasivos	1,437,296.12
		66.96%
3	Patrimonio	
31	Inversión inicial	
	Total de capital	461,184.03
		21.48%
33	Resultados	
	Total de resultados ejercicios anteriores	0.00
		0.00%
	Total de resultados ejercicio actual	248,156.24
		11.56%
	Total de resultados	248,156.24
		11.56%
	Total de patrimonio	709,340.27
		33.04%
	Total de activos	2,146,636.39
	Total de pasivo y patrimonio	2,146,636.39

Tomado de: Ecuafarmacias

5.2.2 Estado de Resultados

Tabla 46. Estado de resultados año 2011

Estado de Resultados	Año 1
Total ingresos	16,529,104.68
Costo de venta contable	-13,321,090.26
(-) Otras partidas costo de venta	27,485.71
(+) Fee asociados	27,178,052.48
Total costo de venta	-13,884,447.93
Margen bruto	2,644,656.75
% Margen bruto	16.00%
612 Gastos administrativos	-181,000.00
611 Gastos de ventas	-2,190,030.60
Total gastos operacionales	-2,371,030.60
% Gastos operacionales	-14.34%
Utilidad operacional	273,626.15
% Utilidad operacional	1.66%
Total otros ingresos no operacionales	0.00
% Otros ingresos no operacionales	0.00%
Total otros gastos no operacionales	-25,469.91
% Otros gastos no operacionales	-0.15%
Resultado antes de impuestos	248,156.24
% Resultado antes de impuestos	1.50%
15% PT	37,223.44
24% IR	50,623.87
Resultado neto	160,308.93
Participación 50% Juan Sánchez	124,078.12
15% PT	18,611.72
Base imponible ir (liquidación. asociado)	105,466.40
24% IR	
Resultado después de impuestos	105,466.40

Tomado de: Ecuafarmacias

5.2.3 Índices Financieros

Tabla 47. Índices financieros 2011

Razón financiera	Fórmula	Resultados
LIQUIDEZ		
Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Veces
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	0.086650537 veces
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$	8.67%
Capital de trabajo	Activo C - Pasivo C.	66,802.41 positivo
ACTIVIDAD		
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	-10.0644319 veces
Período de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}$	NA Ventas al Contado
Período de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}}$	-37 días
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	8 veces
ENDEUDAMIENTO		
Deuda total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	66.96%
Deuda corriente	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}}$	66.96%
RENTABILIDAD		
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	16.00%
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	1.50%
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	0.97%
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	7.47%

RAZÓN CORRIENTE:

Ecuafarmacias tiene por \$1 dólar de deuda a corto plazo, \$ 1.04 dólares de respaldo para cubrir dicha deuda, lo cual nos ubica en una posición cómoda y segura en el corto plazo desde el punto de vista de liquidez.

PRUEBA DEL ÁCIDO (ÁCIDO)

Ecuafarmacias posee \$ 0.08 dólares por cada dólar de deuda, esto sin contar el inventario que suele ser un activo menos líquido, sin embargo, por el giro del negocio, se sabe que dicho inventario es muy líquido.

RAZÓN DE EFECTIVO

El efectivo disponible existente en la compañía cubre un 8.67 por ciento las deudas contraídas a corto plazo.

CAPITAL DE TRABAJO

Ecuafarmacias cuenta con un valor de 66.802,41 positivo, que excede nuestras obligaciones a corto plazo.

PERÍODO DE PAGO

El período de pago promedio es de 37 días, y el de cobro es 0 días, puesto que las ventas se realizan al contado; esto hace que relación cobros vs. pagos sea favorable.

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

Este índice nos indica la eficiencia de nuestros activos para generar las ventas. En Ecuafarmacias es de ocho veces, es decir por cada dólar invertido en activos este genera 8 dólares en ventas.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

Este índice nos indica la relación entre nuestro activo y nuestro pasivo. En el caso de Ecuafarmacias es del 67 por ciento es decir nuestro activo total cubre en un 67 por ciento nuestro pasivo total, indicando que no estamos sobreendeudados en relación a nuestros activos totales.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

En Ecuafarmacias este valor es de 16 por ciento, lo cual indica que después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido, pero sin considerar impuestos ni interés, es decir solo considerando la gestión operacional de la empresa.

MARGEN DE UTILIDAD NETA

En Ecuafarmacias nos indica que el 1 por ciento de las ventas realizadas son la utilidad neta de la empresa, esto ya deducido todos los gastos financieros, impuestos y obligaciones de la organización.

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

En Ecuafarmacias, este índice es de 7.47 por ciento, es decir que por cada dólar invertido en activos totales, este genera 0.07 centavos de utilidad neta, es decir ya descontado todas las obligaciones de la organización.

5.3 ANÁLISIS DEL PROYECTO

En el siguiente paso se detallan los requerimientos de inversión, el origen de los fondos generados, costos, márgenes y una valoración completa del proyecto planteado.

5.3.1 Inversión del Proyecto

La inversión del proyecto para Ecuafarmacias se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 48. Inversión Proyecto

Año	Activo Fijo	Activo Intangibles
2013	24.688	1.025
2014	52.984	2.050
2015	27.166	1.025
2016	24.499	1.025
2017	43.944	1.025
Total	173.280	6.150

La inversión en activos fijos e intangibles está dada principalmente por la implementación de las farmacias físicas tal como se muestra el detalle de los activos. Es necesario aclarar que las proformas son diferentes ya que varía el tamaño del local.

5.3.2 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso de la Compañía se originan en las ventas de medicinas, mercadería en general y servicios, siendo el rubro de las medicinas el que genera la mayor parte de los ingresos de Ecuafarmacias.

Las ventas están proyectadas en base a la estrategia planteada, pues se piensa incrementar una farmacia por año con excepción del 2014, en el que se incrementó dos farmacias y en el 2017 incrementaremos una mega-farmacia.

5.3.3 Costos Fijos y Variables

Se realizó un análisis vertical para poder distribuir los costos adecuadamente. Se partió de los valores reales de la empresa y así se logró sacar los porcentajes que corresponden a los costos.

5.3.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos incluyen los pagos de los sueldos del personal, servicios básicos, suministros, servicios subcontratados, implementos de trabajo, publicidad, gastos de capacitación etc. El incremento de dichos costos se basa un histórico de crecimiento.

5.3.3.2 Costos Variables

Los costos variables están dados por los rubros que corresponden a los costos de la medicina y de la mercadería a venderse.

5.3.4 Margen Bruto y Margen Operativo

El margen bruto resulta de la relación entre el beneficio bruto con las ventas, en tanto que el margen operativo resulta de la relación del beneficio operativo con las ventas.

Los márgenes de utilidad proyectados bajo un escenario apalancado son los siguientes:

Tabla 49. Margen bruto y operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen neto	0.88%	1.17%	1.60%	2.20%	2.74%
Variación de margen neto	43.03%	45.48%	50.51%	52.63%	41.62%
Margen operativo	1.68%	2.18%	2.93%	3.95%	4.88%
Variación de margen operativo	5.64%	41.59%	47.51%	50.22%	40.32%
Margen bruto	16%	16%	16%	16%	16%
Variación margen bruto	4.13%	8.88%	10.12%	11.29%	13.63%

Como podemos ver, el margen neto se incrementa año a año debido a la planificación comercial y estratégica planteada en el presente trabajo. Nuestro margen neto no es muy elevado en relación a las ventas por los costos de

ventas de la mercadería y los gastos de ventas elevados que son propios al pertenecer a una franquicia y las obligaciones que ello conlleva, sin embargo el valor de ventas elevado es lo que nos permite sustentar nuestra rentabilidad en el tiempo.

5.4 BALANCES PROYECTADOS

5.4.1 Estado de Resultados Proyectado

Tabla 50. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Venta Mercadería	15.390.188	16.756.816	18.452.823	20.535.504	23.334.423
Venta Servicios	1.769.585	1.926.722	2.121.731	2.361.201	2.683.024
Venta Otros	51.504	56.078	61.753	68.723	78.090
Ventas	17.211.278	18.739.615	20.636.307	22.965.428	26.095.537
Costo de Venta Mercadería	-12.220.328	-13.305.476	-14.652.163	-16.305.882	-18.528.318
Costo de Venta Servicios	-1.650.537	-1.797.103	-1.978.993	-2.202.352	-2.502.525
Costos de Venta Varios	-586.608	-638.698	-703.343	-782.725	-889.408
Costo de Ventas	-14.457.473	-15.741.277	-17.334.498	-19.290.959	-21.920.251
Beneficio bruto	2.753.804	2.998.338	3.301.809	3.674.468	4.175.286
Gastos Administrativos	-188.470	-188.470	-188.470	-188.470	-188.470
Gastos De Ventas	-2.276.280	-2.400.605	-2.509.619	-2.579.104	-2.714.300
Sueldos, Salarios Y Demás Remuneraciones Aportables	-653.647	-746.231	-816.423	-842.448	-923.722
Comisiones, Incentivos, Premios	-5.596	-5.680	-5.766	-5.852	-5.940
Sobretiempos	-201.219	-204.238	-207.301	-210.411	-213.567
Sueldos Y Salarios	-446.831	-536.313	-603.356	-626.185	-704.215
Beneficios Sociales	-245.747	-249.433	-253.175	-256.973	-260.827
Aporte Patronal 12.15% Iece-secap 1%	-81.250	-82.469	-83.706	-84.961	-86.236
Decimo Cuarto Sueldo	-34.028	-34.539	-35.057	-35.583	-36.117
Decimo Tercer Sueldo	-55.728	-56.564	-57.412	-58.273	-59.148
Fondos De Reserva	-46.877	-47.580	-48.294	-49.019	-49.754
Vacaciones	-27.864	-28.281	-28.706	-29.136	-29.573
Otras Remuneraciones No Gravadas less	-63.229	-64.319	-65.603	-67.055	-68.653
Bonificación Navideña (Diversos Gtos Personal)	-24.646	-25.386	-26.147	-26.932	-27.740
Indemnizaciones Laborales	-3.508	-2.806	-2.245	-1.796	-1.437
Refrigerio Al Personal	-35.075	-36.127	-37.211	-38.327	-39.477
Gastos De Viaje Y Movilidad	-9.905	-10.784	-11.876	-13.216	-15.017
Gastos De Gestión	-7.839	-7.839	-7.839	-7.839	-7.839

Honorarios Profesionales	-41.532	-41.532	-41.532	-41.532	-41.532
Arrendamientos	-372.856	-372.856	-372.856	-372.856	-372.856
Servicios Públicos Y Telecomunicaciones	-92.845	-101.090	-111.321	-123.886	-140.771
Mantenimiento Y Reparaciones	-125.016	-136.117	-149.894	-166.812	-189.548
Gastos Capacitación	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Gastos de Marketing	-201.970	-201.970	-201.970	-201.970	-201.970
Suministros Y Materiales	-236.606	-236.606	-236.606	-236.606	-236.606
Seguros Y Reaseguros (primas Y Cesiones)	-15.120	-15.120	-15.120	-15.120	-15.120
Servicios Recibidos	-262.214	-262.214	-262.214	-262.214	-262.214
Depreciación De Activos Fijos	-57.512	-60.504	-66.849	-70.089	-71.562
Amortizaciones	-3.439	-4.464	-3.439	-3.439	-3.439
Amortización Licencias	-2.414	-2.414	-2.414	-2.414	-2.414
Amortización Software	-1.025	-2.050	-1.025	-1.025	-1.025
Impuestos, Contribuciones Y Otros	-10.586	-11.526	-12.692	-14.125	-16.050
Provisiones	-20.062	-21.844	-24.054	-26.769	-30.418
Otros Gastos Varios	-214.012	-214.012	-214.012	-214.012	-214.012
Beneficio Operativo	289.054	409.264	603.720	906.895	1.272.516
Otros Egresos Financieros	-4	-5	-5	-6	-6
Gastos De Intereses	0	-697	-2.051	-2.377	-2.479
Otros Gastos No Operacionales	-26.250	-26.250	-26.250	-26.250	-26.250
Utilidad Antes de Impuestos	262.800	382.312	575.414	878.262	1.243.782
Participación Trabajadores	-39.420	-57.347	-86.312	-131.739	-186.567
Impuesto a la Renta	-72.533	-105.518	-158.814	-242.400	-343.284
Utilidad Neta	150.847	219.447	330.288	504.123	713.931

El estado de resultados permite valorar el desempeño de la empresa a través del resultado del ejercicio que puede ser ganancia o pérdida. Se proyectó a cinco años, considerando un escenario apalancado y con un incremento de ventas proyectado por el crecimiento de farmacias y un crecimiento histórico del negocio. Las farmacias que se abrirán serán las siguientes:

Tabla 51. Farmacias Proyecto.

Año	Farmacias por aperturar
2013	Farmacia 1
2014	Farmacia 2
2014	Farmacia 3
2015	Farmacia 4
2016	Farmacia 5
2017	Farmacia 6 Mega

Tabla 52. Ventas mensuales farmacias proyecto

Detalle	2013	2014	2015	2016	2017
Farmacia 1 Sto Domingo	31.050	32.137	33.422	34.926	36.673
Farmacia 2 Sto Domingo		45.702	47.530	49.669	52.152
Farmacia 3 Sto Domingo		50.973	53.012	55.397	58.167
Farmacia 4 Sto Domingo			35.778	37.388	39.257
Farmacia 5 Sto Domingo				35.638	37.420
Farmacia 6 Sto Domingo					130.420

Tabla 53. Ventas anuales farmacias proyecto

Detalle	2013	2014	2015	2016	2017
Farmacia 1 Sto Domingo	186.300	192.821	200.533	209.557	220.035
Farmacia 2 Sto Domingo	-	548.424	570.361	596.027	625.829
Farmacia 3 Sto Domingo		356.811	371.083	387.782	407.171
Farmacia 4 Sto Domingo			286.224	299.104	314.059
Farmacia 5 Sto Domingo				320.742	336.779
Farmacia 6 Sto Domingo					652.100

El promedio de ventas mensuales de una farmacia mediana es de \$52.426 dólares de acuerdo a los históricos de la empresa. Para nuestras proyecciones de venta por farmacia hemos sido conservadores por farmacia. Cabe recalcar que la farmacia que se abrirá en el 2017 es una mega farmacia, la misma que generará mayor volumen de ventas, ya que prestará más comodidades y servicios para el cliente.

El presente cuadro nos muestra un análisis vertical porcentual de costos obtenidos desde el histórico, lo que nos permitió proyectar los mismos en el lapso de los cinco años que contempla el proyecto.

Tabla 54. Ratios del estado de pérdidas y ganancias

Ratios de Pérdidas y Ganancias	
Venta mercadería	89.42%
Venta servicios	10.28%
Venta otros	0.30%
Ventas	100.00%
Costo de venta mercadería	-71.00%
Costo de venta servicios	-9.59%
Costos de venta varios	-3.41%
Costo de ventas	-84.00%
Gastos administrativos	-1.10%
Gastos de ventas	-13.25%
Gastos de viaje y movilidad	-0.06%
Gastos de gestión	-0.05%
Honorarios profesionales	-0.24%
Servicios públicos y telecomunicaciones	-0.54%
Mantenimiento y reparaciones	-0.73%
Promoción y publicidad	-1.06%
Suministros y materiales	-1.37%
Seguros y reaseguros.(primas y cesiones).	-0.09%
Servicios recibidos	-1.52%
Impuestos, contribuciones y otros	-0.06%
Provisiones	-0.12%
Otros gastos varios	-1.24%
Otros egresos financieros	0.00%
Otros gastos no operacionales	-0.15%

5.4.2 Crecimiento en Ventas Actual y Proyectado

Los incrementos en ventas históricos son del 2.5 por ciento anual, en tanto que el proyecto de incrementar seis farmacias, prevé crecer desde un 2.5 por ciento en el 2013 hasta el 5 por ciento en el 2017, debido a que paulatinamente se irá haciendo más conocida en el mercado.

Tabla 55. Crecimiento en ventas actual y proyectado.

Detalle	2013	2014	2015	2016	2017
Histórico farmacias	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Estratégico nuevas farmacias	2.50%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%

5.4.3 Balance General Proyectado

El balance general nos permite resumir lo que la empresa tiene como activos, lo que adeuda que son los pasivos y su patrimonio real.

El balance general de la empresa fue proyectado a cinco años, considerando un endeudamiento, el mismo que permitirá invertir en las nuevas farmacias. Las utilidades generadas en cada periodo serán retenidas y tan solo se distribuirán el 20 por ciento de las mismas, en dividendos. A continuación se resume el balance general y se puede visualizar los resultados completos en el *Anexo 9*

Tabla 56. Resumen balance general proyectado

Balance general proyectado						
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Activos	2.146,636	2.387,417	2.605,033	3.011,975	3.581,190	4.387,590
Pasivos	1.437,296	1.557,398	1.599,457	1.742,169	1.908,086	2.143,341
Patrimonio	709.340	830.018	1.005,576	1.269,806	1.673,104	2.244,249
Pasivo + patrimonio	2.146,636	2.310,305	2.605,033	3.011,975	3.581,190	4.387,590

5.4.4 Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo es la diferencia entre el dinero que ingresa en la empresa versus el que sale de la misma. Sirve para que la empresa pueda saber su situación de liquidez en un determinado momento. Como podemos ver en el *Anexo 10*, el flujo de caja en todos los años nos deja en una posición muy cómoda y responsable del efectivo. Se valoró el proyecto siguiendo el modelo CAPM como se detalla a continuación:

Tabla 57. Costos financieros apalancados y desapalancado

Costos financieros	Apalancado	Desapalancado
CPPC	11.42%	12.26%
Kd	10.85%	10.85%
Ke	20.74%	15.12%
Rf	3.25%	3.25%
Bd	0.48	0.48
Ba	1.11	1.10
(Rm-Rf)	6.43%	6.43%
Deuda	67.41%	66.96%
Patrimonio	32.59%	33.04%
EMBI	8.78%	8.78%

Tabla 58. Resumen nómina Sueldos y Salarios personal administrativo

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO					
	1	2	3	4	5
Personal administrativo	20,173.91	87,712	138,034,77	142,383,22	200,172,13
TOTAL	20,173,01	87,712	138,034,77	142,383,22	200,172,13

El detalle de los Sueldos y Salarios del personal administrativo por farmacias se puede ver en el *Anexo 11*

Tabla 59. Resumen Nomina-Sueldos y Salarios personal operacional

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO					
	1	2	3	4	5
Personal Operativo	11,519,40	39,598,67	56,318,84	74,799,33	95,040,12
TOTAL	11,519,40	39,598,67	56,318,84	74,799,33	95,040,12

El detalle de los Sueldos y Salarios del personal operativo por farmacias se puede ver en el *Anexo 12*

En lo referente al personal, está proyectado aumentar cinco personas por cada farmacia nueva que se instale; adicional a esto, se incrementará el sueldo de los colaboradores existentes en base a un histórico de crecimiento.

Depreciación

Se realizó la depreciación de los muebles y enseres, edificio, equipo de cómputo, equipo de oficina, de la inversión en las nuevas farmacias lo que se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 60. Depreciación

Año	Total Inversiones	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total depreciación
0	0											0
1	24.688	0										0
2	52.984	0	2.992									2.992
3	27.166	0	2.992	6.345								9.337
4	24.499	0	2.992	6.345	3.240							12.577
5	43.944	0	2.992	6.345	3.240	2.973						14.050
6	0	0	2.992	6.345	3.240	2.973	4.673					15.723
7	0	0	2.992	6.345	3.240	2.973	4.673	0				14.223
8	0	0	2.992	6.345	3.240	1.473	4.673	0	0			12.723
9	0	0	2.992	6.345	3.240	1.473	3.173	0	0	0		11.223
10	0	0	2.992	6.345	3.240	1.473	3.173	0	0	0	0	11.223
	173.280										Total	104.070

Amortización

Se realizó de los activos intangibles, en este caso del software que se adquirirá para cada farmacia, como se detalla a continuación.

Tabla 61. Amortización

Año	Total Inversiones	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total amortización
0	0											0
1	1024.97	0										0
2	2049.94	0	204.994									204.994
3	1024.97	0	204.994	409.988								614.982
4	1024.97	0	204.994	409.988	204.994							819.976
5	1024.97	0	204.994	409.988	204.994	204.994						1024.97
6	0		204.994	409.988	204.994	204.994	204.994					1229.964
7	0			409.988	204.994	204.994	204.994	0				1024.97
8	0				204.994	204.994	204.994	0	0			614.982
9	0					204.994	204.994	0	0	0		409.988
10							204.994	0	0	0	0	204.994
Total	6149.82										Total	6149.82

Tabla 62. Amortización intereses

Año	Saldo inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	-	-	-	-
1	6.428.17	-	-	-
2	18.901.00	697.46	1.285.63	1.983.09
3	21.911.45	2.050.76	4.037.33	6.088.08
4	22.845.54	2.377.39	5.446.88	7.824.27
5	27.364.66	2.478.74	6.723.08	9.201.82
6	18.393.16	2.969.07	8.971.51	11.940.58
7	10.707.28	1.995.66	8.971.51	10.967.17
8	5.773.09	1.161.74	7.685.88	8.847.62
9	2.248.44	626.38	4.934.19	5.560.57
10	-	243.96	3.524.63	3.768.59

Deuda Apalancamiento

La deuda que se contraerá con la CFN será equivalente al 25 por ciento de la inversión, como se detalla a continuación:

Tabla 63. Apalancamiento

Año		Crédito1	Crédito 2	Crédito 3	Total deuda	Plazo de deuda	Tasa (kd)
2012	0	-	-	-	-	5	10,85%
2013	1	6,428.17			6,428.17	5	10,85%
2014	2	13,758,47			13,758,47	5	10,85%
2015	3	7,047,78			7,047,78	5	10,85%
2016	4	6,380,97			6,380,97	5	10,85%
2017	5	11,242,19			11,242,19	5	10,85%
2018	6					5	0.00%
2019	7					5	0.00%
2020	8					5	0.00%
2021	9					5	0.00%
2022	10					5	0.00%
TOTAL		44,857,57	-	-	44,847,57	-	-

6 CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

6.1 RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar el presente proyecto debido al incremento del margen de rentabilidad que el mismo genera; estos márgenes, en el lapso de cinco años, se habrán triplicado.
- Adicionalmente, recomendamos implantar las farmacias en los lugares propuestos debido a que obedecen a un estudio de mercado realizado por la franquicia, el mismo que ha identificado una necesidad en cada punto propuesto.
- Se recomienda incrementar la cobertura de las farmacias en sectores específicos, con el fin de fortalecer la marca frente a nuestros competidores.
- Segmentar al mercado, con el fin de enfocarnos específicamente en los segmentos existentes en Santo Domingo, para que un futuro podamos expandirnos como organización con el ingreso de Pharmacy's a la plaza.
- Brindar un servicio 24 horas en la ciudad de Santo Domingo y también el servicio a domicilio que no existe.

6.2 CONCLUSIONES

Al finalizar la elaboración del plan estratégico presentado para Ecuafarmacias S.A. se puede mencionar que las conclusiones más importantes son:

- Se hizo un análisis profundo de cada uno de los puntos claves tomando como guía los conceptos de expertos reconocidos.

- Se analizó los factores PEST minuciosamente, identificando oportunidades y amenazas, para luego contrarrestarlas con el cruce de variables.
- Analizando la matriz FODA de la empresa, pudimos identificar las fortalezas y oportunidades más importantes que tiene la empresa y de la misma forma, las debilidades y amenazas a la que se enfrenta la compañía. Una de las más destacadas y recomendables es potenciar el poder de la marca que tiene dentro del mercado farmacéutico, a pesar de que no exista una segmentación adecuada. La marca permanece como líder dentro de todos los segmentos existentes en la plaza de Santo Domingo.
- En el análisis de la cadena de valor, se buscó desarrollar cada departamento, a partir de información dada por la empresa para aprovecharla y crear estrategias para un cambio y mejora de cada uno.
- Es importante mencionar que la empresa cuenta con varios puntos de venta en varias ciudades del país como: Santo Domingo, El Carmen, Quinindé, Buena Fe, Valencia, Quevedo y tiene como proyecto implementar seis puntos de venta en lugares estratégicos de las diferentes ciudades antes mencionadas, así lograremos expandirnos en el mercado y abarcar sectores que no se encuentran cubiertos actualmente.
- Para el análisis de las variables internas y externas realizamos un estudio profundo de cada una de ellas, para asignar el valor adecuado y diseñar estrategias a desarrollar. En las matrices EFI Y EFE, con sus respectivas variables, somos fuertes y aprovechamos cada uno de los elementos que tiene la empresa.
- Con el análisis de la Matriz Space logramos concluir que las estrategias más recomendadas para este proyecto son: de Diversificación,

penetración de Mercado, Integración horizontal ya que el negocio se encuentra en un cuadrante “agresivo”

- Se realizó un estudio completo de la competencia directa del negocio Farmacias Económicas, Farmacias Sana Sana, evaluando los factores de éxito de la industria farmacéutica. Cruz Azul confirma ser el líder en el mercado por el cumplimiento mayoritario de los factores más importantes.
- Los estados financieros nos permiten ver la proyección de los resultados a obtener hasta el 2017 si logramos ajustarnos a lo planteado en el plan estratégico.

REFERENCIAS

1. Banco Central del Ecuador. *Desempleo del Ecuador*. Recuperado el 10 de mayo de 2012 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker
2. Banco Central del Ecuador. *Inflación del Ecuador*. Recuperado el 10 de mayo del 2012 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker
3. Banco Central del Ecuador. *PIB Nacional*. Recuperado el 5 de mayo de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>
4. Banco Central del Ecuador. *PIB por sectores económicos*. Recuperado el 25 de abril del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT>
5. Banco Central del Ecuador. *Tasa de interés activa del Ecuador*. Recuperado el 10 de mayo del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/resumen>
6. Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Editorial Pearson Educación. 4ta. Edición.
7. Boletín Fármacos. (2005). Recuperado el 2 de abril del 2012 de <http://www.saludyfarmacos.org>
8. CIUU3 2004: Recuperado el 20 de abril del 2012 de <http://unstats.un.org/unsd/publication>
9. Corporación GPF. Recuperado el 20 de junio del 2012 de <https://www.corporaciongpf.com>
10. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial McGraw Hill. 5ta. Edición.
11. Diario El Centro. *La delincuencia en cifras*. Recuperado el 17 de abril del 2012 de <http://www.eldiario.com.ec/centro/120-la-delincuencia-en-cifras>
12. Diario El Hoy. *Santo Domingo, la cuarta ciudad más poblada del país*. Recuperado el 15 de abril del 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/santo-domingo-la-cuarta-ciudad-mas-poblada-del-pais-497666.html>.
13. Diario El Universo. *Cadenas de farmacias extienden su dominio*. Recuperado el 18 de abril del 2012 de <http://www.eluniverso.com/2011>
14. Diario El Universo. *Los 23 fármacos más vendidos están en la mira de restricciones*. Recuperado el 4 de abril del 2012 de: <http://www.eluniverso.com/2010/12/20/1/1356>

15. Discover Education. (2012). *La importancia de la cultura organización*. Recuperado el 15 de julio del 2012 de <http://www.discovereducation.org/index.php/uncategorized>
16. Entrevista con el Socio de la empresa: Juan Sánchez.
17. Farmacias Cruz Azul. (2006). *Quienes Somos*. Recuperado el 20 de Agosto del 2012 de <http://www.farmaciascruzazul.com/Pages>
18. Farmaenlace. (2010). Recuperado el 15 de junio del 2012 de <http://www.farmaenlace.com>
19. Hitt, M.; Ireland, D. y Hoskisson, R.. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización. Conceptos y Casos*. México: Editorial Cengage Learning. 7ma. edición.
20. INEC. *Población Santo Domingo de los Tsáchilas*. Recuperado el 10 de abril del 2012 de <http://www.inec.gob.ec/cpv>
21. Informe Sectorial Farmacéuticas 2010. Recuperado el 15 de mayo del 2012 de http://www.gcasite.com/file/Informe_sectorial_farmaceuticas
22. Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Editorial Harvard Business Press. 2da. Edición.
23. Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *The execution Premium*. Barcelona: Editorial Harvard Business Press.
24. Kotler, Philip y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación. 12ma. Edición.
25. La Industria Farmacéutica Nacional. Recuperado el 19 de mayo del 2012 de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster>
26. Los Valores Corporativos. (2007). *Planning*. Recuperado el 04 de junio del 2012 de <http://planning.co/bdarchivos/abril2004.pdf>.
27. Ministerio de Salud Pública. Se ratifica la prohibición de venta de antiinflamatorios de uso oral para prevenir dengue grave. Recuperado el 08 de junio del 2012 de <http://www.salud.gob.ec/se-ratifica-la-prohibicion-de-venta-de-antiinflamatorios-de-uso-oral-para-prevenir-dengue-grave>
28. Porter, M. (2008). *The five competitive forces the shape strategy*. Harvard Business Review. .
29. Promo Negocios. (2007). *Tipos de canales de distribución*. Recuperado el 26 de abril del 2012 de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos>
30. Recopilación de información de la empresa, 15 de marzo del 2012.

31. Revista América Economía. *Ecuador: cambios en salud pública ponen en vilo a EE.UU. y farmacéuticas de ese país*. Recuperado el 30 de mayo de 2012 de <http://www.americaeconomia.com/politicasociedad/politica>
32. Revista América Economía. *Ecuador: venta de medicamentos crece 7% el 2010*. Recuperado el 19 de mayo de 2012 de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias>
33. Revista Cubana de Salud Pública: Dos enfoques sobre los medicamentos y la industria farmacéutica descargado de: <http://www.scielo.sld.cu/scielo>, descargado el 25 de mayo del 2012.
34. Revista en Línea Ecuador Trends. (2011). Revista EKOS premio la calidad de servicio 2011. Recuperado el 1 de junio del 2012 de <http://www.ecuadortrends.com>
35. SlideHare. (2012). Relaciones con los accionistas. Recuperado el 10 de junio del 2012 de <http://www.slideshare.net/bemagualli/los-accionistas>
36. Sthephen, R. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación. 10ma. Edición.
37. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Listado de entidades reguladas. Recuperado el 5 de junio del 2012 de <http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id>
38. Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble John E. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Editorial Mc Graw Hill. 15ta. Edición.

ANEXOS

Anexo 1: Cadena de Farmacias Santo Domingo



Cumple con los Turnos
y evite sanciones



FARMACIAS DE TURNO AÑO 2012 SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD									
GRUPO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TURNOS						
1	MAXI #2	COOP. 2 DE MAYO	Mar. 22 29	Al -	Jun. 21 28	Al -	Sep. 20 27	Al -	Dic. 20 27
	SANTA MARTHA	COOP. AMERICA CALLE PASTAZA							
	MISHEL #1	AMBATO Y QUITO							
	CRUZ AZUL MANABI	AV. QUITO Y TSACHILA							
	CRUZ AZUL CP302	3 DE JULIO Y RIOBAMBA							
	MEGA PASTEUR 7	VIA CHONE Y PADRE SHUMAGER							
	MEDICYTI # 21	CLINICA DE ESPECIALIDADES							
	ISRAEL 2	COOP. VIRGEN DEL CISNE Y AV. ESMERALDAS							
	NUEVO MILENIO ROSALES	AV. CHONE Y ABRAHAM CALAZACON							
	AMAZONAS 2	JUAN MONTALVO Y LOS INCAS (COOP. SANTA MARTHA)							
CINDY	LOS ROSALES TERCERA ETAPA								
2	SOLIDARIAS	LAS GUADUJAS	Dic. 28 Ene. 04	Al -	Mar. 29 05	Al -	Jun. 28 05	Al -	Sept. 27 Al-04
	FARMA DANNY	COOP. UNIFICADOS							
	INTERNACIONAL	COOP. CIUDAD NUEVA VIA CHONE							
	CENTRAL	TSACHILA Y GUAYAQUIL							
	FARMACIA SIKURA II	COOP. HERIBERTO MALDONADO AV. PRINCIPAL C.							
	FARMACIA METROPOLITANA	3 DE JULIO Y SAN MIGUEL							
	SU FARMACIA ISRAEL # 3	VIA QUITO Y PASAJE AGUAVIL							
	SU FARMACIA MEGA PASTEUR	COOP. UCOM # 2, VIA AL BUA DE LOS COLORADOS							
	CRUZ AZUL CP309	29 DE MAYO Y EJERCITO ECUATORIANO							
	FARMACIA SUPER DESCUENTO No 1	COOP. VILLA FLORIDA							
3	SANTIAGO	RIO TOACHI Y ELOY ALFARO	Ene. 04 Al- 11	Al -	Abr. 05 Al -12	Al -	Jul. 05 12	Al -	Oct. 04 11
	SAN ANDRES	SAN ANTONIO Y LA NIÑA							
	NOVA	VIA QUEVEDO KM 2½ MARGEN IZQUIERDO							
	MAXIFARMA Nº 2	CHONE Y JUAN MOLTAIVO							
	SU FARMACIA PASTEUR # 3	QUITO Y YAMBOYA							
	CRUZ AZUL CP 310	29 DE MAYO ENTRE LATACUNGA Y AMBATO							
	FARADAY	3 DE JULIO Y LOJA							
	TU FARMACIA	QUITO Y RIO LELIA							
	VIDA (COMUNITARIAS)	ABRAHAM CALAZACON Y ESMERALDAS							
	SANA - SANA TOACHI	TULCAN Y 3 DE JULIO							
FERIA	3 DE JULIO Y LOJA								
4	CRUZ AZUL CP 308	3 DE JULIO Y CUENCA	Ene. 11 Al- 18	Al -	Abr. 12 Al -19	Al -	Jul. 12 19	Al -	Oct. 11 18
	MEGA PASTEUR	AV. QUITO Nº 118 Y ORANZONA							
	ALEXIS	CATACOCCHA Y JOSE MARTIN (ASISTENCIA MUNICIPAL SECTOR 1)							
	SANASANA	IBARRA Y 29 DE MAYO (BAJOS CEMOPLAF)							
	EL GALENO	JUAN MONTALVO Y LOS QUINCHES (SANTA MARTHA)							
	ESPAÑA	QUITO Y RIO TOACHI							
	ECONOMICA # 5	QUITO Y TSACHILA							
	LUNITA	AV. ESMERALDAS Y RIO TIPUTINI							
	ECONOMICA # 2	29 DE MAYO Y TSACHILA							
	ESTEFANY	COOP. LA NUEVA AURORA, AV. QUEVEDO KM 6 1/2 MARGEN DERECHO							
CRUZ AZUL CP301	AV. QUEVEDO Y JUAN MONTALVO								
5	KATERYNE	AV. CHONE Y BOMBOLI CLINICA SANTA ANITA	Ene. 18 Al- 25	Al -	Abr. 19 Al -26	Al -	Jul. 19 26	Al -	Oct. 18 25
	SANA SANA QUEVEDO	QUEVEDO Y JUAN MONTALVO (SECTOR LA PEPSI)							
	SU FARMACIA PASTEUR	BABAHOYO Y TULCAN							
	CRUZ AZUL CP305	EJERCITO EC. Y SARAHURCO							
	CRUZ AZUL CP307	3 DE JULIO Y TULCAN							
	DE LUXE	AV. QUITO 210 Y LOJA							
	ASMEX	VIA CHONE KM 3½ MARGEN DERECHO							
	PASTEUR WILLIAMS	29 DE MAYO Y AMBATO							
	LA UNIVERSAL	TULCAN Y MACHALA							
	FERNANDITO CRUZ AZUL	LA PAZ Y CLEMENCIA DE MORA							

Cumple con los Turnos
y evite sanciones



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD
DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Ministerio de Salud Pública

GRUPO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TURNOS						
			Ene. 25 Al-01	Abr. 26 Al-03	Jul. 26 Al-02	Oct. 25 Al-01	Al-	Al-	
6	REY DAVID	URB. CAMINOS VECINALES RIO LELIA FRENTE AL HOSPITAL DEL IESS							
	LA REBAJA ROSALES	COOP. UCOM 2							
	PASTEUR SANTA FE	3 DE JULIO Y TULCAN							
	SAN LUIS	PEATONAL 3 DE JULIO ENTRE CUENCA Y LOJA							
	CINDY #2	COOP. UNION CIVICA POPULAR							
	CRUZ AZUL CP 312	TSACHILA Y GUAYAQUIL							
	ECUAFARMACIAS & ASOCIADOS S.A.								
	FARMACIA CRUZ AZUL CP316	COOP. LAS PALMAS, AV. CHONE Y AV. ABRAHAM CALAZACON							
	FARMARED N 95	ABRAHAM CALAZACON Y CALLE AGUAVIL							
	FARMARED FARMASALUD	CIUDAD NUEVA FRENTE AL PAI							
DAYS!	BARRIO 7 DE JUNIO CALLE NACIONAL (PARADA BUSES LA MODELO)	Feb. 01 Al-08	May. 03 Al-10	Agos. 02 Al-09	Nov. 01 Al-08	Al-	Al-		
FARMACIA 3 DE JULIO	3 DE JULIO Y AMBATO								
FARMACIA CIENTIFICA	LOJA Y ANTIZANA								
TU FARMACIA No. 2	URB. LOS PAMBILES								
FARMACIA DEL AHORRO	CHONE Y ANTONIO ANTE								
ECONOMICA # 3	LATACUNGA Y GUAYAQUIL								
ECONOMICA # 4	LATACUNGA ENTRE 3 DE JULIO ESQUINA								
CRUZ AZUL CP317	TSACHILA Y ZAMORA								
FARMACIA LISETH	LA NIÑA Y SAN ANTONIO								
ECOSALUD # 1	AV DE LOS COLONOS Y VIA AL BUA								
FARMACIA PABLO ENRIQUE	PLAN DE VIVIENDA MUNICIPAL	Feb. 08 Al-15	May. 10 Al-17	Agos. 09 Al-16	Nov. 08 Al-15	Al-	Al-		
FARMACIA LA PROVIDENCIA	COOP. LAS PALMAS, AV. ABRAHAM CALAZACON								
FARMACIA MARY	COOP. UCOM 2								
ISRAEL 1	AV. TSACHILA Y CLEMENCIA DE MORA								
MULTIFARMA NAZARTEH	COOP. 2 DE MAYO BARRIO								
DANIELITA	URB. LAS PALMERAS								
SANA-SANA Y DEL INDI O COLORADO	Y DE INDI O COLORADO								
COMUNITARIA CAROLINA	LAS DELICIAS AVENIDA QUITO								
FARMACIA SAN JUAN	AMBATO Y PORTOVIEJO								
SIGLO XXI	BAY PASS CHONE QUEVEDO(COOP. LAS PLAYAS)								
FARMACIA COMUNITARIA VIDA	ABRAHAM CALAZACON FRENTE TERMINAL	Feb. 15 Al-22	May. 17 Al-24	Agos. 16 Al-23	Nov. 15 Al-22	Al-	Al-		
SAN ANDRES # 2	AMBATO Y MACHALA								
SUIZA	AV. QUITO Y COCANIGUAS								
CRUZ AZUL CATEDRAL	ABRAHAM CALAZACON 288 Y VENZUELA								
SAN RAFAEL	AV. 3 DE JULIO E IBARRA								
PICHINCHA OJO CAMBIAR TURNO	LATACUNGA Y BABAHOYO								
NUEVA PROVINCIA	TULCAN Y 6 DE NOVIEMBRE (DOS CUADRAS REGISTRO CIVIL)								
CRUZ AZUL LEYTON	AV. CALAZACON Y JORGE LINSE (TERMINAL TERRESTRE)								
CRUZ AZUL CP 314	LA PAZ Y ATACAZO (DIAGONAL BANCO PICHINCHA)								
ALEXANDRA	TSACHILA Y RIO PUTUMAYO(FRENTE JULIO JARAMILLO)								
AMAZONAS 1	QUEVEDO 1119 Y GRAL ENRIQ. G.	Feb. 22 Al-01	May. 24 Al-31	Agos.23 Al-30	Nov. 22 Al-29	Al-	Al-		
DALY	JUNIN 16 DE JULIO COOP. A. CARCHENSE								
NUEVO ISRAEL SU FARMACIA	RIO TOACHI Y ABRAHAM CALAZACÓN								
SANA SANA	Av. QUITO FRENTE AL IESS								
CRUZ AZUL CP311	AV. 29 DE MAYO Y COCANIGUAS								
SIKURA	COOP. MONTONEROS DE ALFARO FRENTE AL COLEGIO RICARDO CORNEJO								
SANA SANA	AV. QUITO Y RIO MULLAUTE								
CRUZ AZUL CP 315	LATACUNGA Y BABAHOYO								
MAXIFARM # 3	QUITO Y RIOBAMBA								
MERCEDITAS	COOP. MARISCAL SUCRE, CALLE RIO SALIENTE								
MISHEL # 2	ANILLO VIAL Y TULCAN DIAGONAL A POLLOS GALAXI								
PAGE MENOS TU FARMACIA	CUENCA Y GUARANDA (MERCADO UNION Y PROGRESO)								

La Salud ya es de todos!



Ministerio de Salud Pública



GOBIERNO NACIONAL DE LA
REPÚBLICA DEL ECUADOR

Cumple con los Turnos
y evite sanciones



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD
DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Ministerio de Salud Pública

GRUPO	NOMBRE	DIRECCIÓN	TURNOS						
			Mar. 01	May. 31	Agos.30	Nov. 29			
11	PASTEUR	AV. QUITO Y TSACHILA	Mar. 01 08	Al-	May. 31 07	Al-	Agos.30 08	Al-	Nov. 29 05
	CRUZ AZUL CP 304	Av. QUEVEDO Y ABRAHAM CALAZACON							
	MAXI	COOP. NUEVO SANTO DOMINGO CALLE PABLO NERUDA Y BALAGUER							
	SANASANA CHONE	AV. CHONE Y JUAN MONTALVO (AKI)							
	AMERICA	COOP. PADRES DE FAMILIA (EJERCITO ECUATORIANO Y QUILOTOA)							
	GALENUS	LATACUNGA Y AVACUCHO							
	ALEMANA SU FARMACIA (TORRES MEDICAS)	AV. CHONE Y ANTONIO ANTE, JUNTO A KIA MOTOR							
	MAR Y SOL	COOP. JUAN EULOGIO Y PAZ MINIO							
	SIGLO XXI # 2	CATACUCHA Y LOS RIOS (ASISTENCIA MUNICIPAL)							
	SANTO DOMINGO	Av. QUITO Y TULCAN							
	SANA SANA	LOJA Y 29 DE MAYO							
12	FARMACIA GABRIELA	JUAN MONTALVO Y E. ESTRADA (FRENTE ESCUELA OEA)	Mar. 08 15	Al-	Jun. 07 14	Al-	Sep. 06 13	Al-	Dic. 06 13
	FARM.ECONOMICA No.1	QUITO Y TSACHILA (SECTOR 5 ESQUINAS)							
	MARIA BELEN	VIA QUEVEDO 618 Y AV. CALAZACON							
	POPULAR N° 1	3 DE JULIO 537 Y LOJA							
	1001	EJERCITO ECUATORIANO Y ANTISANA							
	SANTA MARIANITA	URB. LOS ROSALES CALLE ALBERTO COLOMA							
	SANTO DOMINGO 2	AV. QUITO Y RIO LELIA							
	ARAUJO	TSACHILA Y ZAMORA							
	FARMACIA ARCANGEL	COOP. LOS UNIFICADOS							
	FARMARED 168	TSAFIQUI Y SEBAST. DE BENALCAR							
LOJA	KM- 3 1/2 VIA QUEVEDO								
13	FARMA MEDICAL	LA LORENA Y BAHIA DE CARAQUES	Mar. 15 22	Al-	Jun. 14 21	Al-	Sep. 13 20	Al-	Dic. 13 20
	ADRIANA # 1	29DE MAYO Y CORIGUAIRAZO							
	CRUZ AZUL CP306	AV. 29 DE MAYO Y LA TACUNGA							
	INGLESA	QUITO 535 Y AMBATO							
	ISABEL	COOP. 15 DE SEPTIEMBRE (VIA QUEVEDO)							
	CRISTAL # 1	Av. 29 DE MAYO Y LOJA							
	CUBA CENTER	VIA QUININDE KM 5 1/2							
	MAXIFARMA # 1	ESMERALDAS Y OTONGO MAPALI							
	CRUZ AZUL CP 313	AV. QUITO Y CIRCULO DE LOS CONTINENTES							
	FARADAY 2	VIA QUEVEDO KM. 3 1/2							

DR. PATRICIO REYES
DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

DR. FRANKLIN QUEZADA
LIDER DE GESTIÓN FARMACEUTICA

Anexo 2: Productos Naturales

Galería de Productos

Línea Medicinal



MULTI 7
\$12.00

+ DETALLES

AÑADIR



VITA TORO EN TÓNICO
\$12.00

+ DETALLES

AÑADIR



HEPALIVE FORTE + COENZIMA
\$13.00

+ DETALLES

AÑADIR



COMPLEJO B
\$8.00

+ DETALLES

AÑADIR



VITAMINA C
\$10.00



HEPACOMPLEX FORTE
\$12.00



VITAMINA E
\$10.00



TRIPLE GARLIC
\$10.00



KOLA GRANULADA GARDEN
\$12.00

+ DETALLES

AÑADIR



INMUNOLVE EN CÁPSULAS
\$10.00

+ DETALLES

AÑADIR



HIPERTNZO
\$10.00

+ DETALLES

AÑADIR



GERIATRIL
~~\$12.00~~ \$9.60
20% off!

+ DETALLES

AÑADIR

Oferta!



Oferta!

GEL ANALGÉSICO
~~\$48.00~~ \$15.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

ABEJALIN GEL
~~\$22.00~~ \$15.00

+ DETALLES AÑADIR



ACEITE DE COPAIBA
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



ÁCIDO FÓLICO
\$8.00

+ DETALLES AÑADIR



ALOELAX
\$10.00



BARROCUTINA
\$10.00



Oferta!

BENZOGARDEN
~~\$48.00~~ \$12.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

BRONCHOGARDEN
~~\$47.00~~ \$10.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

GARDENLAC PH 3.5
~~\$47.00~~ \$10.00

+ DETALLES AÑADIR



OVARINA
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



PANKREOLIVE
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



PASSILIVE
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

BUCO GARDEN
~~\$43.60~~ \$10.00

+ DETALLES AÑADIR



CATLIVE
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



CHANKALIVE
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



COENZIMA Q10 FORTE
\$15.00

+ DETALLES AÑADIR

Línea Medicinal



MULTICBRINA EN CÁPSULAS
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



MAKALIVE
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

LOCIÓN REFRESCANTE
\$42.00 \$10.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

LINIMENTO NONI
\$40.00 \$8.00

20% off!

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

VAGICREM
\$48.00 \$12.00

+ DETALLES AÑADIR



VAPOGARDEN
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



VENOFASH EN CÁPSULAS
\$12.00

+ DETALLES AÑADIR



VENOFASH EN CREMA
\$8.00

+ DETALLES AÑADIR

Línea Medicinal



Oferta!

COLONIA RELAJANTE GARDEN
\$42.00 \$10.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

CREMA ANTI-HONGOS
\$48.00 \$12.00

+ DETALLES AÑADIR



DIABEVIDA EN CÁPSULAS
\$12.00

+ DETALLES AÑADIR



DIABEVIDA EN POLVO
\$12.00

+ DETALLES AÑADIR



DRAGO LIVE
\$10.00



Oferta!

ELIGARDEN BABA DE CARACOL
\$20.00 \$15.00



ENERGYLIVE EN CÁPSULAS
\$10.00



ENERGYLIVE EN TÓNICO
\$12.00

Línea Medicinal



PREVENTION
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



PROPOLIS
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



PROSTALEX
\$12.00

+ DETALLES AÑADIR



Oferta!

SANAPIE
\$44.30 \$10.00

+ DETALLES AÑADIR



SPIRULINA GARDEN
\$25.00

c/testimonio AÑADIR



TRATAMIENTO
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



UROLIVE EN CÁPSULAS
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



UROLIVE EN TÓNICO
\$12.00

+ DETALLES AÑADIR

Línea Medicinal



VISIONE
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



VITA TORO EN CÁPSULAS
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



VITAKALCIO
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



hepalive-

HEPALIVE CLEANER
\$12.00

+ DETALLES AÑADIR



INMUNOLIVE EN JARABE
\$15.00

+ DETALLES AÑADIR



NAPROLIVE
\$10.00

+ DETALLES AÑADIR



OSTEOLIVE DE 60 CÁPS
\$22.00

+ DETALLES AÑADIR



OSTEOLIVE DE 30 CÁPS

\$12.00 La actualización

+ DETALLES AÑADIR



OSTEO VITAL
\$12.00

+ DETALLES

AÑADIR



OMEGALIVE
~~\$15.00~~ \$10.00

+ DETALLES

AÑADIR



NONI JUICE
~~\$15.00~~ \$12.00

+ DETALLES

AÑADIR



NÉCTAR DE ALGARROBINA
\$12.00

+ DETALLES

AÑADIR

Tomado de: Nature Garden.


Anexo 3: Manuales de Funciones por Puestos Jerárquicos

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 04 Fecha: Sept 2011
	JEFE DE PUNTOS DE VENTA PH – CA EC	Página 1 de 7
Microempresa: Ecuafarmacias	Alcance: Puntos de venta asignados	Código: MF- 4306

INDICE


	Pág . No.
A. HISTORIAL DE CAMBIOS	2
1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. REFERENCIAS	3
4. RESPONSABILIDADES.....	3
5. CONTENIDO.....	4
5.1 Descripción del Cargo	4
5.2 Descripción de las Funciones	4
5.2.1 Funciones Básicas	4
5.2.2 Funciones Específicas.....	4
5.3 Perfil del Cargo.....	7

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
 Piedad Miranda	 Leopoldo Mejía	 11-OCTUBRE/2011 Enrique Gordon
Analista de Procesos	Subgerente Nacional de Mercadeo y Ventas CA	Gerente de UEN Farmacias y Distribución
Fecha: Septiembre 2011	Fecha: Septiembre 2011	Fecha: Septiembre 2011

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 04 Fecha: Marzo 2011
	JEFE DE PUNTOS DE VENTA PH -CA EC		Página 2 de 7
Microempresa: Ecuafarmacias	Alcance: Puntos de venta asignados	Código: MF4306	

A. HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Elaborado	Razón del Cambio
01	Septiembre 2008	José García	Documento inicial
02	Octubre 2010	Antonio Ponce	Modificación de funciones
03	Septiembre 2011	Piedad Miranda	Actualización de Descripción del Cargo.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 04 Fecha: Marzo 2011
	JEFE DE PUNTOS DE VENTA PH -CA EC		Página 3 de 7
Microempresa: Ecuafarmacias	Alcance: Puntos de venta asignados	Código: MF4306	

1. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo de Jefe de Puntos de Venta.

2. ALCANCE


Determina el accionar del Jefe de Puntos de Venta en los locales de Pharmacs y Cruz Azul Ecuafarmacias.

3. REFERENCIAS

Reglamento Interno de Ecuafarmacias S.A.

4. RESPONSABILIDADES

1. Gerente de Pharmacs - Subgerente de Ventas Cruz Azul Ecuafarmacias: Es la persona responsable de establecer, revisar y aprobar el presente Manual.
2. Jefe de Puntos de Venta: Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente Manual.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 04 Fecha: Marzo 2011
	JEFE DE PUNTOS DE VENTA PH -CA EC		Página 4 de 7
Microempresa: Ecuafarmacias	Alcance: Puntos de venta asignados	Código: MF4306	

5. CONTENIDO

5.1 Descripción del Cargo

CARGO	:	Jefe de Puntos de Venta
LIDER INMEDIATO	:	Jefe Regional
LIDER AREA	:	Director Comercial de Farmacias y Distribución
SUPERVISOR	:	Administrador de Punto de Venta Mercaderista (fuera de Guayaquil)

5.2 Descripción de las Funciones

Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de estos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quienes asignen el reemplazo correspondiente.


5.2.1 Funciones Básicas

Controlar que se cumplan las políticas y procedimientos de los puntos de venta, optimizando los recursos, controlando gastos y asegurando el logro del presupuesto de ventas, a través de un óptimo servicio al cliente, con la finalidad de cumplir los objetivos cuantitativos y cualitativos del área, contribuyendo al logro de los objetivos en la realización y desarrollo del plan organizacional.

5.2.2 Funciones Específicas

Gestión comercial


1. Recibir llave en mano el nuevo pos de parte del Jefe Regional
2. Ejecutar funciones de responsabilidades de acuerdo al proceso de 'Apertura y Cierre de locales'
3. Visitar permanentemente los puntos de venta de acuerdo a una planificación previa en el portal de gestión, ejecutar el checklist y tomar acciones en conjunto con el Administrador.
4. Solicitar remodelación, ampliación o arriendo de locales adicionales al Jefe Regional basado en el potencial de crecimiento.
5. Revisar y desarrollar junto con el administrador necesidades y planes de trabajo y solicitar a los entes respectivos.
6. Coordinar solicitudes para actividades conjuntas entre sus equipos y UMR.
7. Diariamente hacer seguimiento al desarrollo de ventas e indicadores (utilidades, tickets, clientes, etc.) y planes especiales de cada farmacia a su cargo a fin de que cumplan con el presupuesto de venta asignado, usando para el efecto el portal.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 04 Fecha: Marzo 2011
	JEFE DE PUNTOS DE VENTA PH -CA EC		Página 5 de 7
Microempresa: Ecuafarmacias	Alcance: Puntos de venta asignados	Código: MF4306	

8. Controlar el cumplimiento de las políticas de exhibición de productos.
9. Revisar diariamente en el portal el cumplimiento de captura de recetas , aplicando medidas correctivas de ser el caso .
10. Solucionar problemas suscitados con clientes externos y que no puedan ser solucionados por el administrador ó pedir autorización al Jefe Regional o Subgerente de Ventas de ser necesario.
11. Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas de productos que están vinculados a los planes de incentivos .
12. Controla la correcta implementación y dar seguimiento a los planes y estrategias de mercadeo en los puntos de venta.
13. Verificar que el administrador retroalimente a las áreas sobre descuentos, bajos precios de la competencia, nuevos productos, faltantes, excesos, acciones de la competencia, dar contactos de Farmavip, contactos de coaseguros solicitudes de mantenimiento.
14. Visitar en conjunto con el representante comercial de farmacia a los médicos para afianzarse al plan.
15. Coordinar con asistente de gerencia, la reunión mensual con administradores, elaborar acta y responsabilizarse de su cumplimiento.

Gestión de personal

16. Enviar al Analista comercial hasta el quinceavo día hábil de cada mes el listado de los recursos actuales de los puntos de venta con el respectivo análisis de productividad y horas a trabajar.
17. Consolidar mensualmente las horas extras del personal a su cargo y pedir autorización al jefe regional.
18. Comunicar a sus administradores los horarios y turnos de personal a su cargo y hacer el seguimiento respectivo.
19. Coordinar la asistencia de su personal a las capacitaciones convocadas por la asistente de gerencia y sanciones por incumplimiento .
20. Disponer cambio o movimiento de personal de acuerdo a las políticas de movimiento de personal así como cubrir las vacantes necesarias en coordinación con RRHH, adjuntando el soporte de análisis de productividad.
21. Mensualmente y en conjunto con el administrador evaluar el desempeño del personal que está cumpliendo 90 y/o 330 días dentro de la compañía para definir su estabilidad.
22. Trimestralmente evaluar el desempeño de los administradores a su cargo.
23. Elaborar y presentar a RRHH las evaluaciones de desempeño , según requerimiento de esta área .
24. Dar solución a los posibles conflictos interpersonales que se den en el punto de venta, antes de que afecten el buen funcionamiento del mismo. Dejar documentada la acción tomada y comunicar a RRHH.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 04 Fecha: Marzo 2011
	JEFE DE PUNTOS DE VENTA PH -CA EC		Página 6 de 7
Microempresa: Ecuafarmacias	Alcance: Puntos de venta asignados	Código: MF4306	


25. Seleccionar al personal calificado por el área de Recursos Humanos para la atención en los puntos de venta.
26. Solicitar planes de capacitación (no de productos) para el personal de puntos de ventas en conjunto con RRHH.
27. Comunicar a Trabajo Social (hasta las 48 horas) enfermedades o accidentes de trabajo que se presenten y demás temas relacionados a trabajo social.
28. Motivar a su personal.
29. Evaluar y definir el personal para ascenso y pedir autorización al jefe regional de acuerdo a política.
30. Realizar anualmente el cronograma de vacaciones del personal a su cargo.

Actividades administrativas

31. Solicitar al subgerente la reposición de activos obsoletos o dañados elaborando orden de compra o servicio (SCS).
32. Realizar arqueos de caja sorpresivos y enviar el informe realizado al área de Auditoría.
33. Evaluar resultado de toma física y solicitar correctivas al Jefe Regional.
34. Sugerir cambios a las políticas y procedimientos de la empresa para los puntos de venta, de así requerirse.
35. Controlar que la documentación legal y los archivos de cada farmacia se encuentren correctos y al día.
36. Supervisar a través del check list las operaciones de las farmacias en cada visita planificada.
37. Solicita al Jefe Regional la asignación, retiro o cambio de perfil de claves de usuarios de Neptuno, y personal del punto de venta.
38. Coordinar en conjunto con el responsable de Seguridad la asignación o anulación de claves de alarma.

Otras

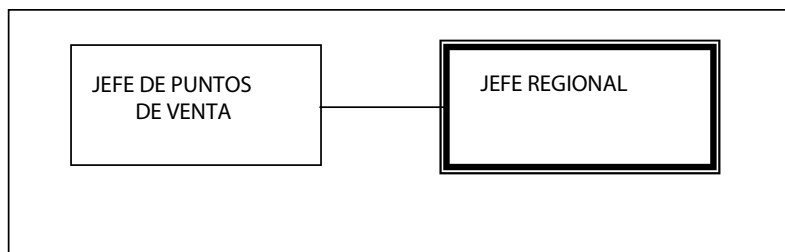
39. Informar inmediatamente y por escrito al Jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.
40. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la empresa y en especial los de la función administrativa comercial.
41. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 04 Fecha: Marzo 2011
	JEFE DE PUNTOS DE VENTA PH -CA EC		Página 7 de 7
Microempresa: Ecuafarmacias	Alcance: Puntos de venta asignados	Código: MF4306	

5.3 Perf I del Cargo

TRAYECTORIA	SEXO	ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL PUESTO	NIVEL ACADÉMICO
JEFE DE POS JR.	Mayor de 25 años	2 años como Administrador y 5 años en la empresa	Bachiller
JEFE DE POS	Mayor de 25 años	1 año como Jefe de Pos Jr.	Estudios Superiores en Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines (6 semestres aprobados)
JEFE DE POS SR.	Mayor de 25 años	2 años como Jefe de Pos	Profesional en Administración de Empresas o carreras afines

TRAYECTORIA PROFESIONAL:



HABILIDADES ESPECÍFICAS :


- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Capacidad para prever y planear
- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Capacidad para trabajar en equipo

CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:

- Administración
- Conocimiento y utilización de productos psicotrópicos controlados por el CONSEP
- Conocimiento de genéricos y sus formulaciones
- Salud Integral
- Conocimientos de Régimen tributario
- Presupuesto
- Mercadeo y Ventas
- Primeros Auxilios y manejo defensivo
- Relaciones Humanas
- Herramientas de Microsoft
- Comunicación Efectiva

OTROS REQUISITOS :


- Vehículo Propio

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA		Página 1 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506	

INDICE

	Pág No.
1. OBJETIVO	2
2. ALCANCE	2
3. REFERENCIAS.....	2
4. DEFINICIONES	2
5. RESPONSABILIDADES	2
6. CONTENIDO	3
6.1 Descripción del Cargo	3
6.2 Descripción de las Funciones	3
6.2.1 Funciones Básicas	3
6.2.2 Funciones Específicas	3
6.3 Indicadores de Gestión.....	6
6.4 Perfil del Cargo	7

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Ing. Oscar Yandún	Econ. Yovani Ponce	Ing. Christian Coll Ing. Leopoldo Mejía
Analista de Procesos	Gerente de Procesos	Sub Gerente de Ventas Jefe Nacional de Ventas
Fecha: Noviembre/2008	Fecha: Noviembre /2008	Fecha: Noviembre /2008

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA		Página 2 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506	

1. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo de Administrador de Punto de Venta.

2. ALCANCE

Determina el accionar del Administrador en los Puntos de venta de las farmacias pertenecientes a Ecuafarmacias & Asociados S.A.

3. REFERENCIAS


1. Reglamento Interno de Ecuafarmacias.

4. DEFINICIONES

1. **FEDIFE:** Fundación Educativa para el Desarrollo Integral Farmacéutico Ecuatoriano, encargada de la formación de Administradores y Auxiliares de farmacias.
2. **Telecheck:** Empresa que ofrece garantía a un establecimiento sobre la cobranza con cheques de cualquier entidad bancaria.
3. **Robotmed:** Equipo de medición automática de parámetros corporales.

5. RESPONSABILIDADES

1. **Sub Gerente Ventas:** Es la persona responsable de establecer, revisar y aprobar el presente Manual.
2. **El Jefe de Punto de Venta:** Es el responsable de velar por el fiel cumplimiento del presente Manual.
3. **Administrador de Punto de Venta:** Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente Manual.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA		Página 3 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506	

6. CONTENIDO

6.1 Descripción del Cargo

CARGO	:	Administrador de Punto de Venta
LIDER INMEDIATO	:	Jefe de Puntos de Ventas
LIDER AREA	:	Sub-Gerente de Ventas. Jefe Nacional de Ventas
SUPERVISA A	:	Asesor de Punto de Venta, Auxiliar de Punto de venta, Auxiliar de Enfermería, Motorizado e Impulsadoras.

6.2 Descripción de las Funciones


Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de estos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quienes asignen el reemplazo correspondiente.

6.2.1 Funciones Básicas


Planificar, coordinar y controlar el desarrollo del Punto de Venta tanto en lo administrativo como en lo comercial, implementando las estrategias y políticas de la empresa, colaborando con los objetivos en la realización y desarrollo del plan organizacional.

6.2.2 Funciones Específicas


1. Hacer seguimiento al desarrollo de ventas de la farmacia a su cargo con el fin de cumplir con el presupuesto de venta asignado.
2. Maximizar la productividad (número de clientes, rentabilidad, volumen de ventas, etc.) del Punto de Venta.
3. Cumplir y hacer cumplir los Indicadores de Gestión establecidos para el Punto de Venta.
4. Ejecutar los planes y estrategias de mercadeo en el punto de venta.
5. Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y tecnológicos del punto de venta a su cargo.
6. Controlar el cumplimiento de las políticas de ventas, facturación, crédito, cobro, devoluciones, despachos y compras, a fin de evitar contingencias ante organismos de control tributarios.
7. Coordinar con el área Administrativa la obtención de permisos de funcionamiento (municipio, CONSEP, bomberos) y demás controles externos necesarios para el normal funcionamiento del Punto de venta.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA		Página 4 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506	

8. Obtener anualmente el carné de salud tanto propio como de todo el personal del Punto de Venta, siendo estos necesarios para que el local obtenga el permiso de funcionamiento.
9. Asegurar que se mantengan visibles y actualizados los permisos de funcionamiento de la Dirección Provincial de Salud Pública (DPSP), patente municipal, permiso de bomberos y carné del representante Químico Farmacéutico de ser el caso.
10. Coordinar el envío oportuno al área Administrativa y Financiera, de las planillas de servicios básicos (arriendo, luz, agua, teléfono, seguridad, etc.)
11. Coordinar la solución de problemas con las áreas de apoyo correspondientes.
12. Determinar los horarios de rotación y turnos del personal del punto de venta.
13. Al momento de apertura y cierre del Punto de Venta tomar a consideración lo mencionado en el **Procedimiento Seguridad Integral del POS, código PRUF-OP-007.**
14. Comunicar al personal a su cargo los cambios sobre políticas, precios nuevos, promociones especiales y cambios en los sistemas de trabajo del Punto de Venta, así como coordinar la inducción y capacitación del nuevo personal.
15. Informar al Jefe de Política Comercial sobre los planes de comercialización de la competencia y necesidades de productos claves.
16. Cumplir y hacer cumplir el **Procedimiento Control de Ventas de Productos Psicotrópicos, código PRUF-AF-004.**
17. Controlar que se cumpla con el proceso de recepción e ingreso de mercadería y actualización del Inventario en función de lo recibido, tanto de proveedores, transferencias como de compras urgentes.
18. Controlar y verificar la facturación de ventas a crédito de acuerdo a políticas de crédito establecidas.
19. Realizar cierre diario de ventas al final del día, emitir reportes, revisar devoluciones y facturas (físico contra el sistema), conciliar cierre de caja, verificar el efectivo y demás valores recibidos, resolver de ser necesario, las novedades que se presenten en el cierre.
20. Preparar diariamente el depósito al banco adjuntando documento de entrega al servicio de blindado, por concepto de ventas del día anterior.
21. Verificar el inventario de mercadería a su cargo cuando reciba un nuevo punto de venta para administrar y firmar su responsabilidad sobre el mismo.
22. Realizar periódicamente toma de inventario por muestreo, durante las horas de labor.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA		Página 5 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506	

23. Apoyar en la toma física de inventarios totales del Punto de venta según cronograma de trabajo establecido por el área de Operaciones o por requerimientos puntuales.
24. Cumplir con el procedimiento establecido para el manejo de las transferencias (manuales o automáticas), despachar y cerrar los documentos por transferencias de mercaderías generadas hacia los puntos de ventas y verificar que estas correspondan en el sistema (Cargos y descargos).
25. Controlar el stock de proveeduría necesaria para el correcto funcionamiento del Punto de Venta: rollos de papel para impresora de facturas, notas de venta manuales, fundas, cintas de impresora, guías de remisión, etc.
26. Sustentar o justificar las pérdidas de productos debido a robos, caducidad o mal estado.
27. Hacer cumplir el cronograma de tareas de limpieza diaria que involucre a todos los colaboradores y mantener el Punto de Venta permanentemente limpio, esto incluye: pisos, baño, productos, cafetería, vitrinas, vaciar basureros y papeleras, etc.
28. Controlar que no se consuma alimentos fuera del área de cafetería.
29. Controlar que no se fume en el punto de venta, ni que se ingrese con mascotas.
30. Controlar las actividades de los guardias y reportar las novedades a la empresa de seguridad.
31. Coordinar de manera inmediata reparaciones menores, o reposición de bienes fungibles de fácil instalación como: focos, fluorescentes, candados, accesorios, láminas de cielo falso, etc., y mantener la correcta imagen del Punto de Venta.
32. Asistir al trabajo de acuerdo al calendario establecido de manera puntual y controlar las asistencias y atrasos del personal a su cargo.
33. Usar correctamente el uniforme, cuidar su apariencia personal y la del personal a su cargo.
34. Mantener publicada una lista de direcciones y teléfonos de todos sus compañeros para solventar situaciones de emergencia.
35. Recibir el puesto del personal del Punto de Venta que se retire de la empresa y reportar novedades.
36. Realizar reuniones con su equipo de colaboradores para escuchar sugerencias y analizar problemas.
37. Tomar las medidas preventivas a fin de evitar la realización de asaltos o hurtos que pongan en peligro las vidas y bienes de los colaboradores, clientes, empresa y otros; apoyándose con el área de Seguridad.
38. Asegurarse que se efectúe la desconexión de aparatos eléctricos peligrosos al fin de la jornada, así como los rótulos de acuerdo al horario establecido.

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA	Página 6 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506

39. Vigilar que el extintor de incendios esté operativo y recargado todo el tiempo. Solicitar recarga y entrenamiento cuando sea necesario.
40. Prender y apagar los rótulos de acuerdo al horario establecido.
41. Operar los equipos a su cargo siguiendo las normas de funcionamiento y sin excesos.
42. Controlar el inventario de los productos promocionales suministrados por la empresa.
43. Atender personalmente y/o por teléfono a los clientes y los reclamos. Hacer seguimiento sobre la resolución de reclamos.
44. Realizar pedidos puntuales de productos a la Unidad de apoyo responsable.
45. Consolidar y emitir informes de gestión y novedades a su líder inmediato.
46. Realizar la revisión del cierre consolidado de ventas, además del envío de valores y documentación a los lugares respectivos.
47. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la empresa y en especial los de la función comercial.
48. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.


Función de apoyo para el área de Operaciones – Compras (Solo Dromayor)

Efectuar negociaciones (condiciones e impulsaciones) con proveedores en los que se puede obtener mayor margen de descuentos en productos puntuales y solicitar aprobación de compra a la Gerencia de Operaciones.

6.3 Indicadores de Gestión

El presente cargo debe administrar, controlar y/o velar por el cumplimiento de los resultados en los siguientes Indicadores de Gestión de los procesos y proyectos asignados o en los que tenga participación; los mismos que determinaran su nivel de desempeño y el de la organización.

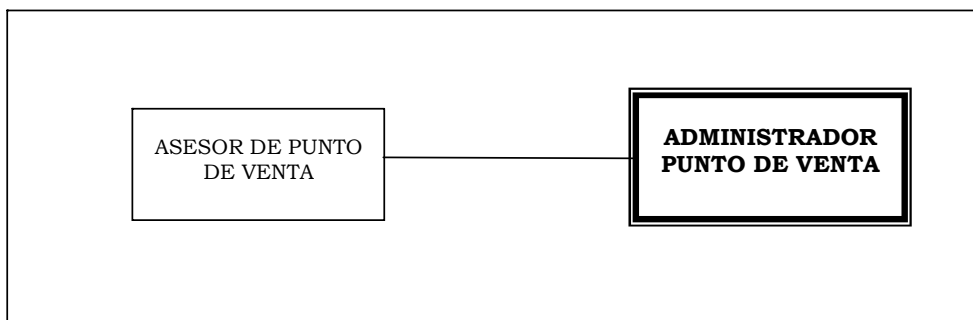
Nombre del Indicador	Formula de Calculo
Presupuesto de Gastos Variables	20%
Días de Inventario	10%
Presupuesto de Ventas Equivalente	50%
Presupuesto de Ventas Líneas Objetivas	20%

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA	Página 7 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506

6.4 Perfil del Cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL PUESTO	NIVEL ACADÉMICO
De 25-35 años	Masculino o Femenino	1 año	Bachiller o Estudios Superiores en Administración de Empresa, Mercadeo o carreras afines.

TRAYECTORIA PROFESIONAL:




CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Liderazgo
 Madurez y ética profesional
 Planificador, organizado, responsable, confiable y honesto
 Criterio analítico
 Extrovertido
 Estabilidad Emocional
 Sociable y autocontrol
 Realización grupal e independencia
 Cooperativo

HABILIDADES ESPECÍFICAS:

Resolución de problemas
 Toma de decisiones
 Capacidad para prever y planear
 Empatía
 Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
 Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA	Página 8 de 8
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4506

Capacidad para trabajar en equipo

CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:


Conocimiento y utilización de productos psicotrópicos controlados por el CONSEP
 Conocimiento de genéricos y sus formulaciones
 Salud Integral
 Conocimientos de Régimen tributario
 Presupuesto
 Mercadeo y Ventas
 Relaciones Humanas
 Primeros Auxilios.
 Herramientas de Microsoft
 Comunicación efectiva

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

No Indispensable

AMBIENTE DE TRABAJO:


De acuerdo al modelo definido para el punto de venta.

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA	Página 1 de 7
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4702

INDICE

	Pág. No.
1. OBJETIVO	2
2. ALCANCE.....	2
3. REFERENCIAS.....	2
4. DEFINICIONES	2
5. RESPONSABILIDADES.....	2
6. CONTENIDO	3
6.1 Descripción del Cargo	3
6.2 Descripción de las Funciones	3
6.2.1 Funciones Básicas	3
6.2.2 Funciones Específicas	3
6.3 Indicadores de Gestión.....	5
6.4 Perfil del Cargo	6

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Ing. Oscar Yandún	Econ. Yovani Ponce	Ing. Christian Coll Ing. Leopoldo Mejía
Analista de Procesos	Gerente de Procesos	Sub Gerente de Ventas Jefe Nacional de Ventas
Fecha: Noviembre/2008	Fecha: Noviembre /2008	Fecha: Noviembre /2008

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 2 de 7
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4702	

1. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo de Auxiliar de Punto de Venta.

2. ALCANCE

Determina el accionar del Auxiliar de Punto de Venta en los Puntos de venta de las farmacias pertenecientes a Ecuafarmacias & Asociados S.A..

3. REFERENCIAS


Reglamento Interno de Ecuafarmacias.

4. DEFINICIONES

1. **FEDIFE:** Fundación Educativa para el Desarrollo Integral Farmacéutico Ecuatoriano, encargada de la formación de Administradores y Auxiliares de farmacias.
2. **Telecheck:** Empresa que ofrece garantía a un establecimiento sobre la cobranza con cheques de cualquier entidad bancaria.

5. RESPONSABILIDADES

1. **Sub Gerente de Ventas:** Es el responsable de establecer, revisar y aprobar el presente Manual.
2. **Jefe de Punto de Venta:** Es el responsable de velar por el fiel cumplimiento del presente Manual.
3. **Administrador de Farmacia:** Es el responsable de hacer cumplir con lo indicado en el presente Manual.
4. **Auxiliar de Farmacia:** Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente Manual.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 3 de 7
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4702	

6. CONTENIDO

6.1 Descripción del Cargo

CARGO	:	Auxiliar de Punto de Venta
LIDER INMEDIATO	:	Administrador de Punto de Venta
LIDER AREA	:	Jefe de Puntos de Venta
SUPERVISA A	:	Ninguno

6.2 Descripción de las Funciones


Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de estos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quienes asignen el reemplazo correspondiente.

6.2.1 Funciones Básicas


Contribuir a cumplir con las cuotas de ventas asignadas y demás indicadores de gestión asignados, basados en un óptimo servicio al cliente y un adecuado desempeño de las tareas a él encomendadas a fin de aportar al logro de los objetivos de la farmacia.

6.2.2 Funciones Específicas

1. Cumplir con el calendario de trabajo establecido y con el uso correcto del uniforme, cuidando su apariencia personal.
2. Obtener anualmente el carné de salud que es necesario para que el local obtenga el permiso de funcionamiento.
3. Participar activamente en las charlas de capacitación convocadas por la empresa.
4. Cumplir estrictamente con las políticas de facturación de productos establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
5. Cumplir con el **Procedimiento Control de Ventas de Productos Psicotrópicos, código PRUF-AF-004**, además de políticas adicionales que se establecen por el CONSEP para el manejo de productos psicotrópicos y estupefacientes.
6. Responsabilizarse de la revisión e ingreso correcto e inmediato de la mercadería entregada por los proveedores, de acuerdo a las normas de control de ingreso de mercadería (mal estado, deteriorado, vencido o con fecha de caducidad menor a seis meses).
7. Realizar devoluciones de productos al proveedor y reportar novedades.

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA	Página 4 de 7
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4702

8. Cumplir con las normas de rotar la mercadería más antigua para la venta.
9. Respetar estrictamente las políticas de exhibición y mercadeo de productos.
10. Realizar la colocación y retiros de etiquetas de precios de productos.
11. Ser responsable por el correcto orden y limpieza de los productos de las perchas asignadas.
12. Participar activamente en la toma física de inventario cuando así se lo disponga.
13. Realizar inventarios rotativos de control durante las horas de labor y reportar novedades.
14. Ser responsable de un área predefinida del Punto de Venta para el control permanente de caducidades y responder por las pérdidas de producto debido a caducidad y mal estado.
15. Participar en el cronograma de tareas de limpieza diaria del establecimiento y cumplir con las normas de higiene y uso de la cafetería.
16. Controlar el cumplimiento de las normas de admisión de clientes (familiares, amigos, mascotas) al establecimiento y políticas de no fumar.
17. Encargarse de las reparaciones menores y/o reposición de bienes fungibles de fácil instalación.
18. Cumplir con las políticas de la empresa de no recibir obsequios, muestras médicas, premios, incentivos en dinero o en especies de ningún tipo por parte de proveedores, clientes o terceros.
19. Cumplir con las políticas de revisión tanto a la entrada como a la salida del local por parte del guardia y no portar objetos de valor o documentos personales importantes durante las horas de trabajo.
20. Observar actitudes sospechosas y tomar las medidas preventivas a fin de evitar la realización de asaltos o hurtos que pongan en peligro las vidas y bienes de los colaboradores, clientes, empresa y otros. No oponer resistencia en caso de asalto. Tal como lo menciona el **Procedimiento Seguridad Integral del POS, código PRUF-OP-007**.
21. Operar los equipos a su cargo siguiendo las normas de funcionamiento.
22. Ser responsable del cuidado de los activos del local y de la desconexión de los aparatos eléctricos peligrosos al fin de la jornada.
23. Utilizar racionalmente los suministros de oficina.
24. Realizar control del inventario de los productos promocionales suministrados por la empresa y utilizarlos correctamente.
25. Cumplir con las políticas de uso, reproducción y confidencialidad del software o información del computador de la farmacia.
26. Recibir, entregar y custodiar el fondo de caja.


	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 5 de 7
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4702	

27. Ser responsable de la actualización oportuna de información en el sistema, del ingreso correcto de la facturación, captura de datos de clientes y formas de pago.
28. Realizar notas de crédito de movimientos cumpliendo con las políticas establecidas para el efecto.
29. Seguir el procedimiento de recepción de cheques con Telecheck. En caso de falla será responsable por el valor no cancelado a la empresa.
30. Cumplir con la política de no realizar cambios de cheques a terceros ni recibirlos por un valor mayor al de la venta.
31. Respetar la política de precios establecida y colocada en el computador.
32. Coordinar la entrega de productos a domicilio de ser el caso.
33. Seguir estrictamente el procedimiento de reporte, cierre y cuadre de caja establecido.
34. Responsabilizarse por los faltantes de caja que hubieren en su turno de cajero.
35. Realizar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de ventas establecidos.
36. Brindar un óptimo servicio al cliente.
37. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

6.3 Indicadores de Gestión

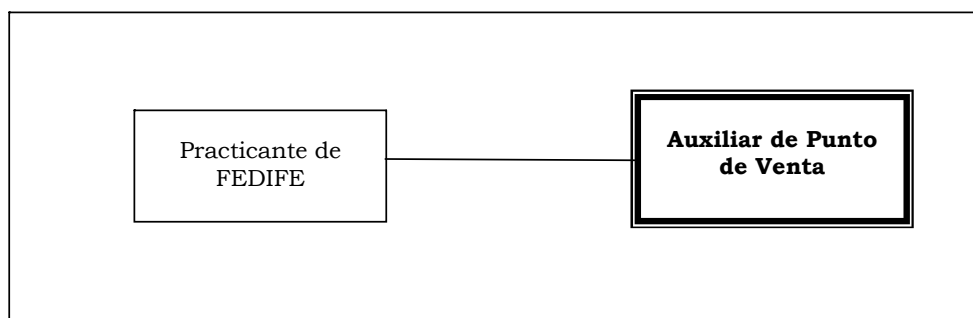
El presente cargo debe administrar, controlar y/o velar por el cumplimiento de los resultados en los siguientes Indicadores de Gestión de los procesos y proyectos asignados o en los que tenga participación; los mismos que determinaran su nivel de desempeño y el de la organización.

Nombre del Indicador	Formula de Calculo
Presupuesto de Gastos Variables	20%
Días de Inventario	10%
Presupuesto de Ventas Equivalente	50%
Presupuesto de Ventas Líneas Objetivas	20%

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 6 de 7
División: Desarrollo de Farmacias		Alcance: Nacional	Código: MF-4702

6.4 Perfil del Cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL PUESTO	NIVEL ACADÉMICO
De 18-30 años	Masculino o Femenino	1 año	Bachiller o Estudios Superiores en Administración de Empresa, Mercadeo o carreras afines.




TRAYECTORIA PROFESIONAL:

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

Madurez y ética profesional
 Planificador, organizado, responsable, confiable y honesto
 Criterio analítico
 Extrovertido
 Estabilidad emocional
 Autocontrol
 Realización grupal e independencia
 Cooperativo

HABILIDADES ESPECÍFICAS:

Resolución de problemas
 Capacidad para prever y planear
 Empatía
 Habilidad numérica, memoria visual, retentiva

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 02 Fecha: Nov/2008
	AUXILIAR DE PUNTO DE VENTA		Página 7 de 7
División: Desarrollo de Farmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4702	

Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
Capacidad para trabajar en equipo

CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:

Conocimiento y utilización de productos psicotrópicos controlados por el CONSEP
Conocimiento de genéricos y sus formulaciones
Salud Integral y cuerpo humano
Conocimientos básicos de Régimen tributario
Relaciones Humanas
Primeros Auxilios.
Herramientas de Microsoft
Comunicación efectiva

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

No Indispensable

AMBIENTE DE TRABAJO:

Lugar de trabajo con ventilación e iluminación.

Anexo 4: Organigrama Institucional



Estructura Cruz Azul

Gerente de
Franquicias Cruz
Azul y Comunit.

Enrique Gordon

Subgerente de
Redes de Salud

Fernando Freire

Subgerente de
Cruz Azul
Ecuafarmacias

Leopoldo Mejia



Anexo 5: Nómina personal Ecuafarmacias

NOMBRE	
ARAMBULO BASURTO TANIA PATRICIA	DELGADO QUIÑONEZ NARCISA PILAR
VERA FLORES JORGE ALFREDO	OCAMPO LAZ MARIA ANDREA
PEÑARRIETA VERA GLENDA JAQUELINE	ZAMBRANO ROMAN MARYURI JESSENIA
NAVARRETE NAVARRETE LIBARDO PATRICIO	MONTATIXE LASCANO MARTHA CECILIA
VELEZ AVEIGA WILMER ANTONIO	ALVARADO FALCONES LIBIA MARIA
REASCOS VELASCO KAREN KATIUSKA	MORENO RAMOS ELSA AURORA
MENDOZA MEZA CARLOS MARCIAL	MALLA VERA HILDA VERONICA
PINOS FREIRE NELSON TEMISTOCLES	VERA RIVAS LADY DEL ROCIO
MINGA AREVALO NEPTALI TARQUINO	GAONA HURTADO JOHANA ELIZABETH
TIERRA CARGUACUNDO DIEGO FABIAN	AVILES POVEDA MARCO TULIO
ZAMBRANO ALVAREZ JORGE ROQUE	VERA BRAVO DEYSI MARISELA
VELASQUEZ ANDRADE CRISTIAN IVAN	INTRIAGO AVILA WILLIAM JAVIER
BUSTE TUAREZ EDUARDO LUIS	MELLENDEZ GUZMAN RODOLFO ROLANDO
CAMPOS LOPEZ YOJANNY ELIZABETH	SANTOS TOMALA MAYRA ESTEFANIA
MARQUEZ ROMERO DIANA CAROLINA	ZAMBRANO MENDOZA JUNY DEL CARMEN
SHIGUANGO TAPUY CLEVER JAVIER	PIANDA BASTIDAS JENNY ELIZABETH
ALVAREZ ANCHAPAXI YESENIA LEONORA	GUANANGA ALAVA STALIN LENIN
ZAMBRANO GOMEZ SILVIA VALERIA	VINUEZA MOCOSO JENNY VERONICA
CEDEÑO LOPEZ JESSENIA CRISTINA	NAVARRETE REYES FREDDY ANTONIO
NAVARRO TUBAY FLAVIO BENITO	CARRILLO MALDONADO MIGUEL ANDRES
SANTOS RAMIREZ DIANA DEL CARMEN	PILLIGUA ZAMBRANO DIEGO NIXON
ALAVA SANCHEZ NANCY GABRIELA	CARDENAS CALVO JENNY ARACELY
CEDEÑO ADRIAN ANA LUCIA	BERMUDES CEDEÑO SILVIA ELIZABETH
SOLANO CONTRERAS FRANKLIN HUGO	RONQUILLO CASTILLO DIEGO FABRICIO
MERA AVILA JULIO JAVIER	JARAMILLO SANTANA LIDIA MARIA
DEL CAMPO GUERRERO VIVIANA CAROLINA	MARIDUEÑA GANCHOZO RENATA IVETTE
SANTILLAN TROYA MARCIA ROCIO	VARGAS SHINGRE CONSUELO AMPARO
CORRALES CARRIEL MERCY JAHAIRA	INTRIAGO CEDEÑO MARIA BEATRIZ
SANCHEZ BERMELLO PATRICIA JUDITH	SUAREZ BARCO IRMA GEOVANNA
ROMERO MONCAYO JUAN RAMON	BOZA LARA SONIA ESTEFANIA
CEDEÑO PINOS ANA GISSELA	RIVAS VILLAVICENCIO MIRIAN PIEDAD
CEDEÑO CUSME EL SO EDUARDO	MURILLO MANZABA FELIPE ANDRES
TITUAÑA AGUIRRE DORA CRISTINA	GAONA PERALTA RENATO ALEJANDRO
SIGUENCIA SIGUENCIA VANESSA ELIZABETH	HUERTA NAVARRETE JAVIER DARIO
JIMENEZ ARMERO MARIA ISABEL	LARA GALARZA EDWIN JAVIER
TOLEDO CABRERA LUIS ALFONSO	CORREA CRUZ DIEGO
BARBECHO MONTALEZA ANA LUCIA	ESPARZA MIRANDA WILMER ORLANDO
CUSME PAZMIÑO ESTELA MARISELA	MACIAS CASTRO JONATHAN MARCELO
HIDALGO ESCOBAR WILMA CARMITA	SANCHEZ SANCHEZ GRACE MORAYMA
VEGA AGUACONDO YADIRA MARIBEL	MURILLO APOLO GLENDA DAYANNA
ALCIVAR ZAMBRANO SHIRLEY ASUNCION	LICOA FLORES MARIUXI ELIZABETH
	ACOSTA MORA CRISTIAN ANDRES

CABRERA SARANGO DEYSI CAROLINA	CUERO COTERA NARCISA ANABEL
CHUNATA VISCAINO MARCELA JACQUELINE	FARIAS MOGROVEJO DIANA CAROLINA
OJEDA MARTINEZ HAYDEE ALEXANDRA	TUMBACO CASTRO LUCIA DEL CARMEN
BENALCAZAR PAZMIÑO JENNY ELIZABETH	CASTRO VERA ANA MARIA
CAMACHO ORDOÑEZ GERMANIA LORENA	MORENO TOCTO VERONICA ALEXANDRA
QUINTANA GARCIA GLADYS EDELMIRA	ANGULO VERA SONY JORGE
RAMIREZ CASTRO FRANCISCO XAVIER	ZAMBRANO PONCE JUANA TRINIDAD
MUÑOZ LUCAS MAYRA BEATRIZ	ZAMBRANO INTRIAGO VERONICA ELIZABETH
SANTAMARIA CASTRO MAURICIO ALEXANDER	
CEVALLOS VELEZ LILIANA ELIZABETH	
FAJARDO MORA ADRIANA MARGARITA	
REZABALA RIOS CAROL STEFANIA	
FREIRE QUINTANILLA ALEX ENRIQUE	
FLOREZ VELEZ ISAAC ISRAEL	
GUSMAN DAVILA MAURICIO ALEJANDRO	
ALCIVAR BASURTO JIMMY JOSE	
MONTES ROSADO WILIAN LEONARDO	
BENAVIDES BAEZ ANDRES ALEXIS	
CEDEÑO CHILA JORGE LUIS	
MERA MEZA MARCO TULIO	
MANOBANDA SANCHEZ ALEXANDER PAUL	
ZAMBRANO MOREIRA CESAR DANIEL	
GUALOTO CAMPOVERDE MONICA PATRICIA	
ROMERO MURIEL EDISON XAVIER	
VIÑAN CELY DARWIN MARCELO	
MUÑOZ FARIAS JORGE LUIS	
INTRIAGO VERA CARLOS JAVIER	
CEPEDA ZAMBRANO ALFONSO GABRIEL	
ZAMBRANO ONTANEDA LENIN ALEJANDRO	
MORALES GOMEZ ELENA KARINA	
HIDALGO HIDALGO MONICA VICTORIA	
LOPEZ ZAMBRANO DIANA MAGDALENA	
IBARRA MOREIRA SILVIO MANUEL	
MONCAYO MEDINA MIRIAN JACQUELINE	
PALACIOS ROSADO MAIRA MARIELA	
SOLORZANO ZAMBRANO LORGIO MANUEL	
GUERRERO CACHAGO KATTY FRANCISCA	
CHICHANDE TARIRA JESUS ISIDRO	
ZOLORZANO CUJILAN ISMAEL DANILO	
NAZARENO CHICHANDE YONIS DEMETRIO	
QUIROZ HUERTA CRISTIAN EDUARDO	

Anexo 7: Catálogos

CRUZI OFERTAS

AHORRA MÁS EN EL MES DE LA MUJER

Compra 2 y lleva el 3ero. GRATIS
Válido hasta 31 de mayo de 2013.

HIGIENE ÍNTIMA
Jabón Íntimo Nosotras



COMPRAS 3+1 GRATIS!

HIGIENE ÍNTIMA
Lactacyd Femina y Delicata



Válido hasta 31 de diciembre de 2013.

AHORRA \$2

MULTIVITAMÍNICO
Ton Was ampolla bebible x 10



COMPRAS 3+1 GRATIS!

HIGIENE ÍNTIMA
Lady Speed Stick



Válido hasta 30 de abril de 2013.

AHORRA \$7

MULTIVITAMÍNICO
Climasoy cápsulas x 50 mg x 45



Válido hasta 31 de mayo de 2013.

DESCUENTO DEL 25%

HIGIENE ÍNTIMA
Toalla Stayfree ultra suave con alas x 10



CALCIO
Calcibon D Tabletás x 1500 mg x 30

DESCUENTO DEL 25%



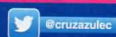
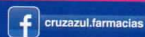
SALUD DIGESTIVA
Dulcolax grageas x 5 mg x 10

DESCUENTO DEL 20%




Circulación gratuita. Válido del 1 al 31 de marzo de 2013. No aplica con otras promociones. Aplica a partir del P.V.P.

CONFIANZA - AHORRO - CERCANÍA - VARIEDAD



VÁLIDO DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2013. NO APLICA CON OTRAS PROMOCIONES. APLICA A PARTIR DEL P.V.P. ESTOS PRECIOS INCLUYEN I.V.A. Y PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO.

CUIDADO INFANTIL

GRATIS Acumula 4 compras de Gain Eye Q Plus y recibe el 5to. **GRATIS**

1 PRODUCTO

Acumulación de productos hasta el 31 de diciembre 2013.



LECHE EN POLVO INFANTIL
GAIN EYE Q PLUS 900 gr

GRATIS Acumula 4 compras de Isomil Eye Q Etapa 1 o 2 y recibe el 5to. **GRATIS**

1 PRODUCTO

Acumulación de productos hasta el 31 de diciembre 2013.



LECHE EN POLVO INFANTIL
ISOMIL EYE Q PLUS x 900 gr



DESCUENTO DEL **25%**

LECHE DE CRECIMIENTO
LECHE NIDO 1+ 1700 gr



LACTACYD INFANTIL
x 200 ml

GRATIS!
COMPRAS **3+1**

Acumulación de productos hasta el 31 de diciembre 2013.



JABÓN LÍQUIDO
CREMADERM Lactosuero PH x 300 ml

GRATIS!
COMPRAS **3+1**

GRATIS Acumula 4 compras de Crema Derm y recibe el 5to. **GRATIS**

1 PRODUCTO

Acumulación de productos hasta el 31 de diciembre 2013.



CREMA ANTIPIAÑALITIS
CREMADERM Tubo x 30 y 60 gr



VASOS, BIBERONES Y CHUPONES
BABY LOONEY TUNES

GRATIS!
COMPRAS **3+1**

SALUD DIGESTIVA

Acumula 30 fracciones de Hepagen recibe 10 **GRATIS**



HEPAGEN
Cap x 75 mg x 30

Acumulación de productos hasta el 31 de diciembre de 2013.

SALUD FAMILIAR



PRESERVATIVOS
SURE X 3

GRATIS!
COMPRAS **3+1**

VITAMINAS Y MINERALES

GRATIS!
COMPRAS **3+1**

Acumulación de productos hasta el 31 de diciembre de 2013.



DALIVIT
Jalea x 100 gr

Acumula 4 compras de Mulgatol de cualquier sabor y recibe el 5to. **GRATIS**

GRATIS
1 PRODUCTO



MULGATOL
Jalea x 100 gr

SALUD RESPIRATORIA

En la compra de cualquier presentación de Notusin **RECIBE VAPOMENTOL 8 gr**



NOTUSIN x 100 ml



farmacias cruz azul.

CUIDADO ORAL

COMPRAS
3+1
GRATIS!

Acumulación de productos hasta el 30 de abril de 2013.



PASTA DENTAL
COLGATE TRIPLE ACCION x 75 ml

COMPRAS
3+1
GRATIS!

Acumulación de productos hasta el 30 de abril de 2013.



PASTA DENTAL
COLGATE TOTAL 12 Clean Mint x 75 ml

COMPRAS
3+1
GRATIS!

Acumulación de productos hasta el 30 de abril de 2013.



PASTA DENTAL
COLGATE TOTAL 12 Whitening x 75 ml

COMPRAS
3+1
GRATIS!



ENJUAGUE BUCAL COLGATE
PLAX Sin Alcohol x 250 ml

Acumulación de productos hasta el 30 de abril de 2013.

COMPRAS
3+1
GRATIS!



PASTA DENTAL
COLGATE SENSITIVE x 100 y 110 gr

Acumulación de productos hasta el 30 de abril de 2013. Aplica al compra del mismo producto.

CUIDADO PERSONAL

COMPRAS
3+1
GRATIS!



DESODORANTES SPEED STICK
Naturals & Protect y X5

Acumulación de productos hasta el 30 de abril de 2013.

CUIDADO DEL CABELLO

COMPRA 4 TINTES DE LA MISMA MARCA Y LLEVA EL 5to. GRATIS



ETINCELLE



KOLESTON



HÅR



COLOR TONE

VALIDO DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2013. NO APLICA CON OTRAS PROMOCIONES. APLICA A PARTIR DEL P.V.P. ESTOS PRECIOS INCLUYEN I.V.A. Y PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO.

OFERTAS ESPECIALES

VÁLIDO DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2013. NO APLICA CON OTRAS PROMOCIONES. APLICA A PARTIR DEL P.V.P. ESTOS PRECIOS INCLUYEN I.V.A. Y PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO.

DESCUENTO DEL



30%

VITAMINAS Y MINERALES
VITAMINA C POPS X 500 mg x 5

DESCUENTO DEL



20%

VITAMINAS Y MINERALES
SUPRADYN NIÑOS Gomitas x 120 mg x 30

DESCUENTO DEL



20%

CALCIO
CALCIBON MIN tabletas x 30

DESCUENTO DEL



25%

SALUD DIGESTIVA
CIRUELAX comprimidos display x 10

DESCUENTO DEL



20%

SALUD DIGESTIVA
DULCOLAX gotas 75 mg x 15 ml

DESCUENTO DEL



20%

SALUD DIGESTIVA
DULCOLAX Perlas grageas 5 mg x 30

DESCUENTO DEL



35%

SALUD RESPIRATORIA
ABEJALÍN KIDS Jarabe x 120 ml

DESCUENTO DEL



20%

También participa
Mucosolvan 24 horas
Cap. x 20

SALUD RESPIRATORIA
MUCOSOLVAN Jarabe x 30 mg x 120 ml

DESCUENTO DEL



30%

FIBRA PARA BAJAR DE PESO
MULTI 7 Funda x 400 gr

DESCUENTO DEL



20%

MULTIVITAMÍNICO
GERIMAX Ginseng Tab. x 30

DESCUENTO DEL



20%

MULTIVITAMÍNICO
GERIMAX Energía diaria Tab. x 30

DESCUENTO DEL



20%

MULTIVITAMÍNICO
GERIMAX Instant Energy Tab. x 30

Lo moderno en el mundo de la salud
por su rápida y eficaz acción, la **cápsula líquida** **gelcaps®**

niñ@s y adolescentes

Único multivitamínico
en cápsula líquida

Fósforo, Hierro, Vitaminas y Minerales



En períodos de desarrollo e intensa actividad física y/o mental

Cápsula líquida

en el trabajo, estudio y farra

Para Más...

ENERGÍA

en tu cuerpo y mente

una al Día Vigorizante y revitalizante natural



Cápsula líquida

Pre - embarazo • Embarazo • Lactancia

El aliado más eficaz y el recurso más completo...

Embarazo saludable = bebé más hermoso y sano



... ¡ Ideal para la mujer en edad fértil !!

Cápsula líquida

Complejo B

- ácido fólico • hierro • zinc
- Aceite de germen de trigo



Cápsula líquida

20%

Descuento en todos los productos

gelcaps®

VITAMINA E-500 u.i.

Potente antioxidante

con aceite de Germen de Trigo

- Te Rejuvenece
- Te Protege

El tiempo no pasa... tomando



Cápsula líquida

CAPSIFLU

- TOS
- FLEMA
- CONGESTIÓN

¡LIBÉRATE de los síntomas de la GRIPE !!

con una sola CÁPSULA sin importar si es Día o Noche

Cápsula líquida

¿ Nerviosismo, Estres, Tensión muscular ?

¿ INSOMNIO ? ...

¡Tome!

¡y a dormir SUPER bien!



Producto natural

...PARA HOMBRES!

con PROBLEMAS AL URINAR

o con... INFLAMACIÓN DE LA PRÓSTATA

Alivia el dolor, mejora la actividad sexual



y... prolonga la calidad de vida.

Producto natural



www.gelcapsecuador.com

gelcaps® Pioneros en Capsulas Líquidas

* PROMOCIÓN VÁLIDA DEL 1 DE MARZO AL 30 DE ABRIL. DESCUENTO APLICA DESDE EL P.V.P.



PRECIOS MÁS BAJOS

DESCUENTOS DEL



SOLO EN



*Aplican restricciones.
Promoción válido en Guayaquil, Quito,
Cuenca y principales ciudades del país.

LOS MEJORES PRECIOS
PARA EL CUIDADO DE TU SALUD

CATÁLOGO DE PRECIOS

 <p>P.V.P. \$6.86 \$5.90 AHORRAS \$0.96</p> <p>CUIDADO DEL CABELLO CASPAZOL x 220 ml</p>	 <p>P.V.P. \$7.32 \$6.20 AHORRAS \$1.12</p> <p>ALIVIO DEL DOLOR MOLAR-EX Cap. x 24</p>	 <p>P.V.P. \$12.40 \$10.65 AHORRAS \$1.75</p> <p>GLUCOSAMINA SINOVIOL Cap. x 30</p>	 <p>P.V.P. \$5.39 \$4.30 AHORRAS \$1.09</p> <p>MULTIVITAMÍNICOS LITTLE BEAR x 90</p>
 <p>P.V.P. \$11.76 \$10.00 AHORRAS \$1.76</p> <p>MULTIVITAMÍNICOS TRICROMO Cap. x 30</p>	 <p>P.V.P. \$6.84 \$5.80 AHORRAS \$1.04</p> <p>SALUD DIGESTIVA HEPAPRONT Cap. x 20</p>	 <p>P.V.P. \$2.40 \$1.90 AHORRAS \$0.50</p> <p>SALUD FAMILIAR FIVE Preservativos x 5</p>	 <p>P.V.P. \$20.40 \$17.95 AHORRAS \$2.45</p> <p>NUTRICIÓN NUTRILON Etapa 3 x 900 gr</p>

OFERTAS ESPECIALES

PROMOCIÓN



Por la compra de 5 tripacks Huggies Active Sec lleva el 6to gratis.

Promoción válida hasta el 31 de diciembre de 2013.
CUIDADO INFANTIL
Huggies Active Sec M/G/XG x 72

PROMOCIÓN

Por la compra de 1 Huggies Active Sec x 52, 44, 36 ó 34 recibe 2 pañales Huggies Natural Care.



Promoción válida hasta el 31 de diciembre de 2013.
CUIDADO INFANTIL
Huggies Active Sec en todas sus etapas

AHORRO DE

\$3⁰⁰



CUIDADO INFANTIL
PEDIASURE x 900 gr fresa, vainilla y chocolate

AHORRO DE

\$1⁰⁰



CUIDADO INFANTIL
Pañitos PEQUEÑIN Rep. Original y Aloe x 100

PRECIO ESPECIAL

\$2⁰⁰



VITAMINAS Y MINERALES
KID CAL Jbe. fresa x 180 ml

PRECIO ESPECIAL

\$1⁵⁰



VITAMINAS Y MINERALES
CEBION MINIS Tab. masticables sobre x 10

AHORRO DE

\$4⁰⁰



MULTIVITAMÍNICO
Pharmaton x 30

AHORRO DE

\$2⁰⁰



MULTIVITAMÍNICO
Vitacap G x 30

AHORRO DE

\$1⁰⁰



SALUD DIGESTIVA
KALMAX Tabletas masticables x 10

PRECIO ESPECIAL

\$2⁰⁰



VITAMINAS Y MINERALES
STAMYL Grajeas x 20

PROMOCIÓN

\$3 de tiempo aire en cada chip

2x1



CHIP MOVISTAR
Válido hasta el 30 de junio

VALIDO DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2013. NO APLICA CON OTRAS PROMOCIONES. APLICA A PARTIR DEL P.V.P. ESTOS PRECIOS INCLUYEN I.V.A. Y PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO.

SALUD OSEA Y DE CARTÍLAGOS

GLUCOSAMINA + CHONDROITIN

Com x 1500 mg x 100

PVP: \$40,63



\$34,50

COD 15240

Reg. San: 26.267-03-05

GLUCOSAMINA + CHONDROITIN

VIT. D + SOYA
Plus Calcio Tab x 60

PVP: \$22,75



\$19,50

COD 15174

Reg. San: 26.332-04-05

GLUCOSAMINA + CHONDROITIN

MSM 1000
Plus Tab x 90

PVP: \$44,20



\$38,95

COD 16659

Reg. San: 29187-02-10

SUPER CALCIO + VIT. D

Tab x 600 mg x 100

PVP: \$8,94



\$7,15

COD 15118

Reg. San: 24.861-12-02

CHROMIUM PICOLINATE

REDUCTOR DE PESO
Tab x 100

PVP: \$11,69



\$9,35

COD 16142

Reg. San: 25.680-05-04

OMEGA 3

COLESTEROL Y TRIGLICÉRIDOS
Cap x 1000 mg x 60

PVP: \$8,05



\$6,80

COD 14160

Reg. San: 26.681-11-05

LECITINA DE SOYA

REDUCTOR DE TRIGLICÉRIDOS
Cap x 1200 mg x 100

PVP: \$8,05



\$6,80

COD 14250

Reg. San: 25.022-03-03

MELATONIN + B6

INDUCTOR DEL SUEÑO
Cap x 3 mg x 60

PVP: \$9,04



\$7,23

COD 15134

Reg. San: GE.244-12-09

VITAMINAS Y MINERALES

VITAMINA B6 500mg

Tab x 1000 mg x 100

PVP: \$17,01



\$13,61

COD 58407

Reg. San: 25.989-10-04

VITAMINA B12 500mg

Tab x 120

PVP: \$11,51



\$9,21

COD 15004

Reg. San: 25.989-10-04

ULTRA B100

VIT. B1, B2, B6, B12
Cap x 100 mcg x 100

PVP: \$25,40



\$20,32

COD 15211

Reg. San: 24.922-03-03

VITAMINA E 1000

ANTIOXIDANTE
Tab x 1000 mg x 100

PVP: \$25,60



\$21,75

COD 15330

Reg. San: 24.795-11-02

SUPER MULTIPLE

34 VITAMINAS Y MINERALES
Tab x 400 mcg x 100

PVP: \$21,49



\$17,19

COD 74077

Reg. San: 25.018-03-03

STRESS + ZINC

ÁCIDO FÓLICO
Tab x 400 UI x 100

PVP: \$13,71



\$10,97

COD 16142

Reg. San: 26.677-11-05

GINKGO BILOBA 500mg

ACTIVADOR DE LA CIRCULACIÓN
Cap x 1000 mg x 100

PVP: \$11,05



\$8,84

COD 14378

Reg. San: GE.44-12-07

CORDIAL CEREBRAL PLUS

SUPLEMENTO VITAMÍNICO CEREBRAL
Cap x 500 mg x 90

PVP: \$8,05



\$6,44

COD 17348

Reg. San: 03313 MDE 11-04

OFERTAS EN PACKS



DESCUENTO DEL
25%

ENFAGROW
Duo Pack
800 gr



DESCUENTO DEL
50%
EN SEGUNDA LATA

PROGRESS
GOLD
900 gr

Por la compra de PEQUEÑÍN*
Extraconfort Plus Regular x 20

GRATIS

1 Vaso
Pequeñín
3D



*Participan todos los conteos regulares.

Por la compra de PEQUEÑÍN*
Extraconfort Plus Gigapack x 40

GRATIS

Toallitas
Acolchaditas
x 24



*Participan todos los conteos Gigapack.



Crema dental
COLGATE
MENTA PURA
100 ml

**PAGUE 2
LLEVE 3**

GRATIS

Cepillo
Multiusos

Por la compra de
TINTE DUO
COLORCREM



GRATIS

Colgate
Triple Acción
75 ml

Por la compra de
CEPILLO COLGATE
TWISTER



GRATIS

Colgate
Clean Mint
75 ml

Por la compra de
CEPILLO COLGATE
360° x 2

REFRÉSCATE
EN LA
TEMPORADA CON

Juega Las Raspaditas
No ganas por esperar para ganar.

GÁNATE
UN
TOMATODO
POR LA
COMPRA DE

3 RASPA BINGO



* Promoción hasta agotar stock

Más protección,
más ahorro con
Plenitud

5 Acumula
Paquetes de
Plenitud Protect

1 paquete
GRATIS

PAÑAL PARA ADULTOS
MAYORES
ÚNICO CON TECNOLOGÍA MULTI-CIERRE
(CINTAS PEGAY DESPEGA)



Aplica en compras de una misma presentación, talla y conteo. Promoción válida a partir del 01 de Marzo hasta el 31 de Mayo del 2013.

Más protección,
más ahorro con



5 Acumula
Paquetes de
Plenitud Active

1 paquete
GRATIS

ROPA INTERIOR
PARA ADULTOS ACTIVOS
CON INCONTINENCIA MODERADA



Aplica en compras de una misma presentación, talla y conteo. Promoción válida a partir del 01 de Marzo hasta el 31 de Mayo del 2013.

El sol es tan grande
que llega a todas
partes, disfrútalo
con **SUNDOWN**



Aprovecha esta
temporada un **25% de
descuento** en todos los
productos **Sundown**®.

* Promoción válida hasta el 31 de marzo.
Descuento aplica desde el P.V.P.



Pfizer Nutrición

PROMOCIÓN VÁLIDA DEL 1 DE MARZO HASTA AGOTAR STOCK.

KONZIL

REPARACIÓN
DEFINITIVA

CORTARLO, NI PENSARLO

**25%
DESCUENTO**



* Promoción válida del 01 al 31 de marzo o hasta agotar stock.
** Descuento aplica desde el P.V.P.

 **farmacias
CRUZ AZUL.**

Splenda
Endulzante Sin Calorías



20% de Descuento

Aplica únicamente en la presentación de 100 sobres



Promoción válida del
1 al 31 de marzo de 2013
DESCUENTO APLICA DESDE EL P.V.P.

con



Siempre GANAS!

Compra **2** jabones
íntimos Nosotras
acumulables



Llévate el **3^{ro}**
GRATIS

www.nosotrasonline.com

Ecuador 1-800-203040

f / Nosotras Ecuador

Vigencia de la promoción de marzo a mayo de 2013.

Date un gusto y
**COMPLEMENTA
TU ESTILO**
con Kotex



Compra **2** productos
Kotex Evolution
y llévate **GRATIS**
una **cartera
crossbody**

¡Son 7 diseños diferentes!



Kotex
Evolution

* Sujetas a disponibilidad, tallas únicas.
Promoción válida del 15 de marzo
al 30 de abril de 2013 o hasta agotar stock.

 **farmacias
cruz azul.**

HAWAIIAN Tropic

El placer de proteger *tu piel.*



¿Has pensando todo lo que haces en **6 horas?**



Con Stayfree® especial estás **6 horas totalmente protegida**, gracias a sus innovadoras cápsulas Compact Gel que absorben y retienen el líquido manteniéndote cómoda.



Ahora Stayfree Especial Ultra delgada viene con 2 toallas GRATIS.

Stayfree®

Protegemos tu comodidad.



Disfruta el **alivio** ahora con sabor a **manzanilla**

Dosis recomendada: Para adultos y niños mayores de 12 años, 1 sobre como preventivo y 2 como alivio. Dosis máxima 4 sobres en 24 horas. Contraindicaciones: Alergia a los componentes de la fórmula. No administrar en pacientes con enfermedad de riñón o de hígado, ni en pacientes con síndrome renal. Advertencia: No usar si tiene dolor abdominal, vómito y otros síntomas de intoxicación. No tomar conjuntamente con productos lácteos. Manténgase fuera del alcance de los niños. Controlar si sus síntomas se agravan o si aparecen otros síntomas. Si los síntomas persisten consulte a su médico. Para reportar un evento adverso asociado a un producto de GSK, comuníquese con el Departamento de Farmacovigilancia de GlaxoSmithKline Ecuador S.A., al 022994700, ext. 5.



No hay nada mejor
que cuidar la salud
de mi familia
día a día

Tú eliges cómo
pagar, de

2^a 24
meses

*con intereses

Cubre tu cuota diaria
de felicidad

Cuotafácil

www.cuotafacil.com 1 700 100 100

Gain® Plus

Fórmula de crecimiento
científicamente diseñada para
apoyar el crecimiento durante
la etapa más rápida del
desarrollo.



AHORRA \$2⁰⁰ EN GAIN x 400gr

PREGUNTA POR NUESTRO PLAN DE ACUMULACIÓN EN GAIN X 900GR

La higiene, manejo y almacenamiento adecuados son importantes,
revise la etiqueta de este producto. Contiene lactosa.

VÁLIDO DEL 1 AL 31 DE MARZO. APLICA DESDE EL P.V.P.



Abbott
A Promise for Life

 **farmacias
CRUZ AZUL.**

Nuevo

Adacne sec

No solo entiende tu piel, LA CONOCE!!



DISMINUYE la oleosidad manteniendo la **Hidratación** natural de la piel

- Jabón en barra DERMOLIMPIADOR.
- Antibacteriano y anti-inflamatorio.
- Complemento en los tratamientos antiacné.

PROMOCIÓN -20% DESCUENTO



Modo de empleo:

Aplique con masajes suaves sobre la piel mojada 2 veces al día. Enjuague con abundante agua tibia.

VÁLIDO DEL 1 AL 31 DE MARZO. APLICA DESDE EL P.V.P.



24 horas del día con Bacterion

Recomier BACTERION

Por la compra de Jabón íntimo BACTERION llévate GRATIS un paquete de Toallas húmedas Íntima



JABÓN ÍNTIMO
Enriquecido con ácido láctico, limpia, protege y elimina gérmenes sin alterar el PH natural.



TOALLAS HÚMEDAS
Limpieza y frescura siempre a mano. Extravalvas con aloe vera y manzanilla.

VÁLIDO HASTA AGOTAR STOCK.

Por la compra de

HUGGIES

Up & Go



x 28 Pañales

x 36 Pañales

lleva GRATIS 1 wipe Supreme x48



Participa también XG/XXG x 18 y GDE x 22. Lleva gratis un wipe active sec x48. Promoción válida del 1 marzo al 30 abril de 2013.

babys

Del 1 al 31 de Marzo

20% a 30% de descuento en biberones y chupones

DESCUENTO APLICA DESDE EL P.V.P.



BPA Free

Babys Productos Para Bebes



Mágicos momentos para tu bebé



BPA Free

Tu estilo de vida te ENVEJECE



FIOTON[®]

Ginkgo Biloba + Vitamina E

...regenera tu
CALIDAD DE VIDA



Para mayor información diríjase a Dirección Médica Grünenthal Ecuatoriana Cía. Ltda.
Av. Manuel Córdova Galarza Km 6 1/2 y calle Paraiso Telf. (593-2) 2351980 / Fax (593-2) 2351707
Apartado Postal 17-17 075 Quito Ecuador - www.grunenthal.com



GRU1011203



Yo confío en...

Medicamentos
Genéricos

NIFA[®]
¡Vive mejor!

...son igual de **efectivos** y **rápidos**
que sus equivalentes de marca
y **¡cuestan mucho menos!**

 **farmacias
cruz azul.**

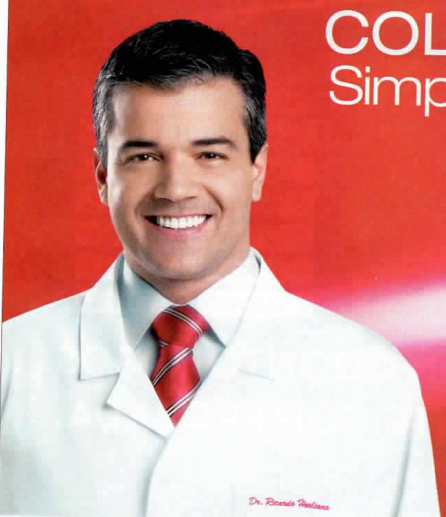


LOGRA UN TONO
MÁS **BLANCO**
EN UNA SEMANA

Colgate
LUMINOUS
WHITE™



NUEVO



COLGATE TOTAL® 12
Simplemente Insuperable

LA ÚNICA CON

12 BENEFICIOS **Y** **12** HORAS DE PROTECCIÓN

Yo la recomiendo,
compruébalo
tú también.



**PAGA 2
LLEVA 3**

Crema Dental Colgate Total 12 Clean Mint 75ml.

3x2
**Paga 2
Lleva 3**



**PAGA 2
LLEVA 3**

Crema Dental Colgate Triple Acción 100ml.

NUEVA



- | | |
|----------------|---|
| CARIES | ✓ |
| GINGIVITIS | ✓ |
| PLACA | ✓ |
| SENSIBILIDAD | ✓ |
| SARRO | ✓ |
| BLANCURA | ✓ |
| ALIENTO FRESCO | ✓ |

**DESARROLLADA CON ODONTÓLOGOS
CLÍNICAMENTE COMPROBADA.**



Oral-B®

PRO-SALUD

 **farmacias
cruz azul.**

Pañales Desechables
HUGGIES
Active Sec

El pañal que lo
aguanta todo.
Comprobado
por papás.



Único con tecnología 3D, que garantiza
una mejor **absorción, duración y ajuste**
para dar la protección que la piel
de tu bebé necesita.

 **farmacias
cruz azul.**



Medicinas **GRATIS**
o grandes descuentos
en compras acumuladas
en más de **70**
enfermedades.

Usted podrá encontrar tratamientos para las siguientes enfermedades:

- Hipertensión arterial
- Diabetes
- Colesterol alto
- Depresión
- Úlcera gástrica
- Tratamiento hormonal
- Insomnio
- Osteoporosis
- Nutrición
- Hepatitis
- Epilepsia
- Hígado graso
- Hiperplasia prostática benigna
- Infección vías respiratorias
- Antiagregante plaquetario
- Trombosis
- Disfunción eréctil
- Broncodilatador
- Hipotiroidismo
- Vasodilatación cerebral
- Obesidad
- Insuficiencia cerebrovascular crónica
- Dolor neuropático
- Isquemia miocárdica
- Deficiencia de vitaminas y calcio
- Artritis
- Osteoartritis
- Dolor-Inflamación
- Alzheimer
- Esquizofrenia
- Entre otros

Inscríbete sin costo
en más de nuestras
800 farmacias
en todo el país.

CONFIANZA - AHORRO - CERCANÍA - VARIEDAD



**farmacias
cruz azul**

Me Cuida

AHORRA con SanaSana

Marzo 2013



MUESTRA TU MEJOR



ENCUENTRA PROMOCIONES PARA EL CUIDADO ORAL



Promoción válida del 1 al 31 de marzo de 2013 o hasta agotar stock. Productos sujetos a disponibilidad.

ALIVIA TU BOLSILLO

con **Nestlé®**
QUIERE A TU HIJO

compra **\$10** en productos Nestlé®* y llévate **gratis 3 pañales** para tu pequeño



Participan los siguientes productos: NIDO 1+, NIDO 3+, NIDO 5+, NAN PRO 3, GERBER, NESTUM, CERELAC.
*No participan las fórmulas infantiles como NAN pro 1, NAN Pro 2, Nestogeno 1 y 2 y las fórmulas infantiles especializadas. ** Promoción válida del 01 al 31 de marzo del 2013. Producto sujeto a disponibilidad.

Pfizer Nutrición

50%

de descuento en tu 2da lata de Progress de 900g.

"La leche es el mejor alimento para el bebé. Sumínistrese este producto usando taza o cuchara como complemento ideal de los alimentos sólidos. Los alimentos sólidos complementarios no deben ser incluidos antes de los 6 meses de vida. El alimento PROGRESS GOLD sólo es complemento de la leche materna después de los primeros 24 meses de vida del niño". Material dirigido para público en general.

Promoción válida del 1 al 31 de marzo de 2013. Descuento aplica desde el PVP. Producto sujeto a disponibilidad.



UN SANO CONSEJO

Para cuidar tus piernas y evitar las várices

Estimula el desarrollo muscular de tus piernas realizando actividades deportivas como el ciclismo, la natación y largas caminatas. Párate sobre tus talones o sobre la punta de tus pies. Procura utilizar zapatos cómodos, si usas tacos máximo de 3 a 4cm.



PARA VERME Y SENTIRME BIEN

AHORRAS \$0.66
\$3.58
 Precio Normal: \$4.24
 Crema hidratante 150 ml

AHORRAS \$3.30
\$6.70
 Precio Normal: \$10.00
 Vitaminas 30 comprimidos

AHORRAS \$0.77
\$4.03
 Precio Normal: \$4.80
 Prueba de embarazo

AHORRAS \$1.10
\$3.10
 Precio Normal: \$4.20
 Gel 500 g

AHORRAS \$0.22
\$1.24
 Precio Normal: \$1.46
 Toallas normales x 12

AHORRAS \$0.25
\$1.35
 Precio Normal: \$1.60
 Toallas ultragel x 12

AHORRAS \$0.39
\$7.36
 Precio Normal: \$7.75
 Endulcorante 100 unidades

AHORRAS \$0.67
\$3.98
 Precio Normal: \$4.65
 Pilas AA X4

AHORRAS \$0.36
\$1.19
 Precio Normal: \$1.55
 Caja 100 unidades

AHORRAS \$0.54
\$1.74
 Precio Normal: \$2.28
 Caja 100 unidades

PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA

Nosotras **te consiente**

Compra \$ 4.00 o más en productos Nosotras y recibe una raspadita con la que podrás ganar



Lindas cosmetiqueras

y

GIFT CARDS DE \$100.00

TODAS LAS RASPADITAS ESTÁN PREMIADAS

Promoción válida del 1 al 31 de marzo de 2013 o hasta agotar stock. Son 13.000 Cosmetiqueras disponibles. Son 30 Gift Cards de \$100 cada una. Promoción exclusiva de Farmacias SanaSana. Productos sujetos a disponibilidad.

PROMOCIÓN SANASANA PROMOCIÓN SANASANA

DESCUENTO SANASANA DESCUENTO SANASANA

DESCUENTO SANASANA



head & shoulders
menthol fresh

20% de descuento

Frescura Extrema
Hasta **100%**
Libre de Caspa.*

*Caspa visible asociado regularmente.

head & shoulders menthol fresh.
Cabeza fría en todo momento.



Kotex

Desde el 1 al 15 de marzo aprovecha el

30% Descuento

en todas las toallas, protectores y tampones Kotex!

Promoción válida desde el 1 al 15 de marzo 2013. No válida con otras promociones. Descuento aplica desde el PVP. Aplican restricciones. Productos sujeto a disponibilidad.

DESCUENTO SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA

Por la compra de cualquier presentación de **Ginlac®**




GRATIS COSMETIQUERA

Promoción válida del 1 al 31 de marzo de 2013 o hasta agotar stock.
Productos sujetos a disponibilidad.

CORPORACIÓN SIEGFRIED
SIEGFRIED El respaldo en terapias efectivas

www.siegfried.com.ec

LÍNEA GINECOLÓGICA

PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA PROMOCIÓN SANASANA

MEGA PROMOS SanaSana

PACK

Llévate **GRATIS** Fijador Tafit



Por la compra de un fijador Tafit

Recibe **GRATIS** una crema protectora Prudential 20gr



Por la compra de Prudential Total Mediano x 8

Llévate **GRATIS** Shampoo Konzil 200 ml

Por la compra de shampoo o acondicionador de 375 ml



Llévate **GRATIS** oxigenata

Por la compra de un Tinte Palette



Llévate **GRATIS** 2 unidades adicionales

Dentro de los empaques de Maternity y Maxi Maternity



Llévate **GRATIS** una libreta de apuntes

Por la compra de Nosotras Buenas Noches X10



SÚPER OFERTAS

Recibe **25%** de descuento



Por la compra de Panolini Comfort Sec Mediano x 24 y Grande x 24

* Promoción válida del 1 al 15 de marzo de 2013.

Recibe **25%** de descuento



Por la compra de Shampoo Manzanilla 800ml, Crema Manzanilla 250ml, Aceite Manzanilla 250ml y Rinse Manzanilla 250ml

Productos sujetos a disponibilidad.

PROMOCIÓN SANASANA

ISSUE
coloración en crema



GRATIS
Máscara Capilar de jojoba de 150 gr.



Por la compra de 1 Kit ISSUE

Promoción válida del 1 al 31 de Marzo de 2013 o hasta agotar stock. Producto sujeto a disponibilidad.

PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA

PROMOCIÓN SANASANA



Recibe
GRATIS
Una lata
ENFAGROW
de 180 g
Por la compra
de \$15 en pañales
de 3ra etapa

Promoción válida del 1 al 15 de marzo de 2013 o hasta agotar stock.
Producto sujeto a disponibilidad.

DESCUENTO SANASANA

DESCUENTO SANASANA

baby's

Por compra de 2
biberones de 7 y 9 oz.
lleva **GRATIS** un
lavabotellas



*Aplica únicamente a biberones de 7 y 9 onzas.



*Promoción válida del 1 al 31 de marzo. Medida y color de biberón sujeto a disponibilidad. Gratis lavabotella y mini cepillo para chupetas.

DESCUENTO SANASANA



Productos sujetos a disponibilidad.

DESCUENTO SANASANA

MUESTRA TU MEJOR SONRISA



Para prevenir la formación de placa dental y caries

Cuidando tus dientes ayudarás a prevenir la formación de la placa dental, ésta actúa como un imán para las bacterias y el azúcar que destrazan el esmalte dental, provocando las molestas caries y la gingivitis.



AHORRAS \$0.64 **\$3.56**

Precio Normal: \$4.20
Pasta adultos 4.3 oz



AHORRAS \$0.57

\$3.16

Precio Normal: \$3.73
Enjuague bucal 250 ml



AHORRAS \$1.05

\$5.86

Precio Normal: \$6.91
Enjuague bucal 500 ml



AHORRAS \$0.42 **\$1.71**

Precio Normal: \$2.13
Cepillo mediano



AHORRAS \$0.73

\$4.65

Precio Normal: \$5.38
Cepillo encías inflamadas

POR LA COMPRA DE DOS PASTAS DENTALES INFANTILES



GRATIS UN ENJUAGUE BUCAL

Promoción válida del 1 al 31 de marzo de 2013 o hasta agotar stock. Producto sujeto a disponibilidad.

MUESTRA TU MEJOR SONRISA



COMPRA 1 CEPILLO COLGATE TWISTER
GRATIS
1 CREMA CREMA COLGATE TRIPLE ACCIÓN 100 ml



2x1
CREMAS COLGATE TOTAL 12 de 150ml
SUPER OFERTA



Pague 2
Lleve 3



PAGA 1 Y LLEVA 2



LISTERINE WHITENING
PRECIO ESPECIAL

ALIVIA TU BOLSILLO

Promoción válida del 1 al 31 de marzo de 2013 o hasta agotar stock. Productos sujetos a disponibilidad.

**MUESTRA
TU MEJOR**



2x1
GRATIS
1 CREMA COLGATE
TOTAL 12
CEPILLO 360°



**3 CREMAS
A PRECIO ESPECIAL**



**PAGA 2
Y LLEVA 3**



COMPRA 1 CEPILLO COMPLETE
GRATIS
1 CREMA ORAL-B
COMPLETE



**COMPRA 250ml
Y LLEVA 360ml**



**PAGA 1
Y LLEVA 2**



**PAGA 1
Y LLEVA 2**

COMPRA 1 PASTA DENTURE
GRATIS
1 ODONTO SEPTIC
ENJUAGUE BUCAL



**PAGA 1
Y LLEVA 2**



**PAGA 2
Y LLEVA 3**
COLGATE TRIPLE ACCIÓN DE 100ML

COMPRA 1 CEPILLO GINGIVIT
**GRATIS 1 ALIFRESH
SPRAY BUCAL**



COMPRA 1 CEPILLO 360° GRATIS
GRATIS
1 CREMA COLGATE
TOTAL WHITENING 75ML

**ALIVIA
TU
BOLSILLO**

Promoción válida del 1 al 31 de marzo de 2013 o hasta agotar stock.
Productos sujetos a disponibilidad.

CUPONES PARA ALIVIAR TU BOLSILLO

MULTIVITAMÍNICO ADULTOS



30% DE DESCUENTO
PVP: \$ 10.72
P. especial: \$ 7.50



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

MULTIVITAMÍNICO ADULTOS



30% DE DESCUENTO
PVP: \$ 9.63
P. especial: \$ 6.74



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

MULTIVITAMÍNICO NIÑOS



30% DE DESCUENTO
PVP: \$ 5.28
P. especial: \$ 3.70



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

MULTIVITAMÍNICO NIÑOS



30% DE DESCUENTO
PVP: \$ 10.99
P. especial: \$ 7.69



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

MULTIVITAMÍNICO NIÑOS



30% DE DESCUENTO
PVP: \$ 9.60
P. especial: \$ 6.72



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

MULTIVITAMÍNICO NIÑOS



25% DE DESCUENTO
PVP: \$ 10.19
P. especial: \$ 7.64



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

COMPLEMENTO NUTRICIONAL



AHORRA \$2.00
PVP: \$ 16.80
P. especial: \$ 14.80



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

COMPLEMENTO NUTRICIONAL



AHORRA \$4.00
PVP: \$ 35.91
P. especial: \$ 31.91



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

FÓRMULA DE CRECIMIENTO



20% DE DESCUENTO
PVP: \$ 20.52
P. especial: \$ 16.42



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

CALCIO



25% DE DESCUENTO
PVP: \$ 4.72
P. especial: \$ 3.54



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

CALCIO



25% DE DESCUENTO
PVP: \$ 7.57
P. especial: \$ 5.68



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

ANTISÉPTICO



25% DE DESCUENTO
PVP: \$ 1.25
P. especial: \$ 0.94



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

UN SANO CONSEJO

Consume verduras

Las verduras aportan una dosis sana de fibra a la dieta, garantizando el correcto funcionamiento del sistema digestivo, limpiando las toxinas y manteniendo hidratado tu cuerpo, pero evitando al mismo tiempo la acumulación de líquidos.

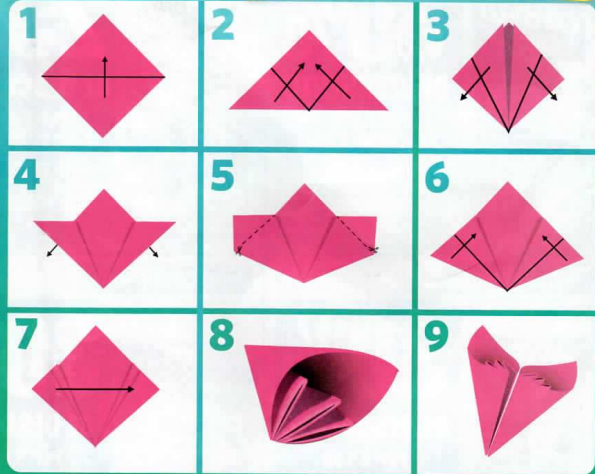
SANOS Y FUERTES

 <p>AHORRAS \$1.71 \$6.43 Precio Normal: \$8.14 Jarabe 400 ml</p>	 <p>AHORRAS \$0.80 \$3.19 Precio Normal: \$3.99 Jarabe 240 ml</p>	 <p>AHORRAS \$2.77 \$9.27 Precio Normal: \$12.04 Caja 60 cápsulas</p>	 <p>AHORRAS \$5.93 \$19.87 Precio Normal: \$25.80 Caja 60 cápsulas</p>	 <p>AHORRAS \$1.72 \$5.18 Precio Normal: \$6.90 Jarabe 120 ml</p>	 <p>AHORRAS \$5.21 \$14.07 Precio Normal: \$19.28 Frasco 30 cápsulas</p>
 <p>AHORRAS \$1.46 \$2.29 Precio Normal: \$3.75 Caja 10 sobres</p>	 <p>AHORRAS \$4.84 \$13.10 Precio Normal: \$17.94 Caja 30 tabletas</p>	 <p>AHORRAS \$4.16 \$14.74 Precio Normal: \$18.90 Caja 30 tabletas</p>	 <p>AHORRAS \$3.89 \$10.51 Precio Normal: \$14.40 Caja 30 tabletas</p>	 <p>AHORRAS \$6.07 \$7.73 Precio Normal: \$13.80 Caja 30 comprimidos</p>	

PARA ELLAS EN SU DÍA



Bajo la supervisión de un adulto.



FLOR DE ORIGAMI

MATERIALES
 - PAPELES DE COLORES de 15cm x 15cm
 - TIJERAS
 - SORBETE
 - GOMA

Dobla las hojas de papel como te indicamos, tienes que hacer 4 piezas

Pega los pétalos uno al lado del otro, alrededor del sorbete

Recorta la rana

Pega la rana en el sorbete para que ella sostenga la rosa de papel

¡Listo! Ya tienes una flor para regalarle a la mujer de la casa, en su día.

CUPONES PARA ALIVIA TU BOLSILLO

MULTIVITAMÍNICOS ADULTOS



**35%
DE DESCUENTO**
PVP: \$11.49
P. especial: \$ 7.47



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

ANTIENVEJESIMIENTO



**30%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 20.50
P. especial: \$ 14.35



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PARA EL INSOMNIO



**25%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 13.50
P. especial: \$ 10.13



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

COMPLEJO B



**25%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 3.60
P. especial: \$ 2.70



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

ANTITUSÍGENO Y EXPECTORANTE



**30%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 6.13
P. especial: \$ 4.29



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

ANTITUSÍGENO Y EXPECTORANTE



**AHORRA
\$2.50**
PVP: \$ 9.82
P. especial: \$ 7.32



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

ANTITUSÍGENO Y EXPECTORANTE



**30%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 4.20
P. especial: \$ 2.94



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PARA LA GARGANTA



**25%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 5.90
P. especial: \$ 4.43



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PARA LA GARGANTA



**25%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 5.90
P. especial: \$ 4.43



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

ANTIALÉRGICO



**30%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 9.00
P. especial: \$ 6.30



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PARA LAS CICATRICES



**30%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 18.00
P. especial: \$ 12.60



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PARA LA PRÓSTATA



**25%
DE DESCUENTO**
PVP: \$ 15.00
P. especial: \$ 11.25



Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

UN SANO CONSEJO

Para aliviar tu garganta

Hervir tres hojas de limón en dos tazas de agua por 10 minutos. Retirar del fuego y añadir una cucharadita de miel. Beber lentamente el té tibio. Trata de no hablar mucho para que tu garganta descanse.

SANASANA COLITA DE RANA



AHORRAS \$0.19

\$ 1.09
Precio Normal: 1.28
Venditas 30 unidades



AHORRAS \$0.65
\$2.58
Precio Normal: \$3.23
Curitas 12 unidades



AHORRAS \$0.49
\$ 1.61
Precio Normal: \$2.10
Gel antibacterial 75 ml



AHORRAS \$7.79
\$44.12
Precio Normal: \$51.91
Glucómetro



AHORRAS \$1.79
\$8.72
Precio Normal: \$10.51
Aerosol 85ml



AHORRAS \$0.04
\$0.20
Precio Normal: \$0.24
Algodón 10 g



AHORRAS \$0.38
\$ 1.44
Precio Normal: \$1.82
Jarabe suspensión 120 ml



AHORRAS \$1.36
\$2.14
Precio Normal: \$3.50
Jarabe 120 ml



AHORRAS \$4.39
\$ 6.07
Precio Normal: \$10.46
Complejo 30 cápsulas



AHORRAS \$0.07
\$0.28
Precio Normal: \$0.35
Digestivo 100 unidades



AHORRAS \$0.04
\$0.17
Precio Normal: \$0.21
Precio por unidad Anestésico 96 comprimidos



AHORRAS \$0.92
\$4.47
Precio Normal: \$5.39
Emulgel 30 g



AHORRAS \$1.76
\$6.24
Precio Normal: \$8.00
Pastillas de menta 50 unidades

AFILIATE



Acumula 4
y el 5to es totalmente GRATIS

ACUMULA Y GANA

Acumula 5
y el 6to es totalmente GRATIS



Acumula 4
y la 5ta es totalmente GRATIS



Acumula 4
y el 5to es totalmente GRATIS



Acumula 5
y el 6to es totalmente GRATIS



Acumula 5
y el 6to es totalmente GRATIS



Acumula 3
y el 4to es totalmente GRATIS



Acumula 3
y la 4ta es totalmente GRATIS



Acumula 4 tintes
y el 5to es totalmente GRATIS

Inscríbete con tu número de cedula sin costo, tus compras se acumulan en todas nuestras farmacias a nivel nacional. Promoción válida para productos de la misma presentación. Productos sujetos a disponibilidad

CUPONES PARA ALIVIAR TU BOLSILLO

CALCIO



AHORRA \$2.50

PVP: \$ 11.55
P. especial: \$ 9.05

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

CALCIO



AHORRA \$4.00

PVP: \$ 17.95
P. especial: \$ 13.95

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

CALCIO



30% DE DESCUENTO

PVP: \$ 7.47
P. especial: \$ 5.23

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

CALCIO



30% DE DESCUENTO

PVP: \$ 9.44
P. especial: \$ 6.61

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

VITAMINAS



25% DE DESCUENTO

PVP: \$ 9.00
P. especial: \$ 6.75

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

VITAMINAS



25% DE DESCUENTO

PVP: \$ 15.00
P. especial: \$ 11.25

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

VITAMINAS



25% DE DESCUENTO

PVP: \$ 5.10
P. especial: \$ 3.83

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

SOYA



AHORRA \$5.00

PVP: \$ 36.40
P. especial: \$ 31.40

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PRODUCTOS NATURALES



50% DE DESCUENTO

PVP: \$ 39.90
P. especial: \$ 19.95

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PARA LA MENOPAUSIA



30% DE DESCUENTO

PVP: \$ 27.99
P. especial: \$ 19.59

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

VITAMINA E



25% DE DESCUENTO

PVP: \$ 9.00
P. especial: \$ 6.75

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

PARA LAS VÁRICES



30% DE DESCUENTO

PVP: \$ 14.95
P. especial: \$ 10.47

FARMACIAS SanaSana

Descuento SanaSana. Solo un cupón por transacción. Válido para un solo uso. No canjeable por dinero en efectivo. No aplica con otras promociones. El descuento aplica a partir del PVP. Vigencia del 1 de marzo hasta el 31 de marzo. Producto sujeto a disponibilidad.

Anexo 8: Store Check

STORE CHECK						
Cod Local						
Nombre Local						
Jefe de POS						
EXHIBICIONES						
Cumplimiento de Planogramas	Si	X	No		Si es "No" ¿ Por qué?	
Cumplimiento Planos de Exhibición	Si	x	No			
SURTIDO DE PRODUCTOS (ABASTECIMIENTO)						
	Segmento 6	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	
Segmentos por abastecer (poco surtido)						
Marcas (sugeridas)						
CONVENIOS DE EXHIBICION (vitrinas, repiseros, paneles ranurados, exhibidores)						
Cumplimiento de convenios de exhibición	Si	X	No		Si es "No" ¿ Por qué?	
Convenios que no se cumplieron:						
Acciones tomadas:						
LIMPIEZA DE MUEBLES DE EXHIBICION						
Muebles limpios	Si	X	No			
Comentarios						
MATERIAL P.O.P. (CONVENIOS DE EXHIBICION)						
Comentarios						
OBSERVACIONES GENERALES:						
<small>NO SE ENCUENTRA MNOVEDADES EN PLANOGRAMA EL LOCAL ESTA LIMPIO Y ORDENADO</small>						



CUADRO DE EVALUACIONES POR VISITA

	VARIABLE	VALOR	CALIFICACION POS
PLANOGRAMAS	Cumplimiento de Planogramas	3	3
PLANOS DE EXHIBICION	Cumplimiento en la unicación de categorías de acuerdo al plano	1	1
EXHIBICIONES	Perchas con suficiente producto, sin huecos, fronteados, empaques de productos y/o cajas en buene stado	2	2
CONVENIO SDE EXHIBICION	Cumplimiento de convenios de exhibicion en góndolas/ vitrinas y/o repiseros (con suficiente productos y correspondiente al convenio)	2	2
PROMOCIONES IMPLEMENTADAS	El personal conoce las mecánicas de las promociones vigentes y las impulsa al consumidor	2	2
POP	Colocación de material p.o.p. de todas las promociones vigentes/No tienen material P.O.P antiguo	2	2
PRECIOS (AUTOSERVICIOS)*	Los precios están actualizados y correctamente colocados	2	2
ATENCION AL CLIENTE	El personal brinda un trato amable, cordial y asesora al cliente en sus compras	2	2
UNIFORME	Personal está correctamente uniformado/ aseado	2	2
LIMPIEZA	Farmacia ordenada. Muebles, pisos, vidrios completamente limpios	2	2

20

20

Autoservicios: Calificación sobre 20

Farmacias de mostrador: Calificación sobre 18

Anexo 9: Planes CA 2013

LABORATORIO	PRODUCTOS	PRESENTACION	PLAN	DESCRIPCION	DOSIS DIARIA	ENFERMEDAD
ABBOTT FARMA	BLOPRESS	TABx8MGx30	Descuento	17%	1	elevación de la presión arterial
ABBOTT FARMA	BLOPRESS	TABx16MGx30	Descuento	17%	1	elevación de la presión arterial
ABBOTT FARMA	BLOPRESS-PLUS	TABx16MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 3	1,5	elevación de la presión arterial
ABBOTT FARMA	HYTRIN	TABx2MGx14	Descuento	17%	1	agrandamiento de la próstata
ABBOTT FARMA	HYTRIN	TABx5MGx21	Descuento	17%	1	agrandamiento de la próstata
ABBOTT FARMA	OGASTRO	CAPx15MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 2	2	ulcera gástrica
ABBOTT FARMA	OGASTRO	CAPx30MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 2	2	ulcera gástrica
ABBOTT FARMA	VALCOTE	JBEx250MGx120ML	Descuento	17%	0,1	convulsiones
ABBOTT FARMA	VALCOTE	TABx250MGx30	Descuento	17%	2	convulsiones
ABBOTT FARMA	VALCOTE	TABx500MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 3	2	convulsiones
ABBOTT FARMA	ACTOS	TABx15MGx15	Descuento	17%	1	elevación del azúcar en la sangre
ABL PHARMA	VENARTEL	COM-RECX500MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	2	insuficiencia venosa crónica
ABL PHARMA	MESURA	CAPx10MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	2	sobrepeso
ABL PHARMA	MESURA	CAPx15MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	2	sobrepeso
ABL PHARMA	INMUNOKAST	TAB-MASTx10MGx10	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	1	obstrucción inflamatoria severa de los bronquios
ABL PHARMA	INMUNOKAST	TAB-MASTx10MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	1	obstrucción inflamatoria severa de los bronquios
ABL PHARMA	INMUNOKAST	TAB-MASTx4MGx10	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	1	obstrucción inflamatoria severa de los bronquios
ABL PHARMA	INMUNOKAST	TAB-MASTx4MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	1	obstrucción inflamatoria severa de los bronquios
ABL PHARMA	INMUNOKAST	TAB-MASTx5MGx10	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	1	obstrucción inflamatoria severa de los bronquios
ABL PHARMA	INMUNOKAST	TAB-MASTx5MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 8	1	obstrucción inflamatoria severa de los bronquios
BAYER FARMA	NIMOTOP	LAQx30MGx20	Acumulación	De 0 a 60, recibe 20	3	disminución del riego sanguíneo cerebral
BAYER FARMA	ADALAT-OROS	TABx20MGx8	Acumulación	De 0 a 24, recibe 8	2	elevación de la presión arterial
BAYER FARMA	ADALAT-OROS	TABx30MGx8	Acumulación	De 0 a 24, recibe 8	2	elevación de la presión arterial
BAYER FARMA	ADALAT-OROS	TABx60MGx8	Acumulación	De 0 a 24, recibe 8	2	elevación de la presión arterial
BAYER FARMA	LEVITRA	COMx10MGx1	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	no lograr una erección del pene
BAYER FARMA	LEVITRA	COMx20MGx1	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	no lograr una erección del pene
BAYER FARMA	CARDIOASPIRINA	TABx100MGx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 30	3	infartos cardiacos o cerebrales
BAYER FARMA	AVELOX	TABx400MGx5	Descuento	26%	1	Infección vías respiratorias
BAYER FARMA	AVELOX	TABx400MGx7	Descuento	26%	1	Infección vías respiratorias
BAYER FARMA	AZIBAY	COMx500MGx3	Descuento	46%	1	Infección vías respiratorias
BAYER FARMA	CIPROXINA-XR	TABx1GRx1	Descuento	26%	1	Infección vías respiratorias
BAYER FARMA	CIPROXINA-XR	TABx1GRx3	Descuento	26%	1	Infección vías respiratorias
BAYER FARMA	CIPROXINA-XR	TABx500MGx3	Descuento	26%	1	Infección vías respiratorias
BAYER FARMA	CIPROXINA-XR	TABx500MGx5	Descuento	26%	1	Infección vías respiratorias
BAYER FARMA	XARELTO	TABx10MGx10	Acumulación	1+1	1	obstrucción de la luz de las venas por coágulos
BAYER SALUD MUJER	AVADEN	COMx28	Acumulación	De 0 a 2, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	ANGELIQ	COMx28	Acumulación	De 0 a 2, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	CLIANE	GRAx28	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	CLIMENE	RISTRA GRAX2/1MGx21	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	GYNODIAN DEPOT	AMPx1MLx1	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	LINDISC	PARCHEx50MGx4	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	MESIGYNA INSTAYET	AMPx1MLx1	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	0,05	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	QLAIRA	COMx28	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	YASMIN	TABx30MCG/3MG x21	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BAYER SALUD MUJER	YAZ	COMx3MG/0.02MGx28	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
BERKANA FARMA	IRBETAN	TABx150MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	2	elevación de la presión arterial
BERKANA FARMA	IRBETAN	TABx300MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	2	elevación de la presión arterial
BERKANA FARMA	BESARZID	TABx150/12.5MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	2	elevación de la presión arterial

BERKANA FARMA	BESARZID	TABx300/12.5MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	2	elevación de la presión arterial
BERKANA FARMA	ACIBERKAN	TABx150MGx1	Acumulación	De 0 a 2, recibe 1	0,04	descalcificación de los huesos
BIOGENET	NUTRALOGIC-PEDIATRICO	CAPx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 30	1	insuficiencia de hierro-vitaminas y minerales
BIOGENET	AMILIPOL	CAPx10/20MGx10	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
BIOGENET	CONDROSOL-TRIO	SOBx15	Acumulación	De 0 a 45, recibe 15	1	inflamación de las articulaciones
BIOGENET	KUFER-Q	RECARG CAPx20	Acumulación	De 0 a 80, recibe 20	2	enfermedades del hígado
CHILE	CALCEFOR-D FORTE	CAPx500MGx30	Acumulación	0, 5; 61 a 90, 5; 91 a 120, 8; 121 a	2	descalcificación de los huesos
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	NEUTROFER-FOL	GOTx30ML	Descuento	20%	0,25	insuficiencia de hierro-vitaminas y minerales
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	NEUTROFER-FOL	AMP-BEBx5MLx20	Acumulación	De 0 a 15, recibe 5	1	insuficiencia de hierro-vitaminas y minerales
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	NEUTROFER-FOL	COMx1500/5MGx30	Acumulación	De 0 a 12, recibe 3	1	insuficiencia de hierro-vitaminas y minerales
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	OSTEOFORM	TABx70MGx4	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	0,15	descalcificación de los huesos
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	ARTROSAMIN-COMPLEX	CAPx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	2	inflamación y degeneración de las articulaciones
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	HEPAGEN	CAPx75MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	2	enfermedades del hígado
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	SIMVAST	TABx20MGx14	Acumulación	De 0 a 28, recibe 14	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	MIXAVIT-M	CAPx24	Acumulación	De 0 a 10, recibe 2	1	insuficiencia de hierro-vitaminas y minerales
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	MIXAVIT CALCIO	JBEx180ML	Descuento	20%	0,25	insuficiencia de hierro-vitaminas y minerales
DIFARE REPR JULPHARMA GROUP	MIXAVIT CALCIO	JBEx300ML	Descuento	20%	0,25	insuficiencia de hierro-vitaminas y minerales
DIFARE REPR RANBAXY	CONTIFLO-OD	CAPx0.4MGx10	Acumulación	De 0 a 5, recibe 1	1	agrandamiento de la próstata
DIFARE REPR RANBAXY	CAVERTA	TABx50MGx4	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	no lograr una erección del pene
DIFARE REPR RANBAXY	CAVERTA	TABx100MGx4	Acumulación	3+1	1	falta de erección del pene
DIFARE REPR RANBAXY	CAVERTA	TABx50MGx4	Acumulación	3+1	1	falta de erección del pene
DIFARE REPR STEIN METABOLICA	BIGUANIL	TABx500MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 15	2	elevación del azúcar en la sangre
DIFARE REPR STEIN METABOLICA	BIGUANIL	TABx850MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 15	2	elevación del azúcar en la sangre
DIFARE REPR STEIN METABOLICA	EXPANSIA	TABx75MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 7	1	infartos cardiacos o cerebrales
DIFARE REPR STEIN METABOLICA	ATROLIP	TABx10MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 7	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
DIFARE REPR STEIN METABOLICA	ATROLIP	TABx20MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 7	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
DIFARE REPR STEIN METABOLICA	ATROLIP	TABx40MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 7	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
DIFARE REPR STEIN REGULAR	PROTON	TABx20MGx14	No Acumulables	Por 1 caja, recibe 1 caja	1	ulcera gástrica
DIFARE REPR STEIN REGULAR	PROTON	CAPx40MGx14	No Acumulables	Por 1 caja, recibe 1 caja	1	ulcera gástrica
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	BASIC GDEX20	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	BASIC GDEX8	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	BASIC MDEX20	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	BASIC MDEX8	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	SLIP CUB-TELA LARx8	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	SLIP CUB-TELA MEDx8	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	SLIP GDEX20	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	SLIP MEDx20	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	PAÑAL TENA	SLIP SMALLx8	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	ROPA-INT TENA	PANTS T-Lx10	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
FAMILIA - INCO	ROPA-INT TENA	PANTS T-Mx10	Acumulación	5+1	1	falta de control en la retención de la orina
GRUNENTHAL-ALFA TEAM	GIANDA	COMx0.03/2MGx21	Acumulación	3+1	1	Inhibición del embarazo
GRUNENTHAL-ALFA TEAM	BELARA	COMx0.03/2MGx21	Acumulación	3+1	1	Inhibición del embarazo
J.J. MEDICAL	TIRAS-REACT ONE TOUCH	ULTRAx50	Acumulación	De 0 a 200, recibe 50	6	elevación del azúcar en la sangre
J.J. MEDICAL	LANCETAS	ULTRA SOFTx100	Acumulación	De 0 a 200, recibe 1	3	elevación del azúcar en la sangre
LETERAGO - BAGO	INCORIL-AP	COMx120MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	PLENACOR	TABx100MGx40	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	SOMAZINA	AMPx500MGx4MLx5	Descuento	13%	1	disminución del riego sanguíneo cerebral
LETERAGO - BAGO	SOMAZINA	GOTx100MGx30ML	Descuento	13%	1	disminución del riego sanguíneo cerebral
LETERAGO - BAGO	SOMAZINA	COMx500MGx10	Descuento	13%	1	disminución del riego sanguíneo cerebral
LETERAGO - BAGO	TROKEN	COMx75MGx28	Descuento	13%	1	infartos cardiacos o cerebrales

LETERAGO - BAGO	CARVEDIL	COMx25MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	CARVEDIL	COMx6.25MGx28	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	CARVEDIL	COMx12.5MGx28	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	GLIOTEN	COMx5MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	GLIOTEN	COMx10MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	GLIOTEN	COMx20MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	GLIOTENZIDE	TABx10/25MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	INCORIL	COMx60MGx60	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	INCORIL MONO	COMx180MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	INCORIL-AP	COMx90MGx30	Descuento	13%	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - BAGO	NEUPAX	COMx20MGx50	Descuento	13%	1	disminución del estado de animo y angustia
LETERAGO - BAGO	NOXIBEL	COMx30MGx30	Descuento	13%	1	disminución del estado de animo
LETERAGO - BAGO	NEURYL	COMx0.50MGx50	Descuento	13%	1	perdida de la memoria
LETERAGO - BAGO	NEURYL	COMx2MGx50	Descuento	13%	1	perdida de la memoria
LETERAGO - BAGO	NEURYL	GOTx0.25%x20ML	Descuento	13%	1	perdida de la memoria
LETERAGO - BAGO	TRANQUINAL	COMx0.50MGx30	Descuento	13%	1	perdida de la memoria
LETERAGO - BIOTOSCANA	LEVOTIROXINA	TABx0.05MGx50	Acumulación	De 0 a 200, recibe 50	1	disminución de la función de la glándula tiroides
LETERAGO - BIOTOSCANA	LEVOTIROXINA	COMx0.1MGx50	Acumulación	De 0 a 200, recibe 50	1	disminución de la función de la glándula tiroides
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	IDENA	COMx150MGx1	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	0,35	descalcificación de los huesos
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	EUTEBROL	COMx10MGx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 10	2	perdida de la memoria
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	PREBICTAL	CAPx150MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 7	1	convulsiones
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	PREBICTAL	CAPx75MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 7	1	convulsiones
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	VASOACTIN	COMx30MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	1	disminución del riego sanguíneo cerebral
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	VASOACTIN	GOTx4%x15MML	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	0,15	disminución del riego sanguíneo cerebral
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	VASOACTIN PLUS	COMx30MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	1	disminución del riego sanguíneo cerebral
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	VASOACTIN-FORTE	COMx60MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	1	disminución del riego sanguíneo cerebral
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	MENOTRIX	COMx2.5MGx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 10	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	CURAFLEX	SOBx1.5GRx15	Acumulación	De 0 a 30, recibe 5	1	inflamación y degeneración de las articulaciones
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	CURAFLEX-DUO	SOBx15	Acumulación	De 0 a 30, recibe 5	1	inflamación y degeneración de las articulaciones
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	TAMSULON	CAPx0.4MGx10	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	1	agrandamiento de la próstata
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	CONEXINE	CAPx50MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	1	disminución del estado de animo
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	CONEXINE	CAPx100MGx10	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	1	disminución del estado de animo
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	DOMINIUM	COMx20MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	1	disminución del estado de animo
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	COLMIBE	COMx10MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	2	niveles altos de colesterol y triglicéridos
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	COLMIBE	COMx20MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	2	niveles altos de colesterol y triglicéridos
LETERAGO - MEDICAMENTA ECUATORIANA	RAVALGEN	COMx75MGx15	Acumulación	De 0 a 45, recibe 15	1	infartos cardiacos o cerebrales
LETERAGO - SIEGFRIED - INTERPHARM	FLEXURE	CAPx500/400MGx30	Acumulación	4 CAJAS +1	1	INFLAMACION DE LAS ARTICULACIONES
LETERAGO - SIEGFRIED - INTERPHARM	FLEXURE	SOBx15	Acumulación	4 CAJAS +1	1	INFLAMACION DE LAS ARTICULACIONES
LETERAGO - SIEGFRIED - INTERPHARM	FLEXURE	DI SOBx8GRx15	Acumulación	4 CAJAS +1	1	INFLAMACION DE LAS ARTICULACIONES
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETIAZID	TABx150/12.5MGx16	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETIAZID	TABx150/12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETIAZID	TABx300/12.5MGx16	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETIAZID	TABx300/12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETT	TABx150MGx16	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETT	TABx150MGx28	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETT	TABx300MGx16	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IRBETT	TABx300MGx28	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	1	elevación de la presión arterial
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	NORTRICOL	CAPx250MGx10	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	TIAZOMET-S	TABx10/20MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	TIAZOMET-S	TABx10/20MGx14	Acumulación	De 0 a 42, recibe 14	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos

LETERAGO - SIEGFRIED - METLENPHARMA	IBANDROMET	TABx150MGx1	Acumulación	De 0 a 2, recibe 1	1	descalcificación de los huesos
LIFE	OSTEOMIX	TABx70MGx4	Acumulación	De 0 a 7, recibe 1	0,15	descalcificación de los huesos
LIFE	COMADEX	CAPx0.4MGx10	Acumulación	De 0 a 7, recibe 1	1	agrandamiento de la próstata
LIFE	TRICEL	COMx10MGx10	Acumulación	De 0 a 7, recibe 1	1	congestión nasal por alergia
LIFE	IBRAC	COMx150MGx1	Acumulación	De 0 a 2, recibe 1	0,03	descalcificación de los huesos
LIFE	OSTEOMIX-PLUS	COMx70/46.2MGx4	Acumulación	De 0 a 7, recibe 1	1	descalcificación de los huesos
LIFE	ANGIORETIC	COMx50/12.5MGx20	Acumulación	De 0 a 80, recibe 10	1	elevación de la presión arterial
LIFE	ANGIORETIC-FORTE	COMx100/25MGx20	Acumulación	De 0 a 80, recibe 10	1	elevación de la presión arterial
LIFE	ANGIOTEN	COMx50MGx20	Acumulación	De 0 a 80, recibe 10	1	elevación de la presión arterial
LIFE	ANGIOTEN-FORTE	COMx100MGx20	Acumulación	De 0 a 80, recibe 10	1	elevación de la presión arterial
LIFE	ASMALAIR	TABx5MGx14	No Acumulables	1+1	1	obstrucción inflamatoria severa de los bronquios
MERCK ETICOS	EUTIROX	TABx50MGx50	Acumulación	De 0 a 100, recibe 10	1,5	disminución de la función de la glándula tiroides
MERCK ETICOS	EUTIROX	TABx75MCGx50	Acumulación	De 0 a 100, recibe 10	1,5	disminución de la función de la glándula tiroides
MERCK ETICOS	EUTIROX	TABx100MGx50	Acumulación	De 0 a 100, recibe 10	1,5	disminución de la función de la glándula tiroides
MERCK ETICOS	EUTIROX	TABx125MCGx50	Acumulación	De 0 a 100, recibe 10	1,5	disminución de la función de la glándula tiroides
MERCK ETICOS	GLUCOFAGE	TABx500MGx60	Acumulación	De 0 a 120, recibe 10	2	elevación del azúcar en la sangre
MERCK ETICOS	GLUCOFAGE	COMx850MGx60	Acumulación	De 0 a 120, recibe 10	2	elevación del azúcar en la sangre
MERCK ETICOS	GLUCOFAGE	TABx1000MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 10	2	elevación del azúcar en la sangre
MERCK ETICOS	GLUCOFAGE-XR	TABx500MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 10	2	elevación del azúcar en la sangre
MERCK ETICOS	GLUCOVANCE	TABx250/1.25MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 15	3	elevación del azúcar en la sangre
MERCK ETICOS	GLUCOVANCE	TABx500/2.5MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 15	3	elevación del azúcar en la sangre
MERCK ETICOS	GLUCOVANCE	TABx5/500MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 15	3	elevación del azúcar en la sangre
MERCK ETICOS	CONCOR	TABx1.25MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	elevación de la presión arterial
MERCK ETICOS	CONCOR	TABx2.5MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	elevación de la presión arterial
MERCK ETICOS	CONCOR	TABx5MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	elevación de la presión arterial
MERCK ETICOS	CONCOR	TABx10MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	elevación de la presión arterial
MERCK ETICOS	ZIAC	COMx2.5MG.X30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	elevación de la presión arterial
MERCK ETICOS	ZIAC	COMx5MG.X30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	elevación de la presión arterial
MERCK ETICOS	CILOSTAL	TABx100MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	formación de coágulos a nivel de las arterias
MERCK ETICOS	CILOSTAL	TABx50MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	1	formación de coágulos a nivel de las arterias
MERCK ETICOS	EUTIROX	TABx150MCGx50	Acumulación	De 0 a 100, recibe 10	1,5	disminución de la función de la glándula tiroides
MERCK ETICOS	EUTIROX	TABx25MCGx50	Acumulación	De 0 a 100, recibe 10	1,5	disminución de la función de la glándula tiroides
MERCK ETICOS	GLUCOFAGE-XR	COMx750MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 5	2	elevación del azúcar en la sangre
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	DIOVAN	COMx320MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1,5	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	DIOVAN-FCT	TABx80MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1,5	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	DIOVAN-FCT	TABx160MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1,5	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	DIOVAN-HCT	TABx80/12.50 MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1,5	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	DIOVAN-HCT	COMx160/12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1,5	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	DIOVAN-HCT	COMx160/25MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1,5	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	EXFORGE-FCT	TABx160/10MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	2	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	EXFORGE-FCT	TABx160/5MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	2	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	GALVUS	COMx50MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 28	2	elevación del azúcar en la sangre
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	EXFORGE-HCT	COMx10/160/12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	2	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	EXFORGE-HCT	COMx5/160/12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	2	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	EXFORGE-HCT	COMx5/160/25MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	2	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	EXFORGE-HCT	COMx10/160/25MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	2	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	GALVUS	COMx50MGx56	Acumulación	De 0 a 112, recibe 56	2	elevación del azúcar en la sangre
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	GALVUS-MET	COMx50/500MGx56(2)	Acumulación	De 0 a 112, recibe 56	2	elevación del azúcar en la sangre
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	GALVUS-MET	COMx50/850MGx56(2)	Acumulación	De 0 a 112, recibe 56	2	elevación del azúcar en la sangre
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	GALVUS-MET	COMx50/500MGx56	Acumulación	De 0 a 112, recibe 56	2	elevación del azúcar en la sangre


NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	GALVUS-MET	COMx50/850MGx56	Acumulación	De 0 a 112, recibe 56	2	elevación del azúcar en la sangre
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	GALVUS-MET	COMx50/1000MGx56	Acumulación	De 0 a 112, recibe 56	2	elevación del azúcar en la sangre
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	RASILEZ-HCT	COMx150/12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	RASILEZ-HCT	COMx150/25MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	RASILEZ-HCT	COMx300/12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	RASILEZ-HCT	COMx300/25MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	RASILEZ	COMx300MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA CARDIO ENDOCRINO	RASILEZ	COMx150MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1	elevación de la presión arterial
NOVARTIS PHARMA MATURE PRODUCT	ZELMAC	TABx6MGx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 30	2	inflamación del intestino
NOVARTIS PHARMA MATURE PRODUCT	LESCOL-XL	COMx80MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 28	1,5	niveles altos de colesterol y triglicéridos
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	TEGRETOL-CR	TABx200MGx50	Acumulación	De 0 a 200, recibe 50	6	convulsiones
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	TEGRETOL-CR	TABx400MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	3	convulsiones
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	TRILEPTAL	TABx600MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	3	convulsiones
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	TRILEPTAL	TABx300MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	3	convulsiones
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	TRILEPTAL	SUSx6%x100ML	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	0,12	convulsiones
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	EXELON	CAPx3MGx28	Acumulación	De 0 a 112, recibe 28	2	perdida de la memoria
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	EXELON	CAPx4.5MGx28	Acumulación	De 0 a 112, recibe 28	2	perdida de la memoria
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	EXELON	CAPx6MGx28	Acumulación	De 0 a 112, recibe 28	2	perdida de la memoria
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	EXELON	CAPx1.5MGx28	Acumulación	De 0 a 112, recibe 28	2	perdida de la memoria
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	EXELON	PATH-10 PARCHEx9.5MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	2	perdida de la memoria
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	EXELON	PATH-5 PARCHEx4.6MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	2	perdida de la memoria
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	STALEVO	COMx100MGx30	Acumulación	De 0 a 150, recibe 30	4	trastorno degenerativo de los nervios
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	STALEVO	COMx150MGx30	Acumulación	De 0 a 150, recibe 30	4	trastorno degenerativo de los nervios
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	STALEVO	COMx50MGx30	Acumulación	De 0 a 150, recibe 30	4	trastorno degenerativo de los nervios
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	TEGRETOL	COMx200MGx30	Acumulación	De 0 a 300, recibe 30	4	convulsiones
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	TEGRETOL	JBEx2%x100ML	Acumulación	De 0 a 10, recibe 1	0,12	convulsiones
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	STALEVO	COMx75MGx30	Acumulación	De 0 a 150, recibe 30	3	trastorno degenerativo de los nervios
NOVARTIS PHARMA SIST. NERVIOSO CENTRAL	STALEVO	COMx125MGx30	Acumulación	De 0 a 150, recibe 30	3	trastorno degenerativo de los nervios
QUIFATEX PROP ABBOTT	LEXAPRO	TABx10MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 2	1	disminución del estado de animo
QUIFATEX PROP ABBOTT	LEXAPRO	TABx10MGx28	Acumulación	De 0 a 28, recibe 3	1	disminucion del estado de animo
QUIFATEX PROP ABBOTT	LEXAPRO	TABx20MGx14	Acumulación	De 0 a 14, recibe 2	1	disminucion del estado de animo
QUIFATEX REPR MEPHA	GASEC	CAPx20MGx14	Acumulación	De 0 a 28, recibe 7	1	ulcera gástrica
QUIFATEX REPR MEPHA	GASEC	COMx20MGx7	Acumulación	De 0 a 28, recibe 7	1	ulcera gástrica
QUIFATEX REPR MEPHA	BACTIFLOX	TABx500MGx10	Acumulación	De 0 a 10, recibe 4	2	Infección vías respiratorias
QUIFATEX REPR MEPHA	BACTIFLOX	TABx750MGx10	Acumulación	De 0 a 10, recibe 4	2	Infección vías respiratorias
QUIFATEX REPR ROCHE	BONVIVA	COMx150MGx1	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	descalcificación de los huesos
QUIFATEX REPR ROCHE	BONVIVA	AMPx3MG/3MLx1	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	descalcificación de los huesos
QUIFATEX REPR ROCHE	BI-EUGLUCON M	COMx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 15	2	elevación del azúcar en la sangre
QUIFATEX REPR ROCHE	BI-EUGLUCON M	COMx60	Acumulación	De 0 a 60, recibe 15	2	elevación del azúcar en la sangre
QUIFATEX REPR ROCHE	BI-EUGLUCON M5	COMx60	Acumulación	De 0 a 60, recibe 15	2	elevación del azúcar en la sangre
QUIFATEX REPR ROCHE	GLUCAMINOL-F	TABx850MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	3	elevación del azúcar en la sangre
QUIFATEX REPR ROCHE	GLUCAMINOL	TABx500MGx60	Acumulación	De 0 a 60, recibe 10	2	elevación del azúcar en la sangre
QUIFATEX REPR ROCHE PRIMARY	XENICAL	CAPx120MGx42	Acumulación	De 0 a 21, recibe 3	2	sobrepeso
QUIFATEX REPR ROCHE PRIMARY	XENICAL	CAPx120MGx21	Acumulación	De 0 a 21, recibe 3	2	sobrepeso
QUIFATEX REPR ROCHE PRIMARY	XENICAL	TABx120MGx84	Acumulación	De 0 a 21, recibe 3	2	sobrepeso
QUIFATEX REPR ROCHE PRIMARY	DILATREND	TABx6.25MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 14	2	elevación de la presión arterial
QUIFATEX REPR ROCHE PRIMARY	DILATREND	TABx12.5MGx28	Acumulación	De 0 a 84, recibe 14	2	elevación de la presión arterial
QUIFATEX REPR ROCHE PRIMARY	DILATREND	TABx25MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 14	1	elevación de la presión arterial
RECALCINE	CLIMATROL HT	CONT 0.625/2.5MGx30	Descuento	15%	2	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
RECALCINE	CLIMATROL E	COMx0.625MGx30	Descuento	15%	2	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores

RECALCINE	CLIMATROL E	COMx0.300MGx30	Descuento	15%	2	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
RECALCINE	PROGENDO	CAPx100MGx30	Descuento	15%	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
RECALCINE	TINOX	CAPx2.5MGx30	Descuento	18%	1	pérdida de la función del ovario en mujeres mayores
RECALCINE	CAPRIMIDA-D FORTE	COMx30	Descuento	15%	2	descalcificación de los huesos
RECALCINE	QUETIDIN	COMx200MGx30	Descuento	17%	2	alteraciones del comportamiento
RECALCINE	QUETIDIN	COMx100MGx30	Descuento	17%	2	alteraciones del comportamiento
RECALCINE	QUETIDIN	COMx25MGx30	Descuento	17%	2	alteraciones del comportamiento
RECALCINE	CAPRIMIDA	COMx500MGx30	Descuento	15%	2	descalcificación de los huesos
RECALCINE	CAPRIMIDA-D	COMx30	Descuento	15%	2	descalcificación de los huesos
RECALCINE	CAPRIMIDA-D DUO	COMx30	Descuento	15%	2	descalcificación de los huesos
RECALCINE	DELGADOL	COMx500MGx60	Acumulación	De 0 a 240, recibe 60	4	sobrepeso
RECALCINE	ZETIX	COMx75MGx20	Descuento	14%	1	enfermedades del sueño
RECALCINE	DORBANTIL	COMx2MGx30	Descuento	20%	3	elevación de la presión arterial
RECALCINE	BETAPLEX	COMx12.5x30	Descuento	17%	1	elevación de la presión arterial
RECALCINE	BETAPLEX	COMx25MGx30	Descuento	17%	1	elevación de la presión arterial
RECALCINE	DORBANTIL	COMx1MGx30	Descuento	20%	3	elevación de la presión arterial
RECALCINE	DORBANTIL	COMx4MGx30	Descuento	20%	3	elevación de la presión arterial
RECALCINE	VARTALAN	COMx160MGx30	Descuento	17%	1	elevación de la presión arterial
RECALCINE	VARTALAN	COMx80MGx30	Descuento	17%	1	elevación de la presión arterial
RECALCINE	VARTALAN-D	COMx80/12.5MGx30	Descuento	17%	1	elevación de la presión arterial
RECALCINE	PROSTALL	COMx0.4MGx15	Descuento	15%	1	agrandamiento de la próstata
RECALCINE	DINEURIN	CAPx800MGx30	Descuento	17%	3	convulsiones
RECALCINE	ATEMPERATOR	COMx200MGx30	Descuento	20%	2	convulsiones
RECALCINE	ATEMPERATOR	COMx400MGx20	Descuento	20%	2	convulsiones
RECALCINE	ATEMPERATOR	GOTx20ML	Descuento	20%	2	convulsiones
RECALCINE	ATEMPERATOR	COMx250MGx20	Descuento	20%	2	convulsiones
RECALCINE	ATEMPERATOR	COMx500MGx30	Descuento	20%	2	convulsiones
RECALCINE	DINEURIN	CAPx300MGx30	Descuento	17%	3	convulsiones
RECALCINE	DINEURIN	CAPx400MGx30	Descuento	17%	3	convulsiones
RECALCINE	DINEURIN	CAPx600MGx30	Descuento	17%	3	convulsiones
RECALCINE	LAFIGIN	COMx100MGx30	Descuento	17%	2	convulsiones
RECALCINE	LAFIGIN	COMx25MGx30	Descuento	17%	2	convulsiones
RECALCINE	LAFIGIN	COMx50MGx30	Descuento	17%	2	convulsiones
RECALCINE	VALPAX	COMx0.50MGx30	Descuento	20%	2	convulsiones
RECALCINE	VALPAX	COMx2MGx30	Descuento	20%	2	convulsiones
RECALCINE	ELEVAL	COMx50MGx30	Descuento	20%	2	disminucion del estado de animo
RECALCINE	ELEVAL	COMx100MGx30	Descuento	20%	2	disminucion del estado de animo
RECALCINE	SERETRAN	COMx20MGx10	Descuento	15%	1	disminucion del estado de animo
RECALCINE	CIBLEX	TABx30MGx30	Descuento	17%	1	disminucion del estado de animo
RECALCINE	CICLOMEX 20	COMx21	Descuento	20%	2	disminución de la capacidad de embarazo
RECALCINE	DIXI-35	COMx21	Descuento	20%	1	disminución de la capacidad de embarazo
RECALCINE	NORVETAL	COMx21	Descuento	20%	1	disminución de la capacidad de embarazo
RECALCINE	LEODRIN	COMx70MGx5	No Acumulables	1+1	1	descalcificación de los huesos
RECALCINE	LEODRIN	CAP-LiQx70MGx5	No Acumulables	1+1	1	descalcificación de los huesos
RODDOME	DENSIBONE-D SOYA	TABx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	2	descalcificación de los huesos
SANOFI AVENTIS	APROVEL	TABx150MGx14	Acumulación	De 0 a 42, recibe 14	2	elevación de la presión arterial
SANOFI AVENTIS	APROVEL	TABx300MGx14	Acumulación	De 0 a 42, recibe 14	1	elevación de la presión arterial
SANOFI AVENTIS	CO-APROVEL	TABx150/12.5MGx14	Acumulación	De 0 a 42, recibe 14	1	elevación de la presión arterial
SANOFI AVENTIS	CO-APROVEL	COMx300/12.5MGx14	Acumulación	De 0 a 42, recibe 14	1	elevación de la presión arterial
SANOFI AVENTIS	CO-APROVEL	TABx300/25MGx14	Acumulación	De 0 a 42, recibe 14	1	elevación de la presión arterial

SANOFI AVENTIS	XATRAL-OD	TABx10MGx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	2	agrandamiento de la próstata
SANOFI AVENTIS	VALPAKINE	GRAx500MGx40	Acumulación	De 0 a 160, recibe 40	2,5	convulsiones
SANOFI AVENTIS	AMARYL	COMx2MGx15	Acumulación	De 0 a 45, recibe 15	1	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	AMARYL	COMx4MGx15	Acumulación	De 0 a 45, recibe 15	1	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	AMARYL-M	COMx2/500MGx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 30	2	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	APIDRA	AMPx10MLx1	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	1	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	LANTUS	AMPx100Ulx10MLx1	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	1	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	ARAVA	TABx20MGx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 30	1,5	inflamación de las articulaciones
SANOFI AVENTIS	PLAVIX	TABx75MGx14	Acumulación	De 0 a 28, recibe 14	1	infartos cardiacos o cerebrales
SANOFI AVENTIS	HIPERLIPEN	TABx100MGx20	Acumulación	De 0 a 60, recibe 20	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
SANOFI AVENTIS	LANTUS SOLOSTAR	AMP-PRELENx100Ulx1	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	1	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	AMARYL-M	COMx4/1000MGx16	Acumulación	De 0 a 48, recibe 16	2	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	VALPAKINE	SOL-BEBx40ML	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	2,5	convulsiones
SANOFI AVENTIS	QUEXEL	TABx850MGx30	Acumulación	De 0 a 90, recibe 30	2	elevación del azúcar en la sangre
SANOFI AVENTIS	CALCORT	COMx6MGx10	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	2	Dolor e inflamación
SANOFI AVENTIS	ACTONEL	COMx150MGx1	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	0,03	descalcificación de los huesos
SANOFI AVENTIS	AMISPED	TAB-MASx4MGx30	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	Dificultad para respirar por motivos alérgicos
SANOFI AVENTIS	AMISPED	TAB-MASx5MGx30	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	Dificultad para respirar por motivos alérgicos
SANOFI AVENTIS	AMISPED	TABx10MGx30	Acumulación	De 0 a 3, recibe 1	1	Dificultad para respirar por motivos alérgicos
PFIZER PRIMARY CARE	CARDURA	TABx2MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	PRESION ARTERIAL ALTA
PFIZER PRIMARY CARE	CARDURA	TABx4MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	PRESION ARTERIAL ALTA
PFIZER PRIMARY CARE	CELEBREX	TABx200MGx10	Acumulación	De 0 a 20, recibe 10	1	DOLOR POR ARTROSIS Y ARTRITIS
PFIZER PRIMARY CARE	LIPITOR	TABx10MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	ALTOS NIVELES DE TRIGLICERIDOS EN LA SANGRE
PFIZER PRIMARY CARE	LIPITOR	TABx20MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
PFIZER PRIMARY CARE	LIPITOR	TABx40MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
PFIZER PRIMARY CARE	LIPITOR	TABx80MGx10	Acumulación	De 0 a 20, recibe 10	1	niveles altos de colesterol y triglicéridos
PFIZER PRIMARY CARE	LYRICA	CAPx75MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 28	2	DOLOR POR INFLAMACION DE LOS NERVIOS
PFIZER PRIMARY CARE	LYRICA	CAPx150MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 28	2	DOLOR POR INFLAMACION DE LOS NERVIOS
PFIZER PRIMARY CARE	LYRICA	CAPx300MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 28	2	DOLOR POR INFLAMACION DE LOS NERVIOS
PFIZER PRIMARY CARE	NEURONTIN	TABx300MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	DOLOR POR INFLAMACION DE LOS NERVIOS
PFIZER PRIMARY CARE	NEURONTIN	TABx400MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	DOLOR POR INFLAMACION DE LOS NERVIOS
PFIZER PRIMARY CARE	NEURONTIN	TABx600MGx18	Acumulación	De 0 a 36, recibe 18	1	DOLOR POR INFLAMACION DE LOS NERVIOS
PFIZER PRIMARY CARE	NEURONTIN	TABx800MGx18	Acumulación	De 0 a 36, recibe 18	1	DOLOR POR INFLAMACION DE LOS NERVIOS
PFIZER PRIMARY CARE	NORVASC	TABx5MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	elevación de la presión arterial
PFIZER PRIMARY CARE	NORVASC	TABx10MGx30	Acumulación	De 0 a 60, recibe 30	1	elevación de la presión arterial
PFIZER TAIL PRODUCTS	ZOLOFT	CAPx50MGx28	Acumulación	De 0 a 56, recibe 28	1	disminucion del estado de animo
PFIZER TAIL PRODUCTS	ZOLOFT	TABx100MGx10	Acumulación	De 0 a 20, recibe 10	1	disminucion del estado de animo
RODDOME	DENSIBONE-D G	TABx1500MG/200Ulx30	Acumulación	De 0 a 120, recibe 30	1	Deficiencia de calcio
QUIFATEX REPR MEPHA	ZAMUR	COMx500MGx10	Acumulación	De 0 a 10, recibe 4	2	Infección vías respiratorias
ABBOTT NUTRI-FORMULAS	GAIN EYE-Q	PLUSx900GR	Acumulación	4+1	1	deficiencia de nutrientes en niños
ABBOTT NUTRI-FORMULAS	GLUCERNA	SR-VAINI LIQx8ONZ	Acumulación	4+1	1	deficiencia de nutrientes en niños
ABBOTT NUTRI-FORMULAS	ISOMIL	EYE-Q ETAP-1 POLVOx900GR	Acumulación	4+1	1	deficiencia de nutrientes en niños
ABBOTT NUTRI-FORMULAS	ISOMIL	EYE-Q ETAP-2 POLVOx900GR	Acumulación	4+1	1	deficiencia de nutrientes en niños
GRUPO FARMA	AMLOR	TABx10MGx10	Acumulación	10+3	1	elevación de la presión arterial
GRUPO FARMA	AMLOR	TABx5MGx10	Acumulación	10+3	1	elevación de la presión arterial
GRUPO FARMA	PRILACE	TABx10MGx10	Acumulación	10+3	1	elevación de la presión arterial
GRUPO FARMA	PRILACE	TABx20MGx10	Acumulación	10+3	1	elevación de la presión arterial
GRUPO FARMA	PRILACE	TABx5MGx10	Acumulación	10+3	1	elevación de la presión arterial
GRUPO FARMA	ARANDA	CAPx2.5/50MGx30	Acumulación	30+10	1	elevación de la presión arterial
GRUPO FARMA	ARANDA	CAPx5/100MGx30	Acumulación	30+10	1	elevación de la presión arterial

GRUPO FARMA	BEDOYECTA	AMP-PRE-LLE	Acumulación	3+1	0,5	dolor por inflamación de los nervios (neuralgias)
GRUPO FARMA	COLYPAN	TABx200MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 15	1	dolor y alteracion de los movimientos del intestino
GRUPO FARMA	COLYPAN	TABx300MGx20	Acumulación	De 0 a 20, recibe 10	1	dolor y alteracion de los movimientos del intestino
BOEHRINGER INGELHEIM	PRADAXA	CAPx110MGx30	Acumulación	1+1	2	Coágulo en el interior de un vaso sanguíneo
BOEHRINGER INGELHEIM	PRADAXA	CAPx75MGx30	Acumulación	1+1	2	Coágulo en el interior de un vaso sanguíneo
OPERFEL	CREMA DERM	CREx30GR	Acumulación	4+1	1	inflamacion de la piel en el área del pañal
OPERFEL	CREMA DERM	CREx60GR	Acumulación	4+1	1	inflamacion de la piel en el área del pañal
BERKANA FARMA	ATORMIBE	TABx10MG/10MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1,00	niveles altos de colesterol y triglicéridos
BERKANA FARMA	ATORMIBE	TABx20MG/10MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1,00	niveles altos de colesterol y triglicéridos
BERKANA FARMA	ATORMIBE	TABx40MG/10MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1,00	niveles altos de colesterol y triglicéridos
BERKANA FARMA	ZOLVASTIN	TABx10MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1,00	niveles altos de colesterol
BERKANA FARMA	ZOLVASTIN	TABx20MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1,00	niveles altos de colesterol
BERKANA FARMA	ZOLVASTIN	TABx40MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1,00	niveles altos de colesterol
BERKANA FARMA	ZOLVASTIN	TABx80MGx30	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1,00	niveles altos de colesterol
BERKANA FARMA	FENOFIKAN	CAPx160MGx20	Acumulación	De 0 a 30, recibe 10	1	niveles altos de colesterol
BERKANA FARMA	CABERKANA	TABx0.5MGx2	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	0,06	disminuye la producción de leche
BERKANA FARMA	CABERKANA	TABx0.5MGx4	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	0,06	disminuye la producción de leche
BERKANA FARMA	CABERKANA	TABx0.5MGx8	Acumulación	De 0 a 4, recibe 1	0,03	disminuye la producción de leche
NOVARTIS PHARMA MATURE PRODUCT	ONBRIZE	CAPx150MCGx30+INHALADOR	Acumulación	3+1	1	

Anexo 10: Perfil de Cargo Gerente de Marketing

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 03 Fecha: 08/2008
	JEFE DE MERCADEO	Página 1 de 6
Empresa: Ecuafarmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4308

INDICE

	Pág. No.
1. Objetivo	2
2. Alcance	2
3. Referencias	2
4. Definiciones	2
5. Responsabilidades	2
6. Contenido.....	3
6.1 Descripción del cargo	3
6.2 Descripción de las funciones.....	3
6.2.1 Funciones básicas	3
6.2.2 Funciones específicas.....	3
6.3 Indicadores de gestión	4
6.4 Perfil del cargo	4

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
José García	Christian Coll/Enrique Gordon	Carlos Cueva Mejía
Analista de Procesos	Sugerente de Mkt y Ventas	Director de Farmacias
Fecha: Agosto/2008	Fecha: Agosto/2008	Fecha: Agosto/2008

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 03 Fecha: 08/2008
	JEFE DE MERCADEO	Página 2 de 6
Empresa: Ecuafarmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4308

1. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo Jefe de Servicios de Mercadeo y Ventas.

2. ALCANCE

Determina el accionar del Jefe de Política comercial en los puntos de venta.

3. REFERENCIAS


Reglamento Interno de Ecuafarmacias.

4. DEFINICIONES

1. **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

5. RESPONSABILIDADES

1. **Director de Farmacias:** Es la persona responsable de establecer, revisar y aprobar el presente Manual.
2. **Jefe de Servicios de Mercadeo y Ventas:** Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente Manual.

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 03 Fecha: 08/2008
	JEFE DE MERCADEO	Página 3 de 6
Empresa: Ecuafarmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4308

6. CONTENIDO

6.1 Descripción del Cargo

CARGO	:	Jefe de Mercadeo
LIDER INMEDIATO	:	Director de Farmacias
LIDER AREA	:	Director de Farmacias
SUPERVISA A	:	Analista de Política Comercial, Coordinadores de Mercadeo, Asistentes de Mercadeo, Analista de Mercadeo y Ventas

6.2 Descripción de las Funciones

Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de estos, será el titular del área en coordinación con el Jefe inmediato quienes asignen el reemplazo correspondiente.

6.2.1 Funciones Básicas

Evaluar y definir políticas y estrategias comerciales y de precios a ser aplicadas en las cadenas de farmacias, lo cual nos permita cumplir los objetivos cuantitativos y cualitativos del área, contribuyendo al logro de los objetivos en la realización y desarrollo del plan organizacional.

6.2.2 Funciones Específicas

1. Definir con los Subgerentes de Mercadeo y Venta de Pharmacy's y Farmacias Cruz Azul, las estrategias comerciales y los descuentos que se aplicarían en cada cadena de farmacias de acuerdo a la segmentación del mercado, siendo el objetivo el consumidor final.
2. Controlar la rentabilidad de la farmacia.
3. Evaluar las líneas de bajo margen y los descuentos especiales para los productos de enganche.
4. Coordinar con el área respectiva el descuento en precios de productos de acuerdo al tipo de venta (crédito, empresarial, convenios, tarjeta de crédito, tarjeta de afinidad)
5. Coordinar con el área de Sistemas la actualización e implementación de herramientas para las estrategias del área de política comercial y servicios de mercadeo y ventas.
6. Interactuar con el equipo de Jefes de Puntos de Venta, siendo un facilitador para las definiciones de las estrategias comerciales en las cadenas.
7. Asignar tabla de precios a puntos nuevos de venta en coordinación con los respectivos Subgerentes de Mercadeo y Ventas

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 03 Fecha: 08/2008
	JEFE DE MERCADEO	Página 4 de 6
Empresa: Ecuafarmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4308

8. Evaluar en coordinación con el área Financiera y Comercial los márgenes de rentabilidad en los puntos de venta de acuerdo a tablas de descuento.
9. Diseñar las tablas de descuento para los puntos de venta considerando acuerdos comerciales (ofertas, negociaciones, descuentos fijos)
10. Diseñar las políticas de merchandising y para el manejo eficiente de las actividades de mercadeo en el punto de venta.
11. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la empresa y en especial los de la función comercial.
12. Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le asigne el Jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

6.3 Indicadores de Gestión

El presente cargo debe administrar, controlar y/o velar por el cumplimiento de los resultados en los siguientes Indicadores de Gestión de los procesos y proyectos asignados o en los que tenga participación; los mismos que determinaran su nivel de desempeño y el de la organización.

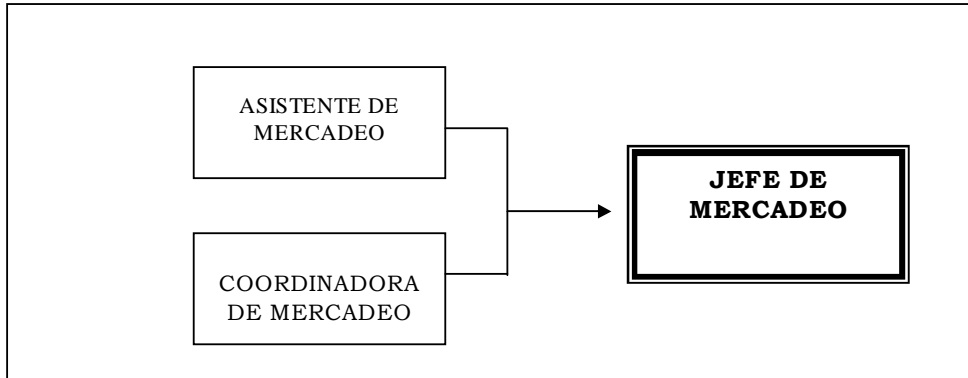
Nombre del Indicador	Formula de Calculo
Rentabilidad de Operación de la Empresa	20%
Margen Bruto	30%
Presupuesto de Ventas Equivalente	50%

6.4 Perfil del Cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL PUESTO	NIVEL ACADEMICO
De 25-40 años	Masculino o Femenino	2 años	Estudios Superiores en Administración de Empresa, Mercadeo o carreras afines.

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 03 Fecha: 08/2008
	JEFE DE MERCADEO	Página 5 de 6
Empresa: Ecuafarmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4308

TRAYECTORIA PROFESIONAL:



CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

Dirección y liderazgo
 Madurez y ética profesional
 Planificador, organizado, responsable, confiable y honesto
 Criterio analítico
 Extrovertido
 Estabilidad Emocional
 Sociable y autocontrol
 Realización grupal e independencia
 Cooperativo


HABILIDADES ESPECÍFICAS:

Resolución de problemas
 Toma de decisiones
 Capacidad para prever y planear
 Empatía
 Manejo de equipos de trabajo.
 Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
 Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
 Capacidad para trabajar en equipo

CAPACITACION MINIMA REQUERIDA:

Relaciones Humanas
 Herramientas de Microsoft
 Comunicación Efectiva
 Internet
 Mercadeo

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 03 Fecha: 08/2008
	JEFE DE MERCADEO	Página 6 de 6
Empresa: Ecuafarmacias	Alcance: Nacional	Código: MF-4308

Inglés básico

AMBIENTE DE TRABAJO:

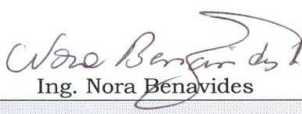
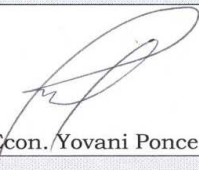
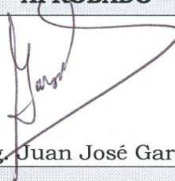
Oficina privada y bien acondicionada

Anexo 11: Perfil de Cargo Gerente de Finanzas

	MANUAL DE FUNCIONES	Rev. No. 03 Fecha: Abr/2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE	Página 1 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código MF-6302

INDICE

	Pág No.
1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. REFERENCIAS	3
4. DEFINICIONES	3
5. RESPONSABILIDADES	3
6. CONTENIDO	4
6.1 Descripción del Cargo	4
6.2 Descripción de las Funciones	4
6.2.1 Funciones Básicas	4
6.2.2 Funciones Específ i ca	4
6.3 Indicadores de Gestión	6
6.4 Perfil de Car g	7

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
 Ing. Nora Benavides	 Econ. Yovani Ponce	 Ing. Juan José García
Analista de Procesos	Gerente de Procesos	Gerente Financiero
Fecha: Abr / 2009	Fecha: Abr / 2009	Fecha: Abr / 2009

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 03 Fecha: Abr/ 2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE		Página 2 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código: MF-6302	

Historia del documento

Fecha	Versión	Descripción	Autor
12/ 2007	1	Documentación de funciones por revisión de estructura	
01/ 2008	2	Actualización de manual de funciones por r evisión de valoración de cargos	Ing. Billy Blakman
04/ 2009	3	Actualización de manual de funciones por cambio en la estructura del área	Ing. Nora Benavides

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 03 Fecha: Abr/2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE		Página 3 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código: MF-6302	

1. OBJETIVO

Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo Jefe Financiero Contable.

2. ALCANCE

Las funciones del presente cargo abarcan responsabilidades dentro de las áreas financiera, contable, control interno e importaciones de cada una de las Unidades de Negocios.

3. REFERENCIAS

1. Reglamento Interno del Grupo Difare.

4. DEFINICIONES

1. SRI: Servicio de Rentas Internas
2. O/T: Orden de Trabajo
3. NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera
4. Control interno: Ejecutar procesos que tengan por objeto preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos.
5. Presupuesto: Valores y unidades que se determinan para cumplir un objetivo en un período o fecha específica.
6. Estrategias: Tácticas que se diseñan y se usan para el mercadeo de productos farmacéuticos.

5. RESPONSABILIDADES

1. Gerente Financiero: Es la persona responsable de establecer, revisar y aprobar el presente Manual.
2. Jefe Financiero Contable: Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente Manual.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 03 Fecha: Abr/2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE		Página 4 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código: MF-6302	

6. CONTENIDO

6.1 Descripción del Cargo

CARGO	:	Jefe Financiero Contable
LIDER INMEDIATO	:	Gerente Financiero
LIDER AREA	:	Director Financiero Administrativo
SUPERVISA A	:	Jefe de Importaciones Contador

6.2 Descripción de las Funciones

Las funciones descritas serán realizadas por los titulares del cargo y en ausencia de éste, será la persona designada por el Jefe inmediato quien estará a cargo de las tareas hasta que la vacante sea reemplazada.

6.2.1 Funciones Básicas

Responsable por dar soporte en la planificación, dirección y evaluación de las actividades financieras, contables y presupuestarias de la Unidad de Negocio. Además administra y controla los costos de los productos de las marcas y servicios prestados por cada unidad de negocio representadas por la dirección así como su margen de contribución en el presupuesto de ventas y su capital operativo. Apoya en la evaluación financiera de proyectos de inversión.

También es responsable por coordinar, controlar y revisar las transacciones que intervienen en la elaboración de los estados financieros y anexos, con la finalidad de disponer de manera oportuna con información de la situación financiera de cada unidad de negocio que servirá de soporte para la toma de decisiones. Asegurar el cumplimiento de las normas fiscales, municipales y sanitarias dispuestas por las respectivas entidades de control.

6.2.2 Funciones Específicas

GESTION FINANCIERA

1. Asegurar la correcta codificación de cuentas de gastos y correcta asignación de los gastos a las cuentas respectivas.
2. Monitorear la correcta implementación de políticas de descuentos (comercial) y su impacto en el margen*.
3. Apoyar en el control de los márgenes de rentabilidad definidos para la unidad de negocio, de acuerdo a la aprobación de la Administración del Grupo.
4. Dar seguimiento a las cuentas por cobrar de la unidad de negocio.
5. Supervisar y coordinar la preparación de los reportes y balances financieros de la unidad de negocio para cada uno de los Gerentes de área de la unidad de negocio y para el Jefe de Planeación Estratégica.

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 03 Fecha: Abr/2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE		Página 5 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código: MF-6302	

6. Analizar junto con los responsables de cada unidad de negocio y la Gerencia Financiera los estados financieros emitidos previo a la presentación al Directorio.
7. Participar de manera activa en la ejecución de las diferentes estrategias de las unidades de negocio, tales como mercadeo y ventas, búsqueda del crecimiento del negocio, desarrollo de nuevos negocios, etc.

CONTROL INTERNO Y CONTABILIDAD

8. Velar por el desempeño, cumplimiento y aplicación de métodos y controles correctos y de las prácticas contables, tributarias, financieras y operacionales, de acuerdo con las políticas del Grupo, las disposiciones legales y principios contables generalmente aceptados (NIIF).
9. Revisar estados financieros de las unidades de negocio de forma analítica para evaluar la razonabilidad de las cifras e inversiones financieras que se realicen enfocando principalmente a evitar transacciones no autorizadas por la Dirección de la unidad de negocio.
10. Asegurar la emisión mensual y anual de balances, estados financieros y anexos de la dirección, en cumplimiento con los requerimientos y regulaciones legales vigentes.
11. Atender consultas de la dirección y gerencias sobre temas contables, tales como balances mensuales y presupuestos.
12. Revisar y aprobar conciliaciones bancarias, cartera, inventarios, CXC, CXP, etc. de la unidad de negocio.
13. Coordinar los registros y ajustes de fin de año, establecer una correcta conciliación tributaria y coordinar la elaboración de la declaración anual de Impuesto a la Renta de Sociedades, cumpliendo con la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
14. Coordinar la elaboración de los documentos, formularios y comprobantes relacionados con impuestos y retenciones en la fuente, y aprobar pagos de impuestos (pagos al SRI, organismos gubernamentales, predios, afiliaciones, etc.)
15. Participar con Auditoría Interna y Externa en la planificación, organización y ejecución de los programas y procedimientos financieros, contables, tributarios, societario y de control interno a fin de optimizar los recursos económicos, humanos y organizacionales, evitando duplicaciones de tareas.

CONTROL DE PAGOS

16. Supervisar el control previo de pagos efectuados por compras locales y del exterior.
17. Asegurar la ejecución de controles para garantizar que las facturas entregadas por los proveedores y clientes cumplan con todas las disposiciones legales y tributarias exigidas por las entidades de control.
18. Realizar el control de calidad de los documentos contables emitidos por Tesorería.

PRESUPUESTOS

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 03 Fecha: Abr/2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE		Página 6 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código: MF-6302	

19. Dar apoyo al Director de la unidad de negocio y a los Gerentes /Subgerentes de área en la elaboración del presupuesto anual de la división.
20. Proveer con información presupuestaria de la unidad de negocio al Jefe de Planificación Financiera para la elaboración del presupuesto corporativo.
21. Establecer mensualmente las variaciones en valores y porcentajes de los estados financieros para instituir cumplimientos de objetivos tanto en Ingresos (Ventas) como en Gastos y además para la presentación de precios oficiales ante el Organismo de control.

IMPORTACIONES *

22. Monitorear el proceso de importación de productos y su ingreso a bodega (Sistema Informático Transaccional) y su correcta liquidación.
23. Coordinar la elaboración del Forecast de compras, para productos a la venta y Muestras Médicas.
24. Asegurar la correcta obtención del capital operativo y determinación de costos de los productos (costo estándar, promedio o histórico)
25. Velar por el cumplimiento de los contratos con los proveedores del exterior en lo referente a los compromisos y acuerdos financieros.
26. Dar apoyo y presentar carpetas para la obtención de precios.
27. Supervisar la coordinación de la importación productos nuevos y la fijación de precios.
28. Monitorear los movimientos de inventarios (máximos y mínimos) en su línea de negocios, para asegurar la óptima administración de los niveles de inventarios y establecer un correcto registro del costo de ventas.
29. Asegurar la emisión del informe de importaciones y compras en un plazo máximo de 48 horas*.
30. Supervisar el cierre de la O/T y el registro de los valores de costo unitario con el que resulte el nuevo producto (Reacondicionado para muestras médicas o para la venta)*.

OTRAS

31. Definir políticas y revisar y aprobar el plan de trabajo del área.
32. Controlar la adecuada utilización de los recursos y los gastos del área.
33. Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
34. Controlar el desarrollo profesional y cumplimiento de gestión del personal a su cargo a través de la medición de sus indicadores de gestión.
35. Informar inmediatamente y por escrito, al jefe inmediato superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.

6.3 Indicadores de Gestión

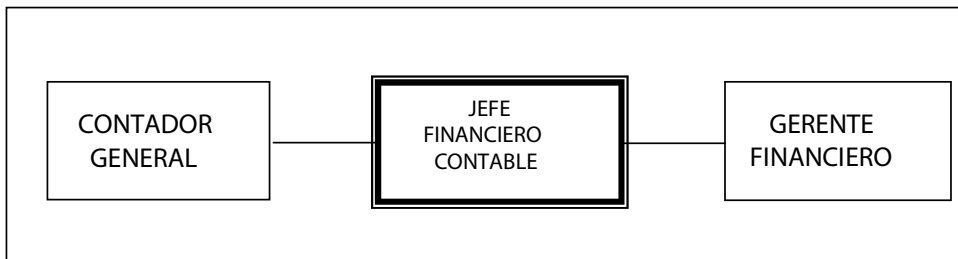
Rentabilidad
Gasto Departamental
Cumplimiento de fecha de entrega de balances

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 03 Fecha: Abr/2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE		Página 7 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código: MF-6302	

6.4 Perfil del Cargo

EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL PUESTO	NIVEL ACADEMICO
De 27 a 40 años	Masculino o Femenino	4 años	<u>Titulo de Tercer Nivel</u> : Estudios Superiores en Administración de Empresa, Finanzas, CPA, Economía o carreras af nes. <u>Titulo de Cuarto Nivel</u> : Maestría en: Administración de Empresas, Finanzas o af nes

TRAYECTORIA PROFESIONAL:



COMPETENCIAS

- Negociador
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones basándose en resultados e información de mercado
- Balance entre capacidad analítica y gestión
- Capacidad para prever y planear
- Empatía
- Habilidad numérica, memoria visual, retentiva
- Responsabilidad
- Capacidad para manejar relaciones interpersonales y para trabajar bajo presión
- Orientado a desarrollar relaciones de confianza de largo plazo con clientes claves
- Aptitud verbal

CAPA CITACION MINIMA REQUERIDA:

- Relaciones Humanas
- Motivación de Personal
- Comunicación Efectiva
- Herramientas de Microsoft
- Administración – Costeo de Productos
- Presupuesto

	MANUAL DE FUNCIONES		Rev. No. 03 Fecha: Abr/2009
	JEFE FINANCIERO CONTABLE		Página 8 de 8
Microempresa: Difare	Alcance: Nacional	Código: MF-6302	

Internet
Ventas
Marketing

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

Inglés avanzado

Anexo 12: Activos Implementación por Farmacia

Mobiliario MDF
Suministro e instalación de muebles según Planoo/Layout
Letras para torres
Instalación de 13,27 m2 de rejas de aluminio
Movimiento de activos
Flete de camión para transporte de activos
Letreros
LETRERO EXTERIOR: nuevo
Letrero exterior nuevo
Friso nuevo
Impresión tipo gigantografía tipo Tótem
Letrero de turno
movilización
Obra Eléctrica
Sistema eléctrico / Materiales
Sistema eléctrico / Mano de Obra
Sistema Contra Incendio/ Material y Mano de Obra
Obra Civil
Contrapiso
Mampostería de bloque
Enlucidos verticales
Resanar viga
Enlucido de filo
picar piso exterior
cerámica de piso
cerámica de pared
Escalones de grano
Pared de Gypsum
Inodoro y lavamanos
Lavacopas
Llave de paso
Puntos AA.SS.
Puntos AA.SS.
Puerta para bano
DESALOJO: de material se lo debe realizar periódicamente
Resane generales
Limpieza general
Pintura

Empaste interior
INTERIOR PAREDES: Pintura en color blanco en Caucho de Condor
Cenefas y rastreras
losa interior y exterior
Exterior paredes
Puertas enrollables
Viáticos y Movilización
Cerrajería
Mantenimiento de puertas enrollables
Provisión e instalación de cubrecandado color blanco
Suministro e Instalación de Ventanilla de turno
movilización
Equipos
Perchas metálicas
Frigo Exhibidor
Frigo de vacunas
Microondas
Surtidor de Agua
Silla de secretaria
Escalera de 3 peldaños
Tachos de basura
palet
candados
espejos con marco
Generador
Accesorios de Baño
Cadena y candamo
LÍNEA TELEFÓNICA
Traslado de línea telefónica
SEGURIDAD SIST. ALARMA
Nuevos elementos y Programación
SISTEMA CONTRA INCENDIOS
Suministro de Extintor (De requerirse por aumento de Area)
Panel de Alarma / Sirenas / Botones
Computadoras
Suministro de equipos de computación
ENLACE instalación
Imprevistos

Anexo 13: Balance General Proyectado

	2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
ACTIVOS	2.146.636	2.387.417	2.605.033	3.011.975	3.581.190	4.387.590
EXCEDENTE DE CAJA	0	0	14.464	127.515	387.000	776.408
ACTIVO CORRIENTE	1.504.099	1.720.191	1.873.352	2.149.414	2.447.221	2.834.319
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	124.542	170.172	176.948	319.833	448.655	612.066
CAJA	7.080	3.894	4.049	7.319	10.267	14.006
Caja Chica	1.850	2.596	2.699	4.879	6.845	9.338
Caja Chica	950	1.298	1.350	2.440	3.422	4.669
Caja Administrativa	900	1.298	1.350	2.440	3.422	4.669
Caja Suelos	5.230	1.298	1.350	2.440	3.422	4.669
Caja Suelos	5.230	1.298	1.350	2.440	3.422	4.669
BANCOS	117.462	160.498	166.889	301.651	423.150	577.271
Depósitos en Tránsito	117.462	160.498	166.889	301.651	423.150	577.271
CUENTAS POR COBRAR	0	184.591	200.982	221.324	246.304	279.875
Cuentas por Cobrar Clientes	0	186.456	203.012	223.560	248.792	282.702
Provisión de Cuentas Incobrables	0	-1.865	-2.030	-2.236	-2.488	-2.827
EXISTENCIAS	1.379.556	1.365.428	1.495.421	1.608.256	1.752.262	1.942.378
Inventario	1.379.556	1.365.428	1.495.421	1.608.256	1.752.262	1.942.378
Inventario de Producto Terminado	1.379.556	1.365.428	1.495.421	1.608.256	1.752.262	1.942.378
ACTIVO NO CORRIENTE	642.538	667.226	717.217	735.047	746.969	776.863
CUENTAS POR COBRAR LP	181.354	181.354	181.354	181.354	181.354	181.354
LARGO PLAZO	181.354	181.354	181.354	181.354	181.354	181.354
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	25.168	25.168	25.168	25.168	25.168	25.168
Depósitos en Garantía	25.168	25.168	25.168	25.168	25.168	25.168
ACTIVOS INTANGIBLES	300.775	300.775	300.775	300.775	300.775	300.775
Derechos de Llave	300.775	300.775	300.775	300.775	300.775	300.775
Derechos de Llave	300.775	300.775	300.775	300.775	300.775	300.775
Software y Telecomunicaciones	0	0	1.025	2.870	3.280	3.485
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	135.242	159.929	209.921	227.750	239.672	269.566
ACTIVOS FIJOS NETOS	135.242	159.929	209.921	227.750	239.672	269.566
Activos Fijos Netos	135.242	159.929	209.921	227.750	239.672	269.566
PASIVOS	1.437.296	1.557.398	1.599.457	1.742.169	1.908.086	2.143.341
PASIVO CORRIENTE	1.437.296	1.473.859	1.574.128	1.694.929	1.838.000	2.045.890
RECURSOS NEGOCIADOS A CP	0	77.111	0	0	0	0
DEUDA A CORTO PLAZO	0	0	0	0	0	0
Obligaciones bancarias	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	1.437.296	1.473.859	1.574.128	1.694.929	1.838.000	2.045.890
Cuentas por Pagar Proveedores	1.437.296	1.473.859	1.574.128	1.694.929	1.838.000	2.045.890
Proveedores Locales	1.437.296	1.473.859	1.574.128	1.694.929	1.838.000	2.045.890
DEUDA A LARGO PLAZO	0	6.428	25.329	47.241	70.086	97.451
Deudas Bancarias	0	6.428	25.329	47.241	70.086	97.451
Bancos	0	6.428	25.329	47.241	70.086	97.451
PATRIMONIO	709.340	830.018	1.005.576	1.269.806	1.673.104	2.244.249
TOTAL DE CAPITAL	461.184	461.184	461.184	461.184	461.184	461.184
Utilidad Retenida	248.156	368.834	544.392	808.622	1.211.920	1.783.065
Dividendos Pagados	0	30.169	43.889	66.058	100.825	142.786
Utilidad del Ejercicio	248.156	150.847	219.447	330.288	504.123	713.931

Anexo 14: Flujo de Efectivo Proyectado

	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS	17.211.278	18.739.615	20.636.307	22.965.428	26.095.537
COSTOS	-14.457.473	-15.741.277	-17.334.498	-19.290.959	-21.920.251
GASTOS	-2.464.750	-2.589.075	-2.698.089	-2.767.574	-2.902.770
TOTAL EGRESOS	-16.922.224	-18.330.352	-20.032.588	-22.058.533	-24.823.021
UTILIDAD OPERATIVA	289.054	409.264	603.720	906.895	1.272.516
GASTOS FINANCIEROS	-4	-702	-2.056	-2.383	-2.485
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	-26.250	-26.250	-26.250	-26.250	-26.250
Utilidad antes del impuesto	262.800	382.312	575.414	878.262	1.243.782
PARTICIPACION LABORAL	-39.420	-57.347	-86.312	-131.739	-186.567
IMPUESTO A LA RENTA	-72.533	-105.518	-158.814	-242.400	-343.284
UTILIDAD NETA	150.847	219.447	330.288	504.123	713.931
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)					
U Neta	150.847	219.447	330.288	504.123	713.931
Gastos Financieros	0	-697	-2.051	-2.377	-2.479
Otros egresos no operacionales	-26.250	-26.250	-26.250	-26.250	-26.250
Depreciaciones	-57.512	-60.504	-66.849	-70.089	-71.562
Amortizaciones	-3.439	-4.464	-3.439	-3.439	-3.439
Escudo Fiscal	3	453	1.328	1.539	1.605
Variaciones de CT	-18.420	-46.116	-12.376	-25.915	-15.796
TOTAL FC Operativo	219.626	264.096	413.122	576.446	797.781
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)					
Activos Fijos	-24.688	-52.984	-27.166	-24.499	-43.944
Activos Intangibles	-1.025	-2.050	-1.025	-1.025	-1.025
TOTAL FC Inversiones	-25.713	-55.034	-28.191	-25.524	-44.969
FC LIBRE	193.913	209.062	384.931	550.923	752.812
FC LIBRE Acumulado	193.913	402.975	787.906	1.338.829	2.091.641
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL					
Escudo Fiscal	3	453	1.328	1.539	1.605
TOTAL FCC	193.916	209.515	386.259	552.462	754.417
FC CAPITAL Acumulado	193.916	403.432	789.691	1.342.152	2.096.570
VAN	1.419.747				
Max Exposición	193.916				
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)					
Ingreso	6.428	13.758	7.048	6.381	11.242
Egresos	0	-1.286	-4.037	-5.447	-6.723
Gastos Financieros (Interés)	0	-697	-2.051	-2.377	-2.479
TOTAL FCD	6.428	11.775	960	-1.443	2.040
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)					
Dividendos Pagados	30.169	43.889	66.058	100.825	142.786
FC SOCIOS	170.172	176.948	319.833	448.655	612.066
FC SOCIOS Acumulado	170.172	347.120	666.953	1.115.608	1.727.674

Anexo 15: Sueldos y Salarios Personal Administrativo

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOT ANU
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11
TOTAL	400,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11
ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOT ANU
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	430,00	6	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39
TOTAL	430,00	6,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39
ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOT ANU
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	460,00	8	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56
TOTAL	460,00	8,00	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56
ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOT ANU
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	490,00	10	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74
TOTAL	490,00	10,00	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74
ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOT ANU
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	520,00	12	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95
TOTAL	520,00	12,00	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
TOTAL	400,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	430,00	6	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
TOTAL	430,00	6,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	460,00	8	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
TOTAL	460,00	8,00	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	490,00	10	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
TOTAL	490,00	10,00	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	520,00	12	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12
TOTAL	520,00	12,00	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12

ROL AÑO 2013												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Administrador	1.000,00	1	7.000,00	654,50	6.345,50	1.000,00	292,00	-	264,40	780,50	2.336,90	8.682,40
Asesor	650,00	2	9.100,00	850,85	8.249,15	1.300,00	584,00	-	343,71	1.014,65	3.242,36	11.491,51
TOTAL	1.650,00	3,00	16.100,00	1.505,35	14.594,65	2.300,00	876,00	-	608,11	1.795,15	5.579,26	20.173,91
ROL AÑO 2014												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Administrador	1.015,00	1	31.465,00	2.941,98	28.523,02	3.045,00	876,00	1.015,00	1.188,46	3.508,35	9.632,81	38.155,83
Asesor	669,75	2	40.904,50	3.824,57	37.079,93	3.958,50	1.752,00	659,75	1.545,00	4.560,85	12.476,10	49.556,03
TOTAL	1.674,75	3,00	72.369,50	6.766,55	65.602,95	7.003,50	2.628,00	1.674,75	2.733,46	8.069,20	22.108,91	87.711,86
ROL AÑO 2015												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Administrador	1.030,23	3	53.571,70	5.008,95	48.562,75	3.090,68	2.706,84	3.090,68	2.023,45	5.973,24	16.884,88	65.447,63
Asesor	669,65	6	58.928,87	5.509,85	53.419,02	4.017,88	2.336,00	4.017,88	2.225,79	6.570,57	19.168,12	72.587,14
TOTAL	1.699,87	9,00	112.500,57	10.518,80	101.981,77	7.108,55	5.042,84	7.108,55	4.249,24	12.543,81	36.053,00	138.034,77
ROL AÑO 2016												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Administrador	1.045,68	3	47.055,53	4.399,69	42.655,84	3.137,04	8.364,14	4.182,71	1.777,33	5.246,69	22.707,90	65.363,74
Asesor	679,69	6	61.172,18	5.719,60	55.452,59	4.078,15	2.920,00	5.437,53	2.310,52	6.820,70	21.566,90	77.019,48
TOTAL	1.725,37	9,00	108.227,71	10.119,29	98.108,42	7.215,18	11.284,14	9.620,24	4.087,85	12.067,39	44.274,80	142.383,22
ROL AÑO 2017												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Administrador	1.061,36	4	56.252,27	5.259,59	50.992,68	4.245,45	34.460,24	5.306,82	2.124,70	6.272,13	52.409,33	103.402,01
Asesor	689,89	8	76.577,38	7.159,99	69.417,40	5.519,09	3.504,00	6.898,86	2.892,39	8.538,38	27.352,72	96.770,12
TOTAL	1.751,25	12,00	132.829,65	12.419,57	120.410,08	9.764,54	37.964,24	12.205,68	5.017,09	14.810,51	79.762,06	200.172,13

Anexo 16: Sueldos y Salarios Personal Operativo

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
TOTAL	400,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	430,00	6	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
TOTAL	430,00	6,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	460,00	8	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
TOTAL	460,00	8,00	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	490,00	10	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
TOTAL	490,00	10,00	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
auxiliar	520,00	12	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12
TOTAL	520,00	12,00	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
TOTAL	400,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	430,00	6	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
TOTAL	430,00	6,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	460,00	8	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
TOTAL	460,00	8,00	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	490,00	10	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
TOTAL	490,00	10,00	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	520,00	12	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12
TOTAL	520,00	12,00	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
TOTAL	400,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	430,00	6	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
TOTAL	430,00	6,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	460,00	8	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
TOTAL	460,00	8,00	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	490,00	10	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
TOTAL	490,00	10,00	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	520,00	12	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12
TOTAL	520,00	12,00	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
TOTAL	400,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	584,00	-	362,60	1.070,40	2.817,00	11.519,40
ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	430,00	6	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
TOTAL	430,00	6,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	1.752,00	2.580,00	1.169,39	3.452,04	11.533,43	39.598,67
ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	460,00	8	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
TOTAL	460,00	8,00	44.160,00	4.128,96	40.031,04	3.680,00	2.336,00	3.680,00	1.667,96	4.923,84	16.287,80	56.318,84
ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	490,00	10	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
TOTAL	490,00	10,00	58.800,00	5.497,80	53.302,20	4.900,00	2.920,00	4.900,00	2.220,93	6.556,20	21.497,13	74.799,33
ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Auxiliar	520,00	12	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12
TOTAL	520,00	12,00	74.880,00	7.001,28	67.878,72	6.240,00	3.504,00	6.240,00	2.828,28	8.349,12	27.161,40	95.040,12