

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas



"PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN EL MERCADO ECUATORIANO"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL, ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

Presentado por:

**RHONY ESTRELLA GÓMEZ
MA. ALEJANDRA RAMÍREZ**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2008

AGRADECIMIENTO

**Eco. Sonia Zurita Directora de
Tesis, y a nuestros vocales el Eco.
Ernesto Rangel y Eco. Washington
Macías, por su ayuda para la
realización de este trabajo.**

DEDICATORIA

A DIOS

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS HERMANOS

A NUESTROS ABUELOS

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Oscar Mendoza

DECANO DEL ICHE

Eco. Sonia Zurita

DIRECTORA DE TESIS

Eco. Ernesto Rangel

Vocal Principal

Eco. Washington Macías

Vocal Principal

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Rhony Estrella Gómez

Ma. Alejandra Ramírez

INDICE GENERAL

Agradecimientos

Dedicatoria

Tribunal de graduación

Declaración expresa

Índice

INTRODUCCION

- Planteamiento del Problema
- Justificación del Tema

CAPÍTULO Nº 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Mercado Farmacéutico

1.1.1. Desarrollo del Sector Farmacéutico

1.1.2. Características del Mercado

1.1.3 Análisis general de gasto y precios en el sector salud.

1.2 Medicamentos Genéricos

1.2.1 ¿Cómo surgen los medicamentos genéricos?

1.2.2 ¿Por qué son más baratos los medicamentos genéricos?

1.3 Medicamentos Patentados

- 1.3.1 Las patentes Farmacéuticas y las Multinacionales
- 1.3.2 Cifras en el Ecuador
- 1.4 Posición de la Organización Mundial de Salud (O.M.S.)
- 1.4.1 Circuito de utilización de un medicamento

CAPÍTULO Nº 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

- 2.1 Análisis Macroentorno
 - 2.1.1 Condiciones Económicas Actuales
 - 2.1.2 Regulaciones Gubernamentales
 - 2.1.3 Regulación de los medicamentos en el Ecuador
- 2.2 Análisis Microentorno
 - 2.2.1 Clientes
 - 2.2.2 Proveedores
 - 2.2.3 Competencia
- 2.3 Análisis de la Competencia
 - 2.3.1 Características de los competidores

CAPÍTULO Nº 3

INVESTIGACION DE MERCADO

- 3.1 Definición de Objetivos
- 3.1 Muestra

3.1 Metodología

3.3.1 Información secundaria

3.3.2 Información primaria

3.3.3 Grupo Objetivo

3.1 Segmentación de Mercado

3.1 Diseño de la investigación (encuesta)

3.1 Ejecución de la investigación

3.1 Tabulación de resultados

3.1 Análisis de resultados y demanda estimada

CAPÍTULO N° 4

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1 Misión

4.2 Visión

4.3 Objetivo General

4.4 Objetivos Específicos

4.5 Análisis Estratégico de Negocios

4.5.1 Análisis F.O.D.A.

4.5.2 Matriz B.C.G. (Boston Consulting Group)

4.5.3 Matriz G.E.

4.5.4 Matriz de Importancias y Resultados

4.6 Estrategias de Mercadotecnia

- 4.6.1 Estructura básica según Porter
- 4.7 Segmentación
- 4.8 Posicionamiento
- 4.9 Marketing Mix
 - 4.9.1 Producto
 - 4.9.1.1 Empaque
 - 4.9.2 Precio
 - 4.9.3 Plaza-Canales de distribución
 - 4.9.4 Publicidad y Promoción

CAPÍTULO 5

ESTUDIO ECONÓMICO Y ANÁLISIS FINANCIERO

- 5.1 Presupuesto de Mercadeo
 - 5.1.1 Determinación de Costos
- 5.2 Inversiones del proyecto
- 5.3 Cálculo de beneficios del proyecto
 - 5.3.1 Ingresos por venta de productos
 - 5.3.2 Valor de desecho económico
- 5.3 Financiamiento de la deuda.
- 5.4 Determinación de la tasa de descuento
 - 5.4.1 CAPM (Modelo de Valoración de Activos de Capital)
- 5.5 Flujo de Caja

5.6 Evaluación Económica Financiera

5.6.1 Factibilidad privada (TIR)

5.6.2 Otros criterios de decisión

5.6.3 Análisis de riesgo por escenarios

5.6.4 Análisis de Sensibilidad

5.6.5 Simulación de MonteCarlo (uso del Crystal Ball)

- **CONCLUSIONES**
- **RECOMENDACIONES**
- **BIBLIOGRAFIA**
- **ANEXOS**

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acceso a medicamentos esenciales de grandes sectores de la población, sobre todo rural, es muy limitado en Ecuador. Se estima que menos del 25% de la población puede tener acceso a ellos. En la mayoría de los casos es porque el precio de los medicamentos llega al consumidor final con un recargo muy alto en relación al costo de fabricación de dicho medicamento.

Actualmente en la mayoría de los laboratorios farmacéuticos al igual que muchas otras empresas, se incurren en gastos de ventas demasiado elevados, lo cual resulta en un precio de venta alto para el consumidor final, estos gastos que pueden llegar a alcanzar un 40% del valor total de las ventas, se deben en su mayor parte a muestras medicas, visitadores médicos, gastos en viáticos, transporte y comisiones de ventas que muchas veces no son necesarias ya que el vendedor fue un simple tomador de pedidos dentro del negocio entre el cliente y la empresa.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El proyecto esta dirigido a disminuir los gastos de una empresa dedicada a la venta de medicamentos, reduciendo dos de los más grandes rubros en los que suelen incurrir la mayoría de los laboratorios como lo son el gasto de ventas y el gasto de distribución.

Para la realización del proyecto, la empresa encargara la fabricación de los productos que venderá al Laboratorio farmacéutico FARMADEX S.A., compañía en la cual uno de los miembros del proyecto tuvo la oportunidad de trabajar, lo cual facilitara las relaciones entre ambas compañías.

Con la reducción de gastos planteada se establecerá un nuevo sistema de ventas y distribución de medicamentos, el cual permitirá ofrecer un precio de venta mucho más bajo para brindar una ayuda a este problema de índole social.

Para esto hay que valerse de todas las herramientas administrativas y financieras aprendidas hasta ahora, como la aplicación de la máxima eficiencia, el manejo óptimo de los recursos, disminución de costos, entre otras.

CAPÍTULO N° 1

ASPECTOS GENERALES

1.2 MERCADO FARMACÉUTICO

1.1.3. Desarrollo del Sector Farmacéutico

El mercado farmacéutico en el Ecuador en el año 2007 fue de \$580 millones.

De ese total, el sector privado adquirió 86.9% y el sector público 13.1%. Del mercado privado, 85.4% fueron medicamentos de prescripción y 14.6% de venta en estanterías, además para el año 2005 el país cuenta con un aproximado de 22.128 médicos y 4.620 farmacias.

Para febrero del 2008 existen 13.439 productos con registro sanitario; de esos, se comercializaban 8.869 productos (de los cuales 2.239 son genéricos). La totalidad de productos contienen 1.696 principios activos.

Las medicinas en el Ecuador se comercializan en un mercado altamente regulado. El sistema de fijación de precios incentiva a las empresas farmacéuticas a distorsionar los costos de cada uno de sus productos, para

así obtener autorizaciones de precios mucho más altas. La escasa influencia de los precios fijados con la normativa actual se demuestra al considerar que los productos de marca se comercializan en promedio con un 28% por debajo del precio autorizado, mientras que en los genéricos la diferencia es de 21%, esto de debe a que si bien es cierto un laboratorio tiene un precio fijado y autorizado alto, no puede llegar a su techo ya que los otros laboratorios ofrecerían un menor precio y ganarían ventaja competitiva, además el margen que tienen es un colchón de seguridad en caso que necesitan subir el precio de sus productos sin necesidad de solicitar una revisión de precios al estado, ya que para esto es necesario cumplir con una serie de requisitos, haber pasado una determinada cantidad de años desde la última revisión y que hayan ocurridos ciertos cambios macroeconómicos que justifiquen el incremento en los costos.



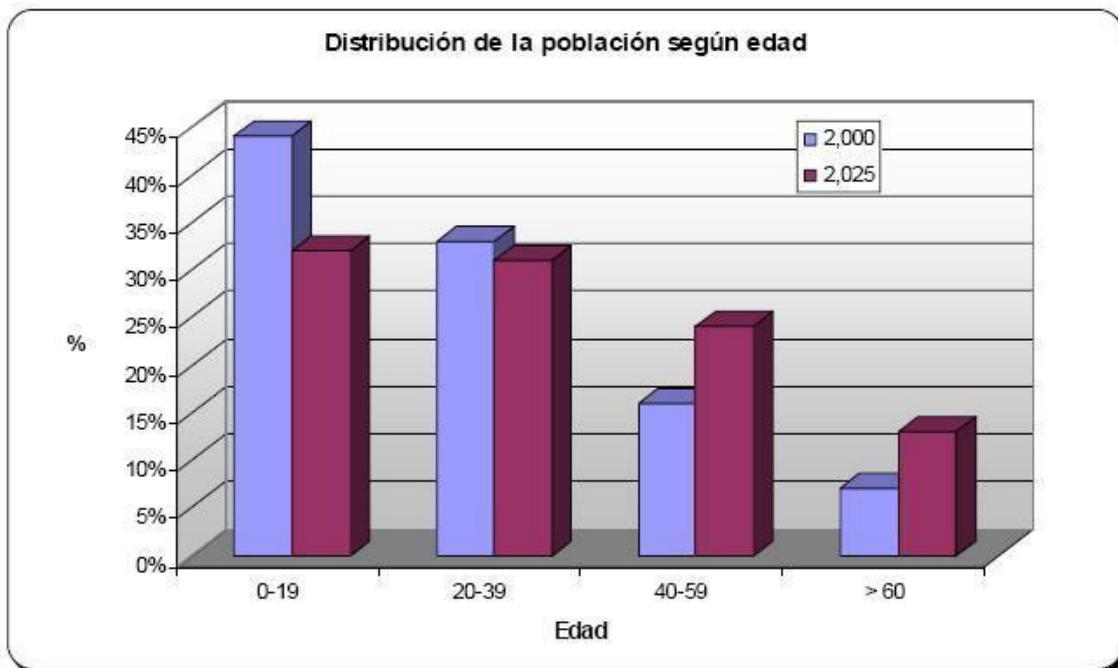
1.1.2 Características del Mercado

La población del Ecuador, según los resultados proporcionados por el VI Censo Nacional de Población y V Censo de Vivienda realizado en noviembre del 2001, alcanzó la cifra de 12'156.608 habitantes, a finales del año 2003 supera los 12.6 millones; el 50.5% son mujeres; el 61.13% de la población habita en zonas urbanas, la esperanza de vida al nacer es de 69.9 años.

Con un índice de pobreza que aumentó de forma espectacular a partir de la dolarización y del alineamiento del país con las políticas internacionales que propugnan la globalización, el número de ecuatorianos que viven por debajo

del umbral de la pobreza alcanza cerca del 70% de la población. Casi otro 10% ha tenido que dejar el país para buscar trabajo y mejores condiciones en EE.UU., España e Italia principalmente.

Existe una ventana demográfica que se prolongaría durante una generación, la población activa presenta un fuerte crecimiento, debido a un menor incremento relativo de niños y jóvenes, originado en la disminución de la tasa de natalidad; mientras el número de jubilados es aún limitado. En consecuencia, existe un mayor número de personas en edad de trabajar, con la posibilidad de generar mayores ingresos, sin que los costos de los inactivos (niños y jubilados) crezcan al mismo ritmo.



1.1.3 Análisis general de gasto y precios en el sector salud.

El mercado farmacéutico ecuatoriano en el año 2007, alcanzo ventas por un valor aproximado de \$580 millones de dólares, lo que representa casi 2% del PIB con un crecimiento del 6% en el último año. La participación del sector privado y público, fue de 86.86% y 13.14% respectivamente.

Más ampliamente, según Cuentas Nacionales y en base a la metodología de dichas cuentas, el gasto total en salud se sitúa entre 4% y 5% del PIB. El 50% del gasto proviene del sector público y un 50% del sector privado. Cabe destacar que el 88% del gasto privado corresponde a gasto directo de los hogares, el cual se distribuye fundamentalmente en la adquisición de

medicamentos y otros insumos (61.0%); atención médica (24.3%); exámenes de laboratorio, imagenología, insumos odontológicos y aparatos ortopédicos (4.7%).

Es un mercado de unos 350 millones USD. De este total el 80% forma el mercado privado y el resto (20%) es la participación pública en el sector.

Se calcula que entre un 25% y un 30% de los ecuatorianos ha tenido la posibilidad real de acceder a medicinas los últimos años.

Sobre el 60% del presupuesto que los hogares dedican a salud corresponde a la compra de medicamentos. El gasto en medicamentos el INEC lo incluye en misceláneos que suponen el 7% del gasto de una familia.

Varias asociaciones del sector afirman que el porcentaje de medicamentos genéricos ha ganado terreno últimamente al producto de marca, hasta situarse en un 60% del total, correspondiendo el 40% a los productos de marca. Esta tendencia se ha visto incentivada desde el sector público que prioriza el producto genérico frente al producto de marca.

El gasto promedio en salud durante los últimos 10 años se sitúa sobre el 5% del PIB, porcentaje muy similar al de Bolivia o Perú, pero inferior al de otras naciones vecinas como Colombia o Venezuela.

Estos dos países son los dos principales competidores de la industria farmacéutica ecuatoriana, además se cree que los laboratorios colombianos cuyas subsidiarias se encuentran en ambos países, estarían absorbiendo el mercado ecuatoriano, con lo cual la desinversión en esta industria tiene tintes preocupantes.

El mercado farmacéutico ecuatoriano resulta reducido al compararlo con el de otros países de la región: hasta el año 2004 representaba apenas el 4% del mercado brasileño, el 8% del argentino y el 21% del colombiano.

Ecuador se encuentra muy por debajo del promedio de América Latina en lo que se refiere a la venta de medicinas per-cápita: en 2002 este indicador fue de \$40 por habitante, América Latina registraba un promedio de \$75 por habitante.

En definitiva los principales problemas que han determinado que el desarrollo de este sector sea inferior al de otros países de la zona son el reducido tamaño del mercado interno, la excesiva dependencia de materias primas importadas, la baja utilización de la capacidad instalada, el bajo nivel de rendimiento, la baja utilidad operacional, la restrictiva política de fijación de precios, el inflexible marco legal y la limitada inversión del Estado en salud pública para la población.

El mercado farmacéutico ecuatoriano es uno de los más pequeños del continente, está repartido entre 150 empresas legalmente registradas (pequeñas, medianas y grandes importadoras y productoras).

Una de las más importantes es Bristol, que alcanzó el puesto 76 dentro de la nómina de las 1.000 más grandes compañías en el 2002. Grunenthal está en el sitio 98 de esa misma lista, según el informe editado por la Superintendencia de Compañías. Roche se ubicó en el puesto 172. Estas empresas, así como otras 17 que constan en la lista, han comercializado también los productos con mayor venta en el Ecuador.

1.2 MEDICAMENTOS GENÉRICOS

Son medicamentos que tienen la misma composición y los mismos efectos que los de marca. La diferencia es que los genéricos no tienen nombre comercial y son expedidos utilizando como denominación su principio activo o su nombre genérico.

La fabricación de medicamentos genéricos solo es posible a partir de la caducidad de las patentes que protegen a los fabricantes originales. En ambos casos los controles de calidad deben ser los mismos.

Siempre que la legislación de sus países lo apruebe, los fabricantes de genéricos pueden realizar procesos previos de investigación y pruebas con genéricos antes del vencimiento de una patente, con el fin de acelerar su disponibilidad en el mercado.

Esto incluye el uso de medicamentos patentados para la investigación y las pruebas. Los países que aceptan estos procesos incluyen a Argentina, Australia, Canadá, Hungría, Israel y Estados Unidos. La OMS está a favor de estas iniciativas, que además estimulan la competencia.

1.2.1 ¿Cómo surgen los medicamentos genéricos?

Los medicamentos genéricos surgen como una alternativa terapéutica de igual calidad y más barata que los productos innovadores.

Un medicamento innovador u original es aquel que contiene un principio activo nuevo, con el que se ha realizado un proceso de investigación y desarrollo completo, desde su síntesis química hasta su utilización clínica. El laboratorio productor, propietario de los derechos, lo comercializa bajo un nombre de marca registrada.

Una vez caducados los derechos de patente, los principios activos incluidos en los medicamentos innovadores, pueden ser comercializados libremente por

diferentes laboratorios. A partir de ese momento, un medicamento que ha demostrado su seguridad y eficacia por el uso continuado, puede ser considerado por la Autoridad Sanitaria competente para ser reconocido como medicamento genérico.

1.2.2 ¿Por qué son más baratos los medicamentos genéricos?

La razón que permite explicar que un medicamento genérico se pueda comercializar con todas las garantías, a un precio sensiblemente inferior al original de referencia, es la diferencia que existe entre el precio de un producto original o innovador (que soporta los gastos de investigación y desarrollo) y el precio de los medicamentos una vez caducados los derechos de patente, ya que al ser comercializados libremente se posibilita la competencia entre los laboratorios quedando sujeto a las leyes de mercado.

En la “*Estrategia revisada en materia de medicamentos*” de la Organización Mundial de la Salud (OMS) se menciona que: “Los medicamentos genéricos pueden resultar de un 50% a un 90% más baratos que los fármacos de marca equivalentes. Sin embargo, los países en los que se ha desarrollado un gran mercado para esos medicamentos son relativamente pocos”.

1.3 MEDICAMENTOS PATENTADOS

El derecho de propiedad está garantizado por la constitución, siempre que cumpla con su función social.

Al adquirir una persona un bien tangible o intangible adquiere un derecho real, que le permite usar, gozar o disponer. Pero no es posible pretender ser dueño de cosas que son de dominio público o ajenas, riñe contra su misma concepción.

Cuando hablamos sobre la propiedad de un bien intangible, nos referimos a la definición de propiedad intelectual, cuyo ordenamiento jurídico crea este derecho y genera rentabilidad, lo cual puede favorecer de manera indebida a su propietario o titular, siempre que aquel uso sea de dominio público o de la comunidad.

1.3.1 Las patentes Farmacéuticas y las Multinacionales

Una de las formas o mecanismos de premiar una invención (ya sea producto o procedimiento) es mediante la concesión de una patente. Esta concesión de patente que le otorga el Estado es para incentivar la investigación. Sin embargo, el pretender proteger invenciones que hayan obtenido patentes con anterioridad, no está concebido por el ordenamiento jurídico, pues estas pasan ha ser de dominio público. Entonces, el conceder una patente a un uso

distinto a la patente original, el Estado no cumpliría no sólo con lo establecido en la ley, sino contraría la misma función social.

De ahí resultaría, que por ejemplo si una persona descubre que la aspirina sirve para la curación del sida o el cáncer, puede volver a patentar, aún cuando esta pastilla conocida haya sido patentada hace cien años, por el hecho de haberse descubierto que puede ser usada para otra indicación terapéutica.

Ahora, lo que se pretende es justamente proteger a través de la patente un producto pero con uso distinto, lo cual significa que la protección se extiende, constituyéndose en una protección indefinida y con ello su nivel de rentabilidad.

De tal modo, que la propiedad de una patente de segundo uso, aún cuando ésta sea violatoria, se encuentra garantizada por el sistema legal de patentes.

Las multinacionales han logrado que se patente productos o procedimientos con usos distintos, pese a que la normativa comunitaria andina prohíbe expresamente aquello. Así, La Comunidad Andina de Naciones, definió que los usos son descubrimientos y no invenciones. La OMC reconoce la patente del producto, pero sin decir si debe existir o no la de segundo uso.

El interés actual de las multinacionales es que un producto ya viejo puede llegar a patentarse, con el problema de la inversión de la carga de la prueba.

Las oficinas de patentes, caso del Ecuador, existe un número reducido de funcionarios (cuatro a cinco), como también no se cuenta con personas técnicas especializadas para el examen de fondo, en relación al número de solicitudes de patentes que ingresan todos los días, mismas que pueden ser de segundo uso o de invenciones que no cumplen con los requisitos, al tratarse de asuntos sumamente técnicos, de estructuras químicas complejas, que pueden disfrazar su verdadera naturaleza y por descuido o por equivocación de los funcionarios pueden llevar a conceder una patente.

El sistema de patentes confiere un privilegio de monopolio. En el caso de las patentes farmacéuticas generalmente tiene un efecto nocivo, pues conduce a que no haya competencia en el mercado, consecuentemente, va contra el consumidor por el hecho de que no puede comprar un medicamento por su precio alto.

Un ejemplo muy claro, es el del VIAGRA. Su dueño es Pfizer, quién presentó solicitudes de patente en Venezuela, Perú, Ecuador y Colombia y otros países. Vale destacar lo que ocurrió en este último país, cuando el Estado le otorgó una patente de segundo uso pese a que Colombia no concede este tipo de patentes y al estar establecida en el ordenamiento jurídico andino. Al

presentarse esta situación ajena al derecho, el superintendente de Industria y Comercio, Emilio José Archila, actuó de oficio y revocó dicha patente. Esta acción de revocatoria provocó demandas de las multinacionales ante el Consejo de Estado y ante el Tribunal Andino. Sin embargo, en ambas instancias triunfó la decisión del mencionado funcionario.

Con aquella actuación oficiosa, se permitió que empresas nacionales puedan competir, al lanzar productos accesibles al consumidor bajo marcas colombianas.

Este medicamento no es una droga necesaria para la salud, pero permite una mejor forma de vida, que antes no era posible que acceda la mayoría, justamente porque no había competencia.

Para determinar el costo de venta de un producto, debe sumarse una serie de factores y así obtener su valor real y precio de venta al público, esto significa, que un fabricante por su posición en el mercado no debe elevar los costos.

Independientemente del pago de un precio excesivamente alto, hay un problema más grave aún y que consiste en que quien no tiene el dinero para pagar el medicamento no tiene acceso a él. Entonces, cuando se baja el precio las personas tienen acceso a satisfacer su necesidad.

De allí, que la competencia es necesaria en el mercado por su función social. Así, la entrada de medicamentos genéricos fabricados por empresas nacionales permite ampliar el acceso de los consumidores. Para ello, es importante que los laboratorios produzcan medicamentos de buena calidad y algunos no lo hacen. Pero es labor del gobierno evitar que en el mercado se vendan productos que no cumplan con las normas, como también es incumbencia de la industria para que se corrija y haga salir a los que hacen mal las cosas.

Los medicamentos deben ser de óptima calidad y a precios razonables, de esta manera el consumidor se encuentre protegido.

1.3.2 Cifras en el Ecuador

De los 1,696 principios activos comercializados, 164 tienen patente y están contenidos en 808 productos. Incluyendo productos que no estaban a la venta en el referido mes, 934 contienen principios activos protegidos con alguna patente.

Para el año 2007 el mercado farmacéutico había alcanzado un total de \$580 millones; 15,1% de ese mercado (\$87.58 millones), tienen patente. Para fines analíticos, el mercado de los productos que tienen patentes se puede dividir en dos: aquel en que los productos gozan de monopolio (97 principios activos, 152 productos y ventas de \$19.3 millones) y aquellos en los que no

existe monopolio (67 principios activos, 655 productos y \$55 millones en ventas).

1.4 POSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE SALUD (OMS)

En el marco del programa de medicamentos esenciales, la OMS ha elaborado una estrategia para mejorar el acceso a los mismos que consta de cuatro componentes fundamentales:

1. Selección racional y uso de los medicamentos (determinación de los que son más necesarios y de la manera de utilizarlos eficazmente)
2. Precios asequibles (reducción de los costos y promoción de la competencia)
3. Financiación sostenible (recurso a una diversidad de fuentes de financiación para la adquisición de medicamentos y suministros médicos)
4. sistemas de salud y suministro fiables (eficiencia, accesibilidad y calidad).

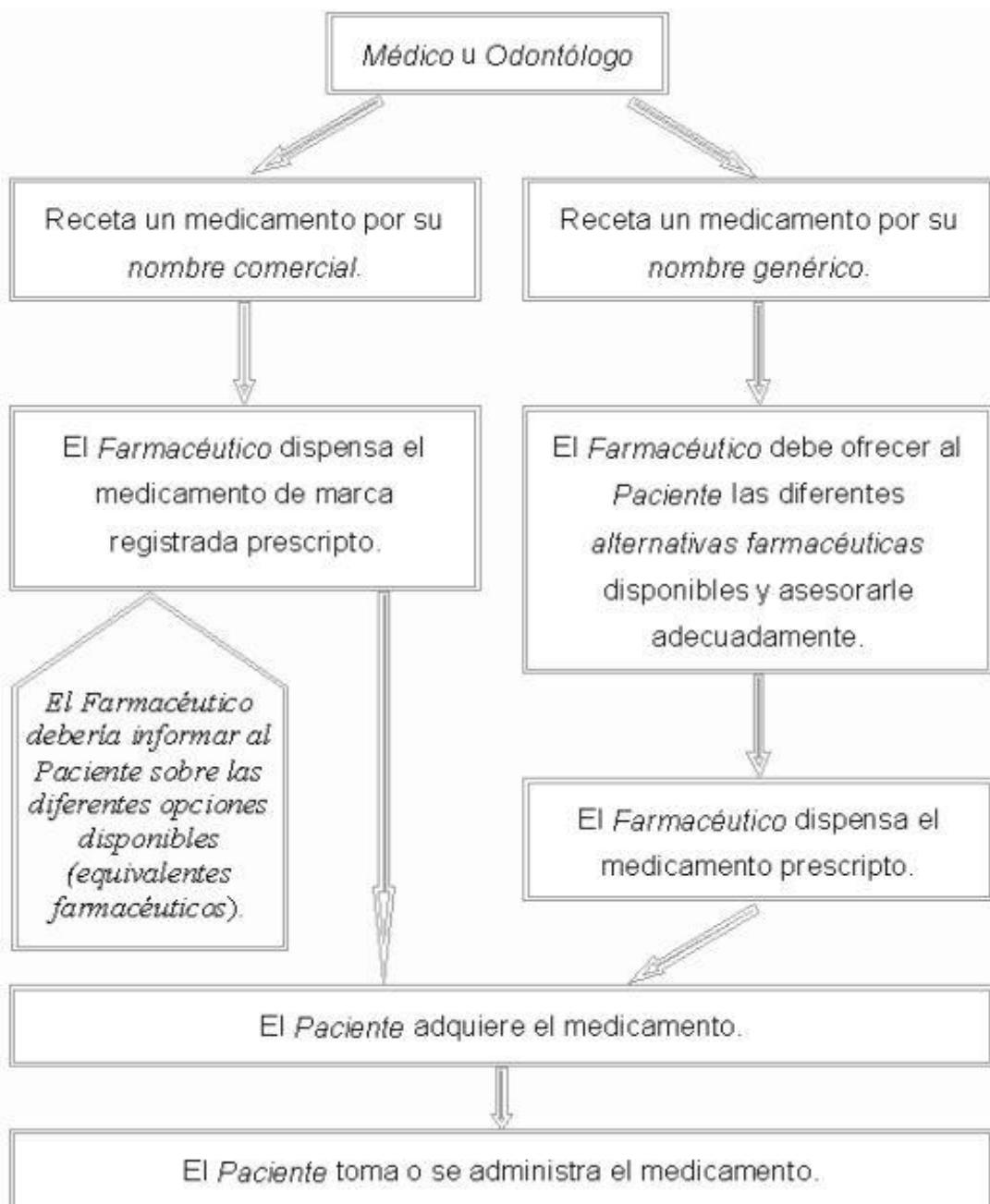
“Entre los esfuerzos desplegados para lograr que los precios sean asequibles cabe mencionar la promoción de los medicamentos genéricos y del concepto de fijación de precios equitativos, la mayor difusión de información sobre los precios de los medicamentos y la elaboración de métodos para realizar encuestas sobre los precios de los medicamentos”.

La OMS en la “*Guía Internacional de Indicadores de Precios de Medicamentos*” presenta precios e información de referencia seleccionada sobre medicamentos esenciales correspondientes a casi 300 principios activos en más de 500 formas farmacéuticas.

“Como resultado de investigaciones patrocinadas por la OMS se han determinado cuatro factores clave para desarrollar mercados nacionales de medicamentos genéricos, a saber:

1. La existencia de leyes y reglamentos apropiados;
2. La fiabilidad y capacidad en materia de garantía de la calidad;
3. La aceptación de los medicamentos genéricos por los profesionales y el público;
4. El suministro de incentivos económicos e información a los prescriptores y los consumidores”.

1.4.1 Circuito de utilización de un medicamento



En la adquisición y en la administración del medicamento pueden intervenir otras personas en lugar del paciente (profesionales, cuidadores o familiares).

En cuanto a la comunicación con el paciente (o público en general), los profesionales sanitarios deberían ser cuidadosos en el lenguaje empleado para informar, asesorar y/o educar respecto de la utilización de medicamentos.

CAPÍTULO Nº 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

2.1.4 Condiciones Económicas Actuales

Las políticas de ajuste y reestructuración productiva que con diferente grado de intensidad (y eficacia) se han venido aplicando en el país, desde los inicios de la década de los ochenta, han implicado una importante reorientación en el estilo de desarrollo del país hasta entonces vigente. El abandono de la tradicional estrategia de industrialización por sustitución de importaciones y su reemplazo por las políticas de ajuste y liberación de mercados, significó profundas alteraciones en el comportamiento del mercado de trabajo, reflejadas en una disminución relativa en el nivel de empleo en el sector moderno, en el deterioro en la calidad de los puestos de trabajo, la modificación en el patrón prevaleciente de relaciones laborales y una reestructuración del marco legal e institucional para el trabajo.

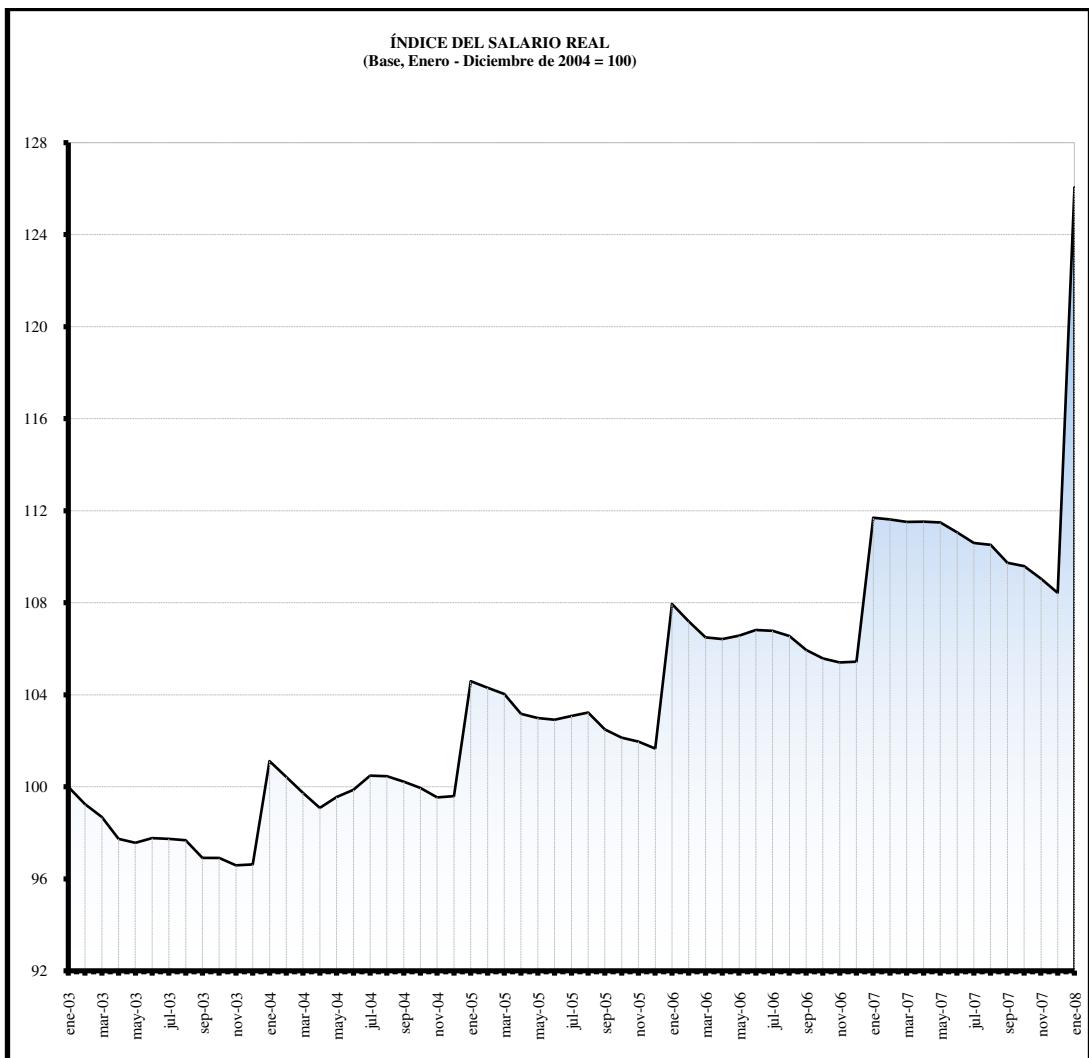
Tabla 2.1**ECUADOR: Datos Económicos**

VARIABLE	UNIDADES	2003	2004
Población	Millones de habitantes	13 343	13 572
Producto Interno Bruto	Millones de dólares	27 088	30 015
Producto Interno Bruto	Tasa de crecimiento anual	3,5%	6%
PIB por habitante	Dólares	2 030	2 212
Inflación	variación acumulada ene-dic	6,1%	2,0%
Exportaciones al Mundo	Millones de dólares	5 873	7 179
Importaciones del Mundo	Millones de dólares	6 534	7 861
Exportaciones intracomunitarias	Millones de dólares	1 012	854
Participación en exportaciones al mundo	Porcentaje	17%	12%
Deuda Externa 1/	Millones de dólares	11 483	11 484

1/ Deuda Pública de mediano y largo plazo

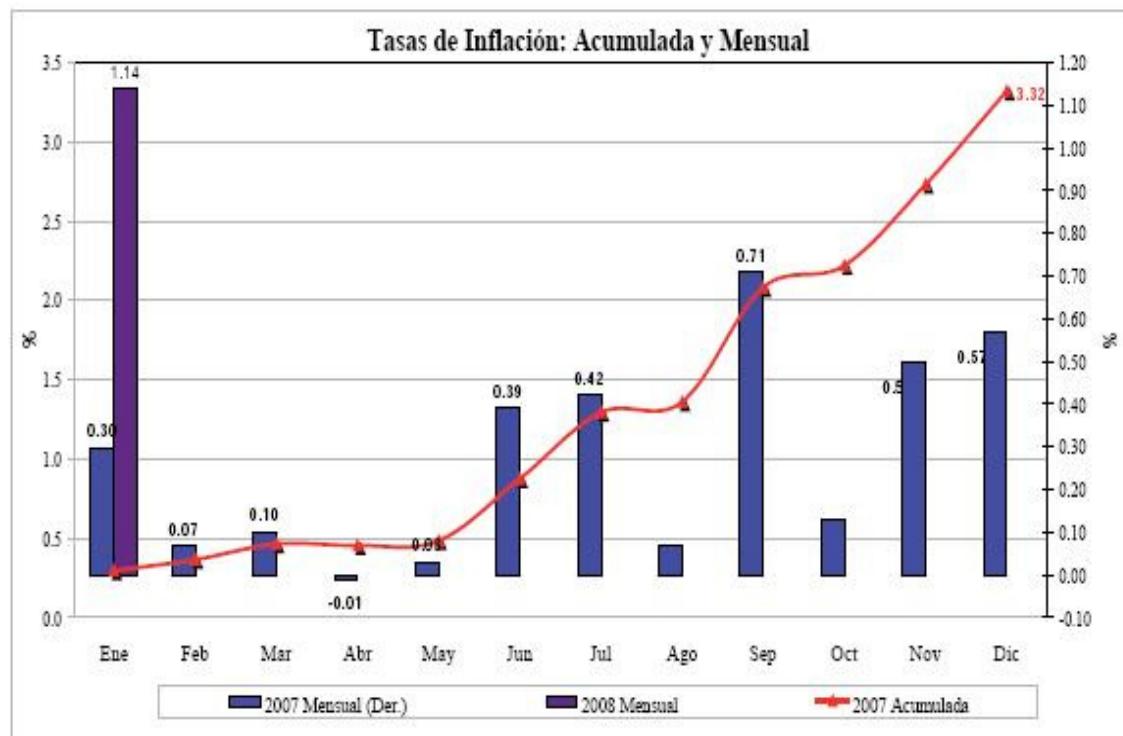
Fuente: INEC

Grafico 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual

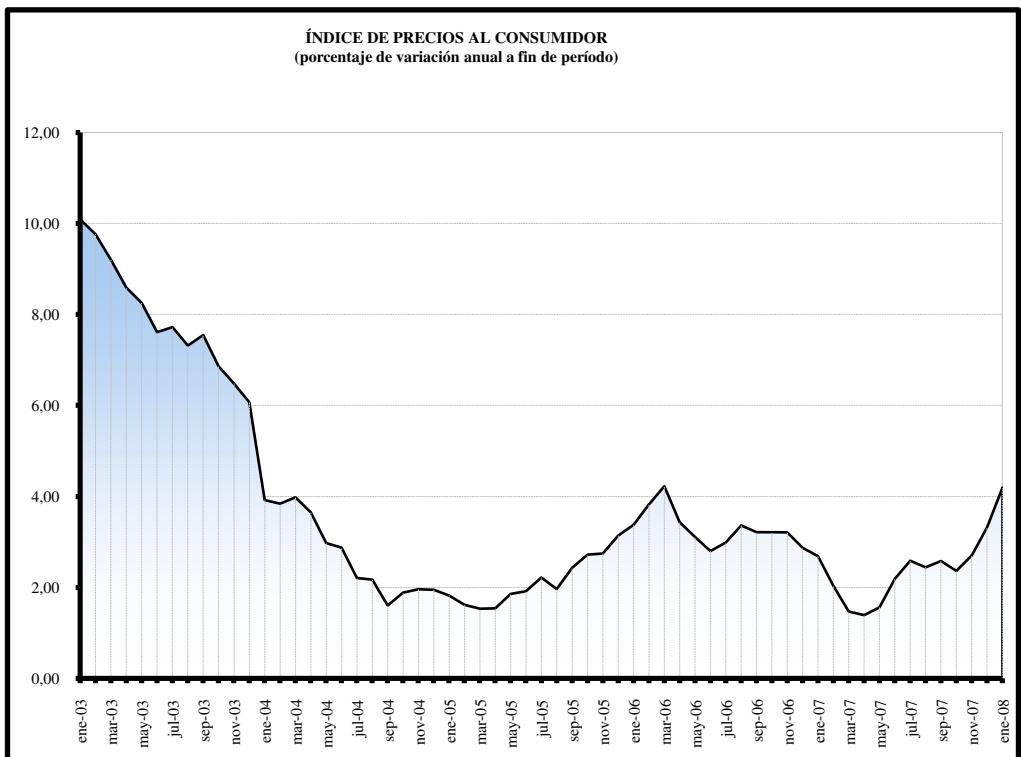
La inflación interna está en convergencia con la inflación internacional; y se ha mostrado una importante desaceleración en el precio de los servicios, lo que hasta entonces no se había logrado.

Grafico 2.2

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual

El consumo de hogares está creciendo a un buen ritmo, mejor del que se había anticipado, lo que por falta de mejor explicación se tiende a atribuir, a que los ecuatorianos tienen mayor confianza al sistema bancario, están trayendo fondos que tenían en el exterior (donde el rendimiento sobre depósitos es bajo y los mercados están teniendo un mal año) o bajo el colchón (donde el rendimiento es aún más bajo y los problemas de seguridad son de otra índole).

Grafico 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual

No existe una Política Nacional de Medicamentos ni la presión suficiente para aplicar leyes como las de medicamentos genéricos, maternidad gratuita o descentralización de la salud. El personal de salud, tanto público como privado, incumple sistemáticamente con las normativas legales y las recomendaciones sobre genéricos, uso racional de medicamentos, equidad en la atención, referencia, etc.

2.1.2 Regulaciones Gubernamentales

El Estado promoverá la producción, importación, comercialización y expendio de medicamentos genéricos de uso humano.

Para efecto de esta Ley, debe entenderse como medicamentos genéricos aquellos que se registran y emplean con la Denominación Común Internacional (DCI) del principio activo, propuesta por la Organización Mundial de la Salud (OMS) o en su ausencia con una denominación genérica convencional reconocida internacionalmente cuya patente de invención haya expirado. Esos medicamentos deberán mantener los niveles de calidad, seguridad y eficacia requeridos para los de marca.

Los precios de los medicamentos al consumidor serán establecidos por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano.

Para el efecto, crease el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano, adscrito al Ministerio de Salud Pública, con sede en la ciudad de Quito, y jurisdicción en todo el territorio nacional, que estará integrado por los siguientes miembros:

- a. El Ministro de Salud Pública, quien lo presidirá o su delegado permanente;

- b. El Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, o su delegado permanente; y,
- c. Un delegado de la Federación de Químicos Farmacéuticos y Bioquímicos Farmacéuticos del Ecuador.

Participarán con voz pero sin voto un delegado por cada uno de los siguientes organismos y entidades: ASOPROFAR, ALAFAR, ALFE, Junta de Beneficencia de Guayaquil, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer, Federación Nacional de Propietarios de Farmacias del Ecuador y, Federación Médica Nacional; y, un Decano por las facultades de Medicina y el Director General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.

Los precios a que se refiere el artículo anterior serán establecidos dentro de un plazo improrrogable de quince (15) días so pena de destitución en caso de incumplimiento. El margen de utilidad por producto para el fabricante o importador no excederá de un veinte por ciento (20%); el de comercialización para las distribuidoras del diez por ciento (10%) por producto y para los establecimientos de expendio al público de máximo un veinte por ciento (20%) para los productos de marca; y del veinte y cinco por ciento (25%) para los medicamentos genéricos.

El Ministerio de Salud Pública controlará a través del Director General de Salud y las direcciones provinciales de salud, que los precios de venta al

público no excedan a los establecidos por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano.

Para la obtención del certificado de homologación del Registro Sanitario en el Ecuador de los medicamentos genéricos, drogas, insumos o dispositivos médicos importados, se presentarán exclusivamente los siguientes documentos en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez:

- a. Certificado de la autoridad competente del país de origen, en el que se demuestre que el laboratorio fabricante funciona legalmente y cumple con las normas de buena práctica de manufactura (GMP), establecidas por la OMS. En el certificado se indicará que el laboratorio que fabrica y envasa los medicamentos, está sometido a inspecciones periódicas y sistemáticas para garantizar el cumplimiento de las referidas normas. Además, deberán adjuntar la certificación de calidad del principio activo correspondiente;
- b. Registro sanitario en vigencia o de venta libre en el país de origen;
- c. Fórmula de composición cuantitativa del producto;
- d. Especificaciones del producto terminado;
- e. Muestra del producto fabricado en el exterior; y,

f. Poder o autorización concedida por el fabricante a favor de la empresa o representante en el Ecuador, para solicitar la homologación de la inscripción en el Registro Sanitario.

Los documentos técnicos serán suscritos por el profesional responsable. Los documentos legales y técnicos deberán ser notarizados en el país de origen y autenticados por el Cónsul ecuatoriano.

No se requerirá otro trámite, actuación ni exigencia para la certificación de homologación de la inscripción del Registro Sanitario.

Los laboratorios farmacéuticos nacionales, deberán producir al menos el veinte por ciento de medicamentos genéricos de acuerdo a su especialidad.

2.1.3 Regulación de los medicamentos en el Ecuador

En forma general en el Ecuador no se regulan los precios de las medicinas, sino que se permite que los distintos laboratorios los impongan basados en los precios de mercado y de sus competidores (esto cambio solo hace pocos meses), luego de haber aprobado una revisión de precios en el cual luego de estudiar sus costos se les impone un tope para el precio de cada producto de dicho laboratorio farmacéutico del cual no pueden elevarse.

Básicamente se han tomado tres medidas importantes para la solución del problema de las medicinas en el Ecuador:

1. Regulación por medio de medicamentos sustitutos. Estos son los denominados Medicamentos Genéricos, los cuales poseen la misma fórmula que los medicamentos de marca pero resultan mucho más baratos y de los cuales ya se habló en el punto 1.4
2. Regulación a la calidad. Se implementan las normas Internacionales denominadas BPM (Buenas prácticas de Manufactura) las cuales son similares a las normas ISO pero dirigidas al campo farmacéutico. Todos los laboratorios farmacéuticos del país están obligados a cumplir dichas normas, sobre este tema hacemos un análisis más profundo en el anexo1.
3. Regulación al Precio. Medida que se adoptó hace poco debido al vencimiento de un decreto firmado por el ex presidente Gustavo Noboa que establecía que los valores de estos productos de uso humano permanecerían congelados desde mediados del 2002 hasta el 15 de enero del 2003 y los requisitos para la revisión y fijación de dichos precios (de los cuales ya se había hablado antes) se encuentran en el anexo 2.

2.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

2.2.1 Clientes

El mercado objetivo está constituido por los recorredores, los cuales son personas que se abastecen en las distribuidoras farmacéuticas de los diferentes productos de mayor aceptación y rotación en el mercado farmacéutico para así comercializarlos en pueblos y cantones del Ecuador, logrando así convertirse en una fuerza de distribución única y que es capaz de llegar a los lugares que los laboratorios farmacéuticos (por razones de costos) nunca llegarían.

Cada cierto tiempo estos recorredores regresan a abastecerse nuevamente de todos los productos estipulados en su listado, lo cual denominaremos viaje completo, y en una frecuencia más corta pueden estar regresando para adquirir los productos que han tenido rápida salida y así mantener el stock.

El modelo se apoya en el bajo margen que ganan los que serían los principales clientes, los distribuidores farmacéuticos, estos son comerciantes de lugares como la bahía en guayaquil, Ipiales en quito y otros lugares similares en las principales ciudades de las provincias ecuatorianas, en estos lugares se comercializa toda clase de productos y los medicamentos no son la excepción, aquí existen comerciantes que adquieren gran cantidad de medicamentos a los laboratorios pagándolos en su mayoría en efectivo o en

un plazo relativamente corto, gracias a esto tienen poder para exigir buenos descuentos y promociones, pero pese a esto debido a que la competencia en este tipo de lugares es muy fuerte estos comerciantes se ven obligados a ganar un margen pequeñísimo en su inversión para no ser superado por su vecino, recurriendo de esta forma a las ventas por cantidades para lograr obtener una ganancia real, así que su mayor interés es tener el stock suficiente y variado para con un precio lo más cercano al costo posible lograr atraer a la mayor cantidad de recorredores posibles que serán quienes representen sus mejores clientes y a quienes también queremos ganar para darle una mayor rotación a nuestros productos.

Algunos de estos comerciantes a quienes se desea alcanzar como clientes frecuentes son: Comercial Piña, Comercial Juno, Comercial Pacaya.

2.2.4 Proveedores

Se deben obtener materias primas de un proveedor farmacéutico reconocido y homologado, que realice un control de calidad de los productos, exigiendo en todo momento que nos envíen copia de su boletín de análisis.

En ocasiones se podrá tener acceso a materias primas no controladas por un distribuidor farmacéutico. En este caso se deberá hacer un control analítico completo para su aceptación, ó solicitar un boletín de análisis.

Para la provisión de la materia prima destinada a la elaboración de los productos farmacéuticos se encuentra:

- QUIFATEX
- RESIQUIM
- PROVEQUIM

Los mismos que nos abastecen de la materia prima y de los insumos que debemos utilizar en cada uno de los productos. Dicha materia prima se entrega a FARMADEX para cumplir con el proceso de producción de los diferentes productos farmacéuticos que pertenecen a ROMARLAB.

Para el proceso de terminación del producto se debe abastecer de ciertos insumos como el PVC, aluminio y codificación de los blisters.

2.2.5 Competencia

El mercado farmacéutico incluye fabricantes nacionales y extranjeros de medicamentos, así como empresas importadoras. La industria farmacéutica se encuentra estructurada bajo la concepción de origen de capital en:

- Industria Transnacional
- Industria Latinoamericana
- Industria Nacional

A pesar de que existen 36 laboratorios con producción nacional, apenas 18 se encuentran registrados en el Ministerio de Salud Pública. De estas empresas únicamente 10 son nacionales, las restantes son laboratorios multinacionales que cuentan con una planta en Ecuador.

Una tercera parte de la producción, es elaborada por la industria nacional; y el 66% por la multinacional.

Cuadro 37: Laboratorios con producción nacional

<i>Empresas relacionadas, planta y comercializadora de productos producidos localmente.</i>	<i>Empresas Nacionales</i>	<i>Empresas Multinacionales</i>
Farmabrand (comercializadora de Farmacy)	Acromax	Grunenthal
Shering Plough ahora Farmacy es la planta	Bjamer	M.S.D. (Cerro)
	Genamerica	Nifa
	H.G.	Albonova
	Indumidas	Bristol
	Life	
	Neofarmaco	
	Provenco	
	Química Aristón	
	Julpharma	

Fuente: Ministerio de Comercio, Integración, Pesca y Competitividad. Elaboración: Autores

En los últimos años, la estructura del mercado de medicamentos ha experimentado drásticos cambios, producto de las diferentes fusiones que se han producido entre las empresas.

Los laboratorios que participan en el mercado farmacéutico tienen diferentes cuotas de mercado, como producto del número de ítems que comercializan y el grupo terapéutico al que pertenecen. Ninguno de ellos tiene una cuota de mercado superior al 7%, al considerar las ventas en valores; ni más del 5%, al considerar el volumen de medicamentos vendidos.

El índice de concentración **HHI5** (Indice Herdindhal-Hirsman), arroja un resultado de 235, lo que empíricamente indica una baja concentración en el sector y refleja, en términos generales, un alto nivel de competencia (la literatura señala que por debajo de 1,000 no hay concentración en el mercado).

Sin embargo, como ya hemos señalado, la competencia en este mercado resulta más limitada a nivel del consumidor final, ya que los laboratorios dirigen todo su esfuerzo de promoción, publicidad y difusión, de las propiedades terapéuticas de los medicamentos, a los especialistas médicos y farmacéuticos, y en ese contexto juegan fuertemente las características específicas de este mercado como el hecho que en la mayoría de los casos los consumidores transfieren la decisión de compra (clase, presentación y marca) a los médicos o farmacias.

Además, en el país pueden identificarse algunas barreras de entrada que dificultan la competencia:

- El poder de negociación de las cadenas de farmacias, en la fijación de márgenes de negociación, que vuelve a los laboratorios pequeños con escasa capacidad financiera, en empresas poco rentables.
- Las regulaciones gubernamentales, para la fabricación y/o comercialización de medicamentos (Registro sanitario, buenas prácticas de manufactura, análisis postregistro, etc.).
- La materia prima para la elaboración de los medicamentos, es en su mayoría importada.
- Finalmente, en los últimos años los laboratorios han empleado una estrategia de diferenciación de productos, haciendo esfuerzos significativos en medios publicitarios para mantener el prestigio de sus marcas entre los consumidores finales.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.3.1 Características de los competidores

En el mercado de los genéricos el principal competidor es Genfar por ser un laboratorio colombiano que produce un volumen de lotes superior que

cualquier laboratorio nacional, ya que el mercado colombiano es mucho mayor que el del Ecuador, lo cual le permite aplicar economías de escala y fabricar un pequeño excedente en sus lotes, el mismo que será enviado al mercado ecuatoriano para ser comercializado.

Dado que el Ecuador se encuentra dolarizado, dicho excedente tiene un costo marginal muy alto, por lo cual Genfar puede ofrecer sus medicamentos a un precio final mucho más bajo que la mayoría de laboratorios ecuatorianos.

En el caso de Femicol el mayor competidor es Femen producto del Grupo Farma el cual es el líder dentro del mercado de pastillas contra el cólico, este pertenece a un Grupo internacional con presencia en 6 países, por lo que aplica la misma estrategia que Genfar.

En este mercado Femen no tiene competencia directa, y no presenta barreras de entrada por lo cual lo hace atractivo.

Con respecto al Sildenafil, el líder del mercado es el producto con marca Viagra perteneciente a Pfizer, el cual es una transnacional que opera en más de 90 países. Se maneja en un segmento de clase media-alta y alta por lo que el costo de cada pastilla es elevado, lo que lo hace no muy accesible a todas las personas.

CAPÍTULO Nº 3

INVESTIGACION DE MERCADO

3.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos se han dividido en generales y específicos:

Como objetivos generales está determinar las necesidades, exigencias y expectativas del mercado farmacéutico de la zona a la que se quiere distribuir los productos y que esta conformada por las provincias de Guayas, Manabí y Los Ríos, entre las tres provincias abarcan el 42.3% de la población que actualmente reside en el Ecuador según datos del INEC.

Los objetivos específicos son:

- Determinar el grado de aceptación de un nuevo laboratorio farmacéutico dedicado exclusivamente a la distribución de medicamentos genéricos.

- Establecer cuáles son los atributos que los distribuidores consideran necesarios para sentirse satisfechos con los medicamentos de la línea a ofrecer y sus sustitutos.

3.2 MUESTRA

Para determinar la muestra se aplicó el método de Muestreo no probabilístico por conveniencia o por juicio, por lo que no es factible que los recorredores accedan a contestar una serie de preguntas por cuestiones de tiempo, ya que la mayoría de ellos pertenecen a otras provincias o cantones y vienen exclusivamente a realizar sus compras.

Por lo tanto se determinó encuestar a 100 recorredores que ejercen su actividad comercial en el sector de la Bahía de Guayaquil, procurando obtener la mayor cantidad de información de cada uno de ellos.

3.3 METODOLOGÍA

Para la realización de este proyecto fue necesario recopilar información secundaria y primaria mediante una investigación exploratoria y una investigación descriptiva, que son técnicas cualitativas y cuantitativas, respectivamente.

A continuación, se detalla una lista de actividades realizadas en la cual se explica la metodología aplicada para la recolección de la información.

3.3.1 Información secundaria

- Se recopiló información a través de documentos, tanto de investigaciones previas y similares y de información estadística de instituciones como el Banco Central y el INEC.

3.3.2 Información primaria

- Entrevistas personales estructuradas, ya que se elaboró una serie de preguntas con anterioridad para facilitar la comunicación con los recorredores y distribuidores ubicados en Guayaquil, en su mayoría los que se encuentran en el sector de la bahía, además de la información proporcionada por expertos y los conocimientos previos de uno de los integrantes de este proyecto.

Para obtener información a través de encuestas se siguieron una serie de pasos, que se presentan a continuación:

- Elaboración de preguntas, estas fueron de opciones múltiples para facilitar las respuestas de los encuestados y su posterior tabulación.
- Preparación de las encuestas que se realizaron a los clientes potenciales (distribuidores y recorredores).

- Plan de encuestas: Se diseño un plan de trabajo para facilitar la realización de las encuestas.
- Trabajo de campo: Se hizo la encuesta a una muestra previamente definida.
- Cierre de la etapa de las encuestas: Dicha etapa tuvo una duración de dos meses.
- Tabulación de la información
- Análisis de la información obtenida.

3.3.3 Grupo Objetivo

Las encuestas fueron realizadas a 100 recorredores que acudieran a los distribuidores más grandes ubicados en el sector de la bahía de Guayaquil con los que se había hablado previamente solicitándoles su permiso y ayuda ya que se tenía una relación previa con la mayoría, cabe recalcar que como cada recorredor trata en su mercado con al menos 10 farmacias diferentes su opinión es mucho más valiosa y completa que si se la hubiera hecho al dueño de una sola farmacia.

3.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación de mercado empieza con una investigación de marketing.

Antes de poder segmentar el mercado, hace falta comprender las preferencias, motivaciones, intenciones de compra del cliente y verificar los perfiles de mercado que interese. Para el mercado de consumo, se usarán variables geográficas, demográficas, socioeconómicas y otras referentes al uso del producto, al estilo de vida, a los hábitos de compra.

Se puede seleccionar un tipo o combinar varios tipos de variable para trazar los perfiles de segmentos de mercado.

Las variables que se utilizaron en la investigación de mercado fueron las variables geográficas, uso del producto y hábito de compra; orientado a los recorredores de distribuidoras farmacéuticas.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (ENCUESTA)

Para obtener los datos para el plan de mercado de ROMARLAB, ha sido necesario basarse en los requerimientos de la investigación según los objetivos planteados. La encuesta consta de siete preguntas determinadas por los autores y que analizaran la mayor parte de la información necesaria para determinar si es factible o no la realización del proyecto.

Tanto las preguntas como los resultados y los gráficos se encuentran en el anexo 3.

3.6 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La recolección de información se la realizó personalmente a los clientes de ciertos distribuidores farmacéuticos y que previamente fueron identificados como recorredores tanto de Guayaquil como del resto de mercado objetivo.

Posterior a esta recopilación de información, se procedió a la tabulación y análisis de datos para obtener así una estimación del interés existente en adquirir los medicamentos que aspira distribuir ROMARLAB.

3.7 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Los datos de las 100 encuestas realizadas a los recorredores, fueron tabulados en el programa EXCEL. El resultado arrojado por el programa fue estudiado posteriormente, y sumado a la opinión de algunos distribuidores mayoristas y de expertos en el área, es lo que ayudó a tener una perspectiva más clara de la aceptación que tendría el ingreso de una compañía con las características propias del proyecto, así como la situación del mercado y el desarrollo de ROMARLAB en el mismo.

3.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DEMANDA ESTIMADA

Para estimar la demanda de los diferentes productos se procedió a sacar un proporcional de los datos de las estadísticas de ventas a nivel nacional y realizar una división de la parte proporcional correspondiente a las tres provincias en las que queremos trabajar, los cuales se muestran en las tablas 3.1 y 3.2.

Tabla 3.1

Producto	Ventas Anuales Nacionales	% Población	Ventas Regionales	% Partcp.	Ventas Anuales Esperadas	Ventas Mensuales Esperadas
Amoxicilina	\$ 1.151.280	32%	\$ 368.410	4%	\$ 14.736,38	\$ 1.228,03
Ampicilina	\$ 2.145.960	36%	\$ 772.546	4%	\$ 30.901,82	\$ 2.575,15
Ciprofloxacina	\$ 2.500.000	39%	\$ 975.000	3%	\$ 29.250,00	\$ 2.437,50
Enalapril	\$ 709.500	50%	\$ 354.750	5%	\$ 17.737,50	\$ 1.478,13
Naproxeno	\$ 13.500.000	32%	\$ 4.320.000	3%	\$ 129.600,00	\$ 10.800,00
Sildenafil/Viagra	\$ 8.658.000	55%	\$ 4.761.900	3%	\$ 142.857,00	\$ 11.904,75
Femen/Ibuprofeno	\$ 12.000.000	48%	\$ 5.760.000	3%	\$ 172.800,00	\$ 14.400,00
						\$ 44.823,56

Tabla 3.2

Presentación	Producto	Ventas Proyectadas
30 tabletas	Ciprofloxacina 750 mg	\$ 6.180,36
30 tabletas	Ciprofloxacina 500 mg	\$ 21.631,28
30 tabletas	Ciprofloxacina 250 mg	\$ 3.090,18
30 tabletas	Enalapril 20 mg	\$ 11.700,00
30 tabletas	Enalapril 10 mg	\$ 17.550,00
100 tabletas	Naproxeno 550 mg	\$ 10.800,00
100 capsulas	Amoxicilina 500 mg	\$ 1.228,03
100 capsulas	Ampicilina 500 mg	\$ 2.575,15
10 tabletas	Sildenafil 50 mg	\$ 11.904,75
10 tabletas	Femicol 200 mg	\$ 11.520,00
10 tabletas	Femicol 400 mg	\$ 2.880,00
Total		\$ 101.059,76

En conclusión, la investigación de mercado muestra claramente que si hay un interés significativo en adquirir medicamentos genéricos tanto de consumo masivo como los de venta bajo prescripción médica a bajo precio sin que estos sean fabricados por un laboratorio en específico pero sí reconocido en el mercado, lo mismo que fue corroborado por los distribuidores farmacéuticos y recorredores entrevistados.

El resultado mas importante, es la determinación preliminar de la demanda, que se basó en el hecho de que el 82% de los encuestados afirmaron que sus clientes no le solicitan los productos que ROMARLAB aspira distribuir

basados en el laboratorio que los fabrica, mientras que en el 93% de los casos respondieron que si les han solicitado dichos productos basando su elección en el factor precio.

Tanto las preguntas como los resultados y los gráficos se encuentran en el anexo 3.

CAPÍTULO N° 4

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1 MISION

“Somos una compañía dedicada a satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano a través de la comercialización de productos y servicios del área farmacéutica conforme a nuestros valores corporativos”.

4.2 VISION

“ROMARLAB será percibida como el más confiable proveedor de productos y servicios para todos sus clientes.

Orientará todo su accionar a la satisfacción total del cliente y al mejoramiento continuo”.

4.3 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este proyecto es diseñar estrategias comerciales y financieras que permitan alcanzar un nivel de posicionamiento dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano, a través de la implementación de un nuevo

modelo de funcionamiento de laboratorio farmacéutico, lo cuál permitirá obtener un mayor porcentaje de ahorro en los procesos y beneficiar al consumidor final.

4.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Adquirir una rápida aceptación en el mercado meta debido al atractivo económico que se ofrece.
- Alcanzar la rentabilidad esperada de la compañía en función del volumen de ventas y cobertura de mercado.
- Obtener una participación en el mercado creciente cada año.

4.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

4.5.2 Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

- El laboratorio no posee una infraestructura grande que le genere un alto costo de mantenimiento, gracias a que terceriza la fabricación de los productos.

- El gasto que se destina a la fuerza de ventas se minimiza con el modelo a implementar, ya que se caracteriza en tener un trato personalizado con el cliente evitando así los excesivos costos de sueldos y comisiones.
- La elaboración de los productos está respaldada por un laboratorio que cuenta con todos los certificados de calidad e infraestructura que permite que los mismos cuenten con todas las normas de calidad requeridas y aun bajo costo.
- La presentación de los productos se vera respaldada por el nombre de un laboratorio conocido en el mercado.

Oportunidades

- Se maneja un margen de costo-beneficio atractivo, debido a que no incurre en ciertos rubros administrativos que encarecen el producto.
- Por la sensible situación económica que vive el Ecuador las personas están prefiriendo el consumo de productos genéricos.
- El crecimiento del mercado farmacéutico está relativamente en función del crecimiento poblacional, siendo el índice de crecimiento poblacional de 1.91% el cual es un factor alentador para el incremento de ventas anuales.

Debilidades

- Al ser una compañía nueva hay que dirigir todos los esfuerzos en el posicionamiento de los productos para así crear mayor credibilidad y confianza en el mercado meta.
- Las personas durante años han preferido el consumo de productos de marca, siendo este el resultado de las campañas promocionales de laboratorios grandes y muy reconocidos en el mercado farmacéutico ecuatoriano.
- En el modelo a implementar no hay condiciones que permitan entrar en economías de escala, ya que no se adquiere suficiente materia prima para obtener dicha ventaja.

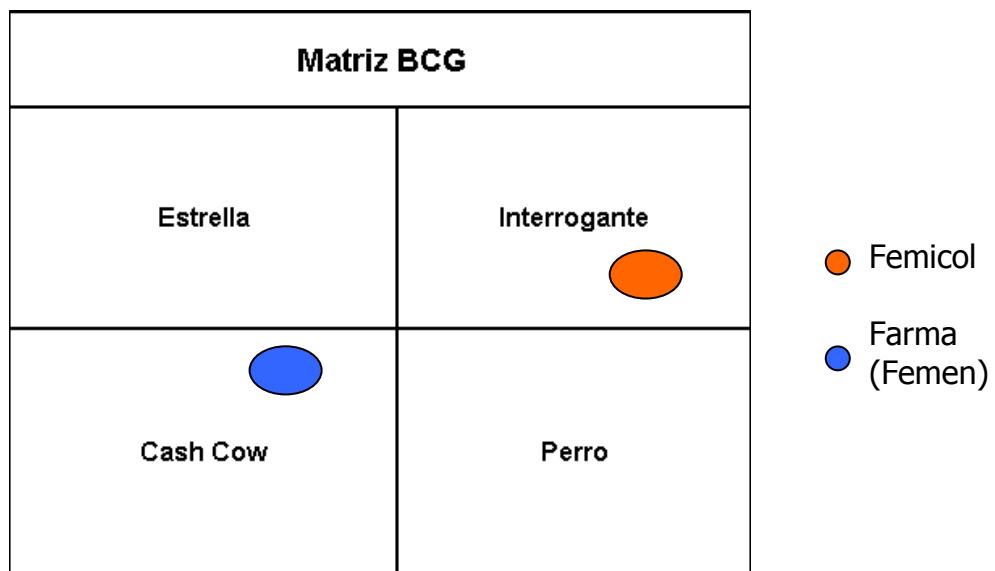
Amenazas

- El alto costo de producir en el Ecuador ha creado desventaja frente a los laboratorios extranjeros que importan sus productos a menor costo, ya que al encontrarnos dolarizados estamos en desventaja en relación a los laboratorios que fabrican sus productos en países con monedas fácilmente devaluables.

- La inestabilidad política trae consigo inseguridad para mayor inversión, limitando a las compañías en la proyección de crecimiento, además de la política de fijación de precios con todas sus desventajas previamente analizadas.

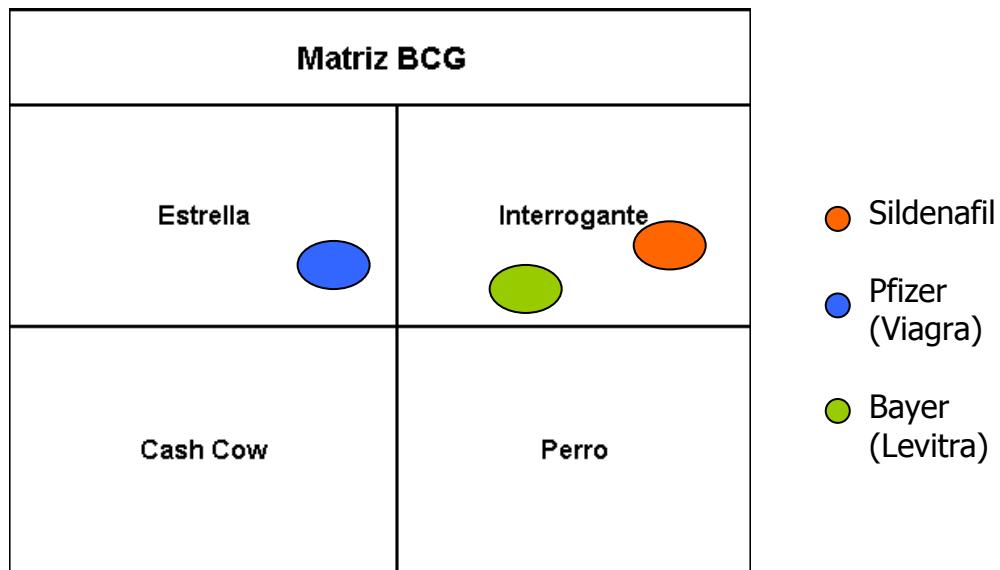
- La forma de operar de los laboratorios farmacéuticos crea una barrera de salida, ya que se otorgan créditos a los clientes y cuando el laboratorio desea salir del mercado es muy difícil recuperar dichos valores.

4.5.2 Matriz B.C.G. (Boston Consulting Group)



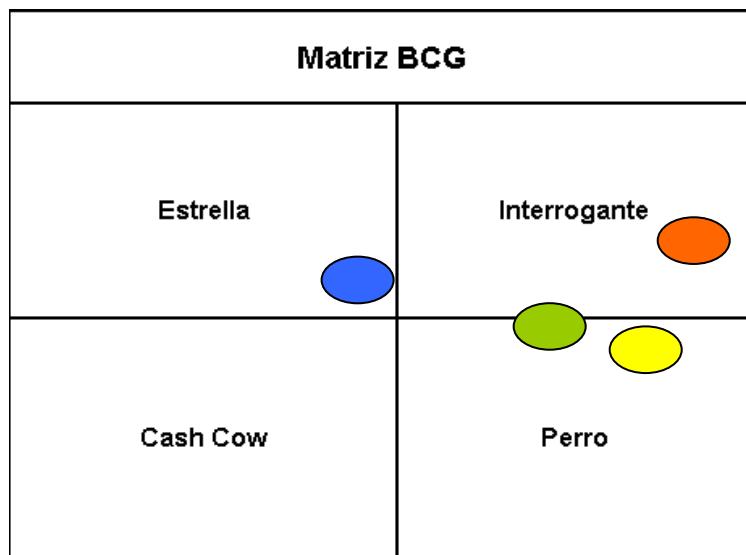
El mercado de pastillas contra el cólico menstrual mueve US\$ 5'760.000 con un crecimiento del 3% anual.

Farma con su producto Femen ha alcanzado una participación del 36%, convirtiéndose en el líder del mercado con un volumen de ventas de US\$ 2'073.600.

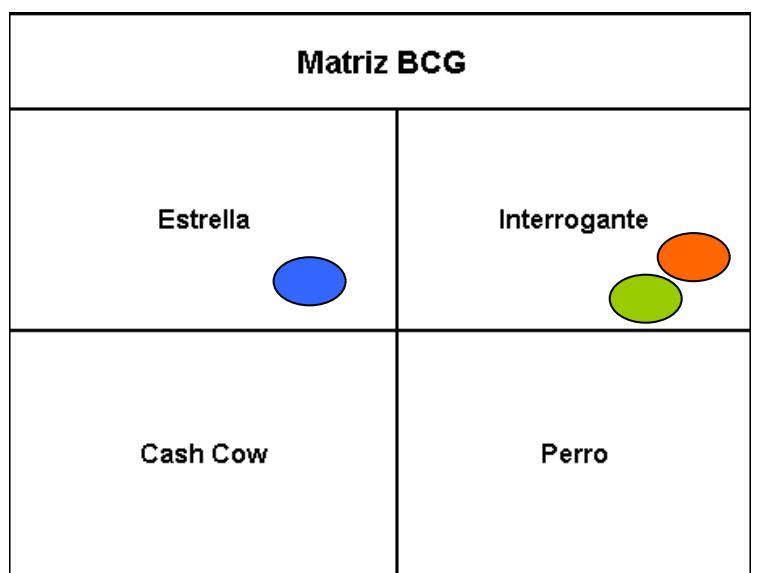


El mercado de las pastillas contra la disfunción eréctil mueve US\$ 2'000.000 con un crecimiento del 7% anual, lo cual permite tener buenas expectativas en el mismo.

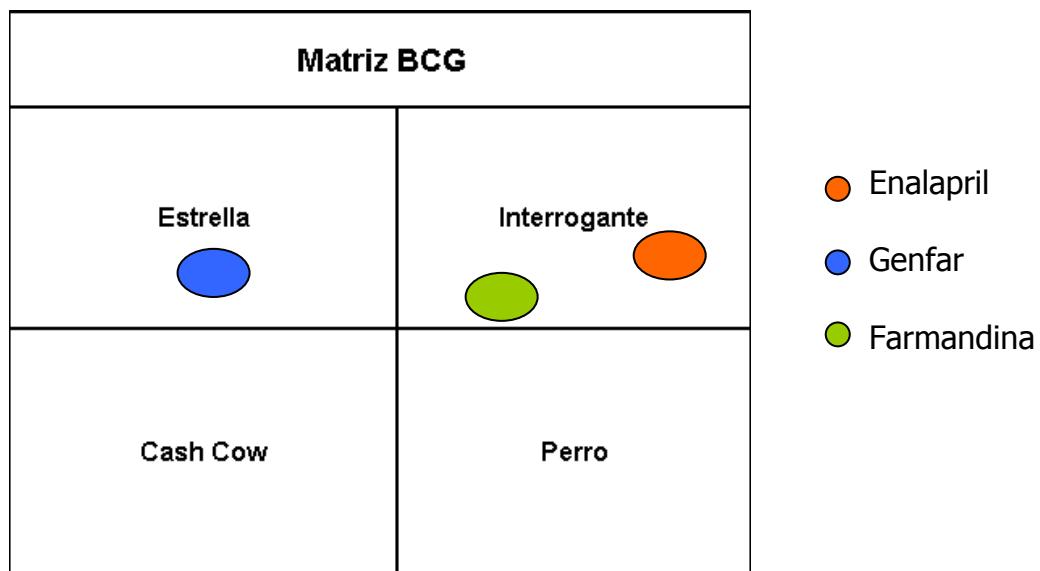
Viagra de Pfizer ha alcanzado una participación del 39%, siendo el actual líder del mercado con un volumen de ventas de US\$ 780.000, y Bayer representado por Levitra tiene una participación del 20% con un volumen de ventas de US\$ 400.000



La Ciprofloxacina, Amoxicilina y Ampicilina mueven alrededor de US\$2'000.000 en el mercado de los Antibióticos, con un crecimiento del 6% anual, donde Genfar lidera el mercado con el 37%, que representa US\$ 740.000, Farmandina con el 11% tiene US\$ 220.000 y Genoamérica con el 9% tiene US\$ 170.000



El mercado del Naproxeno mueve de 12 a 15 millones de dólares y tiene un crecimiento del 6% anual, el líder es Genfar cuya participación es del 52% con US\$ 7'000.000, Farmandina con US\$ 2'000.000 representa el 15% de participación de mercado.



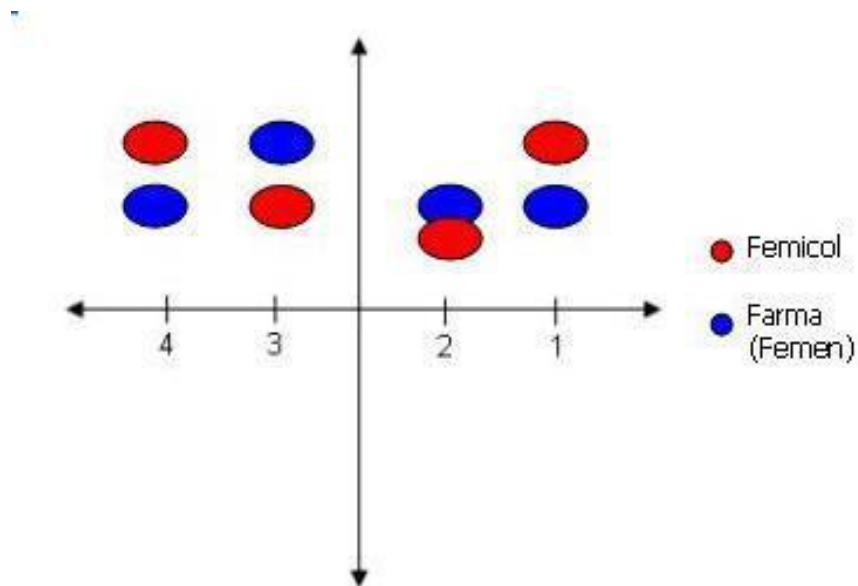
Enalapril mueve US\$ 1'500.000 en el mercado de los Antihipertensivos, tiene un crecimiento del 10% anual, Genfar es el líder con US\$ 810.000 representando por el 54% de la participación de mercado, Farmandina con US\$ 110.000 representa el 7% de participación de mercado.

4.5.3 Matriz G.E.

		GENERAL ELECTRIC		
		ATRACTIVO EN MERCADO		
		ALTO	MEDIANO	BAJO
FUERZA COMPETITIVA	FUERTE			
	MEDIANA			
	DEBIL			

ROMARLAB se encuentra en un mercado de Fuerte Competitividad, ya que está conformado por muchos participantes, tiene un Atractivo mediano, pues a pesar de mover muchos millones de dólares tiene barreras de salida, por cuanto las ventas son a crédito y los clientes pagan después de vender la mercadería. Otra de las razones es que hay mucha entrada de productos farmacéuticos extranjeros, con valores más económicos que los nacionales.

4.5.5 Matriz de Importancias y Resultados



Atributos:

- 1.- Precio
- 2.- Eficiencia
- 3.- Presentación
- 4.- Gusto

Precio

Femen es un producto que lo consume mayoritariamente las personas de clase media, éstas son las que tienen más acceso al mismo.

Femicol se va a presentar con un precio más económico, para ganar ventaja comparativa y favorecer a las personas de clase Media-Baja y Baja.

Eficiencia

Ambos tienen la misma acción de contrarrestar de manera rápida el cólico menstrual.

Presentación

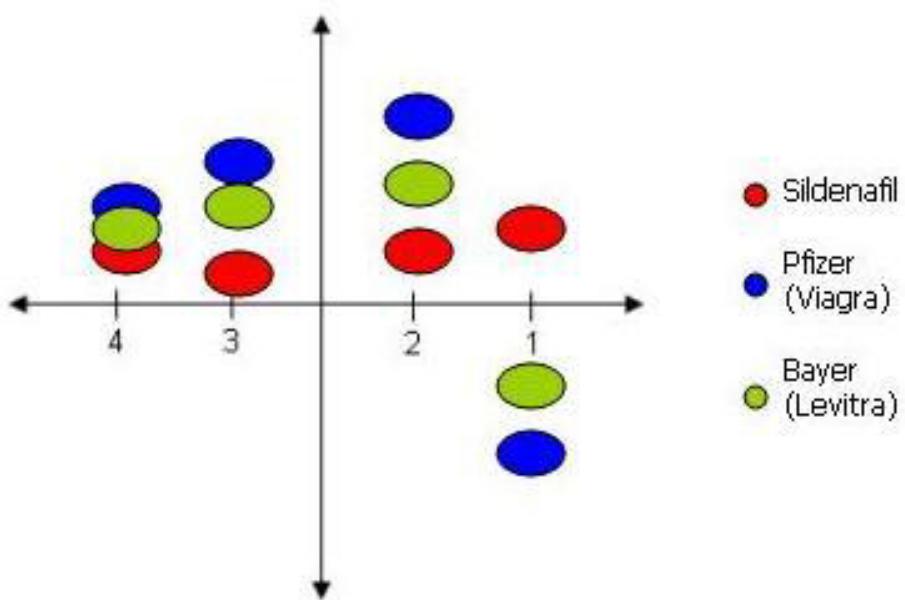
Femen emplea una presentación de cápsula perlada que le da vistosidad al producto.

Femicol se presentará como un comprimido de color rosado pastel, reflejando la delicadeza y efectividad del producto.

Gusto

Femicol pondrá una recubierta de lactosa al comprimido para que este le de un sabor dulce y agradable al deglutar el producto.

Mientras que Femen al ser cápsula es insabora.



Atributos:

- 1.- Precio
- 2.- Eficiencia
- 3.- Presentación
- 4.- Gusto

Precio

Sildenafil tiene el precio más favorable por lo que es el genérico de las pastillas contra la disfunción eréctil, por lo tanto es más accesible económicamente.

Mientras que Viagra de Pfizer y Levitra de Bayer tienen un costo más elevado por los componentes adicionales que adhieren al compuesto.

Eficiencia

Viagra y Levitra presentan una acción más rápida por los componentes adicionales que estos tienen, pero de igual forma el compuesto básico sirve para contrarrestar la disfunción eréctil.

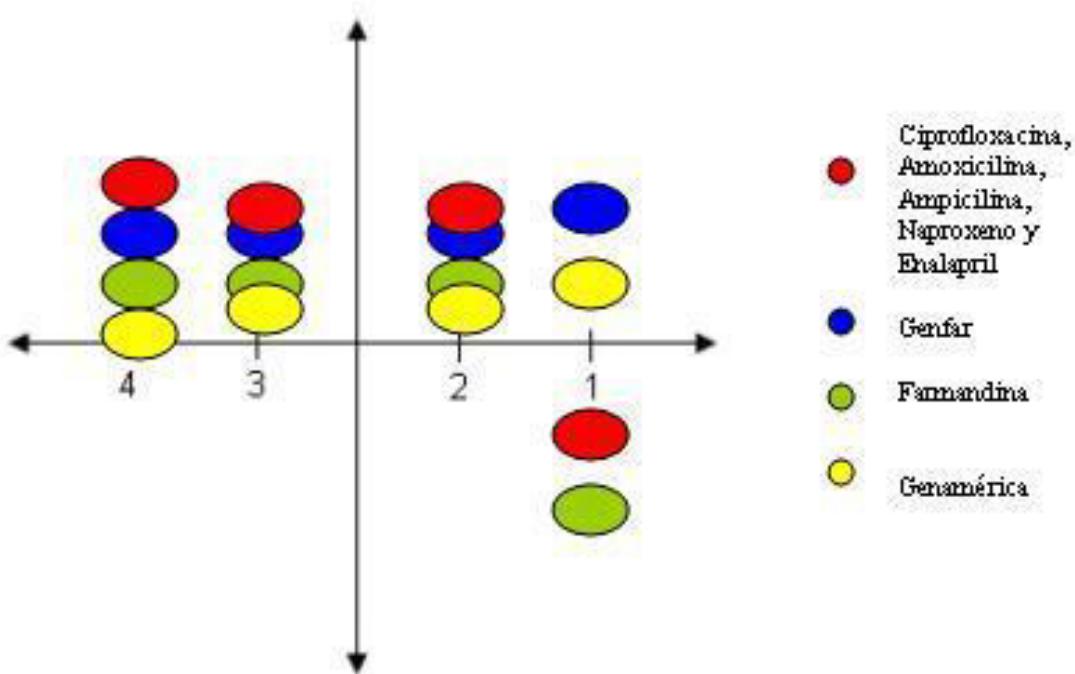
Presentación

Pfizer y Bayer tienen grabados los nombres de sus productos Viagra y Levitra en los comprimidos respectivamente.

Sildenafil se presentará al mercado en comprimidos de forma vistosa.

Gusto

Los comprimidos de Viagra, Levitra y Sildenafil son insaboros.



Atributos:

- 1.- Precio
- 2.- Eficiencia
- 3.- Presentación
- 4.- Gusto

Precio

La Ciprofloxacina, Amoxicilina y Ampicilina que ofrecen Genfar y Genoamérica tienen precios económicos, porque son empresas extranjeras que venden el excedente de su producción local. Pero dado que estos antibióticos son genéricos los precios de igual manera se mantienen accesibles para todos los consumidores.

Eficiencia

Estos antibióticos son genéricos, por lo tanto los laboratorios farmacéuticos ofrecen comprimidos con el mismo compuesto químico.

Presentación

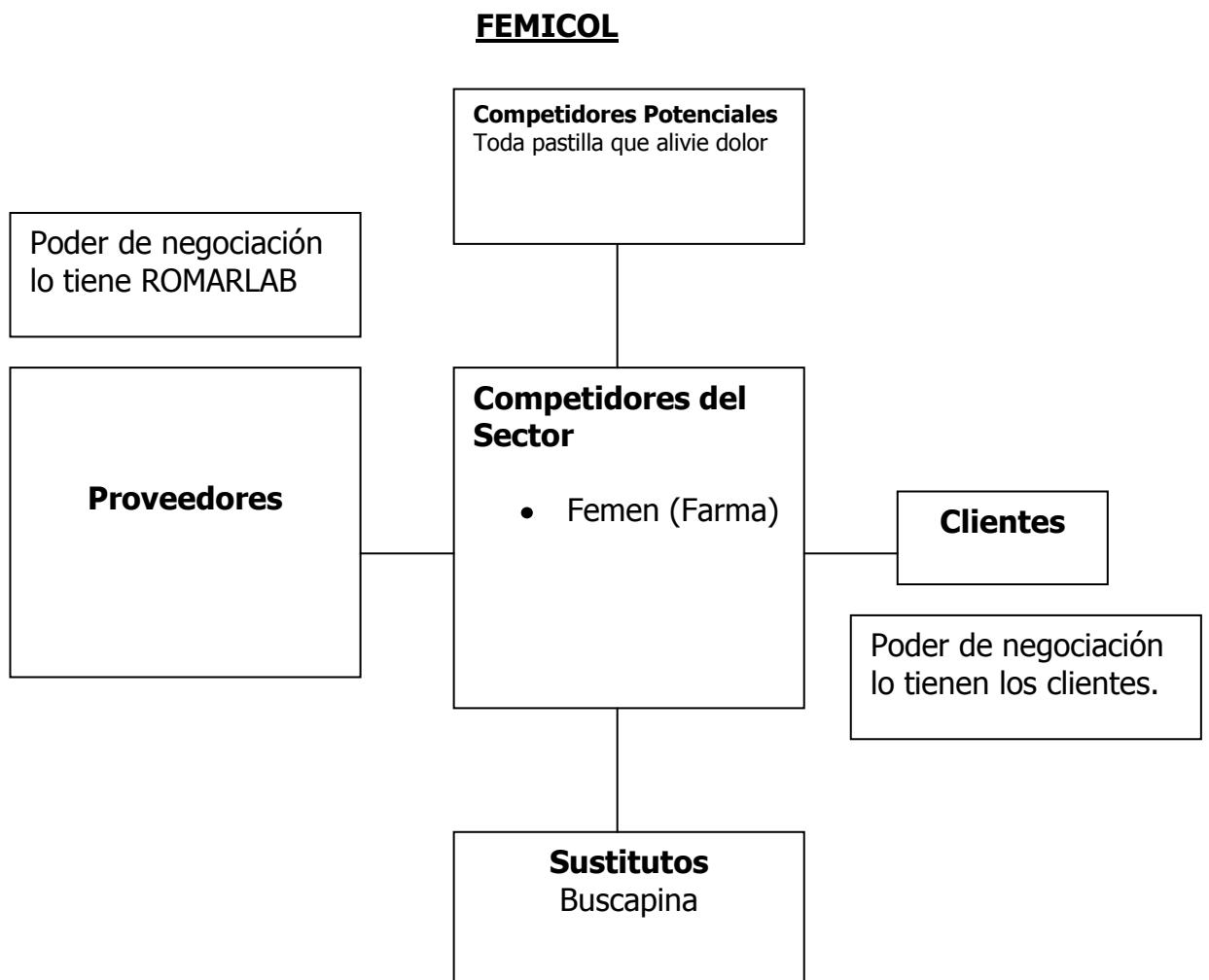
La Ciprofloxacina, Amoxicilina y Ampicilina son genéricos, cuyas presentaciones son en comprimidos generalmente.

Gusto

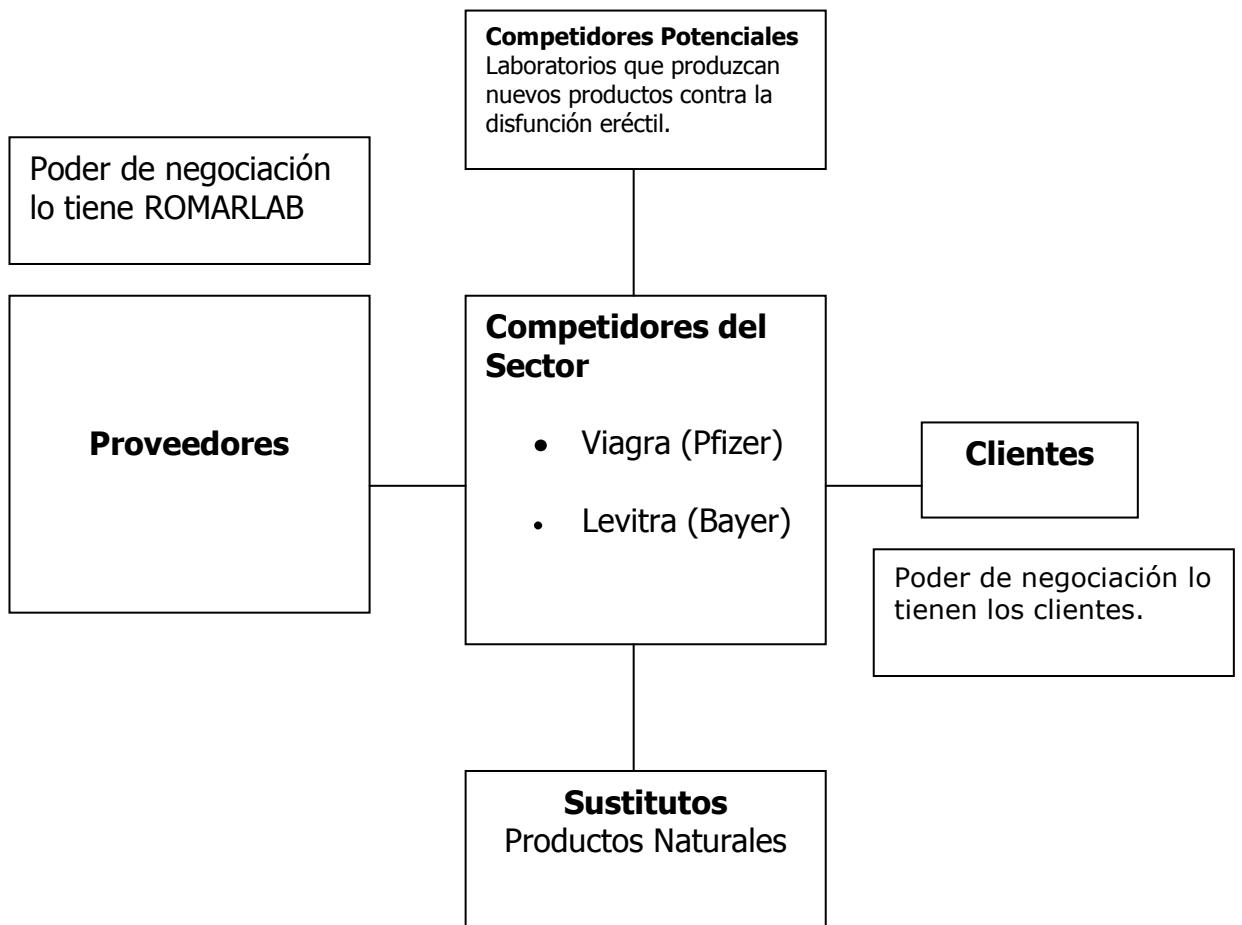
La Ciprofloxacina es un compuesto muy amargo y puede dejar mal sabor de boca hasta 48 horas, por lo cual ROMARLAB pondrá una recubierta de lactosa al comprimido.

4.6 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

4.6.1 Estructura básica según Porter

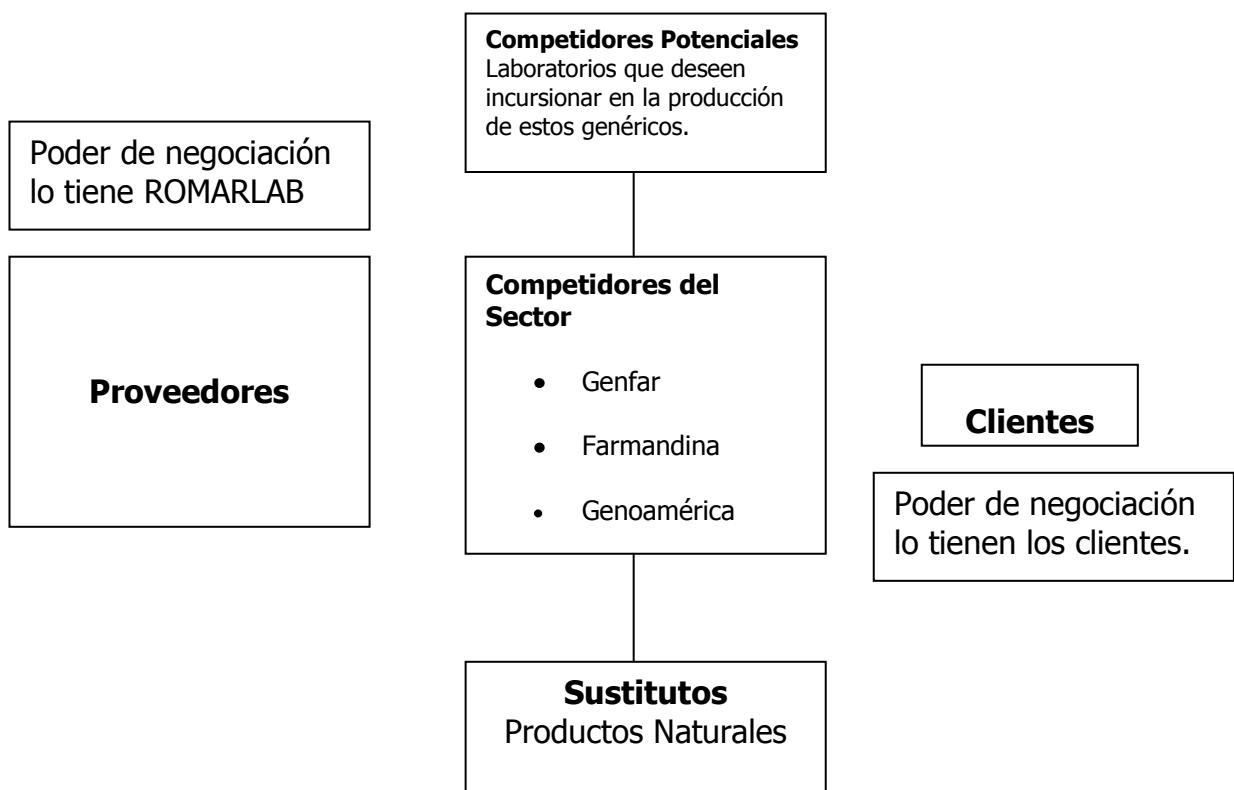


SILDENAFIL



CIPROFLOXACINA, AMOXICILINA, AMPICILINA, NAPROXENO Y

ENALAPRIL



4.7 SEGMENTACION

El perfil de las personas del mercado objetivo son las que tienen como actividad comercial la compra de medicamentos en distribuidoras farmacéuticas para revenderlas en farmacias de diferentes cantones y pueblos del Ecuador.

En su mayoría son de estrato socioeconómico Medio-Bajo, que se ven atraídos por las ofertas e incentivos económicos.

También pertenecen al mercado objetivo las distribuidoras farmacéuticas que venden al por mayor y menor los productos farmacéuticos. Estos se caracterizan por tener un stock grande.

4.8 POSICIONAMIENTO

Se ha establecido una estrategia de penetración rápida por tal motivo se ofrecerá un precio más bajo que los de la competencia; además de los incentivos económicos dirigidos al mercado meta. Es decir, se quiere lograr que el mercado objetivo perciba a ROMARLAB como una compañía que ofrece productos de calidad a buen precio, por lo que se utilizará un Posicionamiento por calidad y precio.

Como otra estrategia de posicionamiento, incluirá el servicio al cliente, dándoles mayor énfasis a los requerimientos y necesidades de estos.

Se utilizará un símbolo o logo como emblema de ROMARLAB para crear una imagen de la empresa.

4.9 MARKETING MIX

4.9.1 Producto

El proyecto consiste en la creación de una compañía llamada ROMARLAB dedicada exclusivamente a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en el mercado ecuatoriano, para ello va a tercerizar la fabricación de los mismos al Laboratorio Farmacéutico "FARMADEX S.A." el cual es una empresa ya constituida que cuenta con todos los permisos y requisitos de ley, además de muchos años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

Además propone implementar un sistema de distribución de ventas que trata de incurrir en el menor porcentaje posible de gastos de ventas, esto se refiere a las comisiones excesivas a los vendedores y visitadores médicos que en la mayoría de los laboratorios llegan a alcanzar un 45% del costo de cada medicamento, por ese motivo al empezar desde cero con el proyecto y alejarse de ese gasto se pretende obtener una ventaja competitiva en el precio que sea suficiente como para permitirse entrar en los diferentes nichos de cada uno de los productos que se van a comercializar.

Los productos a comercializarse son los siguientes:

- Femicol de 200 y 400 mg. pastilla para el cólico menstrual
- Sildenafil de 50 mg. que es una tableta para la disfunción eréctil
- Ciprofloxacina tabletas en presentaciones de 750, 500 y 250 mg.
- Enalapril tabletas de 20 y 10 mg.
- Naproxeno tabletas de 550 mg.
- Amoxicilina capsulas de 500 mg.
- Ampicilina capsulas de 500 mg.

Sildenafil.- El sildenafil pertenece a un grupo de medicamentos denominados inhibidores de la fosfodiesterasa tipo 5 y actúa dilatando los vasos sanguíneos del pene. Esta vasodilatación produce un aumento del flujo sanguíneo en el pene, restaurando la función eréctil deteriorada, siempre que se produzca una adecuada estimulación sexual. Se utiliza para la Disfunción eréctil o fallos en la erección del pene. La dosis adecuada de sildenafil puede ser diferente para cada paciente, No se recomienda el uso de sildenafil en menores de 18 años, Si padece una enfermedad del hígado o del riñón puede requerir una dosis menor.



Femicol.- Es el producto de marca que va a comercializar ROMARLAB.

La composición genérica del producto se llama *Ibuprofeno* el cual es un antiespasmódico-analgésico femenino, indicado para el tratamiento de los dolores menstruales. Por su exclusiva combinación antiespasmódica + analgésica ofrece un rápido alivio de los espasmos y el dolor.

Actúa como relajante de las paredes del útero y de la musculatura de la zona abdominal y pelviana eliminando el dolor. Éste se produce debido a las contracciones de las paredes del útero características del período menstrual. Por otra parte, el analgésico que contiene Ibuprofeno, proporciona un rápido alivio del dolor muscular y de los síntomas asociados.



Ciprofloxacina.- La ciprofloxacina es un agente antimicrobiano de la clase de las fluoroquinolonas. Es activo frente a un amplio espectro de gérmenes gram-negativos aerobios, incluyendo patógenos entéricos, *Pseudomonas* y *Serratia marcescens*, aunque ya han empezado a aparecer cepas de *Pseudomonas* y *Serratia* resistentes. Igualmente es activo frente a gérmenes gram-positivos, aunque también se han detectado resistencias en algunas cepas de *Staphylococcus aureus* y pneumococos. No es activo frente a gérmenes anaerobios. Se utiliza ocasionalmente, en combinación con otros antibacterianos, en el tratamiento de las infecciones por microbacterias (*M. tuberculosis* y *MAC*).

Los efectos antibacterianos de la ciprofloxacina se deben a la inhibición de la topoisomerasa IV y la DNA-girasa bacterianas. Estas topoisomerasas alteran el DNA introduciendo pliegues super helicoidales en el DNA de doble cadena,

facilitando el desenrollado de las cadenas. La DNA-girasa tiene dos subunidades codificadas por el gen *gyrA*, y actúan rompiendo las cadenas del cromosoma bacteriano y luego pegándolas una vez que se ha formado la superhélice. Las quinolonas inhiben estas subunidades impidiendo la replicación y la transcripción del DNA bacteriano, aunque no se conoce con exactitud por qué la inhibición de la DNA-girasa conduce a la muerte de la bacteria. Las células humanas y de los mamíferos contienen una topoisomerasa que actúa de una forma parecida a la DNA-girasa bacteriana, pero esta enzima no es afectada por las concentraciones bactericidas de la ciprofloxacina.

Como todas las quinolonas, la ciprofloxacina muestra un efecto post-antibiótico: después de una exposición, los gérmenes no pueden reiniciar su crecimiento durante unas 4 horas, aunque los niveles del antibiótico sean indetectables.



Ampicilina.- La ampicilina es un antibiótico penicilínico semisintético, de amplio espectro y activo por vía oral. Aunque es más activo que las penicilinas naturales no estable frente a las beta-lactamasa producidas por bacterias gram-positivas o gram-negativas. La ampicilina se utiliza para el tratamiento de infecciones debidas a organismos susceptibles como la otitis media, la sinusitis y las cistitis. Debido al aumento de resistencias ya no se recomienda la ampicilina para el tratamiento de la gonorrea.

Los antibióticos beta-lactámicos como la ampicilina son bactericidas. Actúan inhibiendo la última etapa de la síntesis de la pared celular bacteriana uniéndose a unas proteínas específicas llamadas PBPs (*Penicillin-Binding Proteins*) localizadas en la pared celular. Al impedir que la pared celular se construya correctamente, la ampicilina ocasiona, en último término, la lisis de la bacteria y su muerte. La ampicilina no resiste la acción hidrolítica de las beta-lactamasas de muchos estafilococos, por lo que no se usa en el tratamiento de estafilococias.

Aunque la ampicilina es activa frente a los estreptococos, muchas cepas se están volviendo resistentes mediante mecanismos diferentes de la inducción de β -lactamasas, por lo que la adición de ácido clavulánico no aumenta la actividad de la ampicilina frente a estas cepas resistentes. Dado que muchos otros gérmenes se están volviendo resistentes a la ampicilina, se recomienda

realizar un antibiograma antes de instaurar un tratamiento con ampicilina, siempre que ello sea posible. La ampicilina, junto con la amoxicilina, es el fármaco preferido para el tratamiento de infecciones urinarias producidas por enterococos sensibles.



Amoxicilina.- La amoxicilina es un antibiótico que pertenece al grupo de las penicilinas. Las penicilinas se utilizan para tratar infecciones causadas por bacterias. Actúan matando a las bacterias. Hay diferentes tipos de penicilinas; cada una trata diferentes tipos de infecciones. Por ello no siempre puede cambiarse un tipo de penicilina por otro. Las penicilinas se utilizan para tratar infecciones en diversas partes del cuerpo. Ninguna penicilina sirve para el tratamiento de catarro, gripe u otra infección causada por virus.

Se utiliza en Infecciones causadas por bacterias sensibles a este medicamento: Infecciones de garganta, nariz y oídos (amigdalitis, otitis media y sinusitis), infecciones del tracto respiratorio inferior (bronquitis y neumonías), infecciones genitourinarias sin complicaciones urológicas (cistitis, uretritis, gonorrea), infecciones de piel y tejidos blandos, infecciones odontoestomatológicas, infecciones del tracto biliar, fiebre tifoidea y paratifoidea, úlcera péptica en asociación con otros antibióticos cuando hay infección por Helicobacter pylori. Prevención de infección de músculo cardiaco (endocarditis).



Enalapril.- El enalapriilo pertenece al grupo de los fármacos que inhiben la acción del enzima convertidor de angiotensina (ECA). Dicho enzima participa en la formación de angiotensina. La angiotensina actúa sobre la pared de los vasos sanguíneos y disminuye la producción de orina en el riñón.

El enalapril disminuye la formación de angiotensina produciendo la relajación de la musculatura de los vasos sanguíneos y un aumento en la formación de orina. Con todos estos efectos se consigue una disminución de la presión arterial y un aumento en la cantidad de sangre y oxígeno que llega al corazón.

Se utiliza en

- Hipertensión arterial.
- Para la prevención de la insuficiencia cardiaca



Naproxeno.- El naproxen es un fármaco anti-inflamatorio no esteroídico que también posee propiedades analgésicas y anti-piréticas. Pertenece a la familia de los ácidos aril-propiónicos como el ketoprofen, ibuprofen y flurbiprofen. Desde el punto de vista farmacológico, el naproxen es semejante a la aspirina y a la indometacina pero muestra una menor incidencia de efectos

secundarios. El naproxen se utiliza en el tratamiento de la artritis reumatoide y otros desórdenes inflamatorios y dolorosos.

Los efectos anti-inflamatorios del naproxen son el resultado de la inhibición periférica de la síntesis de prostaglandinas subsiguiente a la inhibición de la ciclooxygenasa. El naproxen inhibe la migración leucocitaria a las áreas inflamadas, impidiendo la liberación por los leucocitos de citoquinas y otras moléculas que actúan sobre los receptores nociceptivos. El naproxen, como otros AINEs, no altera el umbral del dolor ni modifica los niveles de prostaglandinas cerebrales, concluyéndose que sus efectos son periféricos. La antipiresis es consecuencia de la vasodilatación periférica debido a una acción central sobre el centro regulador de la temperatura del hipotálamo.

Los efectos inhibidores de la síntesis de prostaglandinas tienen, en cambio, su lado negativo en la citoprotección de la mucosa gástrica y la función renal (disminuye el flujo renal), así como sobre la agregación plaquetaria.



4.9.4.1 Empaque

El empaque de los productos son cajas que tienen impreso el nombre del medicamento, del laboratorio que los elaboró (FARMADEX), la compañía que los comercializa (ROMARLAB) más el logotipo, número del R.U.C., registro sanitario, precio, fecha de elaboración, peso en miligramos, químico responsable, posología, compuesto químico, dirección y teléfono de ROMARLAB.

Dentro de la caja está la ristra que contiene el producto, la cual está conformada por el blister que es el aluminio impreso con el nombre del producto y peso del mismo, más el PVC que es el plástico que sujet a el comprimido.

La Ciprofloxacina, Amoxicilina, Ampicilina y Naproxeno en sus diferentes presentaciones vendrán con 10 comprimidos.

Sildenafil en su presentación de 50 mg. y Femicol de 200 y 400 mg. vendrán con 2 comprimidos.

Enalapril en sus presentaciones de 10 y 20 mg. vendrá con 30 comprimidos.

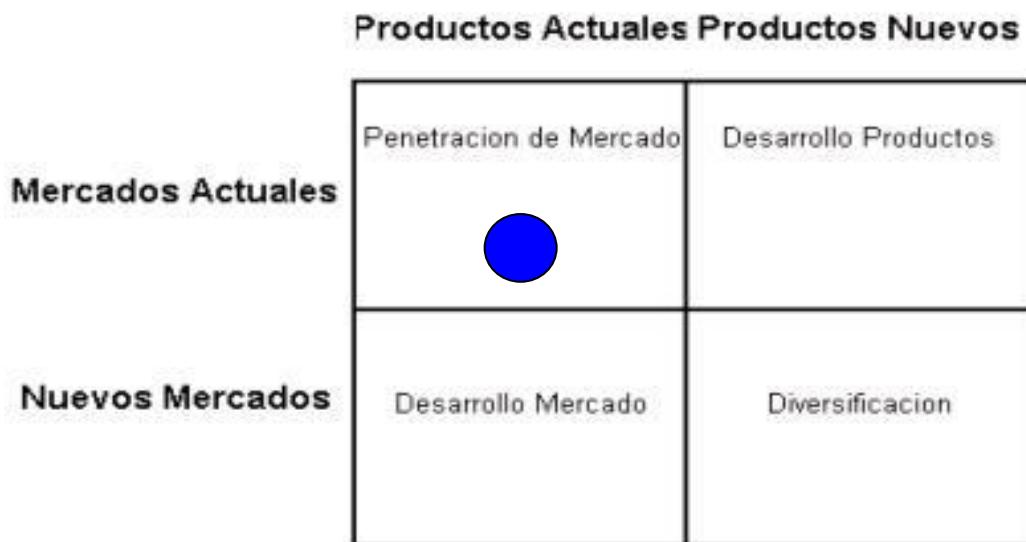
4.9.5 Precio

Los precios en el mercado farmacéutico se encuentran altamente regulados por el mismo mercado, por lo que si un laboratorio fija su precio en el techo del precio autorizado este perdería ventaja competitiva en relación a los precios de otros laboratorios.

La estrategia comercial seleccionada para poder cumplir con el objetivo del proyecto es la de Penetración de Mercado, puesto que se encuentra en un mercado actual como lo es la industria farmacéutica ecuatoriana.

Los precios son relativamente más bajos que los de la competencia para así penetrar efectivamente en el mercado farmacéutico.

Estrategias Crecimiento Intensivo



El precio esta fijado en base a costos fijos y variables en los cuales se incurrirá para la producción de los genéricos a comercializarse, así como los gastos de distribución y promoción más un margen de utilidad para la compañía y un atractivo margen para los distribuidores y recorredores como incentivo económico por preferir los productos de ROMARLAB.

El margen de ganancia para distribuidores y recorredores será distribuido de la siguiente manera:

Productos	Precio/Caja	Precio Distribuidor	Margen a favor Distribuidor
Ciprofloxacina 750	\$ 18,00	\$ 8,10	55%
Ciprofloxacina 500	\$ 12,00	\$ 6,00	50%
Ciprofloxacina 250	\$ 9,60	\$ 4,32	55%
Enalapril 20	\$ 3,00	\$ 1,80	40%
Enalapril 10	\$ 2,70	\$ 1,62	40%
Naproxeno 550	\$ 15,00	\$ 9,00	40%
Amoxicilina 500	\$ 9,00	\$ 6,30	30%
Ampicilina 500	\$ 12,00	\$ 7,20	40%
Sildenafil 50	\$ 25,00	\$ 15,00	40%
Femicol 200	\$ 2,00	\$ 1,00	50%
Femicol 400	\$ 3,50	\$ 1,75	50%

ROMARLAB como comercializadora tendrá el siguiente margen de ganancia por producto:

Productos	Costos Totales por Caja	Precio de Venta al Distribuidor	Margen ROMARLAB
Ciprofloxacina 750	\$ 5,71	\$ 8,10	42%
Ciprofloxacina 500	\$ 3,89	\$ 6,00	54%
Ciprofloxacina 250	\$ 3,01	\$ 4,32	43%
Enalapril 20	\$ 1,25	\$ 1,80	44%
Enalapril 10	\$ 1,13	\$ 1,62	43%
Naproxeno 550	\$ 8,12	\$ 9,00	11%
Amoxicilina 500	\$ 5,23	\$ 6,30	20%
Ampicilina 500	\$ 5,54	\$ 7,20	30%
Sildenafil de 50	\$ 10,40	\$ 15,00	44%
Femicol 200	\$ 0,65	\$ 1,00	53%
Femicol 400	\$ 1,22	\$ 1,75	43%

4.9.6 Plaza-Canales de distribución

La distribución física está a cargo de la oficina ubicada en Guayaquil. Esta distribución empieza con el requerimiento de productos de parte de los vendedores provinciales y pedidos que se hayan tomado localmente, estos pedidos son procesados mediante un sistema informático para facilitar su labor en el control y luego de que el pedido haya sido debidamente embalado, separado y facturado el chofer de la compañía se encargara de repartir los pedidos en el camión que se alquilo para transporte interno, en el caso de pedidos interprovinciales se hará la entrega mediante transporte tercerizado. Todo esto más un provisional de gasto de transporte tanto interno como interprovincial, esto se encuentra prorrstateado en el flujo de costos indirectos.

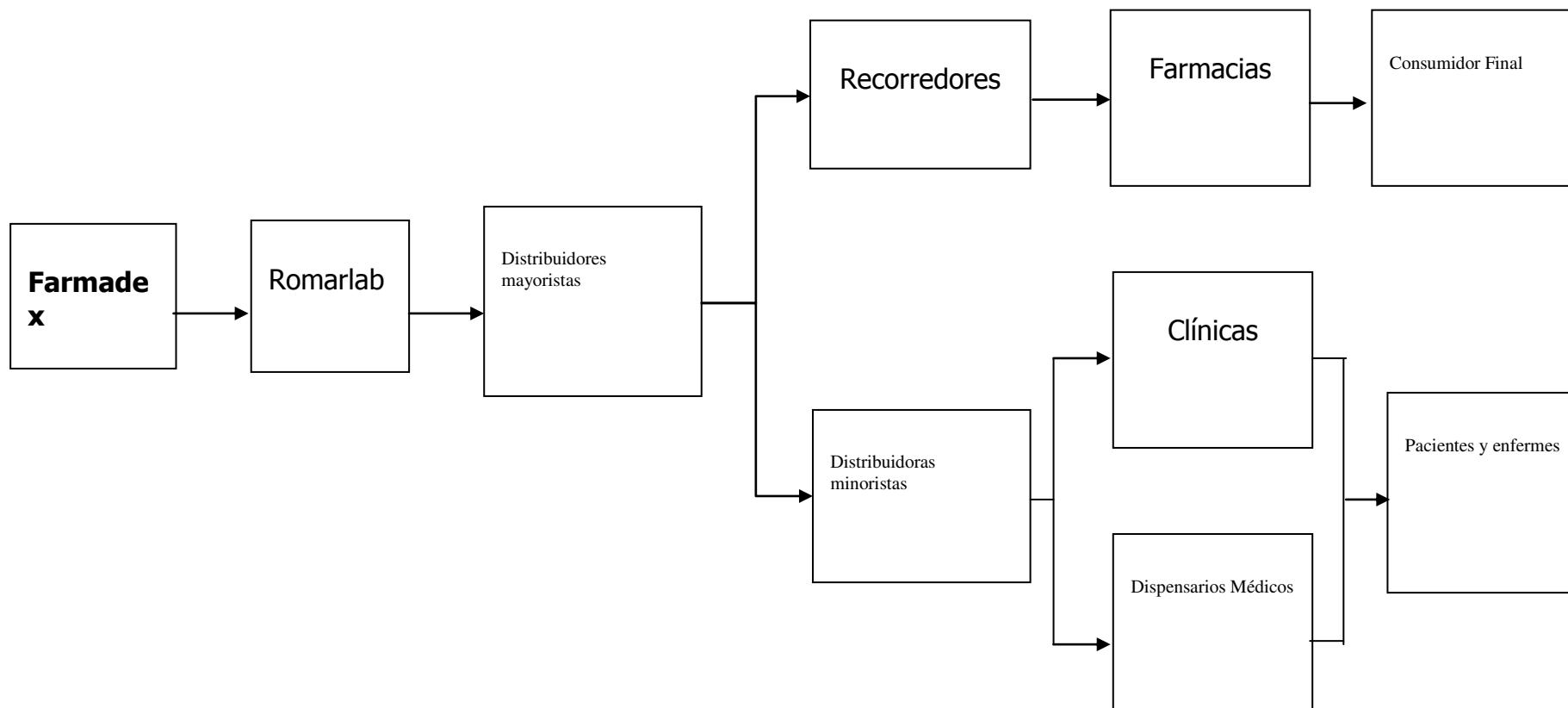
La labor de distribución física tiene que cumplir esencialmente dos compromisos, que son el compromiso interno, que se refiere a cumplir con las metas asignadas para cada producto y el manejo eficiente de los recursos asignados; el segundo compromiso es externo, obliga a tener que cumplir con los pedidos que fueron tomados, en cuanto a las fechas y buen estado de la mercadería.

ROMARLAB está dirigido a las plazas de Guayas, Manabí y Los Ríos, por lo que cuenta con mayor concentración poblacional en la región costa, dirigido principalmente a sus capitales que generan gran demanda de productos genéricos por la variedad de hospitales, clínicas y centros de salud que tienen a disposición.

La distribución interprovincial e intercantonal de los productos genéricos se realizará a través de transporte tercerizado con la compañía MOVILIZA S.A. que proporciona el servicio de distribución y reparto a nivel nacional.

MOVILIZA se va a encargar de realizar las entregas directamente a los distribuidores farmacéuticos de las referidas provincias o cantones para cumplir con los pedidos del mercado objetivo.

El canal de distribución que se va a emplear se ve reflejado en el siguiente esquema:



Los potenciales clientes que ROMARLAB desea alcanzar se encuentran ubicados en lugares como la bahía de Guayaquil, Ipiales en Quito y otros lugares similares en las principales ciudades de las provincias a los que está dirigido ROMARLAB, en estos lugares se comercializa toda clase de productos y los medicamentos no son la excepción, aquí existen comerciantes que adquieren gran cantidad de medicamentos a los laboratorios pagándolos en su mayoría en efectivo o en un plazo relativamente corto, gracias a esto tienen poder para exigir buenos descuentos y promociones, la competencia en este tipo de lugares es muy fuerte, las distribuidoras se ven obligadas a ganar un margen pequeñísimo en su inversión para no ser superado por su competidor, recurriendo de esta forma a las ventas por cantidades para lograr obtener una ganancia real, así que su mayor interés es tener el stock suficiente y variado, con un precio lo más cercano al costo y lograr atraer a la mayor cantidad de recorredores posibles que serán quienes representen sus mejores clientes y a quienes también se quiere ganar para darle mayor rotación a los productos que se van a comercializar.

Algunas de las distribuidoras farmacéuticas que se desean alcanzar como clientes frecuentes por ser grandes, son las siguientes: Comercial Piña, Comercial Juna, Comercial Pacaya.

Las distribuidoras farmacéuticas mayoristas también abastecen a las distribuidoras pequeñas que proveen medicamentos a los dispensarios médicos o clínicas, y estas a su vez proveen a los enfermos o pacientes que compran bajo prescripción médica.

4.9.7 Publicidad y Promoción

Los productos serán promocionados directamente a los recorredores y distribuidores farmacéuticos mostrándoles las ventajas y beneficios de los mismos así como los incentivos económicos en el margen de ganancia que se les ofrece si los adquieren.

Se cuenta con dos vendedores que recorrerán las diferentes distribuidoras farmacéuticas de las provincias de Guayas, Manabí y Los Ríos.

El Vendedor tiene la responsabilidad de efectuar la visita de venta, toma de pedido y entrega de órdenes. También es responsable por la identificación de oportunidades y amenazas que aparezcan o estén por suceder en el mercado. Está dotado de toda la información necesaria y material promocional como afiches, posters, dípticos y lista de precios para manejar los productos que comercializa.

El presupuesto asignado a publicidad durante el primer año por encontrarse en etapa de introducción de los productos es de \$54.000, a medida que la compañía valla posicionándose y dándose a conocer en el mercado farmacéutico ecuatoriano este valor va ir ajustándose a unos \$40.000 anuales aproximadamente.

Dicho rubro está orientado principalmente a la publicidad escrita puesto que es la más efectiva para el nicho de mercado meta al cual esta dirigido ROMARLAB.

El marketing relacional servirá para dar a conocer los productos farmacéuticos e incentivos económicos que se ofrecen a los diferentes recorredores y distribuidores.

A parte de lo antes mencionado se va asignar el 20% de la producción como muestras médicas, para ser entregadas a los distribuidores y recorredores que podrán dar libre uso de las mismas, esto se acostumbra a realizar durante el primer año en los laboratorios farmacéuticos a fin de que sean conocidos los productos, se estima que este costo ascenderá a unos \$80.000. A partir del segundo año el porcentaje asignado para muestras médicas será del 7% de la producción.

Periódicos. Comprende el segmento de mercado más grande en lo que respecta a datos de publicidad (29%). Tiene muchas ventajas este medio porque ofrece una cobertura muy extensa del mercado.

Se publicará en periódicos de mayor circulación nacional dirigidos principalmente al mercado objetivo a través de los diarios: Super, Extra, El metro entre otros similares.

Inicialmente se presentará en un quinto de página 8 veces al mes los primeros tres meses, ya que por ser una compañía nueva debe darse a conocer.

Radio. Presta servicios a los mercados locales y ofrece una cobertura local amplia para todos los anunciantes y, además, es muy selectiva.

Las ventajas es que constituye un medio publicitario relativamente barato; las desventajas, al igual que los mensajes de televisión, los de radio solo duran segundos y, puesto que solo atraen el sentido del oído.

Al inicio durante cuatro meses se presentarán cuñas radiales en los diferentes horarios de la transmisión del noticiero 3 días a la semana.

Sitio Web.- Se diseñará una página web que dará a conocer los beneficios e incentivos económicos que se ofrecen a los distribuidores farmacéuticos y recorredores, como también la posibilidad de realizar sus pedidos on-line.

Creando así un enlace con los clientes y posibles clientes, en el cual se receptan sugerencias y comentarios, fortaleciendo los lazos de comunicación y favoreciendo el Marketing Relacional.

Además que dicho sitio web facilitará el incremento de la base de datos de los clientes.

Merchandising.- Es el conjunto de técnicas para la optimización de los puntos de ventas, esto implica la ubicación de los productos en perchas, stands.

El Merchandising actúa en el momento clave, cuando el cliente debe decidir entre tomar uno u otro producto. Para ayudarlo a resolver, debemos dotar a los productos de elementos suficientes para que se venda solo, es decir, debe convencer por sí mismo al cliente de tomarlo y comprarlo. Aquí es donde adquiere gran importancia la correcta exposición del surtido (mercancía). Este factor es clave en el Merchandising.

Se obsequiarán a los distribuidores posters, brochures informativos acerca de los productos y la compañía para que pongan en sus locales, así como

plumas promocionales para que regalen a los recorredores o consumidor final, y para sus empleados camisetas y gorras.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO ECONÓMICO Y ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 PRESUPUESTO DE MERCADEO

Habiendo concluido la investigación de mercado, se puede ver que existe un mercado potencial por cubrir y que tecnológicamente no existe impedimento alguno para llevar a cabo el proyecto propuesto. En este análisis económico, se pretende determinar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto en la farmacéutica, cual será el costo total de operación de la nueva empresa, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación financiera incremental con su respectivo análisis de sensibilidad.

5.1.1 Determinación de Costos

Los costos contables no desembolsables que se consideran relevantes para la evaluación de un proyecto son los que tienen un efecto indirecto sobre el flujo de caja al afectar el monto a pagar de impuestos sobre las utilidades. Al

respecto, los costos contables que se deben considerar son tres: la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos intangibles y el valor libro de los activos que se venden.

Cuando se compra un activo, la empresa no varía su nivel de riqueza y, por lo tanto, no hay un efecto sobre los impuestos a las utilidades. Pero, al transcurrir el tiempo, el activo va perdiendo valor y, en consecuencia, hace disminuir la riqueza de la empresa. El fisco reconoce esta pérdida, a la que define como *depreciación* y establece la posibilidad de descontarla de utilidades en varios períodos de tiempo futuros, explicitando distintas formas para su cálculo, siendo el método lineal el que se usará en nuestro caso.

El mismo concepto de depreciación se aplica a los intangibles con el nombre de *amortización de activos intangibles* y tiene igual efecto sobre el flujo de caja que la depreciación. Por último, *el valor libro de los activos* corresponde al costo contable de cada activo en el momento en que se vende o, lo que es lo mismo, a lo que le falta por depreciar en ese momento.

Si bien la empresa tiene siempre activos con saldo contable por depreciar, lo que interesa en la construcción del flujo de caja es el efecto tributario sólo de la venta de los activos que se proyecta liquidar. Los únicos costos relevantes son los de depreciación que presentamos a continuación:

Tabla 5.1
Depreciación de activos fijos

Detalle	Vida Util	Valor	Depreciacion Anual
Muebles y Enseres	5	\$ 3,000.00	\$ 600.00
Equipos Electrónicos	3	\$ 4,000.00	\$ 1,333.33
Total Depreciación Anual			\$ 1,933.33

A parte de estos costos, en el ANEXO 5.1 se estiman los Costos de Producción Mensuales por productos (del Año 1) en los que va a incurrir la farmacéutica durante la operatividad del proyecto. En las siguientes Tablas, se ven los valores esperados tanto de Costos Directos como Indirectos por producto que expende la farmacéutica del proyecto.

Tabla 5.2
Costos directos por productos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cipro 750	4,953	4,730	5,066	5,425	5,810	6,223	6,665	7,138	7,645	8,188
Cipro 500	11,698	11,171	11,964	12,813	13,723	14,697	15,741	16,859	18,056	19,338
Cipro 250	2,481	2,369	2,537	2,717	2,910	3,117	3,338	3,575	3,829	4,101
Enalapril 20	3,164	3,022	3,236	3,466	3,712	3,976	4,258	4,560	4,884	5,231
Enalapril 10	4,814	4,598	4,924	5,274	5,648	6,049	6,479	6,939	7,431	7,959
Naproxeno 550	116,824	114,751	126,410	139,253	153,401	168,987	186,156	205,070	225,905	248,857
Amoxicilina 500	12,734	12,392	13,524	14,761	16,110	17,582	19,189	20,943	22,857	24,946
Ampicilina 500	22,938	21,905	23,461	25,126	26,910	28,821	30,867	33,059	35,406	37,920
Sildenafil de 50	70,154	69,585	77,407	86,107	95,786	106,552	118,529	131,851	146,671	163,157
Femicol 200	91,479	91,520	102,685	115,213	129,269	145,040	162,735	182,588	204,864	229,858
Femicol 400	16,359	16,367	18,363	20,604	23,117	25,938	29,102	32,652	36,636	41,106
Totales	357,597	352,409	389,578	430,760	476,398	526,982	583,058	645,234	714,184	790,659

Tabla 5.3
Costos indirectos por productos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cipro 750	2,504	2,604	2,709	2,817	2,930	3,047	3,169	3,295	3,427	3,564
Cipro 500	6,261	6,511	6,772	7,042	7,324	7,617	7,922	8,239	8,568	8,911
Cipro 250	2,504	2,604	2,709	2,817	2,930	3,047	3,169	3,295	3,427	3,516
Enalapril 20	1,252	1,302	1,354	1,408	1,465	1,523	1,584	1,648	1,714	1,782
Enalapril 10	2,504	2,604	2,709	2,817	2,930	3,047	3,169	3,295	3,427	3,564
Naproxeno 550	31,303	32,555	33,858	35,212	36,620	38,085	39,609	41,193	42,841	44,554
Amoxicilina 500	2,504	2,604	2,709	2,817	2,930	3,047	3,169	3,295	3,427	3,564
Ampicilina 500	6,261	6,511	6,772	7,042	7,324	7,617	7,922	8,239	8,568	8,911
Sildenafil de 50	42,572	44,275	46,046	47,888	49,804	51,796	53,868	56,022	58,263	60,594
Femicol 200	16,278	16,929	17,606	18,310	19,043	19,804	20,596	21,420	22,277	23,168
Femicol 400	11,269	11,720	12,189	12,676	13,183	13,711	14,259	14,829	15,423	16,040
Totales	125,213	130,221	135,430	140,847	146,481	152,340	158,434	164,771	171,362	178,168

De acuerdo con las Tablas adjuntas del Anexo 5.1, se elaboró una tabla de Costos de Producción estimados durante los diez años de ejecución del proyecto, tomando en consideración para el incremento de los mismos, la tasa de inflación esperada durante los próximos diez años, de acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador. La tasa de inflación promedio esperada durante los próximos diez años se estima en un 5%.

Esta Tabla General se la presenta a continuación:

Tabla 5.4
Costo de Producción Proyectados

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Directos	\$357,597	\$352,409	\$389,578	\$430,760	\$476,398	\$526,982	\$583,058	\$645,234	\$714,184	\$790,659
Costos Indirectos	\$125,213	\$130,221	\$135,430	\$140,847	\$146,481	\$152,340	\$158,434	\$164,771	\$171,362	\$178,168
Gastos de arriendo	\$4,500	\$6,300	\$6,615	\$6,946	\$7,293	\$7,658	\$8,041	\$8,443	\$8,865	\$9,308
Gastos de publicidad	\$54,000	\$57,000	\$60,300	\$64,575	\$69,190	\$77,633	\$87,150	\$97,881	\$109,988	\$123,653
Gastos de permisos	\$1,260	\$1,323	\$1,389	\$1,459	\$1,532	\$1,608	\$1,689	\$1,773	\$1,862	\$1,955
Gastos de registro	\$5,376	\$5,645	\$5,927	\$6,223	\$6,535	\$6,861	\$7,204	\$7,565	\$7,943	\$8,340
TOTAL	\$547,946	\$552,898	\$599,239	\$650,810	\$707,428	\$773,083	\$845,576	\$925,667	\$1,014,203	\$1,112,083

Otro gasto importante que hay que tomar en consideración y que es relevante para la evaluación financiera del proyecto, es la promoción que se realizará durante los primeros tres meses de introducción en distintos medios masivos de comunicación (Anexo 5.2) y la publicidad que se realizará como costo recurrente durante los siguientes diez años que dure el proyecto. El primer rubro constará como Inversión dentro del rubro de Gastos de Promoción y después como parte de los Egresos como Gastos de Publicidad.

A continuación, se presenta una tabla de gastos por publicidad en el año 1 y un estimado para los próximos diez años con una tasa de inflación promedio esperada del 5%.

Tabla 5.5

PERÍODOS	Gastos en Publicidad		
	Femicol 200	Femicol 400	Total
Mes 1	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 2,500.00
Mes 2	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 2,500.00
Mes 3	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 2,500.00
Mes 4	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 2,500.00
Mes 5	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 2,500.00
Mes 6	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 2,500.00
Mes 7	\$ 5,200.00	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
Mes 8	\$ 5,200.00	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
Mes 9	\$ 5,200.00	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
Mes 10	\$ 5,200.00	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
Mes 11	\$ 5,200.00	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
Mes 12	\$ 5,200.00	\$ 1,300.00	\$ 6,500.00
Año 1	\$ 43,200.00	\$ 10,800.00	\$ 54,000.00
Año 2	\$ 45,600.00	\$ 11,400.00	\$ 57,000.00
Año 3	\$ 48,240.00	\$ 12,060.00	\$ 60,300.00
Año 4	\$ 51,660.00	\$ 12,915.00	\$ 64,575.00
Año 5	\$ 55,351.80	\$ 13,837.95	\$ 69,189.75
Año 6	\$ 62,106.66	\$ 15,526.67	\$ 77,633.33
Año 7	\$ 69,719.96	\$ 17,429.99	\$ 87,149.95
Año 8	\$ 78,304.98	\$ 19,576.25	\$ 97,881.23
Año 9	\$ 87,990.46	\$ 21,997.61	\$ 109,988.07
Año 10	\$ 98,922.73	\$ 24,730.68	\$ 123,653.42
Total	\$ 684,296.59	\$ 170,574.15	\$ 854,870.74

Adicional a este gasto al igual que cualquier laboratorio nosotros como medio publicitario con nuestros clientes potenciales, vamos a recurrir a la entrega de las ya conocidas muestras médicas que, durante el primer año y por tratarse de una campaña de introducción, el monto de estas será del 20% de las ventas y desde el segundo año hasta la terminación del proyecto, se procederá a la entrega del 7% de muestra médica en cada uno de nuestros productos.

Tabla 5.6
Gasto en muestras médicas por producto y por año

Muestras	Ciprofloxacina 750 mg	Ciprofloxacina 500 mg	Ciprofloxacina 250 mg	Enalapril 20 mg	Enalapril 10 mg	Naproxeno 550 mg	Amoxicilina 500 mg	Ampicilina 500 mg	Sildenafil 50 mg	Femicol 200 mg	Femicol 400 mg	Total
Mes 1	\$ 106.93	\$ 257.19	\$ 70.33	\$ 58.66	\$ 97.29	\$ 2,052.67	\$ 221.68	\$ 423.60	\$ 1,526.05	\$ 1,457.98	\$ 372.89	\$ 6,645.26
Mes 2	\$ 111.28	\$ 267.46	\$ 72.51	\$ 58.66	\$ 97.29	\$ 1,904.25	\$ 232.84	\$ 443.75	\$ 1,753.37	\$ 1,457.98	\$ 372.89	\$ 6,772.27
Mes 3	\$ 114.38	\$ 274.80	\$ 74.07	\$ 62.84	\$ 103.66	\$ 1,904.25	\$ 240.81	\$ 458.13	\$ 1,480.58	\$ 1,457.98	\$ 372.89	\$ 6,544.40
Mes 4	\$ 110.78	\$ 267.07	\$ 75.11	\$ 74.07	\$ 122.11	\$ 1,975.66	\$ 222.61	\$ 429.25	\$ 1,577.70	\$ 1,495.12	\$ 398.60	\$ 6,748.07
Mes 5	\$ 100.71	\$ 242.51	\$ 67.22	\$ 60.75	\$ 100.47	\$ 2,052.67	\$ 205.74	\$ 394.82	\$ 1,480.58	\$ 1,457.98	\$ 372.89	\$ 6,536.36
Mes 6	\$ 95.74	\$ 230.77	\$ 64.73	\$ 58.66	\$ 97.29	\$ 1,904.25	\$ 192.99	\$ 371.80	\$ 1,480.58	\$ 1,457.98	\$ 372.89	\$ 6,327.69
Mes 7	\$ 97.30	\$ 234.44	\$ 65.51	\$ 59.70	\$ 98.88	\$ 2,245.61	\$ 197.77	\$ 378.99	\$ 1,503.31	\$ 1,519.96	\$ 383.98	\$ 6,785.46
Mes 8	\$ 97.30	\$ 234.44	\$ 65.51	\$ 59.70	\$ 98.88	\$ 1,941.35	\$ 197.77	\$ 378.99	\$ 1,503.31	\$ 1,519.96	\$ 383.98	\$ 6,481.20
Mes 9	\$ 97.30	\$ 234.44	\$ 65.51	\$ 59.70	\$ 98.88	\$ 1,941.35	\$ 197.77	\$ 378.99	\$ 1,503.31	\$ 1,519.96	\$ 383.98	\$ 6,481.20
Mes 10	\$ 97.30	\$ 234.44	\$ 65.51	\$ 59.70	\$ 98.88	\$ 2,245.61	\$ 197.77	\$ 378.99	\$ 1,503.31	\$ 1,519.96	\$ 383.98	\$ 6,785.46
Mes 11	\$ 100.48	\$ 241.96	\$ 67.10	\$ 59.70	\$ 98.88	\$ 1,941.35	\$ 205.98	\$ 393.74	\$ 1,549.92	\$ 1,519.96	\$ 383.98	\$ 6,563.06
Mes 12	\$ 113.34	\$ 273.50	\$ 77.74	\$ 63.90	\$ 107.28	\$ 2,578.82	\$ 225.88	\$ 435.39	\$ 1,925.74	\$ 1,574.57	\$ 421.78	\$ 7,797.94
Año 1	\$ 1,242.83	\$ 2,993.02	\$ 830.84	\$ 736.04	\$ 1,219.78	\$ 24,687.83	\$ 2,539.63	\$ 4,866.46	\$ 18,787.77	\$ 17,959.41	\$ 4,604.73	\$ 80,468.35
Año 2	\$ 479.81	\$ 1,156.76	\$ 325.37	\$ 282.87	\$ 471.16	\$ 9,636.88	\$ 981.06	\$ 1,859.02	\$ 7,448.82	\$ 7,094.78	\$ 1,837.44	\$ 31,573.97
Año 3	\$ 508.59	\$ 1,225.68	\$ 343.19	\$ 300.31	\$ 499.33	\$ 10,484.80	\$ 1,061.97	\$ 1,977.80	\$ 8,076.36	\$ 7,869.53	\$ 1,998.73	\$ 34,346.30
Año 4	\$ 539.21	\$ 1,298.97	\$ 362.06	\$ 318.89	\$ 529.29	\$ 11,413.61	\$ 1,149.93	\$ 2,104.49	\$ 8,766.05	\$ 8,735.16	\$ 2,177.19	\$ 37,394.86
Año 5	\$ 571.78	\$ 1,376.92	\$ 382.06	\$ 338.67	\$ 561.16	\$ 12,431.33	\$ 1,245.56	\$ 2,239.63	\$ 9,524.54	\$ 9,702.63	\$ 2,374.81	\$ 40,749.08
Año 6	\$ 606.43	\$ 1,459.83	\$ 403.24	\$ 359.75	\$ 595.06	\$ 13,546.78	\$ 1,349.55	\$ 2,383.79	\$ 10,359.20	\$ 10,784.19	\$ 2,593.81	\$ 44,441.64
Año 7	\$ 643.31	\$ 1,548.03	\$ 425.69	\$ 382.20	\$ 631.13	\$ 14,769.65	\$ 1,462.66	\$ 2,537.59	\$ 11,278.25	\$ 11,993.63	\$ 2,836.71	\$ 48,508.84
Año 8	\$ 682.56	\$ 1,641.87	\$ 449.49	\$ 406.12	\$ 669.52	\$ 16,110.63	\$ 1,585.69	\$ 2,701.69	\$ 12,290.78	\$ 13,346.36	\$ 3,106.29	\$ 52,991.01
Año 9	\$ 724.34	\$ 1,741.74	\$ 474.72	\$ 431.62	\$ 710.37	\$ 17,581.47	\$ 1,719.54	\$ 2,876.81	\$ 13,406.92	\$ 14,859.71	\$ 3,405.71	\$ 57,932.93
Año 10	\$ 768.81	\$ 1,848.02	\$ 498.29	\$ 458.78	\$ 753.85	\$ 19,195.10	\$ 1,865.18	\$ 3,063.68	\$ 14,637.90	\$ 16,553.08	\$ 3,738.47	\$ 63,381.18
Total	\$ 5,524.83	\$ 13,297.83	\$ 3,664.12	\$ 3,279.21	\$ 5,420.88	\$ 125,170.25	\$ 12,421.15	\$ 21,744.51	\$ 95,788.82	\$ 100,939.06	\$ 24,069.16	\$ 411,319.81

5.2 INVERSIONES DEL PROYECTO

La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentran en aquellas que se deben realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante considerar también las que deben realizarse durante la operación del proyecto, tanto por la necesidad de reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad.

Se estima que la Inversión Fija para la empresa propuesta es la siguiente:

Tabla 5.7
Activo fijo de oficinas y ventas

Cantidad	Concepto	Precio unitario en dólares	Costo total en dólares
4	Computadoras e impresoras	875	3,500
2	Teléfono-Fax	250	500
4	Escritorio secretarial	180	720
12	Silla secretarial	85	1,020
10	Sillas ejecutivas	45	450
4	Archivadores	80	320
	Suministros de oficina		490
		Total	7,000

El activo diferido comprende todos los activos intangibles de la empresa, que están perfectamente definidos en las leyes impositivas. Para la empresa y en la etapa inicial, los activos diferidos relevantes son: gastos de constitución de la empresa, derecho de llave del local arrendado por tres meses, gastos de permisos y registros sanitarios por producto.

Tabla 5.8
Inversión en activo diferido

Concepto	Observación	Total en dólares
Gastos de constitución	Honorarios para abogado	1,000
Gastos de arriendo	Derecho de llave por 3 meses	1,500
Gasto por permisos	Permisos municipales de funcionamiento	1,200
Gastos de registro	Pago de registro sanitario por producto	5,120
	Total	8,820

De igual forma, hay un concepto de inversión necesaria de considerar y que no se incluye entre las inversiones fijas y diferidas. Es la que corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos, primero, y su posterior recuperación. Esta inversión, que se conoce como *inversión en capital de trabajo*, constituye el total de recursos líquidos que facilitaran el financiamiento de la operación del proyecto.

De los tres métodos con los cuales se puede calcular el capital de trabajo, para el presente proyecto utilizaremos el método del déficit acumulado máximo.¹

El **método del déficit acumulado máximo** es el más exacto de los tres disponibles para calcular la inversión en capital de trabajo, al determinar el

¹ SAPAG, N. y R. “Preparación, Formulación y Evaluación de Proyectos”. Cuarta edición, p. 159

máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos. Considera la posibilidad real de que durante el período de desfase se produzcan tanto estacionalidades en la producción, ventas o compras de insumos, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados. Para ello, elabora un presupuesto de caja donde se detalla, para un período de 12 meses, la estimación de los ingresos y egresos de caja mensuales.

Lo primero es determinar los ingresos mensuales y las ventas netas que tendrá la empresa por la realización del presente proyecto, considerando las políticas de crédito, que en nuestro caso, son de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado.

Tabla 5.9

Ingresos mensuales y ventas proyectadas durante el primer año de operación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contado	8,053.43	8,886.79	8,625.83	7,806.76	7,822.36	10,583.43	12,364.66	11,811.16	11,811.16	12,364.66	12,055.40	13,883.48
a 30 días		10,443.99	11,388.13	10,925.33	10,126.92	10,153.52	14,347.92	17,310.53	16,535.63	16,535.63	17,310.53	16,877.56
a 60 días			17,075.40	17,381.90	16,213.44	16,573.97	16,630.64	11,450.16	9,891.73	9,448.93	9,448.93	9,891.73
a 90 días				13,214.05	13,403.62	12,469.48	12,846.55	12,909.59	9,353.76	9,891.73	9,448.93	9,448.93
Ingreso mensual	8,053.43	19,330.78	37,089.36	49,328.03	47,566.34	49,780.41	56,189.78	53,481.45	47,592.28	48,240.95	48,263.79	50,101.71

Después de obtener las ventas mensuales netas para el proyecto, determinamos los costos y gastos mensuales proyectados:

Tabla 5.10

Costos y gastos mensuales proyectados para el primer año de operación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costos Directos	29,790.04	30,552.09	29,184.84	28,693.01	29,136.60	27,884.57	30,631.20	28,805.65	28,805.65	30,631.20	29,296.81	34,185.73
Costos Indirectos	10,081.54	10,081.54	10,081.54	11,795.40	10,081.54	10,081.54	10,081.54	10,081.54	10,081.54	10,081.54	10,081.54	12,601.93
Gastos de arriendo	0.00	0.00	0.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Gastos Financieros	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11	383.11
Gastos de Publicidad	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Egreso mensual	42,754.69	43,516.74	42,149.49	43,871.52	42,601.24	41,349.22	48,095.84	46,270.30	46,270.30	48,095.84	46,761.46	54,170.76

Por último, obtenemos un estado de resultados, resaltando el mayor déficit (o pérdida), que en nuestro caso sucede en el tercer mes, con un déficit de US\$ 63,947.35, según los resultados de la siguiente Tabla:

Tabla 5.11

Obtención del capital de trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso Mensual	8,053.43	19,330.78	37,089.36	49,328.03	47,566.34	49,780.41	56,189.78	53,481.45	47,592.28	48,240.95	48,263.79	50,101.71
Egreso Mensual	42,754.69	43,516.74	42,149.49	43,871.52	42,601.24	41,349.22	48,095.84	46,270.30	46,270.30	48,095.84	46,761.46	54,170.76
Saldo mensual	-34,701.26	-24,185.96	-5,060.13	5,456.51	4,965.10	8,431.19	8,093.93	7,211.15	1,321.98	145.11	1,502.33	-4,069.05
Saldo acumulado	-34,701.26	-58,887.23	-63,947.35	-58,490.84	-53,525.74	-45,094.55	-37,000.61	-29,789.46	-28,467.48	-28,322.37	-26,820.04	-30,889.09

Por lo tanto, las necesidades de efectivo para el presente proyecto ascienden a US\$ 63,947.35 lo que constituye el capital de trabajo.

Considerando, tanto la inversión en activos fijos como diferidos, y el capital de trabajo, la inversión inicial total del presente proyecto es de US\$ 79,767

Tabla 5.12
Inversión Inicial Total

Concepto	Monto	Porcentaje
Inversión en activos fijos y diferidos	\$15,820	19.83%
Inversión en capital de trabajo	\$63,947	80.17%
Total	\$79,767	

5.3 CÁLCULO DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

La rentabilidad que se estime para cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación, sean estos obtenidos tanto mediante la agregación de ingresos o la creación de valor a los activos de la empresa como mediante la reducción de los costos.

5.3.1 Ingresos por venta de productos

La mayoría de las inversiones que realiza la empresa se justifican en el incremento futuro de los beneficios monetarios. Si bien la teoría de la demanda y la oferta ha sido considerada como una de las más influyentes de

la ciencia económica, desde el punto de vista de la administración la maximización de los beneficios de la empresa busca quebrantar esta ley tan seguida como sea posible. Para escapar de esta ley, las empresas intentan, mediante distintos proyectos, ganar las preferencias del consumidor por medio de una estrategia basada en la diferenciación del producto o servicio ofertado, para que sea percibido como deseable y, por lo tanto, se esté dispuesto a pagar por ello. En el caso del proyecto esto se lograra ofertando productos que, aunque sean percibidos como similares, haga al distribuidor estimar que posee características adicionales a las de mejor opción.

Basados en la investigación de mercado descrita anteriormente y con la base de datos reales de un laboratorio farmacéutico de la ciudad de Guayaquil, se estimó que durante el primer año de ejecución del proyecto, se podrá vender la siguiente cantidad de medicamentos mensualmente:

Tabla 5.13
Ingresos netos por ventas mensuales de medicamentos (primer año)

Productos/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
Cipro 750	\$227.80	\$533.14	\$1,030.14	\$1,342.77	\$1,261.69	\$1,186.29	\$1,224.53	\$1,324.54	\$1,147.58	\$1,099.31	\$1,113.05	\$1,151.53	\$12,642.36
Cipro 500	\$532.70	\$1,246.73	\$2,408.93	\$3,140.02	\$2,950.41	\$2,774.10	\$2,863.51	\$3,097.38	\$2,683.56	\$2,570.70	\$2,602.83	\$2,692.81	\$29,563.68
Cipro 250	\$117.57	\$275.17	\$531.68	\$693.04	\$651.19	\$612.28	\$632.01	\$683.63	\$592.30	\$567.39	\$574.48	\$594.34	\$6,525.09
Enalapril 20	\$88.69	\$206.94	\$422.74	\$629.68	\$651.85	\$736.11	\$806.32	\$668.11	\$603.08	\$606.03	\$606.03	\$606.03	\$6,631.61
Enalapril 10	\$133.03	\$310.41	\$634.12	\$944.52	\$977.78	\$1,104.16	\$1,209.48	\$1,002.17	\$904.61	\$909.05	\$909.05	\$909.05	\$9,947.41
Naproxeno 550	\$1,782.00	\$3,996.00	\$7,938.00	\$11,124.00	\$10,962.00	\$12,096.00	\$14,499.00	\$13,140.90	\$11,458.80	\$12,066.30	\$11,844.90	\$12,481.43	\$123,389.33
Amoxicilina 500	\$211.87	\$506.93	\$1,027.03	\$1,465.13	\$1,462.73	\$1,506.42	\$1,592.61	\$1,366.97	\$1,225.73	\$1,232.91	\$1,248.32	\$1,291.47	\$14,138.13
Ampicilina 500	\$443.49	\$1,061.12	\$2,149.80	\$3,066.85	\$3,061.84	\$3,153.30	\$3,330.57	\$2,853.88	\$2,555.71	\$2,568.24	\$2,600.34	\$2,690.23	\$29,535.39
Sildenafil de 50	\$2,356.20	\$6,154.17	\$10,866.57	\$12,521.52	\$11,186.34	\$10,771.20	\$11,851.13	\$13,071.30	\$11,444.40	\$11,500.50	\$11,644.26	\$12,564.30	\$125,931.88
Femicol 200	\$1,728.00	\$4,032.00	\$8,064.00	\$11,520.00	\$11,520.00	\$12,672.00	\$14,544.00	\$13,017.60	\$11,980.80	\$12,096.00	\$12,096.00	\$12,096.00	\$125,366.40
Femicol 400	\$432.08	\$1,008.18	\$2,016.35	\$2,880.50	\$2,880.50	\$3,168.55	\$3,636.63	\$3,254.97	\$2,995.72	\$3,024.53	\$3,024.53	\$3,024.53	\$31,347.04
Total	\$8,053.43	\$19,330.78	\$37,089.36	\$49,328.03	\$47,566.34	\$49,780.41	\$56,189.78	\$53,481.45	\$47,592.28	\$48,240.95	\$48,263.79	\$50,101.71	\$515,018.30

En el Anexo 5.3, se presenta un desglose de las ventas por mes y por productos, considerando si son a contado o a crédito, lo cual afecta el flujo final de fondos anual.

A continuación, se presentan los datos de ingresos estimados con la ejecución del proyecto para la empresa farmacéutica propuesta durante diez años:

Tabla 5.14
Ingresos anuales estimados, por meses

Meses/Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$8,053.43	\$54,545.45	\$60,997.70	\$68,267.64	\$76,450.45	\$85,665.97	\$96,050.38	\$107,758.49	\$120,966.34	\$135,874.22
Febrero	\$19,330.78	\$55,199.63	\$63,773.70	\$71,335.83	\$79,842.11	\$89,415.80	\$100,196.83	\$112,344.18	\$126,038.55	\$141,485.36
Marzo	\$37,089.36	\$55,605.84	\$60,236.21	\$67,379.54	\$75,418.34	\$84,470.27	\$94,669.04	\$106,166.68	\$119,136.15	\$133,774.27
Abril	\$49,328.03	\$51,627.35	\$59,200.81	\$66,256.23	\$74,199.56	\$83,147.81	\$93,233.97	\$104,609.30	\$117,445.91	\$131,939.67
Mayo	\$47,566.34	\$51,433.45	\$59,471.94	\$66,595.22	\$74,616.84	\$83,655.18	\$93,844.79	\$105,338.68	\$118,310.90	\$132,959.56
Junio	\$49,780.41	\$50,473.65	\$57,317.68	\$64,224.99	\$72,008.40	\$80,783.93	\$90,683.54	\$101,857.37	\$114,476.29	\$128,734.87
Julio	\$56,189.78	\$56,265.39	\$61,977.83	\$69,440.95	\$77,848.30	\$87,324.48	\$98,011.16	\$110,069.43	\$123,682.57	\$139,059.17
Agosto	\$53,481.45	\$56,321.15	\$59,238.15	\$66,393.34	\$74,458.13	\$83,553.25	\$93,816.05	\$105,402.79	\$118,491.40	\$133,284.51
Septiembre	\$47,592.28	\$53,393.09	\$59,238.15	\$66,393.34	\$74,458.13	\$83,553.25	\$93,816.05	\$105,402.79	\$118,491.40	\$133,284.51
Octubre	\$48,240.95	\$51,942.64	\$61,977.83	\$69,440.95	\$77,848.30	\$87,324.48	\$98,011.16	\$110,069.43	\$123,682.57	\$139,059.17
Noviembre	\$48,263.79	\$51,833.40	\$60,419.69	\$67,693.15	\$75,888.38	\$85,127.38	\$95,548.89	\$107,310.77	\$120,592.66	\$135,599.11
Diciembre	\$50,101.71	\$54,716.63	\$69,429.88	\$77,695.75	\$86,993.34	\$97,456.89	\$109,238.75	\$122,511.88	\$137,472.73	\$154,344.53
Total	\$515,018.30	\$643,357.68	\$733,279.59	\$821,116.92	\$920,030.26	\$1,031,478.69	\$1,157,120.61	\$1,298,841.81	\$1,458,787.47	\$1,639,398.95

5.3.2 Valor de desecho económico

La valoración por el método económico considera que el proyecto tendrá un valor equivalente a lo que será capaz de generar a futuro. Expresado de otra forma, corresponde al monto al cual la empresa estaría dispuesta a vender el proyecto. Como usualmente el proyecto se evalúa en un horizonte de diez años, lo más probable es que al término de ese periodo ya se encuentre en un nivel de operación estabilizado. Por lo tanto, sería posible suponer que la situación del noveno o décimo año es representativa de lo que podría suceder a perpetuidad en los años siguientes. El ideal, en este sentido, es elegir un año en que no haya situaciones excepcionales, como el reemplazo de algún equipo, ya que su efecto se incorporará en la misma formula de cálculo que se propone a continuación².

El valor de un proyecto en funcionamiento se podrá calcular, en el último momento de su período de evaluación, como el valor actual de un flujo promedio de caja a perpetuidad:

$$\mathbf{VD_e} = \frac{FCn - D}{i}$$

² Nassir Sapag Chain
Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa

Donde VD_e es el valor de desecho calculado por el método económico, FC_n es el flujo de caja de un año normal, D la depreciación anual e i la tasa de ganancia exigida al proyecto. Esto cálculo se lo hará posteriormente.

La razón por lo cual se utiliza este método es porque no presenta las desventajas que tienen los otros dos métodos alternativos (comercial y contable); además, cuando se determina el valor de desecho por esta fórmula, equivale al valor actual de los beneficios futuros que se podrán obtener si continua funcionando el proyecto a perpetuidad después del periodo considerado como horizonte de evaluación (diez años). Por lo tanto, como la empresa no se va a liquidar después del año 2017, sino que mas bien obtendrá beneficios reales y seguirá en pleno funcionamiento, se justifica el usar este método y no otro.

5.3 FINANCIAMIENTO DE LA DEUDA.

Los socios de la empresa farmacéutica aportarán con el 69% del capital necesario para ejecutar las obras previas a la ejecución del proyecto. Esto quiere decir, que los socios capitalistas aportarán con US\$ 54,767 de la inversión inicial.

Con un préstamo bancario, se aportará el 31% restante (US\$ 25,000) de la inversión inicial a una tasa del 18.39% anual (incluyendo pago por comisiones y servicios) durante un período de cinco años. En el Anexo 5.4 se adjunta la Tabla de Amortización respectiva de la deuda.

5.4 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Al realizar la evaluación financiera se requiere de una tasa de descuento que actualice los flujos del proyecto, para lo cual se ha realizado el cálculo del CAPM, donde se obtendrá una tasa de descuento acorde al mercado, la cual se comparara con la TIR para determinar si es mayor o menor.

5.4.1 CAPM (Modelo de Valoración de Activos de Capital)

Dentro de este modelo, cabe recalcar que la única fuente que afecta la rentabilidad de las inversiones es el riesgo de Mercado, el cual es medido mediante la Beta que relaciona el riesgo del proyecto con el riesgo del mercado.

Para su cálculo, se tomó como referencia los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años, lo cual según información obtenida es del 5.14 %.

El valor del Beta para nuestro cálculo es de 0.70 ya que, acorde con información reciente, es el estimado para industrias farmacéuticas.³

El riesgo país, según información recabada por el Banco Central del Ecuador, se considera del 6.42%, debido a que el cálculo no se lo realiza con el valor de los bonos ecuatorianos.

Se procede al cálculo, cuya formula es:

$$R_e = r_f + (r_m - r_f) \beta + Riesgo$$

Donde:

$$R_e = 17.44 \%$$

$$r_f = 5.14 \%$$

$$(r_m - r_f) = \text{Premio por riesgo} = 8.40 \%$$

$$\beta = 0.70$$

$$\text{Riesgo País} = 6.42 \%$$

$$\text{CAPM} = 17.44 \%$$

³ www.yahoofinance.com

Una vez que se ha calculado el CAPM, se procede a calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital.

Dentro de este punto se define el costo del Préstamo (K_d) y la rentabilidad exigida al capital propio (K_p).

El Costo Promedio Ponderado de Capital es un promedio ponderado de los costos relativos a cada una de las fuentes de financiamiento que la empresa utiliza, los que se pondera de acuerdo con la proporción de los costos dentro de la estructura de capital definida.

$$\mathbf{CCPP} = (L) K_d (1 - t) + (1-L) K_p$$

Donde :

Deuda / Inversión: (L) =	31 %
% Deuda: (Kd) =	18.39 %
Impuestos (t) =	25.00 %
% Patrimonio: (Kp) =	17.44 %

Por tanto el valor es de:

$$\mathbf{CCPP = 16.30 \%}$$

Usando la tasa de descuento del 16.30%, obtendremos el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno del presente proyecto.

5.5 FLUJO DE CAJA

El detalle del flujo de caja estimado se expone en la Tabla 5.15, donde se puede observar que el proyecto se afianza al pasar de los años, dando saldos positivos que se van acumulando en forma significativa

En el flujo de caja hay que recalcar que se supuso varias reinversiones de activos, de acuerdo con su vida útil señalada en la Tabla 5.1

Por último, el valor de desecho se lo calculó con el método económico⁴, dado que la empresa farmacéutica seguirá operando indefinidamente por las barreras de salidas existentes en la industria. Por lo tanto, se obtuvo el flujo de efectivo perpetuo basado en el penúltimo año de proyección, restándole la depreciación anual estimada, y dividiendo dicho valor por la tasa descuento (16.30%), con lo que se obtuvo el valor de salvamento o de desecho del proyecto. A continuación se presenta el flujo de caja:

⁴ SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo. “Preparación y Evaluación de Proyectos”, cuarta edición

Tabla 5.15
Flujo de Caja Anual del Inversionista

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos netos por ventas		515,018	643,358	733,280	821,117	920,030	1,031,479	1,157,121	1,298,842	1,458,787	1,639,399
Costos directos		-357,597	-352,409	-389,578	-430,760	-476,398	-526,982	-583,058	-645,234	-714,184	-790,659
Costos indirectos		-125,213	-130,221	-135,430	-140,847	-146,481	-152,340	-158,434	-164,771	-171,362	-178,168
Gastos de arriendo		-4,500	-6,300	-6,615	-6,946	-7,293	-7,658	-8,041	-8,443	-8,865	-9,308
Gastos de publicidad		-54,000	-57,000	-60,300	-64,575	-69,190	-77,633	-87,150	-97,881	-109,988	-123,653
Gastos de permisos		-1,260	-1,323	-1,389	-1,459	-1,532	-1,608	-1,689	-1,773	-1,862	-1,955
Gastos de registro		-5,376	-5,645	-5,927	-6,223	-6,535	-6,861	-7,204	-7,565	-7,943	-8,340
Interés préstamo		-4,597	-3,960	-3,205	-2,311	-1,253	0	0	0	0	0
Depreciación		-1,933	-1,933	-1,933	-1,933	-1,933	-1,933	-1,933	-1,933	-1,933	-1,933
Amortización intangibles		-1,764	-1,764	-1,764	-1,764	-1,764	0	0	0	0	0
Utilidad antes impuestos		-41,222	82,802	127,139	164,299	207,653	256,463	309,612	371,242	442,651	525,383
Participación trabajadores		0	-12,420	-19,071	-24,645	-31,148	-38,469	-46,442	-55,686	-66,398	-78,807
Impuesto a la renta		0	-17,595	-27,017	-34,913	-44,126	-54,498	-65,792	-78,889	-94,063	-111,644
Utilidad Neta		-41,222	52,786	81,051	104,740	132,378	163,495	197,377	236,667	282,190	334,932
Depreciación		1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933
Amortización intangibles		1,764	1,764	1,764	1,764	1,764	0	0	0	0	0
Inversión Inicial	-15,820										
Inversión de reemplazo				-4,000		-3,000	-4,000		-4,000	-3,000	
Inversión capital trabajo	-63,947										
Préstamo	25,000										
Amortización deuda		-3,468	-4,105	-4,860	-5,754	-6,812	0	0	0	0	0
Valor de desecho											1,712,821
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-54,767	-40,993	48,378	79,888	99,684	125,264	165,428	199,311	234,600	281,123	2,049,686

5.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

5.6.1 Factibilidad privada (TIR)

El cálculo de la **TIR** (tasa interna de retorno), con financiamiento resultó ser de **71.16%**; y el cálculo de la tasa de descuento obtenida fue de 16.30%, como podemos observar la TIR es mayor que la TMAR, por lo que se acepta que el proyecto es factible financieramente.

Por eso, se puede interpretar a la TIR como el máximo interés que se puede pagar por el costo de capital, sin que el proyecto produzca pérdidas.

5.6.2 Otros criterios de decisión

Dentro de los criterios de decisión tenemos al Valor Actual Neto (VAN), y el período de recuperación.

Valor actual neto (VAN)

El VAN del proyecto resultó ser de **US\$ 841,329** con una tasa de descuento del 16.30%; al ser este valor mayor que cero, se acepta que el proyecto es rentable.

Período de recuperación

Es el tiempo operacional que requiere el proyecto para recuperar el valor nominal del plan de inversiones inicial, reposiciones y ampliaciones previstas.

Mientras menor el período de recuperación, se considera apropiado.

El período de recuperación de la inversión en el proyecto resultó ser de 2.5 años, o sea, que se recuperará la inversión del proyecto en el sexto mes del tercer año de iniciado el mismo.

5.6.3 Análisis de riesgo por escenarios

Para el proyecto se ha realizado un análisis con respecto a las ventas y a los costos de operación, debido a que son los que poseen el rol más relevante para obtener un desarrollo efectivo. Se determinaron varios escenarios optimistas y pesimistas para cada una de las variables. A continuación, en los siguientes cuadros, se muestran los valores del VAN y la TIR para cada uno de los escenarios mencionados.

Tabla 5.16
Variaciones en las Ventas y los Costos

Sensibilidad por ventas netas					
	-25%	-10%	-5%	0%	5%
VAN	\$20,244.59	\$468,108.79	\$645,832.68	\$841,328.96	\$1,046,600.06
TIR	17.58%	44.29%	56.05%	71.16%	90.49%
Sensibilidad por costos directos					
	-5%	0%	10%	20%	30%
VAN	\$944,084.87	\$841,328.96	\$625,541.57	\$409,754.18	\$193,966.79
TIR	81.80%	71.16%	53.15%	39.03%	26.87%
Sensibilidad por costos indirectos					
	-5%	0%	10%	20%	30%
VAN	\$871,040.18	\$841,328.96	\$778,935.42	\$716,541.88	\$654,148.34
TIR	74.61%	71.16%	64.51%	58.58%	53.27%

Como se puede apreciar, las variaciones tanto en las ventas como en los costos directos afectan casi en igual medida más al proyecto que las variaciones en los costos indirectos. Si hubiese una reducción del 25% de las ventas estimadas, el proyecto seguiría siendo rentable.

5.6.4 Análisis de Sensibilidad

El presente análisis se lo realiza graficando los resultados obtenidos en el análisis de riesgo por escenarios, y se lo utiliza para determinar el grado de sensibilidad del VAN y la TIR con respecto a las variables más relevantes; en el presente proyecto, son las ventas, la costos directos e indirectos. A

continuación, se muestran los gráficos de la sensibilidad de la TIR y el VAN respectivamente:

Gráfico No. 5.1

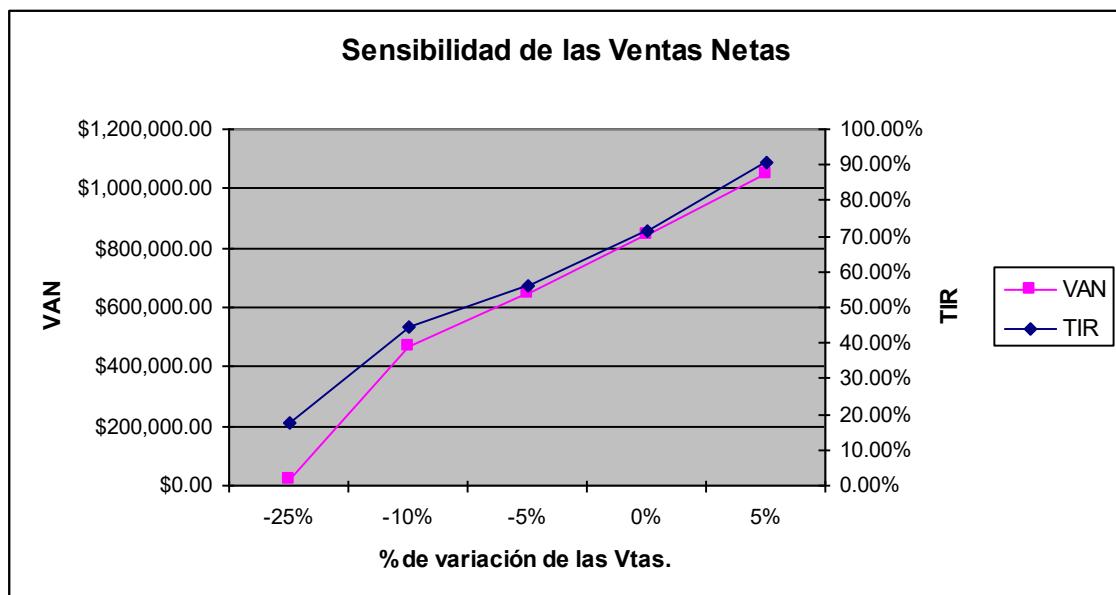
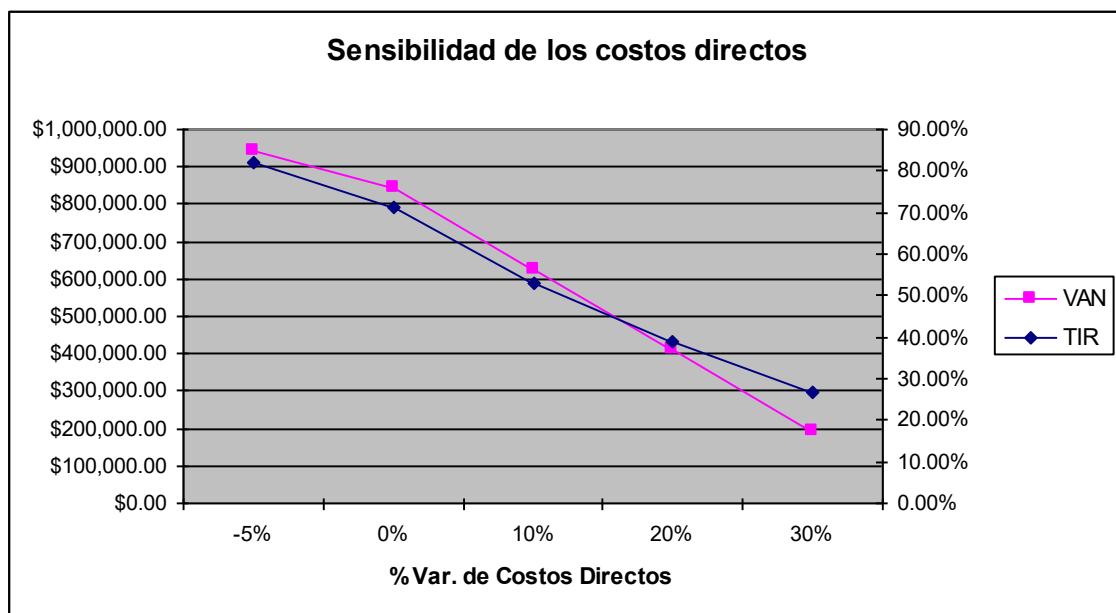


Gráfico No. 5.2

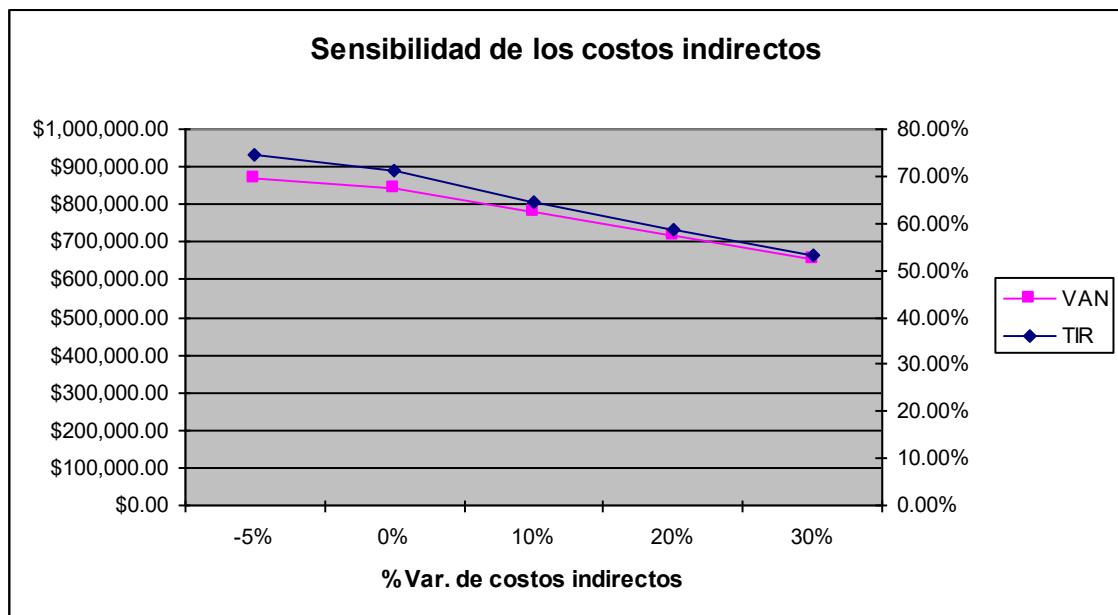


Debido a que la pendiente de la curva de ventas es inversamente parecida a la curva de sensibilidad de los costos directos, se puede concluir que tanto en el VAN como la TIR del proyecto, son tan sensibles a variaciones en las ventas que a variaciones en los costos directos.

Lo importante, es que con variaciones del 25% de las ventas el proyecto sigue siendo rentable aunque el VAN disminuye en aproximadamente a US\$ 20,245

En lo que se refiere a las variaciones en los costos indirectos, se puede observar que si estos se incrementan en un 30%, el proyecto sigue siendo rentable, y siendo esta variable menos sensible que las anteriores, los costos indirectos puedan aumentar en mayor cantidad sin que el proyecto deje de ser factible:

Gráfico No. 5.3



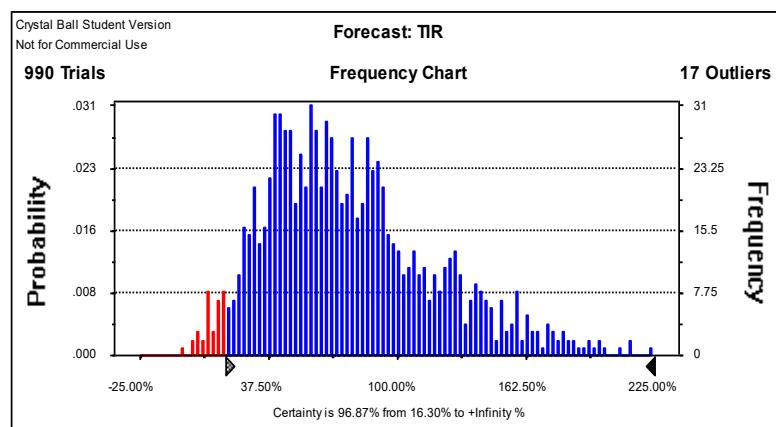
5.6.5 Simulación de MonteCarlo (uso del Crystal Ball)

El modelo de *MonteCarlo* simula los resultados que puede asumir la TIR del proyecto, mediante la asignación aleatoria de un valor a cada variable pertinente del flujo de caja. La selección de valores aleatorios otorga la posibilidad de que, al aplicarlos repetidas veces a las variables relevantes (ventas, costos directos, indirectos y gastos de publicidad en este caso), se obtengan suficientes resultados de prueba para que se aproxime a la forma de distribución estimada.

Cada variable asume individualmente valores aleatorios concordantes con una distribución de probabilidades propia para cada una de ellas. Así mismo, cada variable a iterar puede tener formas diferentes de distribución de probabilidades.

Para el proyecto, se utilizó una distribución normal para todas las variables seleccionadas, tal como lo expresa el reporte creado por el propio software y expuesto en el Anexo Financiero (Ver Anexo 5.5).

Gráfico No. 5.4
Histograma de la TIR

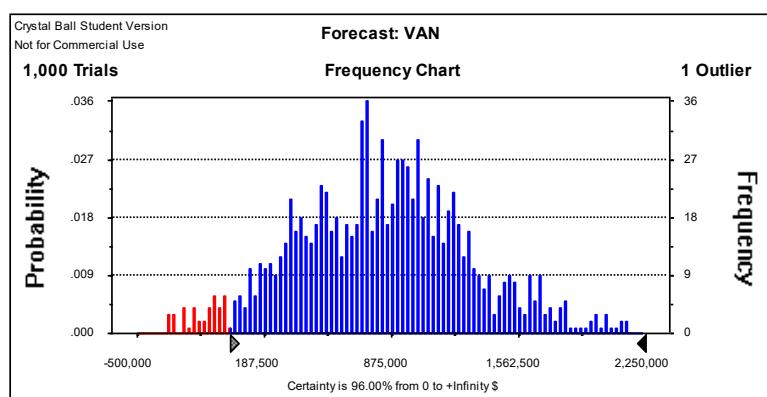


Después de que el programa realizó 1,000 interacciones con las variables seleccionadas, los resultados de la simulación nos indica que la TIR promedio del proyecto es del 81.13%, que en el peor de los escenarios la TIR puede

descender hasta -2.86%, mientras que en el mejor de los escenarios puede incrementarse hasta 341.75%

Pero lo más importante es que la posibilidad de que el proyecto siga siendo rentable ($TIR > 16.30\%$), es del 96.87%, lo cual implica un riesgo bajo para el presente proyecto.

Gráfico No. 5.5
Histograma del VAN



Para el VAN, en el mejor de los escenarios su valor puede ser de US\$ 2'165,249, mientras que en el peor de los escenarios puede descender hasta -US\$ 516,517. El nivel de certeza de que el VAN sea igual o mayor a cero es del 96.00%, lo cual implica un bajo riesgo para los inversionistas.

CONCLUSIONES

Luego del correspondiente análisis de los resultados, se concluye que:

- Actualmente la situación económica del país favorece al mercado de medicamentos genéricos, solo es necesario una campaña adecuada para que las personas empiecen a confiar en ellos y comprueben su calidad, además que los medicamentos están exentos de varios impuestos por lo que el impacto de las decisiones gubernamentales o de otra índole que afecten las normas de tributación y otras no impactan a la industria farmacéutica tanto como a otras.
- Es justamente el surgimiento de un nuevo mercado de productos genéricos lo que incentivo la creación de este proyecto por lo cual se piensa aportar a la creciente campaña publicitaria de otros laboratorios para fomentar su uso.
- Para la realización del mismo se requeriría una inversión inicial de \$80,000.00 aproximadamente que incluirían los gastos de materia prima y mano de obra (Farmadex) que nos permita quedarnos con un stock suficiente de mercadería hasta que empecemos a recuperar la

cartera, además de gastos en publicidad agresiva para los primeros meses. Luego de los cálculos respectivos de evaluación se obtuvo un VAN de \$841.328,96 y se obtuvo que los beneficios son mayores que los costos, significa que la rentabilidad del proyecto es muy buena, de lo que se puede concluir que es conveniente invertir.

- La competencia ya existente es una amenaza para Romarlab, puesto que debido a los volúmenes de ventas de esos laboratorios con mayores ingresos por ventas les permite dedicar un presupuesto de gasto mayor en ciertas áreas, pero esto a su vez puede ser una debilidad ya que el gasto en comisiones a vendedores y visitadores médicos es realmente muy fuerte en la mayoría de los grandes laboratorios.



CIB-ESPOL

BIBLIOGRAFIA

- Cámara de la Pequeña Industria del Guayas
- CORPEI
- Banco Central del Ecuador – *pag. web y boletines*
- INEC
- Nassir Sapag Chain, libro “*Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa*”
- Gabriel Baca Urbina, libro “*Evaluación de Proyectos*”, Mc Graw – Hill Interamericana, 3ra. edición, México 1995.
- Gray Douglas, Cyr Donald, “*Marketing de Productos*”, Cuadernos Granica, 3ra. edición, España 1998.
- Christopher H. Lovelock, “*Mercadotecnia de Servicios*”, Pearson Prentice Hall, 3ra. edición, México 1997.
- Van Horne James, “*Administración Financiera*”, Pearson Educación, 10ma edición, México 1997.
- www.google.com
- www.yahoofinance.com
- <http://www.msp.gov.ec/>



3-ESPOL

ANEXOS

ANEXO 1. B.P.M.

REGULACIÓN A LA CALIDAD

Las medidas de regulación aplicadas directamente a los laboratorios farmacéuticos son la aplicación de ciertas normas internacionales que deben cumplir denominadas B.P.M. (Buenas prácticas médicas).

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

Todo sistema integral de garantía sobre la calidad de los productos farmacéuticos debe basarse no solo en un sistema confiable de procedimientos para autorizar el registro y la comercialización y en un análisis independiente del producto acabado, sino también en la seguridad lograda mediante una inspección independiente, de que todas las operaciones de fabricación que se realizan sean de conformidad con normas aceptadas, comúnmente conocidas como "Buenas Prácticas de Manufactura".

En 1969, la 22a. asamblea mundial de la Salud aprobó las normas recomendadas para la fabricación y la inspección de calidad de los medicamentos. Estas prácticas comprenden normas reconocidas y respetadas internacionalmente cuya opción y aplicación se recomienda a

todos los países miembros, las cuales sirven de base para el sistema OMS de certificación de calidad de los productos farmacéuticos objeto del comercio internacional.

Las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son un instrumento administrativo en virtud del cual el estado se compromete, a petición de una parte interesada a certificar que:

- Esta autorizada la venta o distribución del producto.
- Las instalaciones industriales donde se fabrica el producto están sometidas a inspecciones regulares para comprobar si el fabricante se ajusta a las buenas prácticas de manufactura e inspección de la calidad.

Es así que se hace necesario que la Industria Farmacéutica Nacional elabore medicamentos, sujetándose a normas de BPM, las que facilitarán el control y garantía de la calidad de las mismas; dando seguridad y confiabilidad para su uso, administración, expendio y dispensación al paciente y a los profesionales de salud.

El proyecto de requisitos revisados para las BPM se compone de tres partes.

La Primera Parte, "Administración de la calidad en la industria farmacéutica: filosofía y elementos esenciales", esboza los conceptos generales de la garantía de la calidad, como también los principales componentes o subsistemas de las BPM, que son responsabilidades conjuntas de la administración principal y de la administración de la producción y del control de calidad. Entre éstos se incluyen higiene, comprobación, autoinspección, personal, instalaciones, equipos, materiales y documentación.

La Segunda Parte, "Buenas Prácticas en la Producción y el control de calidad", provee asesoramiento con respecto a las acciones que debe efectuar separadamente el personal de producción y el de control de calidad, para la puesta en práctica de los principios generales de garantía de la calidad.

La Tercera Parte contiene dos pautas complementarias, pero no es una sección taxativa, pues se prevé la inclusión de otras pautas en el futuro, como por ejemplo las referentes a productos biológicos, materiales para ensayos clínicos, y comprobación.

En nuestro país, para que un laboratorio farmacéutico obtenga el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura debe aprobar el artículo 351 que se detalla a continuación:

Art. 351.- Para conceder al laboratorio el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, la planta deberá cumplir satisfactoriamente, por lo menos en un 75% en todos los temas de la Guía de Inspección de la Comisión Técnica.

Para conceder al laboratorio el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura por áreas de producción es necesario que los temas relacionados en el área a calificarse y los de Control de Calidad, Almacenamiento de Materiales y Documentación deben cumplir satisfactoriamente por lo menos en un 75% de la Guía de Inspección de la Comisión Técnica.

El informe final de la Comisión Técnica deberá en virtud de su porcentaje de cumplimiento dar la recomendación si se debe otorgar inmediatamente a aplazar la Certificación de Buenas Prácticas de Manufacturas del laboratorio inspeccionado.

CONSIDERACIONES GENERALES

Los productos farmacéuticos autorizados deben ser producidos solamente por fabricantes registrados (que posean autorización de fabricación), cuyas actividades sean inspeccionadas regularmente por las autoridades nacionales. Esta guía de las BPM deberá usarse como patrón

indispensable en el cumplimiento de las condiciones exigidas por las BPM, lo cual constituye uno de los elementos esenciales del Sistema de Certificación de la Calidad de los Productos Farmacéuticos Objeto de Comercio Internacional, y como base para la evaluación de las solicitudes de autorización de fabricación y para la inspección de las instalaciones de producción.

Dicha guía puede usarse también para la capacitación de funcionarios encargados de la inspección de medicamentos, y la del personal de producción y control de calidad en la industria farmacéutica.

La guía puede aplicarse a la producción en gran escala de medicamentos en su forma farmacéutica terminada, incluyendo los procesos en gran escala empleados en los hospitales, y la preparación de materiales para ensayos clínicos.

Las Buenas Prácticas detalladas más adelante deben ser tenidas en cuenta como guías generales¹, y pueden ser adaptadas a las necesidades individuales. No se pretende que la Primera y Segunda Partes de esta guía cubran todos los aspectos referentes a la producción de principios farmacéuticos activos, para los cuales en la Sección 18 se describen los requisitos específicos. La guía tampoco cubre aspectos de seguridad para el personal involucrado en la fabricación, ya que ello se rige por la legislación

de cada país. No obstante, el fabricante es responsable de garantizar la seguridad de los trabajadores. Siempre que sea posible, deben emplearse las denominaciones comunes para las sustancias farmacéuticas designadas por la OMS, juntamente con los demás nombres designados.

ANEXO 2. INSTRUCTIVO PARA LA FIJACIÓN Y REVISIÓN DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO

De conformidad con la Ley No. 2000-12 de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano, publicado en R.O. No. 59 de 17 de abril del 2000, del Decreto Ejecutivo No. 392 publicado en R.O. No. 84 de 24 de mayo del 2000, que reglamenta la Ley No. 2000-12, y de la resolución del Consejo Nacional de Fijación de Precios de Medicamentos de Uso Humano tomada el 6 de julio del 2000, se expide un nuevo instructivo para la determinación de los precios de los medicamentos de uso humano.

1.- Las solicitudes de precios firmadas por el representante legal y el reporte de costos realizado por las empresas de auditoria debidamente autorizadas por la Superintendencia de Compañías, más los correspondientes disquetes, se deberán presentar por triplicado, y cada carpeta deberá ser foliada; las carpetas se presentaran en la Secretaria General del Ministerio de Salud, instancia que procederá a numera y fechar el ingreso de las mismas, previo el pago de la tasa correspondiente en la Tesorería del Ministerio de Salud, conforme lo dispone el Acuerdo Ministerial No. 654 R.O. 438 del 23-10-01.

2.- La Secretaria General enviará las carpetas al Secretario Técnico, y este a los técnicos de las tres instituciones con voz y voto del consejo para su evaluación y elaboración de los informes correspondientes.

3.- Los técnicos se reunirán con 48 horas de anticipación a la reunión del Consejo Nacional de Fijación de Precios, a fin de analizar los criterios técnicos aplicados en los informes, entregados al Secretario Técnico, quien elaborará el informe consolidado para el conocimiento y resolución del Consejo.

4.- Se solicitará fijación de precios solamente en el caso de productos nuevos de acuerdo a la definición que consta en el glosario del artículo 1 del Reglamento 392, es decir en aquellos casos en que el producto requiere nuevo registro sanitario, con excepción del caso de cambio de origen o fabricante.

5.- La fijación y revisión de precios, será sobre la base de costos y gastos de importación o fabricación reales.

6.- Las empresas deben presentar en orden secuencial, los documentos que señalan los artículos 10 y 11 del Decreto Ejecutivo No. 392.

Cuando la empresa presente copias de la documentación otorgada por autoridad pública, ésta deberá estar debidamente notariada.

7.- Los Registros sanitarios deben estar vigentes y a nombre de la empresa que solicita la fijación o revisión de Precios, a la fecha de la presentación de la solicitud al Consejo Nacional de Precios. Cuando el solicitante del registro sanitario sea una persona natural o jurídica diferente a la que va a comercializar el producto, el titular del registro deberá notificar de éste particular al Instituto Nacional de Higiene Izquieta Pérez, de conformidad con el artículo 23 literal k) del Reglamento de Registro Sanitario para Medicamentos en General, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 4142. Copia de ésta comunicación se adjuntara a la solicitud de precios.

8.- El permiso de funcionamiento, se presentará una vez al año, debidamente certificado por la Dirección Provincial de Salud, hasta el 31 de marzo de cada año. En caso de que la autoridad competente, y por motivos de fuerza mayor, no pueda extender el certificado correspondiente, el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano podrá aceptar el permiso de funcionamiento del año anterior, previo el pago de la tasa requerida para el permiso de funcionamiento del período vigente.

9.- En el caso de empresas que fabrican productos localmente, las cantidades de materias primas a considerarse en el estudio de costos, serán las que consten en el registro sanitario. Si la materia prima activa requiera un ajuste por actividad, la empresa deberá presentar el certificado del Instituto Nacional de Higiene que certifique lo que señala la empresa.

10.- Las empresas que tengan además de la línea farmacéutica otras líneas de producción o cuyo destino sea la exportación, u otras líneas de comercialización, deberán presentar junto con los estados de resultados otro en el cual la línea farmacéutica esté separada de las demás. Ambos informes deberán ser auditados por la misma empresa auditora.

Las empresas que no lleven contabilidad por líneas de comercialización, la distribución de los gastos se aceptarán en forma proporcional al valor de las ventas.

Los estados de resultados de la línea farmacéutica deberán incluir todos los ingresos y egresos correspondientes a todos los productos propios de la empresa.

Cuando existan diferencias entre los estados financieros auditados presentados por la empresa y los reportados al SRI, se deberán conciliar

esas diferencias detalladamente, los balances a considerarse serán los auditados.

11.- Cuando se trate de empresas nuevas que por primera vez realicen actividad económica en el ramo de la industria Farmacéutica podrá estimar sus volúmenes de producción y ventas, así como los estados de resultados, por un año (enero a diciembre), también deben incluir los costos reales del período transcurrido, y proyectado de ingresos y gastos; los mismos deben ser presentados con el detalle de los supuestos que sirvieron de base para su elaboración.

12.- Para el caso de las empresas que soliciten precio de venta al distribuidor, cubriendo el margen de comercialización del 10% para el distribuidor, la correspondiente empresa de auditoria, certificará que ha verificado que la empresa solicitante ha deducido de sus gastos de operación, el monto total entregado al distribuidor, que no puede ser inferior al 10%.

Para las empresas que no soliciten precio de venta al distribuidor se aceptará dentro del gasto de operación por concepto de bonificaciones y promociones un máximo del 10% en relación al ingreso por ventas netas. Si la empresa ha bonificado más de ese porcentaje, no será considerado ese

valor, porque sobrepasa el margen máximo de comercialización del distribuidor.

13.- Para propósitos de fijación y revisión de precios de medicamentos de huso humano, el porcentaje de gastos de operación, se determinará en base a los balances de las empresas, las cuales deberán tomar en cuenta las siguientes disposiciones para su cálculo:

- a) Las devoluciones y descuentos serán neteados en los Ingresos por ventas y no se considerarán como gastos operacionales.
- b) Así mismo no se considerarán como gastos las pérdidas en cambio, ni las amortizaciones por pérdida en cambio, o cualquier otro gasto que se aparten de la actividad normal de la empresa.
- c) Se netearán los otros gastos operacionales con otros ingresos operacionales.

El auditor deberá certificar que su informe contempla estas disposiciones.

14.- El calculo para la fijación o revisión de precios se realizará según los siguientes criterios:

- a) Para el caso de los productos sin margen de comercialización para el distribuidor, el precio de venta al público será equivalente al costo comercial, al cual se le añadirá el 20% de utilidad del importador o fabricante, y a este el 25% de margen de comercialización para productos genéricos y del 20% para productos de marca, para establecimiento de expendio al público.
- b) Para el caso de los productos con margen de comercialización para el distribuidor, el precio de venta al público será equivalente al costo comercial, al cual se le añadirá el 20% de utilidad del importador o fabricante, y a este el 10% de margen de comercialización del distribuidor, al cual se le añadirá el 25% de margen de comercialización para productos genéricos y del 20% para productos de marca, para establecimiento de expendio al público.
- c) El costo comercial se calculará sobre costos y gastos de importación o fabricación reales, más el porcentaje de gastos

operacionales sobre el costo de ventas correspondiente al último ejercicio fiscal, debidamente auditados.

15.- El estudio deberá contener a más de los estados financieros, los anexos correspondientes. Los estados financieros deben presentar los comparativos del último año anterior al cual se presenta la solicitud y el vigente.

16.- Los Anexos al informe realizados por las empresas de auditoria, deben estar suscritos por el representante legal y el contador de la empresa.

17.- En el caso de productos de presentaciones múltiples, con la misma forma farmacéutica, con igual concentración y con más de una presentación, su precio se establecerá en función de la presentación de menor valor unitario.

18.- La fijación y revisión de precios de los medicamentos de uso humano, se realizará en base a lotes comerciales (en función a ventas, un mes de stock mínimo), los mismos que no podrán ser menores a 1000 unidades a excepción de productos de uso restringido desde el punto de vista médico, entendiéndose como tales, aquellos productos que por su naturaleza o su aplicación terapéutica son de consumo reducido, lo cual debe ser debidamente documentado por el laboratorio que solicite los precios

mediante informe suscrito por el Director Médico o el Químico Farmacéutico responsable, e incorporado en el texto del informe de costos por parte de la empresa de auditoría.

Se presentará un cuadro de los volúmenes de ventas realizadas el año inmediatamente anterior, previo a la revisión de precios; para productos nuevos el proyectado de un año. Se aceptarán importaciones en menos cantidad, cuando sean importados a través de un embarque en forma consolidada, y así lo certifique el auditor.

19.- Los Anexos se presentarán en los formatos estándares establecidos por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano:

ANEXO No. 1.- Determinación de Precios de Productos Importados y Nacionales con Distribución.

ANEXO No. 2.- Determinación de Precios de Productos Importados y Nacionales sin Distribución.

ANEXO No. 3.- Resumen de costos de Producción y Comercial de Medicamentos de Fabricación Nacional.

ANEXO No. 4.- Hoja de costos de productos de fabricación nacional por producto y presentación.

ANEXO No. 5.- Cuadros de Costos de Conversión por forma Farmacéutica y Centro de Costos Correspondientes al Período durante el cual se fabricó el producto (costos reales).

ANEXO No. 6.- Resumen de costos de importación de principios activos y excipientes, y materiales de envase.

ANEXO No. 7.- Cuadro resumen de compras locales, de materias primas y materiales de envase.

ANEXO No. 8.- Resumen de costos de importación y comercial de medicamentos importados.

ANEXO No. 9.- Resumen de costos de importación de medicamentos.

20.- En el caso de revisiones, todo incremento de precios, superior al índice de inflación nacional del periodo transcurrido, las empresas a través del Auditor deberán presentar los justificativos correspondientes.

21.- Para efecto de las verificaciones en sitio contempladas en el artículo 9 literal c) del reglamento 392, estas se realizarán exclusivamente por los técnicos delegados de las tres instituciones con voz y voto.

Cuando la verificación en sitio los Técnicos encuentren incumplimientos de las disposiciones legales vigentes, obtendrán copias de la información que documente tales incumplimientos, para conocimiento y toma de decisiones por parte del Consejo Nacional de precios de medicamentos.

Anexo 3. Encuesta Romarlab

1. Ordene los productos que más venda del 1 al 7 en su recorrido

- _____ Antibióticos
- _____ Anticonceptivos
- _____ Antihipertensivos
- _____ Antiviral
- _____ Disfunción Eréctil
- _____ Dolores Musculares
- _____ Para el cólico

2. Detalle los cuatro primeros medicamentos en cada subgrupo

Antibióticos

Amoxicilina
Ampicilina
Ciprofloxacina
Azitromicina

Anticonceptivos

Tri-Cyclen
Mircette
Seasonale
Yasmin

Antiviral

Acerpes
Aciclovir
Tamiflu
Acetolit

Dolores Musculares

Acetaminofen
Diclofenac
Naproxeno
Ibuprofén

Disfunción Eréctil

Viagra
Levitra
Cialis
Xex

Para el cólico

Femen
Naprosyn
Buscapina
Anaprox

Antihipertensivos

Enalapril
Lotrial
Verapamil
Captopril

3. A alguno de los items mencionados se los solicitan en base al laboratorio que los fabrica? Enumerelos

Si _____

No _____

4. A alguno de los items mencionados se los solicitan en base al precio de los productos? Enumerelos

Si _____

No _____

5. Como realiza usted sus compras, A un solo distribuidor o compra varios paquetes a distintos distribuidores eligiendo los más económicos en cada uno de ellos?

a varios distribuidores

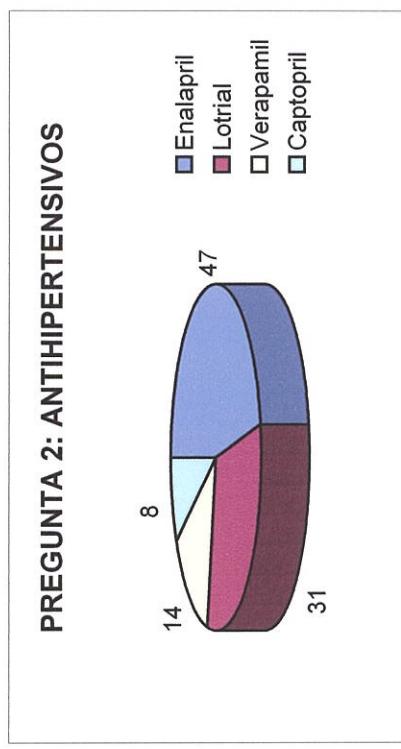
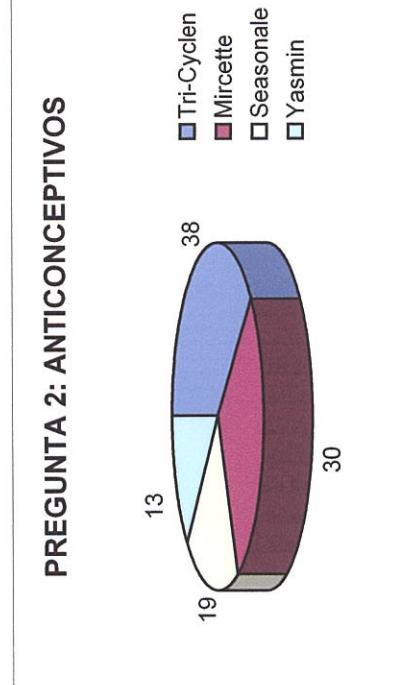
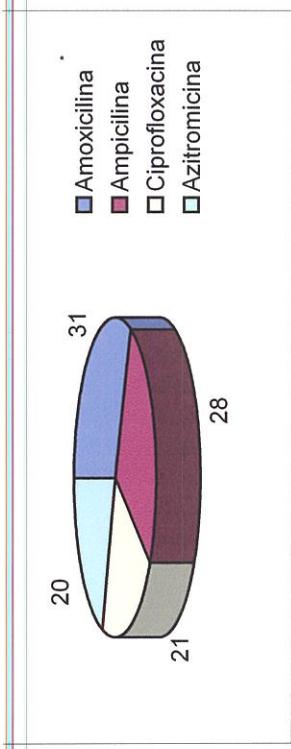
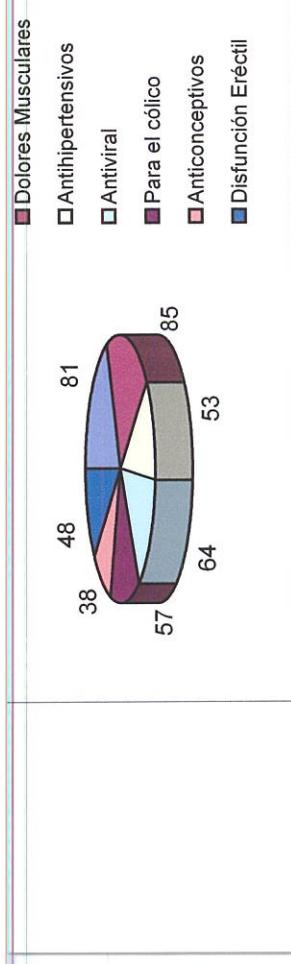
a un solo distribuidor

6. Cada cuanto tiempo regresa?

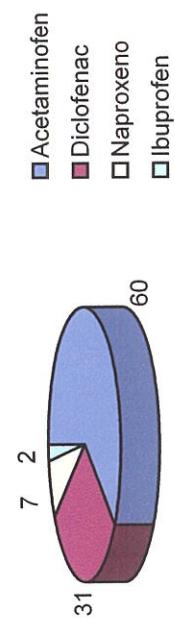
1 Semana
2 semanas
3 semanas
1 mes

7. Cada cuanto tiempo realiza ud un viaje completo?

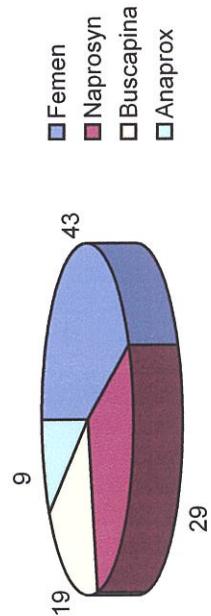
2 Semanas
3 semanas
1 mes
1 mes y medio



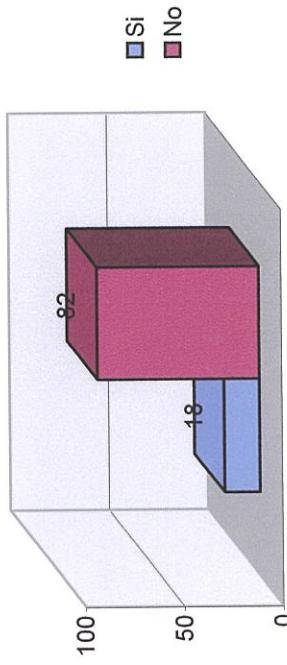
PREGUNTA 2: DOLORES MUSCULARES



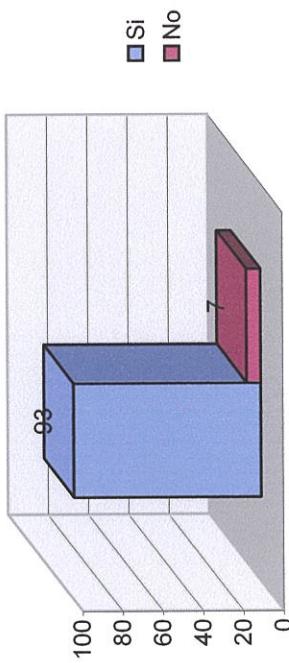
PREGUNTA 2: CÓLICO



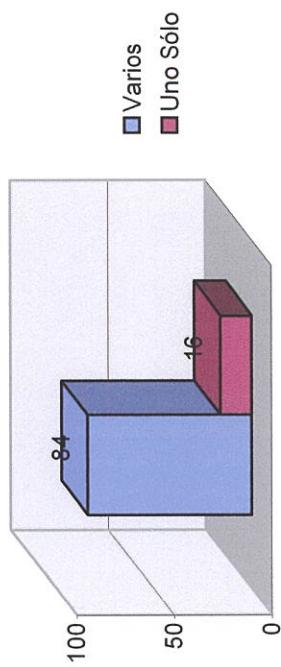
PREGUNTA 3



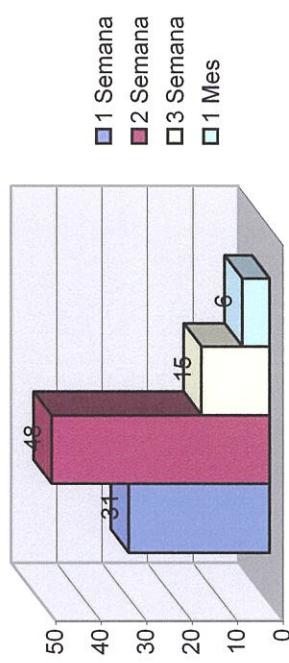
PREGUNTA 4



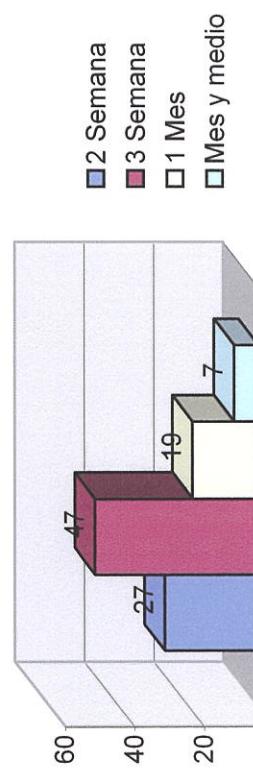
PREGUNTA 5



PREGUNTA 6



PREGUNTA 7



Anexo 5.1 Costos Directos

Productos	Kilos por lote	Miligramos por lote	Peso por tabletas	Tabletas por lote (Sin desperdicio)	Tabletas totales	Tabletas por blister	Blister por lotes	Cajas por lote
Ciprofloxacina 750	8	8.000.000	790	10127	9823	10	982,28	327
Ciprofloxacina 500	24	24.000.000	540	44444	43111	10	4311,11	1.437
Ciprofloxacina 250	3	3.000.000	290	10345	10034	10	1003,45	334
Enalapril 20	1	1.000.000	24	41667	40417	30	1347,22	1.347
Enalapril 10	1	1.000.000	14	71429	69286	30	2309,52	2.310
Naproxeno 550	60	60.000.000	600	100000	97000	10	9700,00	970
Amoxicilina 500	35	35.000.000	550	63636	61727	10	6172,73	617
Ampicilina 500	35	35.000.000	550	63636	61727	10	6172,73	617
Sildenafil de 50	1	1.000.000	55	18182	17636	2	8818,18	1.764
Femicol 200	48	48.000.000	240	200000	194000	2	97000,00	19.400
Femicol 400	12	12.000.000	440	27273	26455	2	13227,27	2.645

Gramos por Rollo	Peso de la lamina en gr	Laminas por rollo	Desperdicio	Laminas por rollo Netas	Valor del Kilo	Kilos por Rollo	Laminas por Kilo
19.000	10	1900	3%	1843	4,3365	19	97
5000		2500	3%	2425	20	10	242,5

Anexo 5.2 Financiamiento de la Deuda

Capital \$25.000,00
Plazo años 5
Interes 18,39%
Pagos Trimestrales

PERIODO	PAGO	INTERESES	ABONO	SALDO
0				\$25.000,00
1	\$8.065,03	\$4.597,29	\$3.467,74	\$21.532,26
2	\$8.065,03	\$3.959,61	\$4.105,42	\$17.426,84
3	\$8.065,03	\$3.204,65	\$4.860,38	\$12.566,46
4	\$8.065,03	\$2.310,87	\$5.754,16	\$6.812,30
5	\$8.065,03	\$1.252,73	\$6.812,30	-\$0,00

Prestamo Trimestral

Capital \$25.000,00
Plazo años 5
Interes 17,00%
Pagos Trimestrales

Tasa Anual 18,11%

Tasa Trimestral 4,53%

Trimestre	Pago	Interes	Abono	Saldo
0				\$25.000,00
1	\$1.132,17	\$1.132,17	\$0,00	\$25.000,00
2	\$1.132,17	\$1.132,17	\$0,00	\$25.000,00
3	\$1.132,17	\$1.132,17	\$0,00	\$25.000,00
4	\$1.132,17	\$1.132,17	\$0,00	\$25.000,00
5	\$ 2.230,01	\$1.132,17	\$1.097,84	\$23.902,16
6	\$ 2.230,01	\$1.082,46	\$1.147,56	\$22.754,60
7	\$ 2.230,01	\$1.030,49	\$1.199,53	\$21.555,07
8	\$ 2.230,01	\$976,16	\$1.253,85	\$20.301,22
9	\$ 2.230,01	\$919,38	\$1.310,63	\$18.990,59
10	\$ 2.230,01	\$860,03	\$1.369,99	\$17.620,60
11	\$ 2.230,01	\$797,98	\$1.432,03	\$16.188,57
12	\$ 2.230,01	\$733,13	\$1.496,88	\$14.691,69
13	\$ 2.230,01	\$665,34	\$1.564,67	\$13.127,02
14	\$ 2.230,01	\$594,48	\$1.635,53	\$11.491,49
15	\$ 2.230,01	\$520,41	\$1.709,60	\$9.781,89
16	\$ 2.230,01	\$442,99	\$1.787,02	\$7.994,86
17	\$ 2.230,01	\$362,06	\$1.867,95	\$6.126,91
18	\$ 2.230,01	\$277,47	\$1.952,54	\$4.174,37
19	\$ 2.230,01	\$189,04	\$2.040,97	\$2.133,40
20	\$ 2.230,01	\$96,62	\$2.133,40	-\$0,00

Anexo 5.3 Reporte Crystal Ball - TIR

Crystal Ball Report

Simulation started on 2/4/08 at 17:04:42
Simulation stopped on 2/4/08 at 17:05:04

Cell: B31

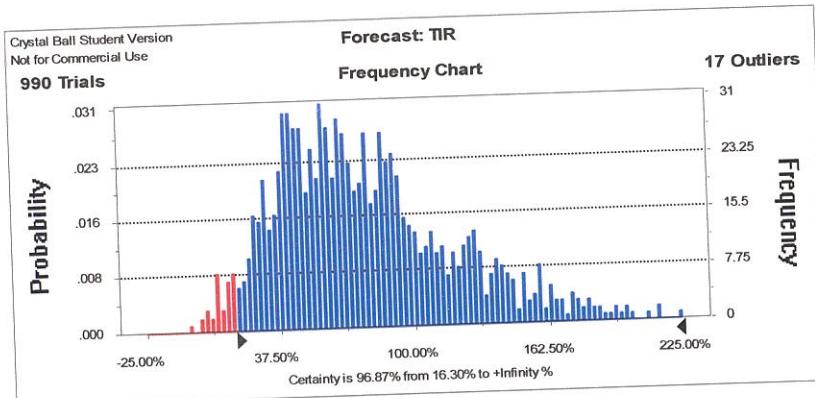
Forecast: TIR

Summary:

Certainty Level is 96.87%
Certainty Range is from 16.30% to +Infinity %
Display Range is from -25.00% to 225.00% %
Entire Range is from -2.86% to 341.75% %
After 990 Trials, the Std. Error of the Mean is 1.54%

Statistics:

	<u>Value</u>
Trials	990
Mean	81,13%
Median	71,93%
Mode	--
Standard Deviation	47,33%
Variance	22,40%
Skewness	1,36
Kurtosis	5,97
Coeff. of Variability	0,58
Range Minimum	-2,86%
Range Maximum	341,75%
Range Width	344,62%
Mean Std. Error	1,50%



Forecast: TIR (cont'd)

Frequency Counts:

Frequency:

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
	-Infinity	-25,00%	0,000000	0
1	-25,00%	-22,50%	0,000000	0
2	-22,50%	-20,00%	0,000000	0
3	-20,00%	-17,50%	0,000000	0
4	-17,50%	-15,00%	0,000000	0
5	-15,00%	-12,50%	0,000000	0
6	-12,50%	-10,00%	0,000000	0
7	-10,00%	-7,50%	0,000000	0
8	-7,50%	-5,00%	0,000000	0
9	-5,00%	-2,50%	0,001010	1
10	-2,50%	0,00%	0,000000	0
11	0,00%	2,50%	0,002020	2
12	2,50%	5,00%	0,003030	3
13	5,00%	7,50%	0,002020	2
14	7,50%	10,00%	0,008081	8
15	10,00%	12,50%	0,003030	3
16	12,50%	15,00%	0,007071	7
17	15,00%	17,50%	0,008081	8
18	17,50%	20,00%	0,006061	6
19	20,00%	22,50%	0,007071	7
20	22,50%	25,00%	0,010101	10
21	25,00%	27,50%	0,016162	16
22	27,50%	30,00%	0,015152	15
23	30,00%	32,50%	0,021212	21
24	32,50%	35,00%	0,014141	14
25	35,00%	37,50%	0,016162	16
26	37,50%	40,00%	0,022222	22
27	40,00%	42,50%	0,030303	30
28	42,50%	45,00%	0,030303	30
29	45,00%	47,50%	0,028283	28
30	47,50%	50,00%	0,028283	28
31	50,00%	52,50%	0,019192	19
32	52,50%	55,00%	0,025253	25
33	55,00%	57,50%	0,021212	21
34	57,50%	60,00%	0,031313	31
35	60,00%	62,50%	0,028283	28
36	62,50%	65,00%	0,021212	21
37	65,00%	67,50%	0,029293	29
38	67,50%	70,00%	0,027273	27
39	70,00%	72,50%	0,023232	23

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
40	72,50%	75,00%	0,019192	19
41	75,00%	77,50%	0,020202	20
42	77,50%	80,00%	0,027273	27
43	80,00%	82,50%	0,017172	17
44	82,50%	85,00%	0,019192	19
45	85,00%	87,50%	0,027273	27
46	87,50%	90,00%	0,023232	23
47	90,00%	92,50%	0,024242	24
48	92,50%	95,00%	0,021212	21
49	95,00%	97,50%	0,015152	15
50	97,50%	100,00%	0,014141	14
51	100,00%	102,50%	0,013131	13
52	102,50%	105,00%	0,010101	10
53	105,00%	107,50%	0,011111	11
54	107,50%	110,00%	0,013131	13
55	110,00%	112,50%	0,010101	10
56	112,50%	115,00%	0,011111	11
57	115,00%	117,50%	0,007071	7
58	117,50%	120,00%	0,010101	10
59	120,00%	122,50%	0,008081	8
60	122,50%	125,00%	0,011111	11
61	125,00%	127,50%	0,012121	12
62	127,50%	130,00%	0,013131	13
63	130,00%	132,50%	0,010101	10
64	132,50%	135,00%	0,004040	4
65	135,00%	137,50%	0,007071	7
66	137,50%	140,00%	0,009091	9
67	140,00%	142,50%	0,008081	8
68	142,50%	145,00%	0,007071	7
69	145,00%	147,50%	0,006061	6
70	147,50%	150,00%	0,002020	2
71	150,00%	152,50%	0,007071	7
72	152,50%	155,00%	0,003030	3
73	155,00%	157,50%	0,004040	4
74	157,50%	160,00%	0,008081	8
75	160,00%	162,50%	0,002020	2
76	162,50%	165,00%	0,005051	5
77	165,00%	167,50%	0,003030	3
78	167,50%	170,00%	0,003030	3
79	170,00%	172,50%	0,001010	1
80	172,50%	175,00%	0,004040	4
81	175,00%	177,50%	0,003030	3

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
82	177,50%	180,00%	0,002020	2
83	180,00%	182,50%	0,003030	3
84	182,50%	185,00%	0,002020	2
85	185,00%	187,50%	0,002020	2
86	187,50%	190,00%	0,001010	1
87	190,00%	192,50%	0,001010	1
88	192,50%	195,00%	0,002020	2
89	195,00%	197,50%	0,001010	1
90	197,50%	200,00%	0,002020	2
91	200,00%	202,50%	0,001010	1
92	202,50%	205,00%	0,000000	0
93	205,00%	207,50%	0,000000	0
94	207,50%	210,00%	0,001010	1
95	210,00%	212,50%	0,000000	0
96	212,50%	215,00%	0,002020	2
97	215,00%	217,50%	0,000000	0
98	217,50%	220,00%	0,000000	0
99	220,00%	222,50%	0,000000	0
100	222,50%	225,00%	0,001010	1
	225,00%	+Infinity	0,017172	17
			1,000000	990

Total:

Cumulative:

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
	-Infinity	-25,00%	0,000000	0
1	-25,00%	-22,50%	0,000000	0
2	-22,50%	-20,00%	0,000000	0
3	-20,00%	-17,50%	0,000000	0
4	-17,50%	-15,00%	0,000000	0
5	-15,00%	-12,50%	0,000000	0
6	-12,50%	-10,00%	0,000000	0
7	-10,00%	-7,50%	0,000000	0
8	-7,50%	-5,00%	0,000000	0
9	-5,00%	-2,50%	0,001010	1
10	-2,50%	0,00%	0,001010	1
11	0,00%	2,50%	0,003030	3
12	2,50%	5,00%	0,006061	6
13	5,00%	7,50%	0,008081	8
14	7,50%	10,00%	0,016162	16
15	10,00%	12,50%	0,019192	19
16	12,50%	15,00%	0,026263	26
17	15,00%	17,50%	0,034343	34

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
18	17,50%	20,00%	0,040404	40
19	20,00%	22,50%	0,047475	47
20	22,50%	25,00%	0,057576	57
21	25,00%	27,50%	0,073737	73
22	27,50%	30,00%	0,088889	88
23	30,00%	32,50%	0,110101	109
24	32,50%	35,00%	0,124242	123
25	35,00%	37,50%	0,140404	139
26	37,50%	40,00%	0,162626	161
27	40,00%	42,50%	0,192929	191
28	42,50%	45,00%	0,223232	221
29	45,00%	47,50%	0,251515	249
30	47,50%	50,00%	0,279798	277
31	50,00%	52,50%	0,298990	296
32	52,50%	55,00%	0,324242	321
33	55,00%	57,50%	0,345455	342
34	57,50%	60,00%	0,376768	373
35	60,00%	62,50%	0,405051	401
36	62,50%	65,00%	0,426263	422
37	65,00%	67,50%	0,455556	451
38	67,50%	70,00%	0,482828	478
39	70,00%	72,50%	0,506061	501
40	72,50%	75,00%	0,525253	520
41	75,00%	77,50%	0,545455	540
42	77,50%	80,00%	0,572727	567
43	80,00%	82,50%	0,589899	584
44	82,50%	85,00%	0,609091	603
45	85,00%	87,50%	0,636364	630
46	87,50%	90,00%	0,659596	653
47	90,00%	92,50%	0,683838	677
48	92,50%	95,00%	0,705051	698
49	95,00%	97,50%	0,720202	713
50	97,50%	100,00%	0,734343	727
51	100,00%	102,50%	0,747475	740
52	102,50%	105,00%	0,757576	750
53	105,00%	107,50%	0,768687	761
54	107,50%	110,00%	0,781818	774
55	110,00%	112,50%	0,791919	784
56	112,50%	115,00%	0,803030	795
57	115,00%	117,50%	0,810101	802
58	117,50%	120,00%	0,820202	812
59	120,00%	122,50%	0,828283	820

Forecast: TIR (cont'd)

Cell: B31

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
60	122,50%	125,00%	0,839394	831
61	125,00%	127,50%	0,851515	843
62	127,50%	130,00%	0,864646	856
63	130,00%	132,50%	0,874747	866
64	132,50%	135,00%	0,878788	870
65	135,00%	137,50%	0,885859	877
66	137,50%	140,00%	0,894949	886
67	140,00%	142,50%	0,903030	894
68	142,50%	145,00%	0,910101	901
69	145,00%	147,50%	0,916162	907
70	147,50%	150,00%	0,918182	909
71	150,00%	152,50%	0,925253	916
72	152,50%	155,00%	0,928283	919
73	155,00%	157,50%	0,932323	923
74	157,50%	160,00%	0,940404	931
75	160,00%	162,50%	0,942424	933
76	162,50%	165,00%	0,947475	938
77	165,00%	167,50%	0,950505	941
78	167,50%	170,00%	0,953535	944
79	170,00%	172,50%	0,954545	945
80	172,50%	175,00%	0,958586	949
81	175,00%	177,50%	0,961616	952
82	177,50%	180,00%	0,963636	954
83	180,00%	182,50%	0,966667	957
84	182,50%	185,00%	0,968687	959
85	185,00%	187,50%	0,970707	961
86	187,50%	190,00%	0,971717	962
87	190,00%	192,50%	0,972727	963
88	192,50%	195,00%	0,974747	965
89	195,00%	197,50%	0,975758	966
90	197,50%	200,00%	0,977778	968
91	200,00%	202,50%	0,978788	969
92	202,50%	205,00%	0,978788	969
93	205,00%	207,50%	0,978788	969
94	207,50%	210,00%	0,979798	970
95	210,00%	212,50%	0,979798	970
96	212,50%	215,00%	0,981818	972
97	215,00%	217,50%	0,981818	972
98	217,50%	220,00%	0,981818	972
99	220,00%	222,50%	0,981818	972
100	222,50%	225,00%	0,982828	973
	225,00%	+Infinity	1,000000	990

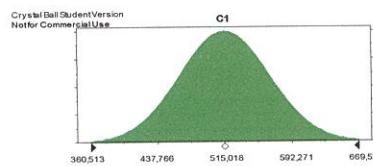
End of Forecast

Assumptions

Assumption: C1

Normal distribution with parameters:
Mean 515.018
Standard Dev. 51.502

Selected range is from 0 to 1,600,000
Mean value in simulation was 514,952

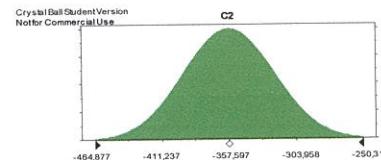


Cell: C1

Assumption: C2

Normal distribution with parameters:
Mean -357.597
Standard Dev. 35.760

Selected range is from -Infinity to +Infinity
Mean value in simulation was -357,732

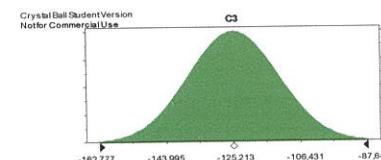


Cell: C2

Assumption: C3

Normal distribution with parameters:
Mean -125.213
Standard Dev. 12.521

Selected range is from -Infinity to +Infinity
Mean value in simulation was -125,685

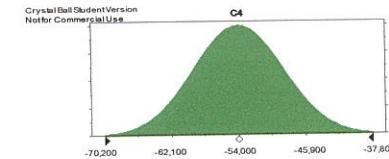


Cell: C3

Assumption: C4

Normal distribution with parameters:
Mean -54.000
Standard Dev. 5.400

Selected range is from -Infinity to +Infinity
Mean value in simulation was -54,080



Cell: C4

End of Assumptions

Anexo 5.4 Reporte Crystal Ball - VAN

Crystal Ball Report

Simulation started on 2/4/08 at 17:01:53

Simulation stopped on 2/4/08 at 17:02:10

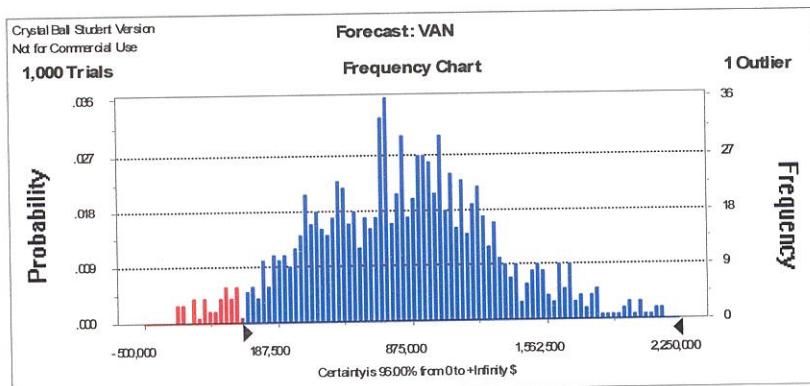
Forecast: VAN

Cell: B30

Summary:

Certainty Level is 96.00%
Certainty Range is from 0 to +Infinity \$
Display Range is from -500,000 to 2,250,000 \$
Entire Range is from -516,517 to 2,165,249 \$
After 1,000 Trials, the Std. Error of the Mean is 14,850

Statistics:	Value
Trials	1000
Mean	831.548
Median	831.688
Mode	---
Standard Deviation	469.603
Variance	2E+11
Skewness	0,11
Kurtosis	2,93
Coeff. of Variability	0,56
Range Minimum	-516.517
Range Maximum	2.165.249
Range Width	2.681.766
Mean Std. Error	14.850,16



Frequency Counts:

Frequency:

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
	-Infinity	-500.000	0,001000	1
1	-500.000	-472.500	0,000000	0
2	-472.500	-445.000	0,000000	0
3	-445.000	-417.500	0,000000	0
4	-417.500	-390.000	0,000000	0
5	-390.000	-362.500	0,000000	0
6	-362.500	-335.000	0,000000	0
7	-335.000	-307.500	0,003000	3
8	-307.500	-280.000	0,003000	3
9	-280.000	-252.500	0,000000	0
10	-252.500	-225.000	0,004000	4
11	-225.000	-197.500	0,001000	1
12	-197.500	-170.000	0,004000	4
13	-170.000	-142.500	0,002000	2
14	-142.500	-115.000	0,002000	2
15	-115.000	-87.500	0,004000	4
16	-87.500	-60.000	0,006000	6
17	-60.000	-32.500	0,004000	4
18	-32.500	-5.000	0,006000	6
19	-5.000	22.500	0,001000	1
20	22.500	50.000	0,005000	5
21	50.000	77.500	0,006000	6
22	77.500	105.000	0,004000	4
23	105.000	132.500	0,010000	10
24	132.500	160.000	0,006000	6
25	160.000	187.500	0,011000	11
26	187.500	215.000	0,010000	10
27	215.000	242.500	0,011000	11
28	242.500	270.000	0,009000	9
29	270.000	297.500	0,012000	12
30	297.500	325.000	0,014000	14
31	325.000	352.500	0,021000	21
32	352.500	380.000	0,016000	16
33	380.000	407.500	0,018000	18
34	407.500	435.000	0,015000	15
35	435.000	462.500	0,014000	14
36	462.500	490.000	0,017000	17
37	490.000	517.500	0,023000	23
38	517.500	545.000	0,022000	22
39	545.000	572.500	0,016000	16

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
40	572.500	600.000	0,018000	18
41	600.000	627.500	0,012000	12
42	627.500	655.000	0,017000	17
43	655.000	682.500	0,015000	15
44	682.500	710.000	0,017000	17
45	710.000	737.500	0,033000	33
46	737.500	765.000	0,036000	36
47	765.000	792.500	0,016000	16
48	792.500	820.000	0,021000	21
49	820.000	847.500	0,030000	30
50	847.500	875.000	0,017000	17
51	875.000	902.500	0,020000	20
52	902.500	930.000	0,027000	27
53	930.000	957.500	0,027000	27
54	957.500	985.000	0,026000	26
55	985.000	1.012.500	0,021000	21
56	1.012.500	1.040.000	0,030000	30
57	1.040.000	1.067.500	0,018000	18
58	1.067.500	1.095.000	0,024000	24
59	1.095.000	1.122.500	0,015000	15
60	1.122.500	1.150.000	0,023000	23
61	1.150.000	1.177.500	0,014000	14
62	1.177.500	1.205.000	0,019000	19
63	1.205.000	1.232.500	0,022000	22
64	1.232.500	1.260.000	0,017000	17
65	1.260.000	1.287.500	0,012000	12
66	1.287.500	1.315.000	0,016000	16
67	1.315.000	1.342.500	0,010000	10
68	1.342.500	1.370.000	0,009000	9
69	1.370.000	1.397.500	0,007000	7
70	1.397.500	1.425.000	0,009000	9
71	1.425.000	1.452.500	0,003000	3
72	1.452.500	1.480.000	0,006000	6
73	1.480.000	1.507.500	0,008000	8
74	1.507.500	1.535.000	0,009000	9
75	1.535.000	1.562.500	0,008000	8
76	1.562.500	1.590.000	0,004000	4
77	1.590.000	1.617.500	0,003000	3
78	1.617.500	1.645.000	0,009000	9
79	1.645.000	1.672.500	0,005000	5
80	1.672.500	1.700.000	0,009000	9
81	1.700.000	1.727.500	0,003000	3

Forecast: VAN (cont'd)

Cell: B30

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
82	1.727.500	1.755.000	0,004000	4
83	1.755.000	1.782.500	0,002000	2
84	1.782.500	1.810.000	0,004000	4
85	1.810.000	1.837.500	0,005000	5
86	1.837.500	1.865.000	0,001000	1
87	1.865.000	1.892.500	0,001000	1
88	1.892.500	1.920.000	0,001000	1
89	1.920.000	1.947.500	0,001000	1
90	1.947.500	1.975.000	0,002000	2
91	1.975.000	2.002.500	0,003000	3
92	2.002.500	2.030.000	0,001000	1
93	2.030.000	2.057.500	0,003000	3
94	2.057.500	2.085.000	0,001000	1
95	2.085.000	2.112.500	0,001000	1
96	2.112.500	2.140.000	0,002000	2
97	2.140.000	2.167.500	0,002000	2
98	2.167.500	2.195.000	0,000000	0
99	2.195.000	2.222.500	0,000000	0
100	2.222.500	2.250.000	0,000000	0
	2.250.000	+Infinity	0,000000	0
Total:			1,000000	1000

Cumulative:

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
	-Infinity	-500.000	0,001000	1
1	-500.000	-472.500	0,001000	1
2	-472.500	-445.000	0,001000	1
3	-445.000	-417.500	0,001000	1
4	-417.500	-390.000	0,001000	1
5	-390.000	-362.500	0,001000	1
6	-362.500	-335.000	0,001000	1
7	-335.000	-307.500	0,004000	4
8	-307.500	-280.000	0,007000	7
9	-280.000	-252.500	0,007000	7
10	-252.500	-225.000	0,011000	11
11	-225.000	-197.500	0,012000	12
12	-197.500	-170.000	0,016000	16
13	-170.000	-142.500	0,018000	18
14	-142.500	-115.000	0,020000	20
15	-115.000	-87.500	0,024000	24
16	-87.500	-60.000	0,030000	30
17	-60.000	-32.500	0,034000	34

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
18	-32.500	-5.000	0,040000	40
19	-5.000	22.500	0,041000	41
20	22.500	50.000	0,046000	46
21	50.000	77.500	0,052000	52
22	77.500	105.000	0,056000	56
23	105.000	132.500	0,066000	66
24	132.500	160.000	0,072000	72
25	160.000	187.500	0,083000	83
26	187.500	215.000	0,093000	93
27	215.000	242.500	0,104000	104
28	242.500	270.000	0,113000	113
29	270.000	297.500	0,125000	125
30	297.500	325.000	0,139000	139
31	325.000	352.500	0,160000	160
32	352.500	380.000	0,176000	176
33	380.000	407.500	0,194000	194
34	407.500	435.000	0,209000	209
35	435.000	462.500	0,223000	223
36	462.500	490.000	0,240000	240
37	490.000	517.500	0,263000	263
38	517.500	545.000	0,285000	285
39	545.000	572.500	0,301000	301
40	572.500	600.000	0,319000	319
41	600.000	627.500	0,331000	331
42	627.500	655.000	0,348000	348
43	655.000	682.500	0,363000	363
44	682.500	710.000	0,380000	380
45	710.000	737.500	0,413000	413
46	737.500	765.000	0,449000	449
47	765.000	792.500	0,465000	465
48	792.500	820.000	0,486000	486
49	820.000	847.500	0,516000	516
50	847.500	875.000	0,533000	533
51	875.000	902.500	0,553000	553
52	902.500	930.000	0,580000	580
53	930.000	957.500	0,607000	607
54	957.500	985.000	0,633000	633
55	985.000	1.012.500	0,654000	654
56	1.012.500	1.040.000	0,684000	684
57	1.040.000	1.067.500	0,702000	702
58	1.067.500	1.095.000	0,726000	726
59	1.095.000	1.122.500	0,741000	741

<u>Group</u>	<u>Start Value</u>	<u>End Value</u>	<u>Prob.</u>	<u>Freq.</u>
60	1.122.500	1.150.000	0,764000	764
61	1.150.000	1.177.500	0,778000	778
62	1.177.500	1.205.000	0,797000	797
63	1.205.000	1.232.500	0,819000	819
64	1.232.500	1.260.000	0,836000	836
65	1.260.000	1.287.500	0,848000	848
66	1.287.500	1.315.000	0,864000	864
67	1.315.000	1.342.500	0,874000	874
68	1.342.500	1.370.000	0,883000	883
69	1.370.000	1.397.500	0,890000	890
70	1.397.500	1.425.000	0,899000	899
71	1.425.000	1.452.500	0,902000	902
72	1.452.500	1.480.000	0,908000	908
73	1.480.000	1.507.500	0,916000	916
74	1.507.500	1.535.000	0,925000	925
75	1.535.000	1.562.500	0,933000	933
76	1.562.500	1.590.000	0,937000	937
77	1.590.000	1.617.500	0,940000	940
78	1.617.500	1.645.000	0,949000	949
79	1.645.000	1.672.500	0,954000	954
80	1.672.500	1.700.000	0,963000	963
81	1.700.000	1.727.500	0,966000	966
82	1.727.500	1.755.000	0,970000	970
83	1.755.000	1.782.500	0,972000	972
84	1.782.500	1.810.000	0,976000	976
85	1.810.000	1.837.500	0,981000	981
86	1.837.500	1.865.000	0,982000	982
87	1.865.000	1.892.500	0,983000	983
88	1.892.500	1.920.000	0,984000	984
89	1.920.000	1.947.500	0,985000	985
90	1.947.500	1.975.000	0,987000	987
91	1.975.000	2.002.500	0,990000	990
92	2.002.500	2.030.000	0,991000	991
93	2.030.000	2.057.500	0,994000	994
94	2.057.500	2.085.000	0,995000	995
95	2.085.000	2.112.500	0,996000	996
96	2.112.500	2.140.000	0,998000	998
97	2.140.000	2.167.500	1,000000	1000
98	2.167.500	2.195.000	1,000000	1000
99	2.195.000	2.222.500	1,000000	1000
100	2.222.500	2.250.000	1,000000	1000
	2.250.000	+Infinity	1,000000	1000

End of Forecast

Assumptions

Assumption: C1

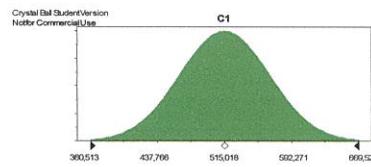
Normal distribution with parameters:

Mean	515.018
Standard Dev.	51.502

Selected range is from 0 to 1,600,000

Mean value in simulation was 514,995

Cell: C1



Assumption: C2

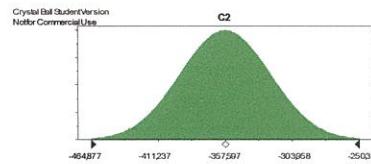
Normal distribution with parameters:

Mean	-357.597
Standard Dev.	35.760

Selected range is from -Infinity to +Infinity

Mean value in simulation was -358,967

Cell: C2



Assumption: C3

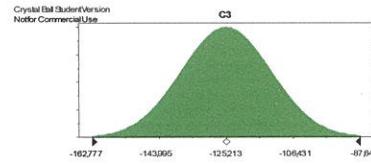
Normal distribution with parameters:

Mean	-125.213
Standard Dev.	12.521

Selected range is from -Infinity to +Infinity

Mean value in simulation was -125,362

Cell: C3



Assumption: C4

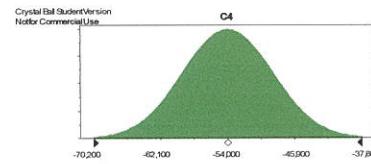
Normal distribution with parameters:

Mean	-54.000
Standard Dev.	5.400

Selected range is from -Infinity to +Infinity

Mean value in simulation was -54,096

Cell: C4



End of Assumptions