



## PASTILLITAS A LA DERIVA

Ricardo Monge Arias<sup>1</sup>

### Resumen

En los últimos años hemos visto un gran aumento en la cantidad de farmacias que se han instalado en nuestro país, así como el ingreso de varias cadenas farmacéuticas que han ingresado al mercado. El presente caso muestra el análisis de la situación de una farmacia comunitaria de zona rural, que está muy posicionada y tiene una amenaza ante la pérdida del local donde se encuentra actualmente.

### Descriptores

Farmacia / Estrategia / Alternativas / Evaluación Financiera

### Abstract

In the last years, we have see a large increase in the number of drugstores installed in our country, and also the appearance of several pharmaceutical chains that are new in the market . The present study shows an analysis of a rural, well positioned drugstore, that has a serious treat due to the possibility of loosing its actual building.

### Key Words

Drugstore / Strategy / Alternative / Financial Evaluation

### I. Definición del problema

Farmacia La Amistad S.A. tiene una trayectoria de cinco años en el mercado rural específicamente en la zona de Upala cantón de Alajuela, la que constituyó una excelente alternativa para todos los habitantes del cantón y sus alrededores, ya que era la única en el centro de la población a 50 metros de la terminal de buses. Sumada a la excelente atención, variedad de productos, servicios y precios, la hicieron uno de los principales establecimientos comerciales de la zona.

---

1. Ing. Producción Industrial. Candidato a Master en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas ULACIT. Correo Electrónico: [rmonge@formuquisa.com](mailto:rmonge@formuquisa.com)

Con la finalidad de seguir creciendo, el conocimiento de negocio y las oportunidades existentes en el momento los dueños de la farmacia deciden ampliar sus operaciones comprando una farmacia existente en el cantón de Cañas, Guanacaste, a solo 80 kilómetros de su sede principal, la cual estaba atravesando serios problemas de ventas debido a la poca variedad de productos y altas obligaciones pendientes con los proveedores que no podía solventar.

Con el objetivo de seguir conservando la imagen y como estaba en el mismo local a esta nueva se le llamo Farmacia Cañas La Amistad S.A. y ambas se mantenían bajo la misma razón social.

Esta negociación se realizó hace tres años, comprándole a sus antiguos propietarios, que son los dueños del local en el centro del cantón a 125 metros este del Banco Nacional de Costa Rica. Para esta negociación no se realizaron fuertes desembolsos de dinero. Lo que se hizo fue asumir las deudas con los proveedores de sus antiguos propietarios, ya que por la trayectoria de la farmacia La Amistad en cuanto a su nivel de compras y pagos era una toda una garantía a sus proveedores, aparte que le significaría un aumento en el volumen de sus ventas por el nuevo punto de venta, oportunidad para los nuevos propietarios de enfocarse solo en aumentar el nivel y variedad de inventario para aumentar el volumen actual de ventas y de esa forma poder solventar sus obligaciones adquiridas por la compra.

A muy corto plazo en volumen de ventas creció aceleradamente, ya que era un negocio con mas de 20 años de trayectoria en el mercado, por lo que esta logro cumplir con sus obligaciones y logro posicionarse mucho más en el cantón ya que las compras se hacían en mayores volúmenes por tener dos puntos de ventas, obteniendo todos los beneficios en cuando a ofertas, descuentos y el incremento en las utilidades.

La problemática que actualmente enfrenta la Farmacia Cañas La Amistad S.A. es que fue notificada por escrito que al vencimiento del contrato los antiguos propietarios no le alquilaran más el local, ya que ellos piensan abrir de nuevo una farmacia en ese punto por lo que la farmacia esta ante dos importantes amenazas:

- Pérdida de su local actual
- Aumento de la competencia

Debido a las razones expuestas anteriormente los propietarios de la farmacia tendrán que pensar en posibles alternativas con respecto al futuro de esta.

## **1.2 Segmento en el que opera:**

Desde sus inicios y por el tipo de negocio, este se ha caracterizado por ofrecer medicamentos de marca y también genéricos así como todos los complementos como bisutería, cosméticos, productos naturales, golosinas, cuidado personal y servicios médicos como lectura de exámenes, toma de presión e inyectables, que están dirigidos a toda la población del cantón, dentro de sus principales competidores se encuentra la

Farmacia Siglo XXI, Farmacia Achio y Farmacia Súper Ahorro que esta es la más nueva en la zona y no se considera como un competidor fuerte.

### **1.3 Aspectos importantes a rescatar de la farmacia**

Como lo mencionamos al inicio, esta farmacia tiene 20 años de funcionamiento, tiempo en el cual ha demostrado tener una participación importante en el mercado, con un buen nivel de ventas y muy bien posicionada, con la nueva administración que ha tenido en los últimos años la han identificado como la farmacia que tiene los mejores precios de la zona, con una política de descuentos por volumen que la hacen mantener un nivel de ventas muy estable y el de sobresalir de los otros competidores porque son dos farmacias bajo esquemas similares que se complementan mutuamente por su cercanía, además por su política de puertas abiertas y de ayuda a la comunidad vende volúmenes importantes a las empresas establecidas en la zona y los comercios vecinos.

## **II Análisis del entorno**

A continuación se detallará el entorno donde opera la farmacia.

### **2.1 Entorno económico**

En los últimos años el país ha estado en una crisis considerable en todos los campos, el poder adquisitivo de todas las personas ha disminuido por las alzas constantes en todos los productos, sumado a tasas de desempleo considerables y para el caso de la farmacia que opera en una zona rural en donde las fuentes de empleo son escasas hacen que las personas se restrinjan a comprar lo estrictamente necesario y lo más económico.

Otro aspecto importante a considerar es la sensibilidad en los precios de los productos ya que todos los proveedores tienen sus sistemas de inventarios dolarizados y como el tipo de cambio varía día con día producto de las mini devaluaciones, hacen que los mismos productos estén cambiando de precio constantemente lo que obliga a mantener ofertas permanentes de los productos importantes, mantener campañas publicitarias, hacer mayor inversión en inventarios al comprar por volumen y la disminución en el margen de utilidad para poder conservar precios similares en los productos para ser competitivos.

### **2.3 Entorno socio cultural**

El ciudadano de zonas rurales se caracteriza por ser una persona humilde y sencilla, muy fieles a los negocios tradicionales del pueblo, sin embargo como todo ser humano les gusta estar informado de todo lo que pasa a su alrededor y si hay alguna novedad les gusta conocerla e incluso compararla con lo existente para formar su propio criterio, además como se trata de un pueblo pequeño las cosas trascienden con mucha

rapidez. Esto los obliga a ser muy eficientes y a diversificar la oferta de servicios prestados a la sociedad.

Otra característica importante es que el costarricense no está acostumbrado a invertir en salud, se visita la farmacia o el hospital cuando hay alguna molestia importante no se acostumbra a prevenir molestias y si visitan una farmacia quieren comprar medicamentos a muy bajo costo, en realidad prefieren pagar mucho dinero por artículos personales y para el hogar que para su propia salud. Este efecto lo ha contrarrestado en alguna medida que actualmente vivimos en una sociedad muy estresada, en la que se corre diariamente se mantienen múltiples ocupaciones y malos hábitos de alimentación lo que ocasiona deterioros importantes en la salud de las personas.

## **2.4 Entorno tecnológico**

Como lo vemos diariamente estamos en un mundo lleno de cambios constantes en nuestros entornos, razón por la que el uso de la tecnología ha venido a facilitar muchos de nuestros procesos cotidianos para tener un mayor control de las situaciones en tiempos menores. En el caso de la farmacia el uso de los sistemas de información así como los lectores ópticos ha venido a agilizar los procesos diarios de facturación y control de inventarios así como la creación de la base de datos de los clientes que a diario visitan el negocio. En este aspecto la farmacia cuenta con una fortaleza que le da ventajas ante sus competidores.

## **2.5 Entorno político legal**

En cuanto a términos políticos y legales estamos ante una serie de negociaciones de tratados de libre comercio con otros países, lo que ha ocasionado el ingreso de cadenas farmacéuticas bastante fuertes que se están expandiendo con facilidad en nuestro país y que a muy corto plazo se estarán desplazando a las zonas rurales, un ejemplo de ellos son las cadenas Farmatodo, De Paso, Rx, Doctor Ahorro, Similares y otras. Sumado a esto las regulaciones actuales ante los Ministerios del Estado son cada vez mayores y estrictas, obligando a realizar mayores inversiones en equipos e infraestructura para que las farmacias puedan operar.

# **III Análisis del entorno interno**

## **3.1 Proveedores**

En cuanto a esto no existe una diferencia importante ya que estos son los mismos para todas las farmacias de la zona, lo único que se cambia son los servicios ofrecidos, variedad de productos, ofertas ofrecidas, así como las políticas de pagos y descuentos, lo que hace que se tenga que clasificar los mismos a conveniencia del cliente, en caso de negocios nuevos las dificultades que se tienen es a la hora de abrir sus líneas de crédito ya que tienen muchas regulaciones al respecto. En el caso de Farmacia La Amistad S.A. al tener líneas de crédito ilimitadas lo que tiene que hacer es conservarlas y aprovechar esta oportunidad.

Como lo mencionamos al inicio, en la actualidad hay varios laboratorios farmacéuticos que están produciendo genéricos como el caso de Novartis<sup>1</sup> que compro la alemana Hexal ya que se tiene proyectado un aumento del 16 % en el consumo de medicamentos genéricos<sup>2</sup> y lo mismo ha pasado con otros líderes de este mercado.

Otro aspecto importante a nombrar a lo interno es que distribuidores importantes en el país están adquiriendo cadenas Farmacéuticas como el caso de CEFA que tiene la cadena de Farmacias de Paso que Fischel<sup>3</sup> las administrará, recordemos que hace algún tiempo Cefa adquirió la distribuidora EOS que es el principal proveedor de Fischel.

### 3.2. Competidores

Para tener una mejor visión de los competidores de Farmacia Cañas La Amistad S.A. en la actualidad, en un perímetro de 200 metros, hay tres farmacias y una nueva que abrirá en el local donde actualmente se encuentra la farmacia, estos son:

**Farmacia Siglo XXI:** Ubicada al costado Noroeste del parque, en un nuevo y elegante local, es considerada como uno de los competidores más fuertes, con cinco años de haber iniciado labores tiene una participación importante en la zona, la cual es distinguida por la buena atención, variedad de servicios pero con una política de precios muy altos y cero descuentos, lo que la hacen no atractiva para muchas personas.



1 Sin autor (2005, 28 de febrero). Novartis sería líder de genéricos. *El Financiero* p. 34. Internacional.

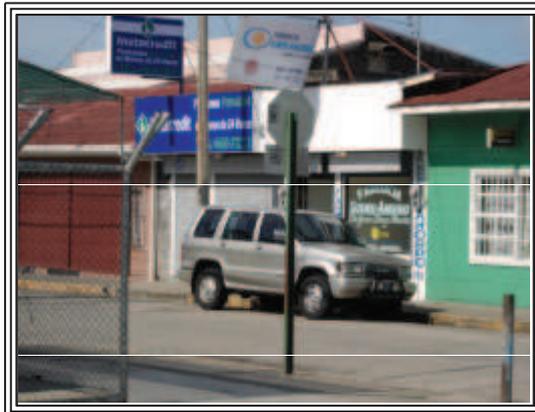
2 Whalen J.(2006, 8 de mayo). Novartis apuesta por su rival natural: los genéricos. *El Financiero*, p. 3, The Wall Street Journal Americas.

3 Morales S.(2006,9 enero). Fischel administrará las farmacias Cefa. *El Financiero*, p. 14, Negocios.

**Farmacia Achio:** Se ubica al costado sureste del parque, diagonal a la Iglesia Católica. Se considera como una de las farmacias más antiguas de la zona, razón por la cual se identifica por ser conservadora y por la trayectoria de las personas que la han tenido a cargo nunca ha sobresalido y siempre se ha encontrado en crisis económicas lo que ha obligado a tener poca variedad de productos a precios altos, no representando en este momento una amenaza importante.



**Farmacia Súper Ahorro:** Se ubica diagonal al Hotel Cañas, es la farmacia más nueva que se tiene en este momento con seis meses de haber iniciado labores ingreso con muy poca variedad de productos y con un menor horario de atención, razón por la que no se puede comparar con los dos competidores nombrados anteriormente. A lo anterior se le suman algunos aspectos como: solamente es atendida por su regente propietario, sus precios poco competitivos, poca variedad de productos y un pequeño local.



**Cadena Farmatodo:** En este momento es una cadena con alrededor de 25 farmacias en el país. Sus accionistas principales son los de la distribuidora Tecnofarma, que opera bajo el modelo de franquicia en el cual ellos proporcionan y financian el mobiliario y equipo para la operación, suministran el inventario inicial y la reposición del mismo, administran el desempeño del negocio cobrando por ello una cuota fija mensual más el costo del inventario vendido. El inconveniente que se tiene bajo este esquema es que el nivel de inventario suministrado por ellos es bajo lo que ocasiona no tener mucha variedad, los precios son normales y en algunos productos son altos, no tienen muchas ofertas y se tiene que ajustar solo a lo que ellos suministren, no teniendo la libertad para

tener variedad y productos novedosos. Las farmacias que operan bajo esta modalidad están obligadas a vender volúmenes importantes para poder solventar sus gastos fijos y se pierde una buena fuente de ingresos al no poder hacer compras por volumen y por los descuentos que se pueden obtener por el pronto pago de las facturas a los proveedores.

### 3.3 Análisis de los clientes

Como lo mencionamos al inicio el negocio está orientado al servicio de todo el pueblo, contribuyendo en buena forma a mejorar los índices de salud de la comunidad en general, contando con profesionales competentes en el área de la salud, así como colaboradores tanto internos como externos con amplia experiencia lo que la hacen un negocio confiable.

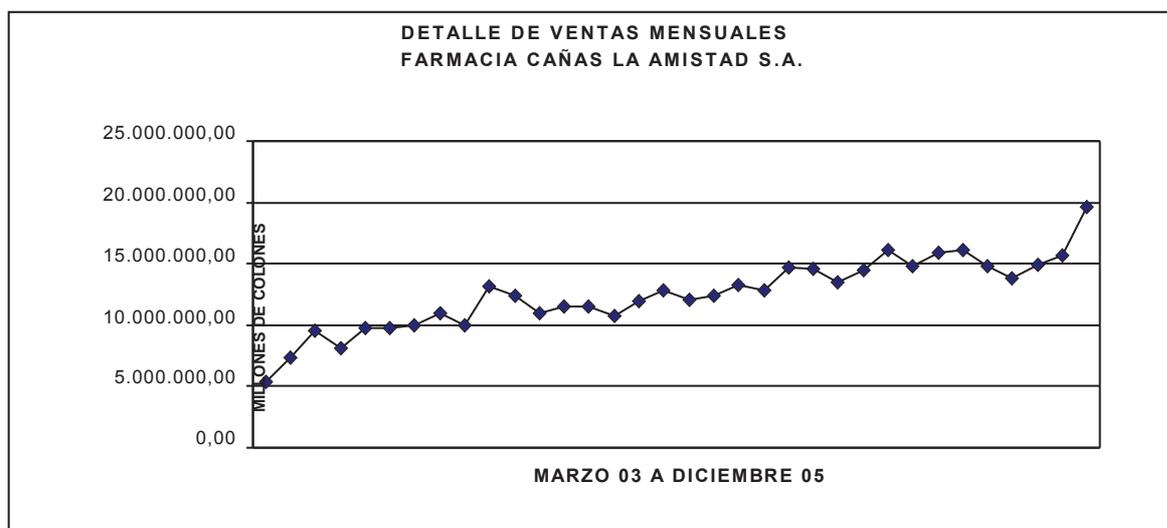
En alguna medida hay lealtad de parte de los clientes. Sin embargo, en los tiempos actuales lo que marca la diferencia es la buena atención al público y los buenos precios, aspectos en los que la farmacia se esmera por brindarle a todos los clientes.

### I V Análisis de alternativas

Por todo lo expuesto anteriormente las alternativas de interés para los dueños de la farmacia son las siguientes:

- Alternativa uno: Venta de la Farmacia.
- Alternativa dos: Traslado de la Farmacia a un local alquilado.
- Alternativa tres: Traslado de la Farmacia a un local propio (compra de local).

Como información adicional se detallara el nivel de ventas que ha tenido la farmacia desde su compra hasta el mes de Diciembre del 2005



Como se puede observar en este gráfico la farmacia a tenido un buen nivel de ventas y con un crecimiento importante, lo que la hacen un negocio atractivo.

#### 4 Opción número uno: Venta de la farmacia

Ante la situación expuesta anteriormente, principalmente por no tener posibilidades de seguir operando en su local y por la gran trayectoria que ha tenido la Farmacia en ese punto se tiene como una alternativa viable la venta a sus antiguos dueños. El problema radica en que ellos en este momento no tienen capacidad de compra ya que no tienen acceso a créditos hipotecarios y no poseen garantías reales, pudiendo solamente realizar la negociación a través de un tercero que le brinde la posibilidad de suplir todo lo necesario para seguir operando, por lo que solo a través Farmatodo lo pueden lograr.

Según sus propietarios el valor actual de este negocio se estima de la siguiente forma:

- Inventario de mercadería: 35.450.220,00
- Inventario de activos: 6.450.000,00
- Ganancia esperada 14.000.000,00
- Obligaciones pendientes 18.000.000,00
- Precio de venta 36.900.220,00

Ese sería el precio que cualquier persona interesada en comprar el negocio tendría que pagar a sus propietarios, pero ante tal problemática ninguna persona estará en disposición de pagar dicha suma siendo la única alternativa la venta a sus antiguos propietarios mediante Farmatodo.

Por conversaciones con Farmatodo, el monto del precio fijado no es atractivo debido a que ellos cuando compran una farmacia lo hacen cuando esta tiene serios problemas financieros, asumiendo deudas con sus acreedores mediante las cuales no tiene que desembolsar grandes cantidades de dinero ni pagar intereses por la misma, en este caso como la farmacia tiene pasivos muy por debajo del valor de sus activos e inventarios lo que hace que se tenga que realizar un fuerte pago a sus propietarios para que el negocio avance. Además las farmacias que ellos operan no tienen un nivel de inventario tan alto y lo que ofrecieron por la compra de esta fue:

- 3.000.000,00 por los activos.
- 15.000.000,00 de inventario seleccionado por ellos.

Esta alternativa provocaría que sus actuales propietarios tuvieran una pérdida importante con respecto al valor de sus activos, el de dejarse gran parte del inventario para venderlo en la otra farmacia o devolverlo a sus proveedores, el de tener que pagar la liquidación de todos sus empleados a la hora de la venta y pagar las deudas que se tienen con los proveedores, razones por las que hacen que esta alternativa no sea factible para los propietarios actuales de la farmacia.

Para comprender de una mejor forma la evaluación de ésta, observemos el flujo de efectivo para la venta de la farmacia:

<b>DETALLE DE OPCION NUMERO UNO</b>	
<b>VENTA DE LA FARMACIA</b>	
SALDO INICIAL CAJA	150.000,00
<b>INGRESOS</b>	
APORTE DE CAPITAL	0,00
INGRESOS POR VENTAS FARMACIA	18.000.000,00
INGRESOS POR DEPOSITO LOCAL	200.000,00
INGRESOS POR VENTA INVENTARIO EXESO	19.500.000,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>37.850.000,00</b>
EFFECTIVO DISPONIBLE	37.850.000,00
<b>EGRESOS</b>	
ELECTRICIDAD	25.000,00
AGUA	5.000,00
ALQUILER LOCAL	0,00
SALARIOS	0,00
MANTENIMIENTO EQUIPO	0,00
MANTENIMIENTO LOCAL	0,00
CARGAS SOCIALES	0,00
IMPREVISTOS	0,00
LIQUIDACION AL PERSONAL	3.875.000,00
PAGOS A PROVEEDORES	17.500.000,00
IMPREVISTOS	150.000,00
DEBOLUCION INVENTARIOS A PROVEEDORES	8.500.000,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>30.055.000,00</b>
<b>SALDO EFECTIVO / AÑO</b>	<b>7.795.000,00</b>
<b>SALDO FINAL / CAJA</b>	<b>7.795.000,00</b>

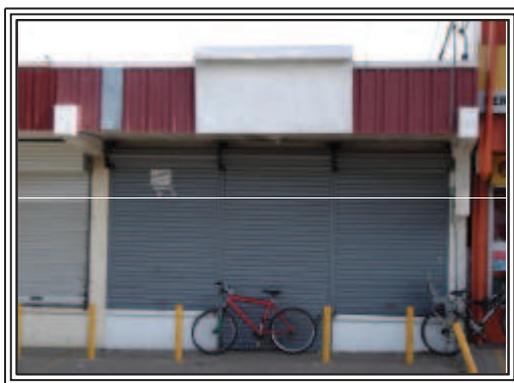
Analizando este flujo correspondiente a la venta de la farmacia, lo único que obtendrían los propietarios por la venta de la farmacia sería la suma de 7.795.000 colones, por lo que ésta se considera como una alternativa viable.

### 5.1 Opción número dos: Traslado de la farmacia

Realizando un sondeo en los alrededores de la zona, se tienen tres posibles locales donde la farmacia puede trasladarse, a continuación de observara de una manera gráfica los principales cuadrantes del centro de la ciudad de Cañas, en donde se podrán observar las ubicaciones actuales de las farmacias y los posibles locales comerciales.



**5.2.1 Local 1:** Este local cuenta con una área de 250 metros cuadrados y está ubicado a tan solo 50 metros del local actual sobre la misma avenida y constituye una buena opción donde poder trasladar la farmacia, otro detalle importante es que durante cuatro años la Farmacia Siglo XXI estuvo operando en éste lo que nos indica que de alguna manera puede servir para el fin que se busca, un dato importante es que si decide por este local sobre la misma avenida estarían ubicadas tres farmacias a menos de 100 metros una de otra, lo que provocaría una gran concentración de este tipo de comercio en esta área. En la actualidad este local se encuentra totalmente vacío por lo que se tendría que realizar una remodelación importante y que su propietario no está dispuesto a realizar, dicha adecuación se estima que puede costar 2.000.000,00 de colones, paralelo a esto se tienen incrementos anuales por concepto de alquiler bastante considerables que son determinantes en las utilidades de operación del negocio.



**5.2.2 Local 2:** Este local cuenta con una área de 220 metros cuadrados con una buena ubicación a la par de la Municipalidad del Cantón, a 75 mts de la entrada principal del Banco Nacional de Costa Rica, al igual que el anterior este se encuentra vacío y lo que existía anteriormente en este punto era una casa de habitación por lo que este no ha sido un punto comercial en la zona. Este se encuentra a 100 metros oeste y 50 metros norte del local actual. El único problema que presenta este local es que está a la par de la Comisión Nacional de Emergencias y cuando se tiene una situación de emergencia en el cantón esta calle es cerrada en su totalidad no permitiendo el acceso a vehículos y por ende la posible repercusión en el negocio. Al igual que la anterior alternativa los costos por adecuación serán muy semejantes, este local está disponible para la compra, solo que la estructura es de madera de una antigua construcción.



**5.2.3 Local 3:** Este local cuenta con un área de 120 metros cuadrados, pero con muchas posibilidades de ampliación a 210 metros cuadrados, con una buena ubicación rodeada de comercios visitados por muchas personas como librería, ferretería, floristería, tiendas, carnicería, relojería, soda y sastrería, lo que ocasiona mucho movimiento de personas y vehículos, además se encuentra en una de las entradas principales al cantón. Al igual que los anteriores locales para poder adaptarlo a una farmacia se tiene que realizar una remodelación en la que se invierte tiempo y dinero. Este local está disponible para la compra a un buen precio y sumado a ello posee un local comercial en el que opera una joyería y en la parte alta una habitación las que devengan de ingresos por concepto de alquiler en forma mensual.



**5.2.4 Evaluación de locales:** Analizando las opciones disponibles, el área respectiva y la ubicación de los mismos, los locales que le convienen a la farmacia son los locales uno y tres, que cuentan con una área adecuada para la instalación del negocio, tienen una buena ubicación y pueden que no afecten al nivel de ventas actuales, el criterio que marcará la adecuada selección será el monto a pagar por el alquiler, la cantidad de años que estén dispuestos a alquilarlos y la cantidad de inversión que haya que realizar para la remodelación de los mismos. El local número dos queda descartado por el problema del cierre de vías de acceso, por su vieja estructura que hace que tenga que realizarse mayores inversiones y se tiene un mayor riesgo contra incendios por su construcción en madera.

### 5.3 Traslado de la farmacia a un local alquilado.

Para esta alternativa analizaremos el siguiente flujo de efectivo:

DETALLE DE FLUJO OPCION NUMERO DOS								
ALQUILER DE LOCAL								
DESCRIPCION / MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
SALDO INICIAL CAJA	150.000,00	8.264.984,66	14.568.105,08	17.829.785,91	20.733.108,58	23.891.729,03	27.485.832,18	31.610.906,09
<b>INGRESOS</b>								
APORTE DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS POR VENTAS	147.406.476,00	169.517.447,40	194.945.064,51	224.186.824,19	257.814.847,81	296.487.074,99	340.960.136,23	392.104.156,67
TOTAL DE INGRESOS	147.556.476,00	177.782.432,06	209.513.169,59	242.016.610,10	278.547.956,39	320.378.804,02	368.445.968,42	423.715.062,76
EFFECTIVO DISPONIBLE	147.556.476,00	177.782.432,06	209.513.169,59	242.016.610,10	278.547.956,39	320.378.804,02	368.445.968,42	423.715.062,76
<b>EGRESOS</b>								
REMODELACION	2.500.000,00							
GASTOS POR TRASLADO	525.000,00							
ELECTRICIDAD	900.000,00	1.035.000,00	1.190.250,00	1.368.787,50	1.574.105,63	1.810.221,47	2.081.754,69	2.394.017,89
AGUA	180.000,00	207.000,00	238.050,00	273.757,50	314.821,13	362.044,29	416.350,94	478.803,58
ALQUILER LOCAL	4.200.000,00	4.830.000,00	5.554.500,00	6.387.675,00	7.345.826,25	8.447.700,19	9.714.855,22	11.172.083,50
SALARIOS	10.608.000,00	12.199.200,00	14.029.080,00	16.133.442,00	18.553.458,30	21.336.477,05	24.536.948,60	28.217.490,89
MANTENIMIENTO EQUIPO	600.000,00	690.000,00	793.500,00	912.525,00	1.049.403,75	1.206.814,31	1.387.836,46	1.596.011,93
MANTENIMIENTO LOCAL	900.000,00	1.035.000,00	1.190.250,00	1.368.787,50	1.574.105,63	1.810.221,47	2.081.754,69	2.394.017,89
CARGAS SOCIALES	1.910.400,00	2.196.960,00	2.526.504,00	2.905.479,60	3.341.301,54	3.842.496,77	4.418.871,29	5.081.701,98
IMPREVISTOS	900.000,00	1.035.000,00	1.190.250,00	1.368.787,50	1.574.105,63	1.810.221,47	2.081.754,69	2.394.017,89
COSTO DE LA VENTAS	116.088.091,34	139.986.166,98	164.970.999,68	190.564.259,92	219.329.099,52	252.266.774,82	290.114.936,76	333.633.907,68
TOTAL DE EGRESOS	139.291.491,34	163.214.326,98	191.683.383,68	221.283.501,52	254.656.227,36	292.892.971,83	336.835.062,33	387.362.053,24
SALDO EFECTIVO / AÑO	8.264.984,66	14.568.105,08	17.829.785,91	20.733.108,58	23.891.729,03	27.485.832,18	31.610.906,09	36.353.009,52
SALDO FINAL / CAJA	8.264.984,66	14.568.105,08	17.829.785,91	20.733.108,58	23.891.729,03	27.485.832,18	31.610.906,09	36.353.009,52
<b>VAN</b>	<b>88.136.513,00</b>							
<b>TIR</b>	<b>3,29</b>							

Esta es una alternativa viable, sin embargo para el análisis de esta alternativa se consideró que las ventas en el nuevo punto van a disminuir en 20 % y que los gastos operativos también se disminuyen ya que al trasladarse de local se tendrá un Regente Comprador por un menor salario.

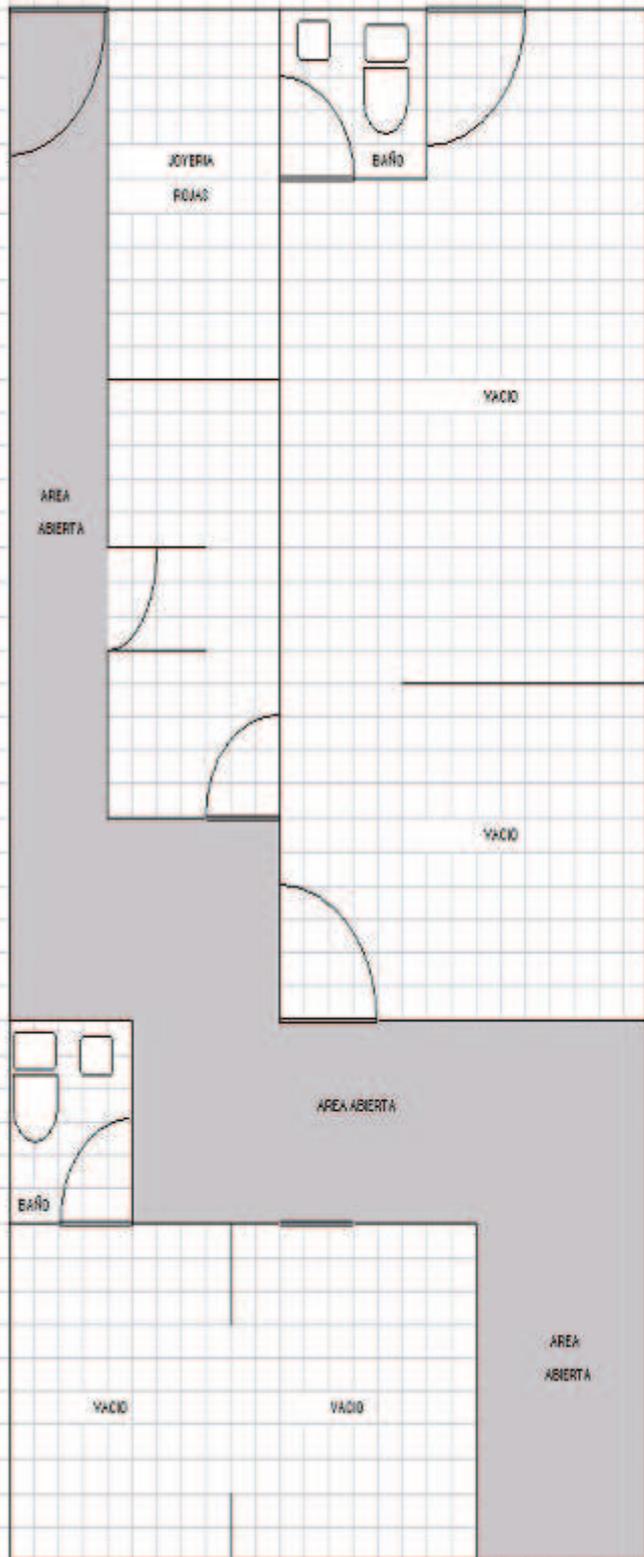
Ante este escenario el hecho de que las ventas se reduzcan en un 20 % provoca que la utilidad baje, razón por la cual esta baja no provoca un impacto importante en el margen de utilidad, claro está se tienen que realizar grandes esfuerzos para tratar que no baje el nivel de ventas, sin embargo para cualquiera de estos locales se deben de realizar inversiones en la infraestructura de los mismos para poderlos adaptar a los requerimientos de una farmacia para que cumplan con la normativa que actualmente exige el Ministerio de Salud en este aspecto. Analizando esta alternativa se observa que es perfectamente viable y factible ya que aunque el nivel de ventas baje sigue siendo un negocio con una buena rentabilidad, sumado a esto el efecto de comprar volúmenes importantes para dos puntos de venta genera una mejor rentabilidad global, que no la estamos analizando en este caso.

Si comparamos esta alternativa con la anterior ( venta de la farmacia) observamos que ésta es mucho mejor para los intereses de los dueños y para las farmacias debido a que ambos negocios se complementan mutuamente y representan otra fuente de ingresos adicionales para sus propietarios.

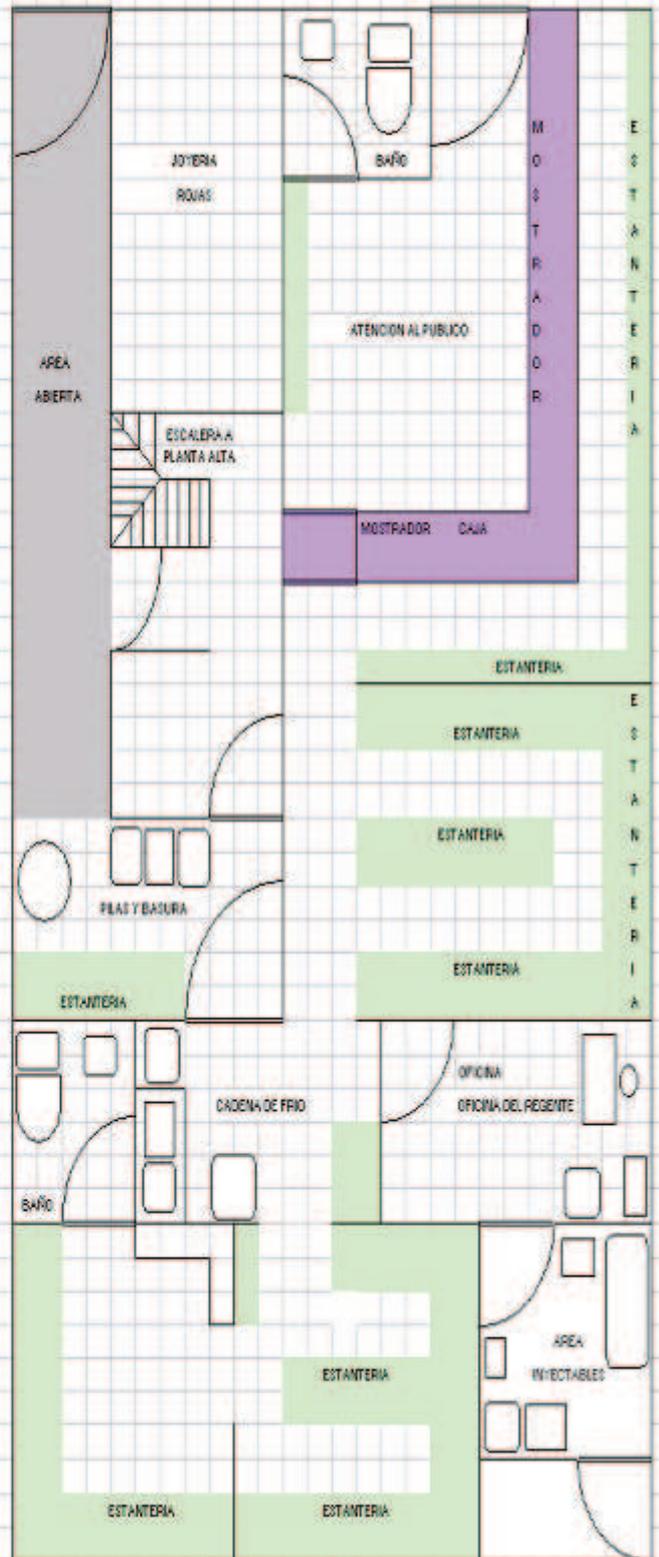
## **6 Opción número tres: compra de un nuevo local.**

Analizando los locales anteriores disponibles se observa claramente que la mejor opción en cuanto a compra se obtiene con el local número tres, ya que posee un buen número de comercios importantes en sus alrededores, tiene dos fuentes de ingresos adicionales ( el alquiler de la planta alta como habitación y el local de la joyería) y queda bastante cerca del punto actual. Para tener una visión más clara observaremos un diagrama en que se detalla la distribución actual del local, así como los arreglos necesarios que debemos de hacerle para poder adaptarlo a los requerimientos de una farmacia, esta remodelación se estima que puede durar un tiempo máximo de dos meses.

### DISTRIBUCION ACTUAL DE LOCAL



### DISTRIBUCION LOCAL PARA FARMACIA



Ante esta posibilidad vamos a realizar la evaluación para determinar la posibilidad de compra del mismo:

- Valor del local	40.000.000,00
- Valor de la remodelación	2.500.000,00
- Gastos por traslado	525.000,00
- Imprevistos	175.000,00
Valor total	43.200.000,00

Aporte de los socios: 16.200.000,00

Saldo al descubierto: 27.000.000,00

Para la obtención de este saldo se analizará el trámite de un crédito para vivienda en el Banco Popular y Desarrollo Comunal por ese monto a una tasa del 18.75 % a un plazo de 8 años para lo cual se tendrán que pagar 560.000,00 colones mensuales

El monto mensual a pagar se obtendrá de la siguiente manera:

- 100.000,00 alquiler de planta alta
- 75.000,00 alquiler de local a joyería
- 350.000,00 alquiler a farmacia
- 35.000,00 aporte de los socios

Bajo este esquema se puede obtener el monto mensual a pagar aprovechando la capacidad instalada del local y no recargando toda la mensualidad al negocio y con la ventaja de no tener aumentos por concepto de alquiler del local anual, lo que ayuda a mantener un buen control de los gastos mensuales, aspecto de vital importancia para la farmacia.

Para comprender de una mejor forma la evaluación de ésta, observaremos a continuación el flujo de efectivo para esta alternativa.

**DETALLE DE FLUJO OPCION NUMERO TRES**  
**COMPRA DE LOCAL**

DESCRIPCION / MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
SALDO INICIAL CAJA	150.000,00	7.545.944,66	12.909.019,48	16.695.513,69	20.543.776,30	24.861.659,75	29.804.346,18	35.483.571,43
<b>INGRESOS</b>								
INGRESOS / ALQUILER	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
INGRESOS POR VENTAS	147.406.476,00	169.517.447,40	194.945.064,51	224.186.824,19	257.814.847,81	296.487.074,99	340.960.136,23	392.104.156,67
TOTAL DE INGRESOS	149.356.476,00	178.863.392,06	209.654.083,99	242.682.337,88	280.158.624,11	323.148.734,73	372.564.482,42	429.387.728,10
EFFECTIVO DISPONIBLE	149.356.476,00	178.863.392,06	209.654.083,99	242.682.337,88	280.158.624,11	323.148.734,73	372.564.482,42	429.387.728,10
<b>EGRESOS</b>								
REMODELACION	2.500.000,00							
GASTOS POR TRASLADO	525.000,00							
ELECTRICIDAD	900.000,00	1.036.000,00	1.190.250,00	1.368.787,50	1.574.105,63	1.810.221,47	2.081.754,69	2.394.017,69
AGUA	180.000,00	207.000,00	238.050,00	273.757,50	314.821,13	362.044,29	416.360,94	478.803,68
PAGO DE PRESTAMO	6.720.000,00	6.720.000,00	6.720.000,00	6.720.000,00	6.720.000,00	6.720.000,00	6.720.000,00	6.720.000,00
SALARIOS	10.808.000,00	12.199.200,00	14.029.080,00	16.133.442,00	18.563.459,30	21.336.477,06	24.536.948,60	28.217.490,69
MANTENIMIENTO EQUIPO	600.000,00	690.000,00	793.500,00	912.525,00	1.049.403,75	1.206.814,31	1.387.836,46	1.596.011,93
MANTENIMIENTO LOCAL	900.000,00	1.036.000,00	1.190.250,00	1.368.787,50	1.574.105,63	1.810.221,47	2.081.754,69	2.394.017,69
CARGAS SOCIALES	1.909.440,00	2.195.866,00	2.525.234,40	2.904.019,56	3.339.622,49	3.840.565,87	4.416.660,75	5.079.149,36
IMPREVISTOS	900.000,00	1.036.000,00	1.190.250,00	1.368.787,50	1.574.105,63	1.810.221,47	2.081.754,69	2.394.017,69
COSTO DE LA VENTAS	116.038.091,34	140.637.316,58	165.081.955,90	191.088.455,02	220.597.341,82	254.447.822,63	293.357.860,17	338.100.573,31
TOTAL DE EGRESOS	141.810.531,34	165.954.372,58	192.958.570,30	222.138.561,58	255.296.964,36	293.344.388,55	337.080.910,99	387.374.081,75
SALDO EFFECTIVO / AÑO	7.545.944,66	12.909.019,48	16.695.513,69	20.543.776,30	24.861.659,75	29.804.346,18	35.483.571,43	42.013.646,36
SALDO FINAL / CAJA	7.545.944,66	12.909.019,48	16.695.513,69	20.543.776,30	24.861.659,75	29.804.346,18	35.483.571,43	42.013.646,36
<b>VAN</b>	<b>91.149.257,00</b>							
<b>TIR</b>	<b>3,04</b>							

Esta alternativa al igual que las anteriores es viable, para el análisis de esta alternativa se considera que las ventas en el nuevo punto van a disminuir en 20 % y que los gastos operativos también se disminuyen ya que al trasladarse de local se tendrá un Regente Comprador por un menor salario.

Analizando estos resultados al realizar una disminución en los gastos a pesar de la baja en el nivel de ventas, se obtiene una rentabilidad bastante aceptable muy similar a la operación normal de la farmacia en su antiguo local, razón por la cual se observa que esta alternativa es viable para la farmacia, sin tomar en consideración que el valor de las propiedades aumenta con el paso del tiempo.

Para analizar las tres alternativas de una mejor forma observemos la siguiente matriz en la que se analizaron variables financieras y no financieras en las que se ponderaron los pesos se acuerdo al interés de los propietarios:

<b>TABLA COMPARATIVA</b>				
VARIABLES	PESO	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3
VAN	20,00%	7.795.000,00	88.136.513,00	91.149.257,00
TIR	20,00%	0,00	3,29	3,04
ESTRATEGIA	10,00%	0,00	100,00	100,00
VENTAJA COMPETITIVA	15,00%	0,00	100,00	100,00
CRECIMIENTO	20,00%	0,00	100,00	100,00
PLUS VALIA NEGOCIO	15,00%	0,00	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.559.000,00</b>	<b>17.627.348,26</b>	<b>18.229.912,01</b>

Financieramente hablando se determina que la opción número tres es la más viable y factible, al ser sus valores actuales mayores aunque sus retornos son más bajos, la alternativa número uno es la menos recomendable, por lo cual se descarta. Ante esta situación se debe pensar en el pronto traslado de la farmacia a su nuevo punto, será decisión de sus actuales propietarios si compran el local o lo alquilan.

Por consulta a sus propietarios coinciden en que la alternativa número tres es la que realizarán.

Como información adicional se detalla el plan de acción para el traslado de la farmacia así como el cronograma de actividades para el desarrollo de la opción escogida:



## **8 - Plan de Acción**

A continuación se detalla el plan de acción propuesto a seguir durante los próximos seis meses ante en traslado de la farmacia a su nuevo local.

- Poner rótulos indicando el cambio de local de manera inmediata en el local actual, así mismo como en el nuevo local.
- Comunicar a todos los clientes el traslado de la farmacia a su nuevo local.
- Pasar la farmacia al nuevo punto de venta tres meses antes del vencimiento de contrato.
- Dejar una persona en el antiguo punto durante todo ese tiempo y todo el día para que este enviando a todas las personas que llegan al antiguo local.
- Confeccionar volantes publicitarios sobre el traslado de la farmacia y distribuirlos a toda la comunidad.
- Negociar con las compañías farmacéuticas para obtener descuentos especiales para trasmitírseles al cliente y de esa manera elaborar una política permanente de descuentos.
- Aumentar las horas de atención del Regente Farmacéutico en el nuevo punto.
- Realizar rifas semanales por las compras de productos para todos los clientes.
- Establecer la metodología para que nunca falten los productos para el público.
- Capacitación al personal sobre atención al público.

## 9 – Bibliografía.

Gazel, Z.L.(1995) . *Material complementario para el curso preparación y evaluación de proyectos*. San José: Editorial UNED.

Tarcisio, S.B.(1996). *Análisis y diagnóstico financiero*. San José: Ediciones Guayacán.

Sin autor (2005, 28 de febrero). Novartis sería líder de genéricos. *El Financiero*, p. 34. Internacional.

Morales S.(2006,9 enero) . Fischel administrará las farmacias Cefa. *El Financiero*, p. 14 Negocios.

Whalen J.(2006, 8 de mayo). Novartis apuesta por su rival natural: los genéricos. *El Financiero*, p 3, The Wall Street Journal Americas.

