

**Tienda magistral “Todo piel”: empresa dedicada a la belleza y a la salud de la  
piel mediante la preparación de fórmulas magistrales**

**Autores:**

**Julián Correa De Los Ríos**

**Edward Andrés Orozco**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Magister en Mercadeo**

**Director de trabajo de Grado:**

**Melquicedec Lozano**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y**

**Económicas**

**Santiago de Cali, octubre de 2013**

## Contenido

RESUMEN.....	4
1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	7
1.1 Análisis del sector y de la compañía .....	7
1.1.1 Producto/Servicio.....	12
1.1.2 Clientes .....	14
1.1.3 Competencia .....	15
1.2 PLAN DE MERCADEO.....	15
1.2.1 Estrategia de precios .....	15
1.2.2 Estrategia de ventas .....	17
1.2.3 Estrategia promocional .....	18
1.2.4 Estrategia de distribución .....	20
1.3 Políticas de servicio.....	21
1.4 Tácticas de ventas.....	22
2. ANÁLISIS TÉCNICO.....	22
2.1 Análisis del producto.....	22
2.2 Facilidades.....	26
2.3 Equipos y maquinaria .....	27
2.4 Distribución de espacios. ....	28
2.5 Sistemas de control.....	28
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	29
3.1 Grupo empresarial.....	29
3.2 Personal.....	31
3.3 Organización.....	33
4. ANÁLISIS LEGAL.....	33
5. ANÁLISIS SOCIALY DE VALORES PERSONALES.....	35
6. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	37
7. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	41
8. ANÁLISIS DE SESIBILIDAD. ....	42
CONCLUSIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45

ANEXOS.....	46
Anexo 1. Fórmulas magistrales, composición y cantidades.....	46
Anexo 2. Equipos y Maquinaria.....	48
Anexo 3. Cronograma de Actividades.....	49
Anexo 4. Plan de Acción. ....	50
Anexo 5. Matriz de Costos y Precios Promedio. ....	51

## **RESUMEN.**

El documento que se presenta a continuación se propone demostrar la viabilidad de crear y poner en marcha el negocio de una farmacia de medicamentos magistrales dermatológicos en la ciudad de Buga, Valle del Cauca. Una fórmula magistral, de acuerdo con la definición del Ministerio de la Protección Social en Colombia “es el preparado o producto farmacéutico necesario para atender una prescripción médica, la de un paciente individual, que requiere de algún tipo de intervención técnica de variada complejidad. La preparación magistral debe ser de dispensación inmediata”(Artículo 1 del Decreto 2330 de 2006). Es decir que una fórmula magistral es un medicamento o producto que se elabora para una persona específica, basado en una fórmula médica, que se prepara bajo la dirección de un químico farmacéutico que además de elaborarlo, indica al usuario la manera correcta de administrarlo.

El estudio efectuado, que incluye entre muchos aspectos considerados un análisis financiero, permite concluir que la puesta en marcha de la empresa “Todo piel” es un proyecto viable, por las siguientes razones:

- Los análisis efectuados arrojan una Tasa Interna de Retorno, TIR, del 163,4% en 2017, al finalizar los próximos cuatro años, a partir de 2014; una alta tasa de hasta el 200 % de retribución a la inversión que se fundamenta en el amplio margen de utilidad que permiten alcanzar los medicamentos dermatológicos magistrales, cifra que se estableció con base en investigaciones efectuadas por autores y socios del proyecto.

- Dos de los posibles socios del proyecto de negocio son médicos dermatólogos que residen y laboran en Buga y que con su prestigio direccionarán a sus pacientes hacia la adquisición de medicamentos dermatológicos en el nuevo negocio, convirtiéndose de esta manera en prescriptores y promotores, es decir una especie de “vendedores naturales”, de los productos para la piel que formulan en sus consultas.
- El éxito potencial de la propuesta de negocio que se presenta en este escrito se sustenta además en el factor novedad puesto que será la primera y única farmacia de la ciudad de Buga en la cual se prepararán esta clase de medicamentos magistrales dermatológicos.
- Y por último con la creación de esta empresa cubrirá una necesidad por productos y servicios dermatológicos que no está siendo atendida en Buga, de una manera asequible, desde los puntos de vista logístico y económico.

**Palabras claves:** Tasa Interna de Retorno, Éxito y Preparación Magistral.

#### **ABSTRACT.**

The document presented below is intended to demonstrate the feasibility of creating and implementing a pharmacy business dermatological drug master in the city of Buga, Valle del Cauca. A master formula, according to the definition of the Ministry of Social Protection in Colombia "is a pharmaceutical preparation or required to meet a medical prescription, of an individual patient, which requires some kind of technical intervention of varying complexity. The compounding dispensing should be immediately "(Article 1 of Decree 2330 of 2006). This means

that a formulation is a drug or product that is made for a specific person, based on a medical formula, prepared under the direction of a pharmaceutical chemist in addition to making it, shows the user the correct way to administer it. The study conducted, which includes many aspects considered financial analysis to the conclusion that the implementation of the company "Todo Piel" is a viable project for the following reasons:

- The analyzes yield an Internal Rate of Return of 163,4 % in 2017, at the end of the next four years, from 2014, a high rate of up to 200% of compensation to the investment that is based on the broad profit margin used to achieve the master dermatological drugs, a figure which was established based on research done by authors and project partners.
- Two of the potential business partners in the project are dermatologists who live or work in Buga and his prestige routed to their patients to dermatological drug procurement in the new business, thus becoming prescribers and promoters, a kind of "natural sellers" of skin care products that formulate their queries.
- The potential success of the business proposal presented in this paper is further supported since the novelty factor will be the first and only pharmacy in the city of Buga in which this class of drugs prepared dermatological master.
- And finally with the creation of this company cover a need for dermatological products and services is not being met in Buga, an affordable way from the point of view of logistics and cost.

**Palabras claves:** Profit, Novelty Factor and Master Formula.

## 1. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1.1 Análisis del sector y de la compañía

La actividad del sector farmacéutico comprende desde la importación de las materias primas e insumos requeridos para la elaboración de productos hasta la importación y exportación de los medicamentos terminados. (*Investigaciones Económicas*. Corficolombiana. Junio de 2007).

El sector farmacéutico y de medicamentos en Colombia tiene una participación del 2,7% del total de la producción de la industria manufacturera. En el 2010 alcanzó unas ventas anuales de US\$1.812 millones de dólares y un crecimiento del 5,8% respecto al año anterior. (*Encuesta anual manufacturera*. DANE. Marzo 21 de 2012).

En la actualidad la distribución de medicamentos se realiza a través de dos canales: el canal institucional, que se efectúa a través del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia (Ley 100 del 23 de diciembre de 1993), y el canal comercial, que registró unas ventas aproximadas de \$ 4 billones de pesos en el año 2010. (*Cifras e información de la industria farmacéutica de Colombia*. ANDI. Marzo 21 de 2012). Durante el año 2010 la industria farmacéutica mostró un incremento de las ventas de medicamentos de prescripción, al pasar de \$ 3.490.428 millones de pesos en 2009 a \$ 3.727.600 millones de pesos. (*Determinantes del Futuro de la Industria farmacéutica*. ANDI. Noviembre 20 de 2012), tendencia jalonada por la industria de medicamentos genéricos, que durante los últimos diez años ha crecido tanto en volumen como en valor, al pasar de 93 millones de unidades en 2008 a ventas de 119 millones en 2012; y también crecieron las ventas en dólares, al pasar de US\$ 192 millones de dólares en 2008 a US\$ 276 millones de dólares en 2012. A esta tendencia contribuyó el hecho de que el Gobierno incentivó la industria de los

medicamentos genéricos con la finalidad de reducir costos en el Sistema de Salud ante la oportunidad que brindó la caducidad de las patentes de una serie de medicamentos. Es así como, según estudios de la Organización Mundial de Salud, OMS, el 11% del valor del total de las ventas de medicamentos estuvo representado por los genéricos. (*Determinantes del Futuro de la Industria farmacéutica*. ANDI. Noviembre 20 de 2012).

En el 2011 el nivel de ventas de los laboratorios farmacéuticos creció un 7,66% respecto al año anterior, resultado incentivado entre otras razones por la entrada al sector de las grandes multinacionales. (*Panorama actual de la industria Farmacéutica*. ANDI. Marzo 21 de 2012).

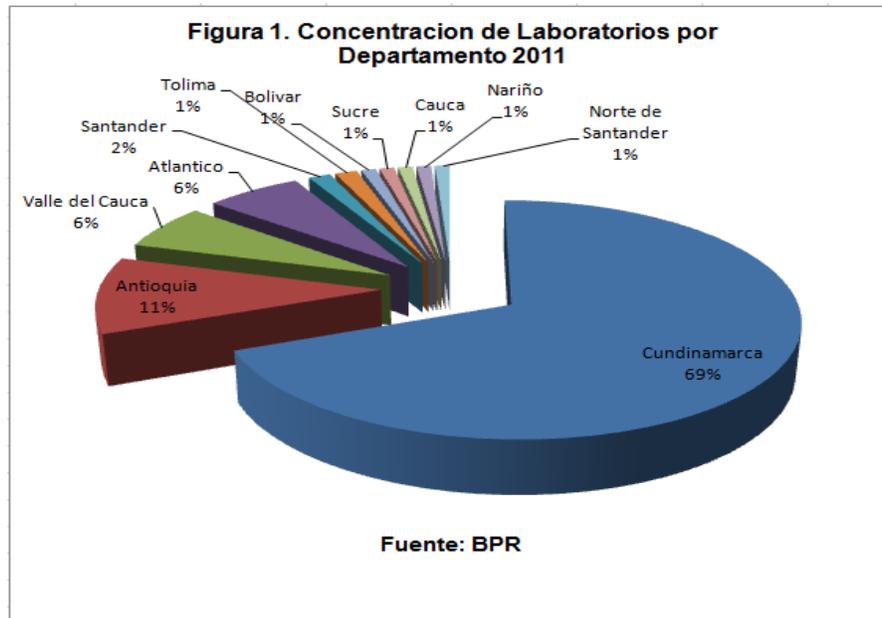
Por otra parte en 2009 se vendieron 303 millones de unidades y para 2014 hay proyección de ventas de 324 millones de unidades, lo que representa un leve crecimiento en unidades de tan solo 6%. (*Panorama actual de la industria farmacéutica*. ANDI. Marzo 21 de 2012). De todas las unidades vendidas el 75% está representado por los medicamentos con prescripción médica, denominado sector ético, y el restante 25% por los medicamentos convencionales sin prescripción o de venta libre, el denominado mercado OTC. (*Investigaciones Económicas*. Corficolombiana. Junio de 2007). Este sector proyecta crecimientos moderados y ventas por US\$ 2.420 millones de dólares para el 2014.

La actividad del sector farmacéutico comprende desde la importación de las materias primas e insumos requeridos para la elaboración de los productos hasta la importación y exportación de los medicamentos terminados. (*Investigaciones Económicas*. Corficolombiana. Junio de 2007).

Las exportaciones en 2012 alcanzaron US\$ 417,92 millones de dólares, en valores FOB y las importaciones para ese mismo año alcanzaron US\$ 2.008,16 millones de dólares CIF, lo que demuestra un gran desbalance en la balanza comercial. Los principales actores del sector son los laboratorios farmacéuticos, los distribuidores mayoristas, las droguerías, las cajas de compensación, las cadenas, las entidades prestadoras de salud, los profesionales en la salud, los ministerios y entidades del Gobierno (Ministerios de Protección Social, de Comercio y de Industria y Turismo, y sus entidades adscritas) y los consumidores finales. (*Comercio Exterior 2013*. ANDI. Octubre 7 de 2013).

Desde el punto de vista geográfico, a diciembre de 2011 la producción de medicamentos estaba ubicada y concentrada en cuatro departamentos: Cundinamarca (68,93%), Antioquia (10,68%), Valle del Cauca (6,31 %) y Atlántico (6,31%). (*Diagnóstico de la situación farmacéutica nacional*. Ministerio de Protección Social. 2011).

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% Part.</b>
Cundinamarca	142	68,93%
Antioquia	22	10,68%
Valle del Cauca	13	6,31%
Atlantico	13	6,31%
Santander	3	1,46%
Tólima	3	1,46%
Bolivar	2	0,97%
Sucre	2	0,97%
Cauca	2	0,97%
Nariño	2	0,97%
Norte de Santander	2	0,97%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100,00%</b>



Los Tratados de Libre Comercio, TLC, negociados por el Gobierno o en trámite, han abierto puertas para el ingreso de nuevos laboratorios a Colombia; además de que la estabilidad actual del país y el crecimiento económico se han vuelto atractivos para la inversión extranjera, fenómeno esquivo hasta el momento por varios factores, entre ellos la inestabilidad económica, el cambio constante en las reglas de juego frente a las compañías extranjeras, el conflicto armado interno, el proteccionismo económico, la gran protección a la propiedad intelectual, etc.

## Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco reconocimiento de marca.</li> <li>• Escaso nivel de negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios por debajo de la competencia.</li> <li>• Fórmulas personalizadas para afecciones específicas.</li> <li>• Ubicación estratégica dentro de una zona ocupada por entidades del clúster de la medicina y la belleza.</li> <li>• Dos de los más prestigiosos dermatólogos de Buga, la sede del negocio, harán parte de la empresa en calidad de socios, teniendo en cuenta que los esta clase de profesionales son los mayores influenciadores de la compra de estos medicamentos.</li> <li>• Estructura de costos ligera.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés creciente de los laboratorios internacionales por ingresar al país debido a la estabilidad económica y el buen comportamiento de la economía.</li> <li>• Bajo nivel de fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento del mercado de las fórmulas magistrales.</li> <li>• Alto nivel de contrabando de medicamentos.</li> <li>• La regulación de precios por parte de la Comisión Nacional de Precios y Medicamentos no permite incrementar los precios en forma considerable.</li> </ul>

**Fuente. Autoría propia.**

La variación de los precios de los productos del sector está regulada estrictamente por el Gobierno, un punto en contra de la rentabilidad del negocio, puesto que los costos de las materias primas se han incrementado en un 3,6%, porcentaje mayor al del aumento de los precios en el mismo período. (*Diagnóstico de la situación farmacéutica*. Ministerio de Protección Social. 2011).

La población empresarial de Buga en 2012 fue de 6.878 establecimientos, de los cuales 3.500 son de comercio (el 50,8%) y 146 son de atención a la salud humana

y de asistencia social(el 2%). (*Composición sectorial 2012*. Cámara de Comercio de Buga. 2012); establecimientos éstos últimos constituidos en su mayoría por personas naturales, el 82,75% y por sociedades de acciones simplificadas, el 5,6%. Del total de los 3.500 establecimientos de comercio el 97 % son microempresas y el restante 3% se distribuye entre pequeñas y medianas empresas, con ventas anuales de \$ 479.733 millones de pesos. Por su parte, del total de los 146 establecimientos de atención a la salud humana y asistencia social el 94% son microempresas y el 6% restante se distribuye entre pequeñas y medianas empresas y ventas anuales de \$ 20.203 millones de pesos.(*Composición sectorial 2012*.Cámara de Comercio de Buga. 2012).

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **1.1.1 Producto/Servicio**

El portafolio de productos del negocio se compone de dos categorías: los productos OTC, medicamentos sin prescripción médica o de venta libre y las preparaciones magistrales, que requieren prescripción médica. Las preparaciones magistrales se dividen a su vez en tres sub categorías: productos para el acné, para la alopecia y derivados, y una categoría global que abarca una gran variedad de productos para diferentes tipos de afecciones de la piel o de prevención de las mismas.

Los productos sin prescripción médica, de venta libre, OTC, permiten el manejo de inventarios de entre 30 a 45 días, puesto que tienen una vida útil superior a los 2 años. Son distribuidos por diferentes laboratorios, cuya forma de pago usual es a 30 días después de recibida la mercancía.

Por su parte las preparaciones magistrales, elaboradas por los dermatólogos para tratar enfermedades específicas, son fórmulas de libre uso (puesto que son mezclas de productos farmacéuticos que los profesionales de la salud recetan para la cura de determinadas enfermedades dermatológicas).

Las fórmulas magistrales son catalogadas como medicamentos genéricos dentro de la dermatología, pues no están respaldadas por marcas reconocidas, por lo general son productos más económicos que los productos de laboratorio; Los productos de laboratorio se caracterizan por tener marcas reconocidas y posicionamiento de mercado. Las fórmulas magistrales, tienen vida útil de 3 a 6 meses (periodo que se determina, de acuerdo a especificaciones propias de la formulación de cada usuario), las preparaciones se realizan bajo prescripción médica, no se maneja inventario activo de productos terminados. Estas preparaciones utilizan empaques que no contienen publicidad de los laboratorios y llevan una etiqueta que especifica el nombre técnico de la fórmula, la fecha de elaboración y la fecha de caducidad o vencimiento. Las preparaciones se hacen mediante una solicitud de preparación a un tercero (aspecto que se desarrolla en la sección de “Análisis técnico”).

En síntesis el portafolio de la empresa consta entonces de:

- **Productos magistrales:** para el acné y la alopecia y las fórmulas generales.
- **Productos OTC:** bloqueadores solares, desmaquilladores, cremas faciales, lentes con filtro UV, ropa térmica, accesorios, etc.

### **1.1.2 Clientes**

Nuestros clientes, son hombres y mujeres entre los 15 y los 60 años de edad, de estratos 2 al 6 de la zona urbana y rural de Buga. Aproximadamente 73.000 personas. Que requieran de alguna atención dermatológica o que deseen prevenir algún tipo de afección dermatológica.([www.guadalajaradebugavalle.gov.co](http://www.guadalajaradebugavalle.gov.co)).

En 2012 se atendieron 88.344 personas en las empresas prestadoras de salud de Buga, el 61,7% correspondieron a consultas externas, el 8,6% de las consultas externas, correspondieron a consultas por enfermedades de la piel y tejidos subcutáneos. Tomando una proporción del 80% de las consultas por enfermedades de la piel y tejidos subcutáneos, estimaríamos una demanda anual de 3750 consultas. ([www.guadalajaradebugavalle.gov.co](http://www.guadalajaradebugavalle.gov.co)).

Aunque buena parte del consumo de los productos para la piel se origina en la prescripción e influencia de los dermatólogos, nuestro proyecto de negocio se propone concientizar a los habitantes de Buga que estén interesados en la necesidad y la importancia de cuidar la piel y prevenir enfermedades, mediante capacitaciones, demostraciones de beneficios y charlas sobre los beneficios de los productos dermatológicos.

Nuestros clientes en la mayoría de los casos son los mismos consumidores finales, puesto que las fórmulas se preparan solo bajo prescripción médica, lo que por lo general también ocurre con los productos de venta libre, los OTC.

Y finalmente podemos plantear que debido a la naturaleza de los productos ofrecidos, solicitados directamente por los consumidores finales, no se trabaja ni con distribuidores ni con mayoristas.

### **1.1.3 Competencia**

La competencia directa de las preparaciones magistrales en Buga, son aquellas las farmacias y droguerías que venden medicamentos éticos, de marca y prescripción médica y de libre venta, OTC, productos con los que los clientes pueden obtener los mismos resultados curativos de las preparaciones magistrales, los cuales son un sustituto para nuestros productos. Sin embargo las preparaciones magistrales tienen a su favor, al igual que los productos genéricos, sus precios, más económicos que los de los productos éticos o de laboratorio, lo cual favorece directamente la operación del negocio. La información de las actividades y las ventas de las farmacias y droguerías son escasas, generales y poco específicas.

En cuanto a confiabilidad la mayoría de las droguerías no garantizan los resultados de los productos y se ciñen a comercializarlos sin tener conocimientos sobre los mismos y en cuanto a las garantías de los productos se ciñen a las recomendaciones y las políticas de los laboratorios.

Por otra parte las droguerías evidencian escasa segmentación del mercado, puesto que son negocios enfocados a comercializar una gran variedad de productos, entre ellos medicamentos, artículos de belleza, alimentos y fórmulas y accesorios infantiles.

## **1.2 PLAN DE MERCADEO**

### **1.2.1 Estrategia de precios**

La estrategia de precios de los productos y medicamentos se determina, en el caso de las preparaciones magistrales con base en los costos de sus insumos y

para los productos de carácter de venta libre, OTC, y los accesorios, se establece en consideración a los costos de su adquisición y los topes máximos de precios del mercado. Si tenemos en cuenta los costos de operación del negocio y las expectativas de los socios, los productos deberán alcanzar una rentabilidad que varía entre el 50 % y 70%. A pesar de ser una rentabilidad relativamente alta, los precios de las preparaciones estarían por debajo de los ofrecidos en el mercado por los productos sustitutos, lo que crea una ventaja comparativa en precios y ventaja competitiva en resultados esperados. Es importante anotar que algunos medicamentos éticos permiten un margen de rentabilidad extremadamente alto, de entre un 150% a 200%.

Otro factor favorable para la viabilidad del proyecto es el poco interés que tienen los negocios reconocidos de Cali por el mercado de las ciudades intermedias como Buga. Se aduce como posible explicación, la posible pérdida de control sobre la operación, que pueden tener estos negocios, sobre establecimientos ubicados fuera de su área de influencia. Otro aspecto es el desconocimiento del mercado y el tamaño de un mercado relativamente pequeño.

En cuanto a las políticas de precios de nuestro proyecto de negocio, no ofrecerá descuentos en las fórmulas magistrales, en los productos OTC, en los de laboratorio ni en los accesorios. Sin embargo se ofrecerán descuentos en fechas promocionales o en los casos en que éstos sean autorizados por los laboratorios. Las ventas serán de contado y los medios de pago que se ofrecerán en el negocio, son el efectivo y las tarjetas de débito y crédito.

### **1.2.2 Estrategia de ventas**

Es importante resaltar que la utilización de medicamentos y productos para la piel propio del negocio se basa en el poder de influencia de los dermatólogos (poder prescriptor), los que direccionan a los pacientes/clientes al consumo de las preparaciones y demás productos para la piel. Los mayores influenciadores en la decisión de compra de esta clase de productos. Es así como los dermatólogos recetan los medicamentos o fórmulas magistrales, recomiendan o sugieren el lugar en el cual se puede adquirir el medicamento u obtener su preparación. En nuestro caso, el de los productos para la piel en Buga, consideramos que buena parte de la demanda será direccionada hacia la tienda magistral “Todo Piel”, el único lugar en la ciudad donde se podrán conseguir las preparaciones; caso contrario, para adquirirlas, el paciente/cliente deberá movilizarse hasta otras ciudades como Cali, Tuluá o Palmira, lo que incrementa el costo de los medicamentos. Para promocionar las ventas de los productos de venta libre OTC y los accesorios, se llegará a los clientes mediante comunicación y publicidad directa que se efectuará a partir de bases de datos de pacientes de algunos dermatólogos, que permitirá un primer acercamiento a los clientes con una variedad de productos especializados.

Para clientes de preparaciones magistrales, se enfatizará el hecho de que los precios de las preparaciones magistrales son más económicos que los de los productos de laboratorio. Se destacará además la confiabilidad de la preparación y el hecho de que se trata de fórmulas personalizadas y preparadas para solucionar problemas de acné, alopecia y otras enfermedades cutáneas.

Como servicio complementario se ofrecerán los domicilios para los clientes que residen dentro del casco urbano de Buga y para los que viven o trabajan por fuera se ofrecerá el servicio de entrega por transportadora, valor que en éste último caso será adicional al del precio de la preparación suministrada.

### **1.2.3 Estrategia promocional**

El nombre del negocio será “Todo Piel”, el que se estableció por consenso entre los posibles accionistas, puesto que es un nombre de fácil recordación y describe y destaca el hecho de que el negocio está enfocado al cuidado de la piel. El eslogan del negocio se estableció a partir de una de las ventajas comparativas, el precio, y dice que “Verse bien no cuesta tanto”.

La principal estrategia promocional que se utilizará es el direccionamiento por parte de los dermatólogos asociados para que los clientes adquieran las preparaciones en nuestro negocio. Adicionalmente se visitarán los médicos generales de Buga, con el fin de dar a conocer el negocio así como los servicios que ofrece.

Estrategias promocionales adicionales serán las siguientes:

- Distribución de unos 200 folletos en los consultorios de los dermatólogos y en las zonas de influencia directa. En los folletos se especificarán el nombre y la ubicación del negocio y el portafolio de productos y servicios.
- Publicidad radial durante un mes en emisoras locales, como Tropicana Buga, con emisiones programadas de 8cuñas de 20 segundos diarios, en los días lunes, miércoles, viernes y sábado.

- A mediados y fin de año se sortearán dos tratamientos estéticos dermatológicos, efectuados por los dermatólogos asociados.
- Publicidad e información a través de redes sociales Facebook, Instagram y email, para lo cual se aprovecharán las bases de datos de los dermatólogos asociados al negocio.
- Promoción a través de una página web, en la que las personas puedan consultar los servicios del negocio, los productos que se ofrecen, la ubicación del negocio y los horarios de atención al público.
- Se impartirán charlas dirigidas al público objetivo basadas en los cuidados de la piel y la importancia de su conservación.
- Se diseñara e implementará un sistema de CRM básico que permitirá hacer seguimiento a los hábitos de consumo de nuestros clientes para poder hacer seguimiento de sus siguientes visitas. El CRM se trabajara por medio del Software de administración CG-UNO. El cual mediante un archivo plano que se exporta a Excel, permite tener información como: frecuencia de compra, compra en pesos por cliente, productos comprados, etc.
- Alianzas estratégicas, con centros de estética de la ciudad y con clínicas especializadas en belleza y salud.

El plan de acción y el cronograma de Actividades se detallan en los ANEXOS.

#### **1.2.4 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución se basará en la venta directa en el local del negocio, el canal directo para que los clientes accedan a los productos sin intermediarios, de tal manera que los productos pasan sin escalas de la tienda, su productor directo, al consumidor. En nuestro caso, los clientes que reciban prescripciones médicas de los dermatólogos o los que desean conseguir productos para suplir necesidades clínicas o dermatológicas, deberán acudir al negocio para presentar la fórmula recetada y en numerosos casos, para solicitar la preparación de su fórmula magistral o el suministro de productos dermatológicos.

El dispensario se encargará de solicitar al final del día a un tercero, el maquilador, externo a la compañía, la elaboración de las fórmulas prescrita por los dermatólogos (no se puede solicitar más de 30 unidades de una misma presentación comercial), acordadas previamente con los clientes las fechas para el suministro de los productos solicitados. Una vez que los productos estén en la tienda se contactarán las personas que solicitaron las preparaciones para comunicarles el despacho o la recogida en la tienda.

El servicio de domicilios lo efectuará una persona de planta del negocio, quién será capacitada en el manejo de productos farmacéuticos y en la atención de los clientes.

Por lo explicado previamente, los productos magistrales se manejarán solamente sobre pedido, con fechas de entrega de entre 3 y 5 días hábiles, puesto que el maquilador requiere un plazo de tres días para la entrega de la fórmula en el almacén ;para los productos de venta libre OTC, medicamentos de marca y

accesorios, se manejarán inventarios de entre 30 y 45 días y se efectuarán pedidos de reposición cada quince días.

### **1.3 Políticas de servicio**

El servicio de preparación de las fórmulas magistrales incluye una serie de políticas tales como:

- Los pedidos de preparaciones magistrales se realizarán con prescripción médica, que deberá tener la información del paciente y deberá ser corroborada por el dispensario (información que se integrará al CRM informal del negocio).
- El pago de las preparaciones magistrales se deberá realizar en el dispensario, con cualquier medio de pago, sea efectivo o tarjetas débito o crédito.
- Los costos de los servicios de mensajería serán cubiertos por la tienda y no por el cliente. Sin embargo, si el despacho corresponde a lugares por fuera del casco urbano de Buga, el cargo por transporte lo asumirá el cliente.
- La entrega de los productos magistrales tomará entre tres a cinco días hábiles, a partir del momento del pedido de maquila al tercero.
- La entrega de los productos se efectuará contra la presentación de la factura de compra al dispensario.
- Se realizarán cambios en los accesorios y en los productos OTC, solamente si el cliente presenta la respectiva factura y sustenta las razones de su solicitud.

- No se harán cambios de las preparaciones magistrales entregadas.

#### **1.4 Tácticas de ventas**

Los vendedores directos del negocio son los dermatólogos asociados, los principales influenciadores de la compra. El dependiente que tendrá el negocio será otra de las personas involucradas en el proceso de ventas, que se contratará a término indefinido con un sueldo equivalente al salario mínimo, \$589.500 más prestaciones de ley. Esta persona será capacitada por uno de los dermatólogos que a su vez cuenta con experiencia en ventas, y también se utilizarán de ser necesarios los cursos de ventas y atención de clientes del SENA.

Con los laboratorios, proveedores de productos para el negocio, se acordará un pago de la mercancía a 30 días; en caso de pagos de contado, los laboratorios conceden un descuento financiero del 5%. Con nuestro maquilador, el proveedor que prepara las fórmulas magistrales, el pago inicialmente será de contado a 8 días y posteriormente, a los seis meses, el plazo se ampliará a 30 días, con la opción adicional de tomar un descuento financiero del 4% si efectuamos el pago de contado.

## **2. ANÁLISIS TÉCNICO**

### **2.1 Análisis del producto**

En el análisis técnico detallaremos a fondo el funcionamiento operativo de la empresa. El propósito de este análisis es examinar la capacidad de respuesta de la organización para atender la demanda determinada en el análisis de mercado, particularmente en lo relacionado con las ventas previstas.

Los medicamentos ofrecidos por “Todo Piel” se elaborarán a partir de fórmulas magistrales previamente desarrolladas por un grupo de dermatólogos residentes en la ciudad de Buga. Las preparaciones se venden al público solo bajo prescripción médica, por parte de los dermatólogos asociados o de dermatólogos externos. Las especificaciones y el portafolio de productos se relacionan en el Anexo 1.

Las fórmulas se clasifican de acuerdo a su funcionalidad en varios grupos:

- **Acné.** Productos que combaten uno o varios pilares etiológicos del acné como la hiperqueratosis, el aumento de la producción sebácea, la inflamación hormonal y el control de las bacterias sobre-agregadas como el *Propionibacterium acné*.
- **Capilares.** Productos que ayudan a detener la caída de cabello o que aumentan su crecimiento cuando se presentan patologías de alopecias cicatriciales y no cicatriciales como la *Alopecia androgénica*, la *Alopecia areata*, el *Efluvio telógeno* y el *Liquen plano*.
- **Anti moluscos.** Productos queratolíticos utilizados para combatir las lesiones producidas por infecciones generadas por los virus del grupo *Poxvirus*.
- **Cicatrizantes.** Productos que ayudan en los procesos de epitelización cutánea los que disminuyen las lesiones de la piel producidas por traumas.
- **Despigmentantes.** Productos que intervienen en el proceso de melanogénesis que disminuyen las manchas producidas en la piel por diversos factores, como en el caso del melasma.
- **Escabiosis.** Productos que combaten las infecciones cutáneas producidas por el parásito *Sarcoptes scabiei var Hominis*.

- **Antiinflamatorios.** Compuestos principalmente por *corticoesteroides tópicos*, se utilizan para el control de las inflamaciones cutáneas producidas por múltiples patologías dermatológicas como la dermatitis de contacto, la dermatitis atópica y las enfermedades del colágeno entre otras.

- **Renovadores cutáneos.** Productos utilizados para evitar el foto envejecimiento cutáneo.

- **Ungüento ruso.** Producto para el manejo de *onicomicosis*, resultante de la mezcla de urea al 40% con un antimicótico, ya sea como tratamiento único o como tratamiento complementario.

Una debilidad aparente del negocio es que las fórmulas magistrales son conocidas por todos los dermatólogos y cualquiera puede recetarlas, situación que a nuestro parecer se transforma en una fortaleza para nuestro negocio, puesto que los dermatólogos que son socios, atienden el mercado de la ciudad de Buga, ciudad en la que se establecerá nuestro negocio, lo que asegura el buen direccionamiento de la demanda por preparaciones hacia “Todo Piel”, que será el único negocio establecido en Buga, que cuenta con el servicio de preparación de medicamentos con fórmulas magistrales.

El negocio de la fórmulas magistrales tiene la ventaja de que genera su propio nicho de mercado, puesto que ofrece preparaciones elaboradas para solucionar necesidades específicas de los pacientes o clientes a precios inferiores a los de los productos de marca, los de laboratorio, y que por su menor costo, el mercado de los productos genéricos cada vez tiene más consumidores. Sin embargo, existe una situación que puede generar desconfianza en algunos pacientes, respecto a la efectividad de estos medicamentos, y consiste en que en Colombia no se exigen

estudios de biodisponibilidad y bioequivalencia que garanticen la adecuada composición de estos productos. Los productos magistrales, marca Todo Piel, traerán la composición química del producto en la etiqueta. Con revisiones aleatorias y semanales de algunos productos, con el fin de llevar control de calidad de los componentes de las preparaciones.

La producción de este tipo de medicamentos implica conocimientos y tecnologías que requieren que una inversión inicial muy elevada, por lo cual en nuestro proyecto se tomó la decisión de tercerizar la producción con la empresa de Cali Droguerías San Jorge, una compañía con más de cincuenta años de experiencia en el mercado regional y con una certificación de buenas prácticas de manufactura, BPM, que respalda la calidad de sus productos; es además una compañía que posee toda la infraestructura, la experiencia y los conocimientos necesarios para la producción confiable y eficiente de las preparaciones magistrales.

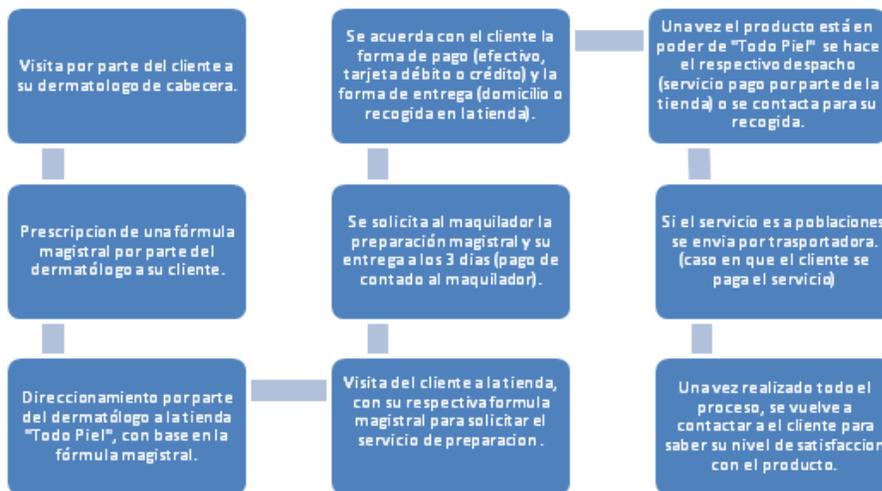
Las preparaciones magistrales se trabajarán bajo la marca “Todo Piel”. Los pagos convenidos con la Droguería San Jorge inicialmente serán de contado, y después de seis meses de operación, se efectuarán a 30 días, mediante transferencias bancarias, que una vez confirmadas serán autorizados los despachos de las respectivas fórmulas, que llegarán a la Terminal de Transporte de Buga, lugar en que serán recogidas por un mensajero.

Debido a que las preparaciones se manejarán bajo prescripciones médicas, el negocio no manejará inventarios de las preparaciones. Éstas se almacenarán por un plazo máximo de uno o dos días en el mostrador, mientras los productos sean despachados o recogidos por los clientes. A cada una de las preparaciones

almacenadas se les deberá adjuntar una copia de sus respectivas fórmulas, lo que evitará cometer equivocaciones en las entregas.

Debido a la tercerización de la producción de las preparaciones no se manejarán materias primas. Los productos OTC, aquellos que no son de preparación magistral, se comprarán directamente a sus proveedores, entre ellos laboratorios certificados, ópticas y tiendas especializadas.

**Figura 2. Diagrama de servicio para las fórmulas magistrales.**



Fuente: Autoría propia.

## 2.2 Facilidades

El local que se ha seleccionado para la operación del negocio en Buga es de aproximadamente 50mt cuadrados, 6 mt de frente por 8 mt de fondo, que cuenta con un pequeño baño en la parte posterior, ubicado en la carrera 13 N° 4-28, zona céntrica de la ciudad en la cual están ubicados varios negocios del clúster de salud de Buga. El local está ubicado estratégicamente puesto que está a tan solo a cinco minutos de los consultorios de los dermatólogos asociados, los que direccionarán a los pacientes hacia el negocio para adquirir los productos dermatológicos. El clúster de salud ubicado en la zona está conformado por la

clínica Comfandi, el consultorio de varios dermatólogos asociados y una clínica estética.

El local se tomará en arriendo, con un contrato por un año, por un valor mensual de \$250.000, que no incluye los servicios públicos, a cargo de nuestro negocio. Se estima que el valor mensual de los servicios de luz y agua es en promedio de \$60.000 y el de telefonía con internet es de \$60.000. El arrendatario ha solicitado para la adjudicación del contrato los siguientes documentos :el certificado de ingresos del titular o en su defecto una carta de ingresos laborales y un fiador con finca raíz.

Consideramos que ubicar y llegar al negocio es fácil puesto la Clínica Comfandi de Buga o La Basílica de Buga sirven como puntos de referencia. El local tiene buen acceso vial y cuenta con facilidades de parqueo.

El horario de atención del local será de 9:00 am a 12:00 am con cierre a la hora del almuerzo y en la tarde de 2:00 pm a 7:00 pm, de lunes a viernes, y los sábados de 9:00 am a 1:00 pm, sin apertura los domingos ni festivos.

### **2.3 Equipos y maquinaria**

En esta sección se especifican las cantidades, la descripción y la funcionalidad de cada uno de los equipos y muebles que requiere el negocio para su operación. (Anexo 2). Los equipos serán adquiridos de contado.

Se realizará una programación manual para el mantenimiento general de los equipos. Con respecto al servicio de domicilios, la persona contratada deberá tener vehículo propio, una moto, con sus documentos vigentes.

## 2.4 Distribución de espacios.

El local escogido cuenta con un área de 50 mt cuadrados, ocupados en buena parte por exhibidores de productos OTC y de accesorios, los que se distribuirán de la siguiente forma:

Un mostrador en la parte posterior del local, con visibilidad hacia la entrada del local, a los costados del local unas vitrinas o muebles de pared con publicidad de los laboratorios y otros muebles distribuidos en varios puntos del local. La parte exterior del local contará con un parqueadero para aproximadamente 5 o 6 vehículos y para la moto del mensajero.

**Figura 3. Distribución de espacios en el local de “Todo Piel”.**



Fuente: Autoría propia.

## 2.5 Sistemas de control

Para controlar adecuadamente los inventarios, cada semana se efectuará un inventario de las existencias, el cual se confrontará con los datos del sistema, procedimiento que efectuará el dependiente con la colaboración de las personas de impulso o de mercadeo que enviarán los laboratorios. Se revisarán además la vigencia de los productos, es decir sus fechas de caducidad, y se tomará nota e los posibles agotados que se pudieran generar.

Se realizará también a diario una programación de las preparaciones magistrales solicitadas y se actualizarán las condiciones acordadas. Se determinará además la forma de entrega de éstas, es decir si serán recogidas, si se enviarán a los clientes con el mensajero o se despacharán por fuera del casco urbano de Buga mediante una transportadora.

Cada día se entregará al mensajero una relación escrita de las preparaciones que debe entregar. Este documento contendrá, ordenados por entrega, los nombres de las personas que solicitaron las fórmulas, sus direcciones y teléfonos y los tipos de fórmulas que se suministrarán.

### **3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

#### **3.1 Grupo empresarial**

La tienda de preparación magistral “Todo Piel” se constituirá bajo documento privado inscrito en la Cámara de Comercio de la ciudad de Buga, como una sociedad por acciones simplificada, S.A.S., constituida a término indefinido. Se escogió la S.A.S como forma societaria debido a que limita la responsabilidad económica al monto de los aportes de los accionistas, exige una organización

jerárquica simple y facilita la consecución de los documentos y el cumplimiento de los requerimientos para constituir la y operarla.

El negocio tendrá cinco accionistas, dos egresados de la Universidad ICESI, en Administración de empresas y en Economía y Negocios Internacionales; y tres socios que son médicos especialistas en dermatología de la Universidad del Valle. Los dos accionistas del ICESI aportarán a la empresa sus conocimientos de administración, de manejo de personal, de elaboración de presupuestos y proyecciones de ventas y de todos los aspectos concernientes al mercadeo. Por su parte los tres accionistas de la Universidad del Valle, los dermatólogos, se encargarán de concebir y elaborar las formulaciones magistrales, de direccionar los pacientes hacia el negocio, pues son ellos los que poseen los conocimientos médicos y farmacéuticos requeridos para dichas labores.

Cada accionista realizará un aporte de capital inicial de igual proporción a la cantidad de socios, en este caso del 20%. Los cinco asociados estarán vinculados a la empresa con diferentes cargos: los dos accionistas del ICESI ocuparán los cargos de director comercial y jefe de mercadeo, mientras los tres dermatólogos asociados se ocuparán de la función comercial, al ser ellos los mayores influenciadores para la adquisición de los medicamentos. La participación accionaria y aportes se detallan a continuación:

**Figura 4. Constitución accionaria.**

<b>Accionista</b>	<b>% Participación</b>	<b>Cargo/Area</b>	<b>Aporte</b>
		Gerente/Director	
A (ICESI)	20%	Comercial	\$ 5.000.000
		Jefe de	
B (ICESI)	20%	Mercadeo	\$ 5.000.000
C (UNIVALLE)	20%	Comercial	\$ 5.000.000
D (UNIVALLE)	20%	Comercial	\$ 5.000.000
E (UNIVALLE)	20%	Comercial	\$ 5.000.000

**Fuente: autoría propia.**

### **3.2 Personal**

El negocio requerirá dos personas para su operación en el punto de venta, un dependiente y un mensajero, que deberán cumplir con los siguientes perfiles y cumplir las siguientes funciones:

- **Dependiente.** Persona con una formación educativa de nivel superior (técnica), con experiencia en el manejo de medicamentos o preparaciones magistrales y en la atención de clientes, con vocación al servicio. Esta persona será contratada a término indefinido, con un salario mínimo actual, SMMLV, de \$589.500 más sus prestaciones de Ley. Tendrá un incremento anual a su salario, que se efectuará con base en lo determinado por ley o lo decretado por el Gobierno.

Serán funciones del dependiente: efectuar las ventas dentro del negocio, asesorara los clientes, limpiar las áreas de trabajo, recibirlas solicitudes de preparaciones magistrales y hacer su entrega, registrar la ventas y llevar una relación escrita con los datos de los clientes que ingresen a la tienda.

El horario laboral para esta persona es el mismo de apertura del local, entre 9:00 am y 12:00 am en las mañanas, con cierre por la hora de almuerzo y en las tardes entre 2:00 pm y 7:00 pm, de lunes a viernes, y los sábados de 9:00 am a 1:00 pm, sin jornadas laborales los domingos y festivos.

- **Mensajero:** Persona con nivel educativo de primaria o secundaria, con experiencia como mensajero en la ciudad de Buga, con vocación de servicio y atención. Esta persona al igual que el dependiente, se manejará con un contrato a término indefinido, con un salario mínimo legal a 2013, SMMVL, de \$589.500 más prestaciones de Ley, sueldo que cubrirá el servicio de mensajería y de rodamiento. Esta persona será capacitada en los temas de atención al cliente y manipulación de productos farmacéuticos, por uno de los dermatólogos y de ser necesario, se le brindaría capacitación en el Sena.

Tanto al Director comercial como al Jefe de Mercadeo se les asignará un salario simbólico de \$600.000 mensuales.

La selección de personal la hará Natalia Bohórquez, free lance en esta clase de procesos, que nos brindara algunas hojas de vida escogidas, las que una vez revisadas y seleccionadas por los accionistas serán devueltas a la doctora Bohórquez para que se les efectúen entrevistas y pruebas psicotécnicas. Los que pasen dichos procedimientos serán entrevistados al día siguiente por el Gerente comercial, el accionista A del ICESI, quien escogerá las personas que considere más adecuadas para las labores requeridas en la empresa.

### 3.3 Organización.

El organigrama que se presenta a continuación muestra la estructura organizacional del negocio, en el que a pesar de que todos los socios tienen la misma participación accionaria, contará con un Director comercial, función que ejercerá el socio A del ICESI, quién será el representante legal de la compañía, la cabeza visible del negocio. Se encargará de las funciones gerenciales, negociará con los proveedores, aprobará los proyectos que serán implementados y supervisará y gestionará las labores administrativas.

**Figura 5. Organigrama de “Todo Piel”.**



**Fuente: Autoría propia.**

## 4. ANÁLISIS LEGAL.

Definida la empresa como una sociedad del tipo S.A.S., se diligenciará el respectivo formulario de registro y matrícula de la Cámara de Comercio de Buga, cuyo valor de registro es de aproximadamente \$223.000, determinados con base en el capital constituido de la empresa de \$25.000.000, aportado por los socios para conformar la sociedad. También se solicitará el NIT ante la DIAN y se efectuará la inscripción del RUT. Posteriormente se efectuarán en la Cámara de

Comercio de Buga los registros de Industria y Comercio, de uso de suelos y de condiciones sanitarias, y de seguridad (Ley 9ª de 1979).

Se tendrá en cuenta el concepto de distancia (Decretos 2200 de 2005 y 3554 de 2008) que determina que para la aprobación de aperturas o traslados de establecimientos farmacéuticos minoristas, en todo el territorio nacional, sin excepción alguna, deberá existir entre el establecimiento farmacéutico minorista solicitante y el establecimiento farmacéutico minorista más cercano una distancia mínima de setenta y cinco (75) metros lineales.

Se tendrá en cuenta también (la resolución 10911 de 1992) que determina un tamaño mínimo de veinte (20) metros cuadrados que deben tener los locales que ocupen las droguerías y/o farmacias nuevas. (El decreto 677 de 1995) donde se reglamenta el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitarias de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico.

Para las preparaciones magistrales se debe especificar el nombre del principio activo del producto, la concentración en ml, gr o mg, el nombre del fabricante o responsable de la comercialización del producto, número de lote, fecha de caducidad del producto y leyenda en caso de ser necesario.

(El decreto 1737 de 2005) donde se reglamenta la preparación, distribución, dispensación, comercialización, etiquetado, rotulado y empaques de los medicamentos homeopáticos magistrales.

Para el funcionamiento del negocio se tendrá en cuenta (La ley 9 de 1979 Artículo 576) La cual regula el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos y

droguerías. En caso de infringir esta ley se podría incurrir en la clausura del local, suspensión parcial o temporal, decomiso de los productos o la suspensión temporal de la venta de algunos productos.

Para el funcionamiento adecuado del negocio se deben tener en cuenta aspectos fundamentales como. La dirección técnica del negocio deberá estar a cargo de un químico farmacéutico y la rotación adecuada de los inventarios “Lo primero que se vence, es lo primero que sale”.

## **5. ANÁLISIS SOCIALY DE VALORES PERSONALES**

Para los socios de la empresa, los valores éticos y morales son muy importantes, pues consideran que representan uno de los pilares fundamentales de toda organización respetable y confiable y con mayor razón puesto que los socios de la empresa son profesionales de la medicina, de economía y de administración formados en reconocidas universidades de la ciudad de Cali, entidades que promueven el desarrollo y la cimentación de valores éticos y morales en sus estudiantes.

Los valores fundamentales que tendrán arraigo en la operación de la empresa son los siguientes:

- **Respeto.** Valor básico que posibilita el trabajo en equipo, la empatía y la comprensión de los miembros de la empresa, el respeto a los clientes, a la comunidad, a nuestros colaboradores, a la competencia y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, se relacionen con la empresa.

- **Servicio.** Valor que facilita el cumplimiento de nuestros objetivos y que garantiza plenamente la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes.
- **Confianza.** Valor muy importante para la empresa, ya que posicionar la empresa como compañía confiable en el mercado requiere un gran esfuerzo e implica la necesidad de que se realice un trabajo a conciencia que se irá estructurando paulatina y continuamente, para cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos, y generar así una percepción en la mente de los clientes de confiabilidad, seguridad y tranquilidad.
- **Disciplina.** Valor que debe adoptar nuestro personal y asociados, puesto que su cumplimiento garantiza el buen nombre y la reputación de la empresa que busca ganarse un nicho de mercado.

Consideramos que la empresa no afecta negativamente, directa ni indirectamente a la comunidad, ni en sus valores éticos o morales; por el contrario, el ingreso del negocio a la ciudad de Buga será la oportunidad para que sus habitantes puedan adquirir productos, antes poco asequibles por sus elevados costos, y ahora, a través de nuestra empresa, podrán adquirir medicamentos a precios razonables con lo cual se satisface una necesidad insatisfecha, de tal manera que la empresa compartirá los mismos intereses y valores de la comunidad, con el beneficio adicional de que se crearán dos nuevos empleos en el corto plazo.

Como sucede con todos los medicamentos, los usuarios son susceptibles a reacciones alérgicas, por lo cual se les recomienda que, en caso de que presenten

reacciones adversas por el uso de los medicamentos se dirijan y consulten con dermatólogos calificados, puesto que algunos componentes como la Eritromicina, la Clindamicina y el Peróxido de Benzoilo son susceptibles de producir alergias en pacientes que no toleran estas sustancias.

## 6. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para toda empresa los aspectos económicos y financieros son de vital importancia, pues definen su perdurabilidad en el tiempo. Por consiguiente para la empresa que se planea poner en marcha, a la que se exige un determinado patrimonio líquido mínimo que le permita obtener el permiso de funcionamiento, es muy importante el control estricto y en tiempo real de los recursos financieros.

Presentamos a continuación los estados financieros proyectados de la compañía.

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	12.418.000	46.089.003	94.780.791	171.039.820	288.626.192
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	5.141.628	11.496.680	19.351.525	22.251.691
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>12.418.000</b>	<b>51.230.631</b>	<b>106.277.472</b>	<b>190.391.345</b>	<b>310.877.883</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	9.322.000	9.322.000	9.322.000	9.322.000	9.322.000
Depreciación acumulada	0	2.411.067	4.822.133	7.233.200	8.277.600
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	3.260.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>12.582.000</b>	<b>6.910.933</b>	<b>4.499.867</b>	<b>2.088.800</b>	<b>1.044.400</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>25.000.000</b>	<b>58.141.565</b>	<b>110.777.338</b>	<b>192.480.145</b>	<b>311.922.283</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	2.887.325	2.973.944	3.063.163	3.155.058
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	6.808.421	20.451.892
Impuestos locales por pagar	0	2.601.664	3.215.656	3.974.551	4.912.545
Iva por pagar	0	5.705.639	7.052.170	5.380.545	6.650.353
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>11.194.628</b>	<b>13.241.771</b>	<b>19.226.680</b>	<b>35.169.848</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	19.752.243	65.282.011	133.428.119
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	19.752.243	45.529.767	68.146.108	93.149.073
Reserva Legal	0	2.194.694	7.253.557	14.825.347	25.175.243
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25.000.000</b>	<b>46.946.937</b>	<b>97.535.567</b>	<b>173.253.465</b>	<b>276.752.435</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>25.000.000</b>	<b>58.141.565</b>	<b>110.777.338</b>	<b>192.480.145</b>	<b>311.922.283</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas		205.665.119	254.202.087	314.193.780	388.343.512
Costos de Materia prima		73.590.134	90.957.405	112.423.353	138.955.264
Costo mano de Obra		46.992.062	48.401.824	49.853.879	51.349.495
Gastos de Operación		8.408.330	9.155.523	10.051.614	9.764.253
Gastos de Administración y Ventas		51.467.656	55.098.704	59.338.615	64.323.637
Gastos diferidos		3.260.000	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>		21.946.937	50.588.630	82.526.319	123.950.862
Menos: Impuesto de Renta		0	0	6.808.421	20.451.892
<b>Utilidad neta</b>		21.946.937	50.588.630	75.717.898	103.498.970
Reserva legal		2.194.694	5.058.863	7.571.790	10.349.897
<b>Utilidad del periodo</b>		19.752.243	45.529.767	68.146.108	93.149.073

## FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	2.014			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril
Caja Inicial	0	12.418.000	19.299.449	20.258.283	19.316.652
Ingresos Netos		23.342.991	14.005.795	16.340.094	23.342.991
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	0	35.760.991	33.305.243	36.598.377	42.659.643
Inversiones en activos	9.322.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	8.352.480	5.011.488	5.846.736	8.352.480
Egresos por mano de obra	0	3.353.149	3.353.149	3.353.149	3.353.149
Egresos por gastos de operación		370.000	370.000	370.000	370.000
Egresos por gastos de administración y ventas		4.201.938	4.201.938	4.201.938	4.201.938
Egresos por gastos preoperativos diferidos	3.260.000				
Egresos iva	0	0	0	3.381.120	0
Egresos retributivo		183.975	110.385	128.783	183.975
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	12.582.000	16.461.542	13.046.960	17.281.725	16.461.542
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-12.582.000	19.299.449	20.258.283	19.316.652	26.198.101
Aporte de Socios	25.000.000				
Prestamo					
Distribucion de Excedentes					
<b>CAJA FINAL</b>	12.418.000	19.299.449	20.258.283	19.316.652	26.198.101

ITEM	2.014				
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Caja Inicial	26.198.101	22.083.842	23.234.346	27.579.955	28.538.789
Ingresos Netos	11.671.496	16.340.094	23.342.991	14.005.795	16.340.094
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>37.869.596</b>	<b>38.423.936</b>	<b>46.577.337</b>	<b>41.585.750</b>	<b>44.878.883</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	4.176.240	5.846.736	8.352.480	5.011.488	5.846.736
Egresos por mano de obra	3.353.149	4.642.133	3.353.149	3.353.149	3.353.149
Egresos por gastos de operación	370.000	370.000	370.000	370.000	370.000
Egresos por gastos de administración y ventas	4.201.938	4.201.938	4.201.938	4.201.938	4.201.938
Egresos por gastos preoperativos diferidos					
Egresos iva	3.592.440	0	2.535.840	0	3.381.120
Egresos reterfuente	91.988	128.783	183.975	110.385	128.783
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>15.785.754</b>	<b>15.189.590</b>	<b>18.997.382</b>	<b>13.046.960</b>	<b>17.281.725</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>22.083.842</b>	<b>23.234.346</b>	<b>27.579.955</b>	<b>28.538.789</b>	<b>27.597.158</b>
Aporte de Socios					
Prestamo					
Distribucion de Excedentes					
<b>CAJA FINAL</b>	<b>22.083.842</b>	<b>23.234.346</b>	<b>27.579.955</b>	<b>28.538.789</b>	<b>27.597.158</b>

ITEM	2.014			Total
	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.014
Caja Inicial	27.597.158	27.075.339	26.978.987	12.418.000
Ingresos Netos	11.671.496	16.340.094	46.685.982	233.429.910
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>39.268.653</b>	<b>43.415.433</b>	<b>73.664.969</b>	<b>245.847.910</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	4.176.240	5.846.736	16.704.960	83.524.802
Egresos por mano de obra	3.353.149	3.353.149	5.931.117	44.104.738
Egresos por gastos de operación	370.000	370.000	370.000	4.440.000
Egresos por gastos de administración y ventas	4.201.938	4.201.938	4.201.938	50.423.256
Egresos por gastos preoperativos diferidos				0
Egresos iva	0	2.535.840	0	15.426.358
Egresos reterfuente	91.988	128.783	367.951	1.839.753
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>12.193.315</b>	<b>16.436.445</b>	<b>27.575.966</b>	<b>199.758.907</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>27.075.339</b>	<b>26.978.987</b>	<b>46.089.003</b>	<b>46.089.003</b>
Aporte de Socios				
Prestamo				
Distribucion de Excedentes				
<b>CAJA FINAL</b>	<b>27.075.339</b>	<b>26.978.987</b>	<b>46.089.003</b>	<b>46.089.003</b>

FLUJO DE CAJA				
ITEM	Total 2.014	Total 2.015	Total 2.016	Total 2.017
Caja Inicial	12.418.000	46.089.003	94.780.791	171.039.820
Ingresos Netos	233.429.910	288.519.369	356.609.940	440.769.886
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>245.847.910</b>	<b>334.608.372</b>	<b>451.390.732</b>	<b>611.809.706</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	83.524.802	103.236.655	127.600.506	157.714.225
Egresos por mano de obra	44.104.738	48.315.204	49.764.660	51.257.600
Egresos por gastos de operación	4.440.000	4.573.200	4.710.396	4.851.708
Egresos por gastos de administración y ventas	50.423.256	54.054.304	58.294.215	63.279.237
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0
Egresos iva	15.426.358	24.772.618	33.954.894	38.632.311
Egresos retefuente	1.839.753	2.273.935	2.810.584	3.473.882
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	2.601.664	3.215.656	3.974.551
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>199.758.907</b>	<b>239.827.581</b>	<b>280.350.911</b>	<b>323.183.514</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>46.089.003</b>	<b>94.780.791</b>	<b>171.039.820</b>	<b>288.626.192</b>
Aporte de Socios				
Préstamo				
Distribucion de Excedentes		0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>46.089.003</b>	<b>94.780.791</b>	<b>171.039.820</b>	<b>288.626.192</b>

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Utilidad Neta	0	21.946.937	50.588.630	75.717.898	103.498.970
Total Depreciación	0	2.411.067	2.411.067	2.411.067	1.044.400
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		24.358.003	52.999.697	78.128.964	104.543.370
Inversiones en Activos del Periodo	9.322.000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	3.260.000				
Colchon de efectivo	12.418.000	372.540	383.716	22.688	12.192
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	25.000.000	372.540	383.716	22.688	12.192
3. Liquidación de la empresa					89.608.434
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-25.000.000	23.985.463	52.615.981	78.106.277	194.139.611
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-25.000.000</b>	<b>-26.014.537</b>	<b>586.908</b>	<b>79.280.093</b>	<b>352.699.796</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>1,98</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>163,39%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>22.043.737</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>100,00%</b>				

Como resultado de los cálculos presentados en los estados financieros adjuntos, se puede concluir que la operación del negocio permitirá la obtención de una Tasa Interna de Retorno, TIR, de 163,4%, valor alto que en buena medida se explica por los elevados márgenes de ganancia que posibilita la producción de las fórmulas magistrales, que alcanzan el 200%, información que se ha corroborado al comparar los costos de producción del laboratorio que se encargará de la manufactura de los productos frente a los precios final de venta de los productos ofrecidos por empresas similares de Cali, Palmira y Tuluá.

## **7. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES**

Somos conscientes de que para validar la supervivencia de toda empresa se deben tener en cuenta las condiciones del entorno, puesto que los cambios políticos y gubernamentales pueden afectar la operación y la rentabilidad misma de la empresa que pensamos iniciar, por lo que consideramos que es de vital importancia analizar el Proyecto de reforma a la salud No. 210 que actualmente cursa en el Congreso de la República, cuyas condiciones podrían afectar nuestra idea de negocio, puesto que incentivaría la cantidad de dermatólogos que atenderían el mismo nicho de mercado, lo cual incrementaría la oferta de medicamentos magistrales y dermatológicos, factor que impactaría de forma positiva las ventas de este tipo de productos, pero que como contrapartida implicaría la constitución de una competencia adicional constituida por la nueva población de especialistas en la salud de la piel. Como medida de choque ante esta posibilidad, la empresa estaría dispuesta a acoger nuevos socios dermatólogos y a abrir nuevas sucursales, estrategias que posibilitarán por ende el

crecimiento en la cobertura del mercado, mediante la gestión directa de los nuevos socios de la empresa, cuya materialización estaría alineada con una estrategia de crecimiento de la compañía.

Por otra parte un riesgo económico que podría enfrentar la nueva compañía el que generarían algunos incrementos no considerados de los precios de las materias primas con las que se producen las fórmulas magistrales, el cual tendría que trasladarse a los precios del consumidor final. Este último riesgo se sorteará mediante la negociación con el laboratorio con el que vamos a tercerizar la producción de los medicamentos, puesto que en el contrato que se firmará quedará estipulado que el alza de los precios de los insumos será negociado cada seis meses y las variaciones que se presenten durante la vigencia del contrato en cada periodo serán asumidas por dicho laboratorio.

## **8. ANÁLISIS DE SESIBILIDAD.**

Este análisis muestra la importancia de ser los primeros en ingresar al mercado de Buga. Esta sería la única tienda magistral existente en el mercado objetivo. En caso que ingresaran nuevos participantes, se afectaría directamente el desempeño de la empresa. Para esta hipótesis se proyectó una pérdida del mercado del 20%; lo que entrega como resultado que la TIR fuese del 87,48%; inaceptable para los socios, y donde el valor presente neto de la inversión a finales del 2017 sería de -\$4.356.583. Lo que nos demuestra que el mercado objetivo no tiene la capacidad para albergar más competidores. Lo anterior nos muestra la importancia en empezar con el pronto funcionamiento de la empresa para así

poder posicionar sus productos como confiables y económicos; donde el servicio al cliente sea un gran diferenciador frente a la posible competencia.

Otro aspecto que representa un gran riesgo es la dependencia a un solo proveedor, ya que el cualquier inconveniente con dicho proveedor pondrá en riesgo directo el funcionamiento y la continuidad de la empresa. Por tal motivo se establece como regla de manejo de proveedores que el primer año se trabaje con laboratorio San Jorge, a partir del segundo año de funcionamiento ingresara un segundo proveedor, este sería Laboratorio Laskin. Al tercer año se incorporara otro proveedor para de esta manera completar una distribución del 33% con cada colaborador. Este último participante sería el laboratorio Galderma. Con esta política de se busca minimizar el riesgo por la dependencia con la proveeduría. .

## **CONCLUSIONES**

De lo anterior se puede concluir que, si se siguen las indicaciones y procedimientos establecidos en este documento, el modelo de empresa que se está proponiendo es un proyecto viable que podría superar las perspectivas económicas que se tienen, el que generará empleo y desarrollo para la región.

Esta empresa entraría entonces a cubrir la necesidad sentida de un mercado que no está siendo atendido de una forma accesible tanto económicamente como logísticamente. Encontramos entonces que si abarcamos un 80% del mercado de consultas externas, correspondientes a enfermedades de la piel y tejidos subcutáneos, tendríamos una demanda anual de 3750 consultas. De personas dispuestas a pagar por productos eficaces y económicos.

Iniciar este proyecto de empresa es una labor ardua en todo sentido y más si se considera que será difícil obtener financiación alguna por parte de la banca. Sin embargo si se comparan las necesidades iniciales de capital respecto a la rentabilidad que proyecta obtener el negocio, se concluye que valen la pena los esfuerzos requeridos para sacar adelante y poner en marcha, de tal manera que mediante un impulso inicial aunado con el estricto seguimiento de las estrategias de mercadeo, de servicio estudiadas y con la oferta de productos de calidad se podrán obtener los mejores resultados que posibilitarán que el negocio planteado obtenga la mejor rentabilidad y un flujo de caja permanente y se consolide y perdure en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

*Composición empresarial de Buga.* [www.ccbuga.org](http://www.ccbuga.org). Consultada en 2013/06/06.

*Documento de diagnóstico para el Plan de desarrollo municipal.*  
[www.guadalajaradebugavalle.gov.co](http://www.guadalajaradebugavalle.gov.co) consultada en 2013/06/06.

*Encuesta Anual Manufacturera del DANE.* [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) consultada en 2013/07/13.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas* (Vol. 2). (O. Fernández, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: Pearson.

*Cifras e información de la industria farmacéutica colombiana.* [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co) consultada en 2013/05/22.

*Panorama actual de la industria farmacéutica 2011.* [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co) consultada en 2013/05/30.

*Determinantes del futuro de la industria farmacéutica.* [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co) consultada en 2013/03/21.

*Mercados industriales.* [www.anif.co](http://www.anif.co) consultada en 2013/03/23

[www.fenalco.com.co](http://www.fenalco.com.co) consultada en 2013/03/23

*Investigaciones económicas.* [www.corficolombiana.com](http://www.corficolombiana.com) consultada en 2013/08/22

Decreto 1737 de 2005. [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co) consultada en 2013/11/22

Decreto 677 de 2005. [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co) consultada en 2013/11/22

## ANEXOS.

### Anexo 1. Fórmulas magistrales, composición y cantidades.

#### Fórmulas Magistrales para el acné.

ACNE								
<b>1</b>	<b>ACNE 1 GEL</b>		<b>2</b>	<b>ACNE 2 GEL</b>		<b>3</b>	<b>ACNE 3 GEL</b>	
	Eritromicina	4%		Adapalene	0,10%		Adapalene	0,10%
	Gel C.S.P.	30g		Gel C.S.P.	30g		Clindamicina	1%
	Tubox30g	1und		Tubox30g	1und		Gel C.S.P.	30g
							Tubox30g	1und
<b>4</b>	<b>ACNE 5 GEL</b>		<b>5</b>	<b>ACNE 6 y ROSACEA</b>		<b>6</b>	<b>ACNE 7</b>	
	Peroxido de Benzoilo	2,5 a 4%		Acido Acelaico	20%		Peroxido de Benzoilo	2,50%
	Clindamicina	2%		Crema	30g		Adapalene	0,10%
	Gel C.S.P.	30g		Tubox30g	1und		Gel C.S.P.	30g
							Tubox30g	1und

Fuente: Dermatólogos Asociados.

#### Fórmulas magistrales capilares.

LOCION CAPILAR								
<b>1</b>	<b>Alopecia MDA</b>		<b>2</b>	<b>Alopecia MDA PLUS</b>		<b>3</b>	<b>Alopecia MB</b>	
	Minoxidil	2,5 a 5%		Minoxidil	2,5 a 5%		Minoxidil	5%
	Desonida	0,10%		Desonida	0,10%		Biotina	0,20%
	Acido Retinoico	0,03%		Acido Retinoico	0,03%		Locion C.S.P	60ml
	Locion C.S.P	60ml		Biotina	0,20%		Frascox60ml	1und
	Frascox60ml	1und		Pantenol	0,10%			
		Locion C.S.P	60ml					
		Frascox60ml	1und					
<b>4</b>	<b>Alopecia MB PLUS</b>							
	Minoxidil	5%						
	Biotina	0,20%						
	D-Pantenol	1%						
	Phytantriol	1%						
	Locion C.S.P	60ml						
Frascox60ml	1und							

Fuente: Dermatólogos Asociados.



## Anexo 2. Equipos y Maquinaria.

<b>EQUIPO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>Q</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>VALOR COMERCIAL</b>
<b>Equipos de Trabajo</b>				
Computador	HP Corporativo Pro 3000	1	ÉXITO	\$ 600.000
Lector/impresora		1	ÉXITO	\$ 600.000
Software administracion	CG-UNO	1	Sistemas de Informacion	\$ 1.500.000
Telefono/Fax	Panasonic Kx-ft98	1	ÉXITO	\$ 250.000
Aire Acondicionado	Minisplit SAMSUNG 12000 Btus	1	ÉXITO	\$ 900.000
Vitrina	En madera templada y vidrio de 5"	4	Independiente	\$ 500.000
Mostrador	En madera templada y vidrio	4	Independiente	\$ 800.000
Nevera	Haceb Refribar 87 lts	1	Falabella	\$ 500.000
<b>Adecuaciones del local</b>				
Pintura	Pintar todo el local de color blanco	1	Independiente	\$ 300.000
Iluminacion	Instalacion de lamparas estilo moderno	4	Independiente	\$ 400.000
Plafones	Cambio de Plafones y toma corrientes	8	Independiente	\$ 60.000
Alquiler	Tomar el local en arriendo	1		\$ 250.000

Fuente: Dermatólogos Asociados.

**Anexo 3. Cronograma de Actividades.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																2014	2015	2016	2017																																			
ACTIVIDADES	MES	VALOR	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				TOTAL 2014	TOTAL 2015	TOTAL 2016	TOTAL 2017
	SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Distribucion de 200 folletos		\$ 300.000	■	■																																							\$ 300.000	\$ 0	\$ 309.000	\$ 0								
Publicidad Radial, Tropicana Buga		\$ 1.800.000	■	■	■																																						\$ 1.800.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817								
Rifa de dos tratamientos Dermatologicos		\$ 400.000																					■	■															\$ 800.000	\$ 0	\$ 824.000	\$ 0												
Diseño Pagina WEB		\$ 160.000	■																																				\$ 160.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0												
Mantenimiento de la pagina WEB		\$ 60.000																																					\$ 240.000	\$ 247.200	\$ 254.616	\$ 262.254												
Charlas y Capacitaciones		\$ 100.000		■			■				■				■				■				■				■				■				■				\$ 1.100.000	\$ 1.133.000	\$ 1.166.990	\$ 1.202.000												
Alquiler salon para charlas		\$ 60.000		■			■				■				■				■				■				■				■				■				\$ 660.000	\$ 679.800	\$ 700.194	\$ 721.200												
<b>TOTAL</b>																<b>\$ 5.060.000</b>	<b>\$ 5.088.200</b>	<b>\$ 6.373.846</b>	<b>\$ 5.398.071</b>																																			

**Anexo 4. Plan de Acción.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Limite</b>	<b>Responsable</b>
1. Hacer un primer acercamiento con dermatólogos locales, médicos generales, estéticas y peluquerías.	1.1 Contratar la elaboración y diseño de 200 folletos o brochures informativos de la compañía.	Enero 2 del 2014	Enero 17 del 2014	Gerente de Mercadeo y Gerente Comercial
2. Dar a conocer al público en general el nuevo servicio de preparaciones magistrales de la ciudad.	2.1 Diseñar y contratar la pauta radial en Tropicana Buga	Enero 2 del 2014	Enero 31 del 2014	Gerente de Mercadeo
3. Premiar la fidelidad de nuestros clientes y de nuevos clientes	3.1 Realizar el sorteo de los dos paquetes dermatológicos ofrecidos en el plan de mercadeo de la empresa.	Junio 2 del 2014	Junio 6 del 2014	Gerente de Mercadeo
4. Utilizar la WEB como un medio para captar clientes mediante un dominio propio que describa la compañía y los servicios prestados.	4.1 Contratar y diseñar la pagina WEB de la compañía	Enero 2 del 2014	Enero 10 del 2014	Gerente de Mercadeo
5. Mantener actualizada la página WEB acerca de las novedades del mercado dermatológico, tendencias y novedades del negocio.	5.1 Contratar la actualización trimestral de la pagina WEB	Marzo 24 del 2014	Marzo 31 del 2014	Gerente de Mercadeo
		Junio 23 del 2014	Junio 30 del 2014	
		Septiembre 22 del 2014	Septiembre 30 del 2014	
		Diciembre 22 del 2014	Diciembre 30 del 2014	

**Anexo 5.** Matriz de Costos y Precios Promedio.

Matriz de Costos Promedios por Especialidad						
Empresa	Especialidad	referencia	Costo	Costo Promedio	Precio Venta	Venta Promedio
Todo Piel	Acné	Acné	\$ 12.391	\$ 12.391	\$ 18.587	\$ 18.587
	Capilares	alopecia	\$ 26.653	\$ 26.653	\$ 39.979	\$ 39.979
	Crema Anestésica	Varias	\$ 10.000	\$ 10.489	\$ 15.000	\$ 15.734
	Anti moluscos		\$ 5.217		\$ 7.826	
	Crema cicatrizante		\$ 6.522		\$ 9.783	
	Despicmentante		\$ 9.275		\$ 13.912	
	Anti escabiosos		\$ 7.391		\$ 11.087	
	Anti inflamatorio		\$ 9.565		\$ 14.348	
	Renovador Cutáneo		\$ 16.522		\$ 24.783	
	ungüento ruso		\$ 19.420		\$ 29.130	