



## **UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA (PEGF)**

**ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA,  
CAPITULO NICARAGUA, CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2008 – 2010.**

**ELABORADO POR:  
Jennifer Ivette Villalta Cruz**

**Managua, Nicaragua  
Agosto 2011**

## ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II. INTRODUCCIÓN .....	2
III ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA....	5
III.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA .....	5
III.2 ANÁLISIS EMPRSARIAL INTEGRADO DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA ASOFARMA.....	12
III.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA.....	12
III.2.1.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTAL .....	12
III.2.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS Y DE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA .....	21
III.2.2 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA ASOFARMA.....	26
III.2.3 CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA.....	32
III.3 IMPACTO DE LAS DECISIONES GERENCIALES EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFRAMA. ....	33
IV CONCLUSIONES FINALES .....	37
V. RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
ANEXOS .....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
CUADRO III.1 Evolución del PIB de Nicaragua.....	13
CUADRO III.2 Evolución de la Inflación de Nicaragua.....	14
FIGURA III.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter de Asofarma.....	25
FIGURA III.4 Cadena de Valor.....	26
FIGURA III.5 Cadena de Valor de Asofarma.....	31

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PÁGINA
ANEXO 1 (Línea de productos).....	40
ANEXO 2 (Organigrama Casa Matriz).....	56
ANEXO 3 (Organigrama Asofarma Nicaragua).....	57
ANEXO 4 (FODA).....	58
ANEXO 5 (Tabla 1.1 Estado de Resultado 2008-2009).....	60
ANEXO 6 (Tabla 1.2 Balance General 2008-2009).....	61
ANEXO 7 (Tabla 2.1 Estado de Resultado 2009-2010).....	62
ANEXO 8 (Tabla 2.2 Balance General 2009-2010).....	63
ANEXO 9 (Tabla 3 Razones Financieras 2008-2010).....	64

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el comportamiento financiero de la empresa farmacéutica ASOFARMA, capítulo Nicaragua durante el periodo 2008 – 2010, para determinar el impacto de las decisiones gerenciales en la rentabilidad financiera de la misma y Diseñar una propuesta de estrategias financieras que contribuyan al desarrollo de la empresa.

La investigación en su parte de generalidades de la empresa, presenta la historia, constitución Jurídica, Misión, Visión, objetivos, funciones, líneas de productos, estructura administrativa con sus organigramas, decisiones estratégicas y planes futuro.

El estudio se realizó desde tres variables: razones financieras, análisis de estado de resultados y Balance General de la empresa.

Los resultados del Análisis de los Estados Financieros del 2008-2010, reflejan que Asofarma posee una rentabilidad estable en el mercado nicaragüense, debido al impacto de las decisiones gerenciales que se suscitan tanto en los recursos humanos, en las ventas, en las actividades promocionales y en la atención a los médicos y personal que atiende las farmacias del país.

Al final de este documento se presentan los anexos los que presentan las figuras, cuadros, tablas de los estados de resultados, balance general y un resumen de las razones financieras que confirman la veracidad de las conclusiones.

## II. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es realizar el Análisis financiero de la empresa farmacéutica ASOFARMA, capítulo Nicaragua durante el periodo 2008 – 2010, a fin de determinar el impacto de las decisiones gerenciales en la rentabilidad financiera de la misma y Diseñar una propuesta de estrategias financieras que contribuyan al desarrollo de la empresa.

En las últimas décadas ha sido de gran importancia conocer la manera en que son operadas las empresas de un determinado sector económico ya sea de salud, industrias manufactureras, servicios entre otros, ya que no solamente es importante conocer las políticas y procedimientos, sino, que también es trascendental para la definición de estrategias financieras, conocer los resultados de las tasas financieras básicas como: rentabilidad, liquidez, solvencia, capital de trabajo, productividad, etc.

Por lo tanto se puede afirmar, que es a través del análisis financiero que se puede obtener información objetiva sobre la realidad de la situación y comportamiento de la empresa, logrando detectar la capacidad de endeudamiento, rentabilidad, fortalezas y debilidades financieras, lo que permite tanto a la gerencia como a los dueños o accionistas, inversionistas y clientes, el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

El presente trabajo se basa en el análisis del comportamiento financiero de la empresa farmacéutica ASOFARMA de los tres últimos años (2008 – 2010); Las variables a estudiar serán las razones financieras, análisis de estados de resultado y Balance General de la empresa.

Aplicar instrumentos que permitan identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que circundan a la empresa ASOFARMA, capítulo

Nicaragua. Analizar la estructura externa de la empresa a través de la aplicación de instrumentos que permitan examinar los factores económicos, políticos-legales, demográficos y socioculturales y Analizar la estructura interna de ASOFARMA, a través de la aplicación del instrumento de la cadena de valor para definir una propuesta de posibles estrategias para incrementar al máximo su eficiencia y competitividad.

Una de las limitaciones que se detectó desde la primera entrevista realizada al gerente de país, es que a pesar de su buena disposición para proporcionar la información para la realización de este estudio, existe información que solamente es manejada por la casa matriz de ASOFARMA en Argentina y que no es de su acceso.

Otra de las limitaciones es que ASOFARMA de Nicaragua es solamente subsidiara en este país, por tanto los balances generales de la empresa, son elaborados en el país de Guatemala, pero, serán re-elaborados por mi persona.

Este trabajo tendrá un enfoque cuantitativo ya que se aplicarán razones financieras, análisis de flujo de efectivo, cálculo de punto de equilibrio, análisis de inversiones, análisis de costos, con algunas implicaciones cualitativas ya que se analizarán con base a los resultados del diagnóstico, la Misión, Visión, objetivos y Valores como elementos esenciales de la identidad de la empresa ASOFARMA.

Es un estudio descriptivo por que a través de él se describe el comportamiento financiero de la empresa considerando los tres últimos años (2008 – 2010), si la misión define el modelo de negocio, el segmento de mercado que está dirigida la empresa, los servicios y/o productos y el alcance del quehacer de la empresa.

Así mismo, tiene las características de no ser experimental porque no está sujeto a ninguna experimentación y no se da una manipulación intencional de las variables, ya que las variables que se tomarán son datos obtenidos en el ciclo de operación (2008 -2010) de la empresa.

Una de las fuentes de información primaria que se utilizará es la entrevista con el Gerente de país y la Administradora de la empresa, ya que ésta permite recolectar los datos directamente de la realidad y como fuentes secundarias páginas de sitio web como la página de Asofarma Centroamérica, Tecnofarma página exclusiva solo para el personal de Asofarma, Banco Central de Nicaragua y literatura referente al tema en estudio como el Dossier de Análisis Estratégico brindada por el MADE – UCA.

### **III ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA**

#### **III.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA**

##### **HISTORIA**

Laboratorio ASOFARMA, es una sólida compañía farmacéutica Latinoamérica privada, cuya vida en el contexto internacional alcanza más de 35 años. Está en Centroamérica desde 1992 cuidando el bienestar del ser humano. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

La empresa ha introducido al mercado productos con avances tecnológicos notables que han significado verdaderos aportes terapéuticos en diferentes ámbitos de la medicina, incursionando en forma reconocida en más de 16 países. Esto le ha otorgado respeto, prestigio y liderazgo. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

En Guatemala y Centroamérica, Asofarma cumple 15 años en el 2007 y ha logrado una fuerte presencia y una sólida imagen corporativa que le han permitido transformarse en una empresa farmacéutica líder en diversas líneas terapéuticas, con productos éticos y oncológicos. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

En sus primeros quince años en el área, Asofarma se erige como una compañía líder, siendo una entre las de mayor crecimiento en penetración perspectiva. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

El departamento de desarrollo, conformado por farmacólogos y químicos del más elevado nivel profesional, concentra su actividad en la búsqueda de

avances para el perfil farmacológico de las drogas. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

La primera preocupación ha sido siempre la elaboración de fármacos de alta pureza molecular, que además lleguen al mercado con la certeza de constituirse en una alternativa de alta confiabilidad y mayor accesibilidad para el paciente. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

Asofarma cuenta en la actualidad con cuatro plantas de manufactura ubicadas en diferentes países de Latinoamérica, con una estrategia de producción sectorizada adecuada a cada fábrica, lo que ha permitido lograr la manufactura de un gran número de diferentes preparaciones (tabletas, cápsulas, inyectables, lociones, cremas, geles, efervescentes, etc.) para abastecer de sus productos, oncológicos, no oncológicos y hormonales. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

Durante 1999, se inauguró la nueva planta de producción de Argentina, que como las otras está respaldada por la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura expedida por las autoridades competentes. Las otras plantas de producción que Asofarma posee se encuentran ubicadas en Uruguay, Paraguay, Brasil, México y Estados Unidos. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

Una constante en el aspecto de perseguir la calidad y el desarrollo de avances evidentes en el perfil farmacológico de sus drogas, es la permanente inversión en tecnología y educación técnico-científica. De esta manera la empresa puede asegurar altos estándares de calidad y encontrar nuevos caminos para abordar el tratamiento de las enfermedades. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

## CONSTITUCION JURIDICA

ASOFARMA, capitulo Nicaragua no posee constitución jurídica, ya que no está inscrita en el registro de la propiedad y el comercio, por lo tanto la empresa Summino (Suministros Innovativos) que ofrece servicios de outsourcing son los

representantes legales de Asofarma Nicaragua ya que no existen como persona jurídica. (Villalta D. , 2011)

El término outsourcing, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio. (De gerencia.com)

La empresa Summino son los encargados de administrar las cuentas de Nicaragua, Guatemala hace la transferencia del dinero a la cuenta de Summino para todos los gastos de Nicaragua, estos trabajan de la mano con la administradora de Asofarma ya que ella debe elaborar una petición para la elaboración de cheques que necesiten para sus gastos, así como ellos necesitan los reportes de ventas elaborados por ella para la elaboración de planillas etc.

Summino, abarca una amplia gama de actividades como el manejo de recursos humanos, manejo de nóminas, contabilidad, cheques, retenciones, reportes, cuentas etc. Esta empresa es regulada y supervisada por el personal de auditoria de Guatemala. (Villalta D. , 2011)

## MISIÓN

ASOFARMA está altamente comprometida en proporcionar a nuestros clientes, medicamentos de comprobada calidad para uso humano, mejorando su calidad de vida, con personal altamente calificado para prestarles un servicio de excelencia. (Villalta, 2011)

## VISIÓN

Ser una compañía con alcance regional generando crecimiento a largo plazo, perfeccionando los mercados existentes y desarrollando de manera exitosa los restantes, incrementando estándares de productividad, calidad y competitividad, para lograr la excelencia del recurso humano. (Villalta, 2011)

## OBJETIVOS

La empresa tiene varios objetivos a cumplir los cuales algunos corto y largo plazo como Cumplir con el 100% del Presupuesto Económico Anual (PEA) marketing, en base al PEA SIG (Sistema G) aprobado por Casa Matriz, incluyendo lanzamientos de productos nuevos planificados para Nicaragua. (Tecnofarma)

Lograr una participación de mercado de prescripciones, en Nicaragua, para el periodo enero-diciembre 2010, medidos por Close-up (consultor externo) de 0.95%. (Tecnofarma)

Mantener el 95% de todos aquellos recursos humanos del equipo de Nicaragua, valorado como A1, A2, B2. (Tecnofarma). Estimular el desarrollo individual personal que no ha alcanzado un nivel de profesionalización en carreras universitarias, mediante capacitación, constante, medido contra evaluaciones mensuales. (Tecnofarma) y Evaluar los cambios continuos en el fichero médico, en función del potencial de prescripción, mensualmente contra Close-up. (Tecnofarma)

## FUNCIONES

A nivel mundial la principal función es la de elaborar fármacos de alta pureza molecular, que lleguen al mercado como una alternativa de alta confiabilidad y mayor accesibilidad para el paciente. (ASOFARMA CENTROAMERICA)

A nivel Nacional, su función es la de comercializar medicamentos de comprobada calidad para uso humano, mejorando la calidad de vida de la sociedad nicaragüense.

## LÍNEAS DE PRODUCTOS

Asofarma posee siete líneas de productos siendo estas las siguientes:

En la Línea dolor osteoarticular se encuentran medicamentos como Asoglutan, Asoglutan Dúo, Dolgenal, Lertus, Olter, Tialgin, Vartalon, Vartalon Dúo. También está la Línea de Antibióticos llamados Artimon y Melitase.

En la Línea Oncológica ofertan medicinas llamadas Belomicina, Calutol, Carboplatino, Cisplatino, Doxorubicina, Etopósido, Metotrexato, Modifical, Oplat, Oxycontin, Parexel, Proleukin, Taxus, Tecnotecan.

En la línea de Gineco-Uro tienen los medicamentos Clinfol, Clinfol Dúo, Geslutin, Idena, Mutum, Sintemel, Tamsulon, Urazol CR, Yocon.

Otra de sus líneas de productos es la Línea Cardio Gastro donde los productos son Colmibe, Dossier, Nabratin, Noloten, Zoltum. La Línea de Neurociencias son Comenter, Gabictal, Regental, Topictal y la Línea de Vitaminas son Etec 1000, Magnatil y Polper E. *Ver (ANEXO 1).*

## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En este estudio, para un mejor entendimiento de la estructura administrativa de ASOFARMA, se presenta primeramente la estructura administrativa de la Casa Matriz y luego se presenta la estructura administrativa del capítulo Nicaragua.

En el organigrama de la Casa Matriz, se observa que las áreas que deben reportarse directamente con la Gerencia General son: Recursos Humanos, Gerencia Financiera, Gerencia de Sistemas, Gerencia Comercial y Gerencia de Regencia y control de calidad.

El área de Recursos Humanos, se divide en dos áreas: el área encargada de la selección y reclutamiento de personal y el área donde se elabora la planilla.

La Gerencia de Comercio tiene tres áreas a su cargo las cuales son el departamento de Marketing, Gerencia de País e importaciones, estas son las plazas que deben reportarse directamente con esta gerencia al mando. El departamento de marketing esta subdividida en cinco plazas que son capacitación, Gerente de producto en la Línea Dolor, Gerente de producto en la Línea Gineco-Uro, Gerente de producto en la Línea Neurociencia y Gerente de producto en la Línea Cardiogastro. La Gerencia de País está subdividida en seis países centroamericanos los cuales son Guatemala, Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Ver (*Anexo 2*)

La estructura administrativa que está implementada en el capítulo Nicaragua de la empresa Asofarma, se encuentra dividida de la manera siguiente: el Gerente de País, en el puesto principal y a éste deben reportarse directamente el equipo de Visitadores Médicos de Oncología, Asistente Administrativa, Secretaria y un Gerente de Distrito.

El Gerente de Distrito tiene a su cargo a los Asesores de Farmacias y los Visitadores médicos de la Línea Farma, estas dos subdivisiones deben de reportarse directamente con el área antes mencionada. Ver (*Anexo 3*)

## DECISIONES ESTRATÉGICAS

Entre las decisiones estratégicas de Asofarma se encontraron las siguientes: Lograr en Nicaragua para el periodo acumulado enero-diciembre 2010, una participación en el Mercado ético sin leches, de 1.33% medido por IMS (Información de Mercados). (Tecnofarma).

Cumplir y ejecutar adecuadamente el presupuesto de inversión promocional para el año 2010, logrando un retorno del 100% para alcanzar los objetivos antes descritos. (Tecnofarma).

Evaluar resultados de cumplimientos de los objetivos en forma mensual, enviando un reporte de logros e inversiones, contra el Presupuesto Aprobado. (Tecnofarma).

El lanzamiento de cuatro a cinco productos nuevos por año. (Villalta D. M., 2011)

#### PLANES FUTUROS.

A este respecto se encontró que ASOFARMA Capítulo Nicaragua posee planes de venta y crecimiento en el mercado farmacéutico introduciendo nuevos productos con nuevas tecnologías como medicamentos de liberaciones prolongadas con dosificaciones de 1 vez por mes, o bien hasta dosificaciones 1 vez por año. Fármacos con nuevas moléculas para tratar enfermedades como los linfomas.

Así mismo, desarrollará líneas de nuevas especialidades como oftalmología habiendo adquirió Asofarma en el primer semestre del 2011, dos nuevos laboratorios en Norteamérica, orientados uno a la fabricación de nuevos productos oftalmológicos y el otro a la fabricación de productos para el tratamiento de cáncer hematológico.

## **III.2 ANÁLISIS EMPRESARIAL INTEGRADO DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA ASOFARMA.**

### **III.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA**

#### **III.2.1.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

##### **FACTORES ECONÓMICOS**

###### **Producto Interno Bruto**

La actividad económica registró un crecimiento anual de 4.5 por ciento en 2010. Este resultado estuvo asociado, principalmente, a la recuperación de la economía mundial, evento que conllevó a un incremento de las exportaciones y a la generación de impulsos en la demanda interna, en un ambiente de estabilidad macroeconómica. En este contexto, se observó que las actividades económicas respondieron de manera acelerada en unos casos o mostrando procesos de recuperación en otros. No obstante, se presentaron factores adversos, como el exceso de lluvias y la incertidumbre en cuanto a la recuperación económica mundial. (Banco Central de Nicaragua)

En el primer trimestre del año 2010, consistente con los primeros indicios de recuperación de la economía mundial, el PIB creció 0.3 por ciento, luego de tres trimestres consecutivos de tasas negativas. Durante el segundo trimestre, la actividad económica se aceleró 2.6 puntos porcentuales, la mayor aceleración durante el año, impulsada por las exportaciones y la absorción. En respuesta, se observó la recuperación de la mayoría de las actividades productivas, particularmente un repunte en el sector manufacturero. En el tercer trimestre, el crecimiento fue de 3.9 por ciento, determinado principalmente por la demanda interna, destacando una menor caída de la actividad constructora. (Banco Central de Nicaragua)

CUADRO III.1.  
EVOLUCION DEL PIB DE NICARAGUA  
(2008-2010)

Conceptos	2008	2009	2010
<b>Actividad Económica</b>			
PIB a precios constantes ( <i>tasas de crecimiento</i> )	2.8	-1.5	4.5
PIB per-cápita ( <i>en US\$</i> )	1,124.10	1,082.10	1,126.50
PIB per-cápita ( <i>tasas de crecimiento</i> )	11.1	-3.7	4.1
<b>Deuda pública externa</b>			
Deuda externa/ PIB	55.1	58.9	59.2
<b>Partidas Informativas</b>			
PIB ( <i>a precios constantes</i> )	35,078.80	34,563.40	36,112.00
PIB ( <i>córdobas corrientes</i> )	123,442.50	126,386.20	139,916.20
PIB ( <i>en millones US\$</i> )	6,372.30	6,213.80	6,551.50

*Fuente: BCN*

### **Inflación**

A partir de enero 2010, el cálculo de la inflación se realiza utilizando un nuevo Índice de Precios al Consumidor (IPC), con base 2006. La revisión introdujo dos elementos relevantes: actualización de la estructura del consumo de los nicaragüenses, según la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares (EIGH) (2006/07), y mejoras metodológicas para el cálculo, en consonancia con los estándares internacionales. Estos elementos contribuyen a mejorar la calidad y confiabilidad en la medición de la inflación. (Banco Central de Nicaragua)

La inflación nacional acumulada fue 9.23 por ciento en 2010 (0.93% en 2009), como resultado de fluctuaciones en la oferta de productos, principalmente alimenticios, y por el incremento del precio internacional de los principales granos básicos y del petróleo. El precio del petróleo West Texas Intermediate (WTI) presentó un aumento de 19.4 por ciento en 2010 y finalizó en diciembre con un precio promedio de 89.3 dólares por barril, el cual fue el máximo alcanzado en el año. (Banco Central de Nicaragua)

CUADRO III.2.  
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN DE NICARAGUA  
(2008-2010)

Conceptos	2008	2009	2010
<b>Actividad Económica</b>			
<b>Precios y tipo de cambio</b>			
Inflación anual acumulada nacional ( <i>IPC año base=2006</i> )	13.8	0.9	9.2
Inflación anual acumulada ( <i>Managua</i> )	12.7	1.8	9.1
Devaluación anual (%)	5.0	5.0	5.0
Tipo de cambio oficial promedio (C\$ x US\$)	19.4	20.3	21.4
Tipo de cambio oficial a fin de período (C\$ x US\$)	19.8	20.8	21.9

*Fuente: BCN*

### **Empleo**

Según estudios realizados por el Banco Central de Nicaragua, en referencia al empleo, confirma que el promedio de trabajadores asegurados al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) fue de 534,881 personas en 2010, lo cual se tradujo en un incremento de 31,186 nuevos afiliados a la seguridad social (10,334 en 2009). Este comportamiento fue consistente con el proceso de recuperación de la economía que conllevó a una mayor demanda de empleo.

Según este mismo estudio, la afiliación registró un incremento generalizado, principalmente en los sectores de industria manufacturera (10,120); servicios sociales, comunales y personales (6,115); agropecuario (5,791); y establecimientos financieros (3,698).

### **Política comercial**

El aumento y la diversificación de la base exportadora, así como la búsqueda y consolidación de nuevos mercados continuaron siendo los pilares fundamentales de la política comercial que Nicaragua implementó durante 2010. Para consolidar los objetivos de la política comercial, se obtuvieron importantes avances en materia de negociaciones comerciales y aplicación de

nuevos acuerdos que contribuyeron al fomento de las inversiones y exportaciones del país. (Banco Central de Nicaragua)

### **Política fiscal**

La economía doméstica, después de registrar una contracción en 2009 como resultado de la crisis económica mundial, presentó, en 2010, signos de recuperación superiores a los previstos. (Banco Central de Nicaragua)

El repunte de la actividad económica producto de la evolución favorable del contexto internacional y el aporte de la reforma a la Ley de Equidad Fiscal (LEF), se reflejó en un crecimiento de la recaudación fiscal, el cual superó el crecimiento del gasto público. Estos factores condujeron a un menor déficit después de donaciones del Sector Público No Financiero (SPNF) de 0.5 por ciento del PIB (déficit de 1.4% del PIB en 2009). (Banco Central de Nicaragua)

### **Política monetaria y cambiaria**

El manejo de la política monetaria en 2010, se enmarcó en mantener la estabilidad de la moneda y el normal desenvolvimiento de los pagos internos y externos, tal como lo establece la Ley Orgánica del BCN. (Banco Central de Nicaragua)

## **FACTORES POLÍTICO-LEGAL**

Nicaragua es un país ubicado en América Central que se autodefine como un estado independiente, libre, soberano, unitario e indivisible. También se considera como parte integrante de la gran nación Centroamericana y suele ser asimismo considerada una República democrática, participativa y representativa, manteniendo cuatro grandes poderes (el Legislativo, el Ejecutivo, el Judicial y el Electoral) como órganos de gobierno.

## **PODER LEGISLATIVO**

Arto. 132 El Poder Legislativo lo ejerce la Asamblea Nacional por delegación y mandato del pueblo. La Asamblea Nacional está integrada por noventa Diputados con sus respectivos Suplentes, elegidos por voto universal, igual, directo, libre y secreto, mediante el sistema de representación proporcional. En carácter nacional de acuerdo con lo que se establezca en la ley electoral se elegirán 20 Diputados y en las circunscripciones departamentales y regiones autónomas 70 Diputados. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Se establece la obligatoriedad de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a la Asamblea Nacional. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

## **PODER EJECUTIVO**

Arto. 144 El Poder Ejecutivo lo ejerce el Presidente de la República, quien es Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Jefe Supremo del Ejército de Nicaragua. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Arto. 145 El Vice-Presidente de la República desempeña las funciones que le señale la presente Constitución Política, y las que le delegue el Presidente de la República directamente o a través de la ley. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Asimismo sustituirá en el cargo al Presidente, en casos de falta temporal o definitiva. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Arto. 146 La elección del Presidente y Vicepresidente de la República se realiza mediante el sufragio universal, igual, directo, libre y secreto. Serán elegidos quienes obtengan la mayoría relativa de votos. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

## **PODER JUDICIAL**

Arto. 158 La justicia emana del pueblo y será impartida en su nombre y delegación por el Poder Judicial, integrado por los Tribunales de Justicia que establezca la ley. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Arto. 159 Los Tribunales de Justicia forman un sistema unitario cuyo órgano superior es la Corte Suprema de Justicia. El Poder Judicial recibirá no menos del 4% del Presupuesto General de la República. Habrá Tribunales de Apelación, jueces de Distrito, jueces Locales, cuya organización y funcionamiento será determinado por la ley. Se establece la carrera judicial que será regulada por la ley. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Arto. 160 La administración de la justicia garantiza el principio de la legalidad; protege y tutela los derechos humanos mediante la aplicación de la ley en los asuntos o procesos de su competencia. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

## **PODER ELECTORAL**

Arto. 168 Al Poder Electoral corresponde en forma exclusiva la organización, dirección y vigilancia de las elecciones, plebiscitos y referendos. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Arto. 169 El Poder Electoral está integrado por el Consejo Supremo Electoral y demás organismos electorales subordinados. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

Arto. 170 El Consejo Supremo Electoral estará integrado por siete magistrados propietarios y tres suplentes, elegidos por la Asamblea Nacional, de conformidad con las disposiciones contenidas en el numeral 8) del Arto. 138. (ASAMBLEA NACIONAL, 2011)

El presidente actual de Nicaragua es el Comandante José Daniel Ortega Saavedra, siendo el segundo mandatario el vicepresidente Jaime Morales

Carazo, quienes tomaron posesión del cargo el 10 de enero de 2007. El presidente y el vicepresidente son elegidos una vez cada cinco años por el sufragio del voto popular, la próxima elección presidencial será el 06 de noviembre de 2011 que están programadas por el Consejo Supremo Electoral donde participaran los partidos políticos que son: Partido Liberal Constitucionalista (PLC), Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), Partido Liberal Independiente (PLI), etc.

Las leyes que favorecen a la empresa Asofarma son: Las Droguerías, farmacias, Boticas, Laboratorios Depósitos, Distribuidores e Importadores, representantes de Casas extranjeras y Mayoristas de medicamentos de consumo humano, solo podrán vender productos farmacéuticos controlados, medicamentos, productos químicos, biológicos, especialidades farmacéuticas y medicina de patentes, aun precio no mayor a los máximos de referencia autorizados por el MIFIC **Nº Norma: 029-2009, Nº Gaceta: 125**. Ley de Venta Social de Medicamentos **Nº Norma 721, Nº Gaceta 133**. Norma Técnica 26 005-07 Productos Farmacéuticos, Medicamentos para el uso Humano Verificación de Calidad **No. Norma: 26 005-07, No. Gaceta: 132**. (ASAMBLEA NACIONAL)

## FACTOR DEMOGRÁFICO

La república de Nicaragua está constituida por 15 departamentos y 2 regiones autónomas, estando dividido el país en 3 regiones: Pacífico, Central y Atlántico. Nicaragua se caracteriza por ser un país multiétnico y pluricultural.

De acuerdo a los tres últimos censos, Nicaragua redujo su tasa de crecimiento poblacional anual de 3,5% en el período 1971-1995 a 1,7% entre 1995 y 2005, y cuenta con una población de 5.142.098 habitantes, de los cuales el 49,3% son hombres y el 50,7% mujeres, es decir, hay una relación de 97,2 hombres por cada cien mujeres. Del total de la población, un 56% reside en el área urbana y el 44% en el área rural. La población se concentra en el Pacífico donde reside

el 57%, en comparación con el 31% de la Región Central y el 12% de las Regiones del Atlántico. (Perfil Sistema Salud Nicaragua 2008)

La aceleración de la transición demográfica en Nicaragua se caracteriza por cambios en el crecimiento y la estructura por edades de la población y la reducción de la relación de dependencia, producto del rápido descenso de la fecundidad (4.9 hijos por mujer en 1995; 2.9 en 2005). Este descenso, sumado a la intensa emigración internacional, es causa principal de la drástica reducción de la tasa promedio anual de crecimiento demográfico (3.5% en el período 1971/95; 1.7% en el período 1995/2005). No obstante, en términos absolutos la población sigue aumentando a un ritmo promedio anual de 80 mil personas. (Perfil Sistema Salud Nicaragua 2008)

Es muy importante destacar que en Nicaragua predomina la localización urbana de la estructura productiva y tiende a concentrarse. Es así como treinta ciudades de más de 15,000 habitantes, representan el 43.4% de la población total del país y contribuyen con más de dos tercios del PIB, comparado con menos del 20% en el sector agropecuario. En ellas, la cobertura de servicios supera los promedios nacionales y la pobreza es menor. Este sistema urbano es aún débil en conectividad, interacciones campo-ciudad, entre ciudades y en su capacidad de oferta de servicios sociales básicos, sobre todo para cubrir las necesidades de los inmigrantes. La población rural es aún numerosa (44%) y vive en pequeñas y dispersas localidades, con significativos rezagos, restringido potencial económico, poca oferta de empleo productivo y altos índices de marginación, pobreza extrema y riesgo ambiental. (Perfil Sistema Salud Nicaragua 2008)

## FACTOR SOCIO-CULTURAL

La cultura Nicaragüense descende de indígenas, por lo que su dieta y medicinas se basaban fundamentalmente en el uso de hierbas ricas en

propiedades medicinales, por lo que es frecuente que la población conozca de las propiedades curativas de distintas plantas y las compare con el efecto de los medicamentos (químicos) que produce Asofarma.

A pesar de lo antes mencionado y que en el pasado era frecuente tratar enfermedades con medicinas naturales, en Nicaragua se remarca un fuerte contraste entre sus creencias y preferencias, pues el mercado se inclina por los medicamentos con bases químicas, lo cual beneficia de gran manera a la empresa; Caso contrario a las industrias o laboratorios que fabrican medicamentos a base de hierbas medicinales, que enfrentan el rechazo por parte de la población, ya que actualmente en Nicaragua no es de mucha costumbre utilizar medicamentos naturales.

### III.2.1.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS Y DE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA

#### AMENAZAS DE NUEVO INGRESO (Media)

Esta fuerza de Porter está dada por las barreras para el ingreso del sector industrial, las barreras de entrada en el ambiente de la industria farmacéutica se caracterizan por ser moderadas, en este aspecto Asofarma se enfrenta a competir con nuevos laboratorios que producen medicamentos genéricos con bajos controles de calidad y que están ingresando al mercado nacional, pues estos deben invertir un gran capital en ciertos químicos para elaborar el producto y se benefician con la producción de drogas cuyas patentes han expirado, o aprovechan los vacíos legales existentes en este aspecto.

Teniendo en cuenta que los principales factores que actúan como barreras de ingreso tales como: economía de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, etc. Asofarma es una empresa que tiene capacidad de respuesta ante los cambios que se producen en la industria y en especial frente a la entrada de nuevos competidores ya que en los laboratorios de productos genéricos sus precios suelen ser inferiores, lo cual dificulta un poco la situación para las Transnacionales y los Laboratorios Genéricos de Marca como Asofarma, pero ésta, compite en la industria farmacéutica con otras estrategias de mercado, que demuestran que sus productos son potencialmente superiores y de mejor calidad de dichas alternativas.

En cuanto a los costos fijos es muy importante señalar que estos se diluyen en el alto volumen de producción masiva que posee Asofarma, ya que produce en grandes cantidades. La diferenciación del producto es alta, dado a que los competidores en este sector elaboran productos similares a los que Asofarma ofrece pero no iguales. No obstante, debido a la composición química de sus

productos y a los controles de calidad, la empresa ha podido superar a la competencia posicionando sus productos entre las primeras y segundas posiciones del ranking de prescripciones medicas, además ha alcanzado su propia identificación de marca y un alto grado de lealtad entre el segmento de médicos prescriptores.

#### RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES (Alta)

La rivalidad surge de la necesidad de mejorar ante un mundo cambiante para optimizar la posición de las empresas, es por eso que se observa muy a menudo guerras de precios, promociones y agresivas campañas publicitarias en la industria farmacéutica.

Los principales competidores de Asofarma son los Laboratorios de prestigio como Pfizer, Bayer, Sanofi-Aventis, Menarini y Astrazeneca que tienen muchos años de existencia en el sector de la industria farmacéutica que elaboran productos muy similares y de muy buena calidad. Otros competidores trascendentales de Asofarma son los laboratorios genéricos que elaboran medicamentos con el mismo principio activo, la misma dosis, la misma fórmula farmacéutica, las mismas características cinéticas, dinámicas y técnicas, pero con bajos controles de calidad como por ejemplo La Santé, Ceguel, IFC, Bengoechea, etc. y es utilizado como referencia legal técnica.

Podemos referirnos también a una rivalidad cambiante, porque a medida que surgen nuevos competidores y se incursiona en nuevos mercados, el campo competitivo se intensifica, haciendo de la diferenciación un elemento clave para determinar la sostenibilidad y liderazgo de Asofarma.

#### AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (Alta)

En Nicaragua, la amenaza de los productos sustitutos es fuerte, ya que en la industria farmacéutica existe un gran número de competidores que ofrecen productos medicinales, para satisfacer una misma necesidad básica, por lo que

Asofarma se enfoca en que el impacto de los productos sustitutos va a estar dado como la elasticidad total de la demanda en su sector industrial, por eso esta empresa está al tanto de los avances tecnológicos que presente la competencia, puesto que con ello puede generar reducciones en sus precios lo que impactaría en sus márgenes de utilidad.

En relación a los clientes, el mercado farmacéutico les oferta una diversa gama de medicinas genéricas, pero una gran mayoría de la población no puede comprar por la falta de dinero, ya que hay medicamentos que son de precios muy altos y los pobladores tienen que recurrir a la compra de medicamentos genéricos que le ayudan a satisfacer su necesidad.

#### PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES (Alta)

Asofarma-Nicaragua tiene un solo proveedor el cual es su Casa Matriz ubicada en Argentina por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es alta ya que su matriz es el que se encarga de establecer alianzas estratégicas con sus proveedores para el abastecimiento de materia prima según su línea de productos por lo que hace la diferenciación de sus productos. La Casa Matriz de igual forma esta se encarga de fijar los precios, por tanto tiene un alto poder de gestión.

Así mismo ocurre con las otras empresas del sector farmacéutico las empresas que compiten directamente con Asofarma posee un alto poder de negociación ya que estos productos no son fabricados en Nicaragua por lo tanto su Casa Matriz son las encargadas de fijar el precio de sus productos.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (Baja)

El poder de negociación de los clientes es bajo, puesto que estos no se encuentran concentrados o compran grandes volúmenes de medicina. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. El mercado de

Asofarma, está en crecimiento y realmente los clientes, tanto personas naturales como jurídicas, no implican un alto poder de negociación, ya que esta empresa ha emprendido una estrategia de ampliar los canales de distribución a nivel internacional, pues tiene el proyecto de incursionar en el mercado europeo y dada la calidad de sus productos le resulta fácil lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores.

#### PODER DEL GOBIERNO (Alta)

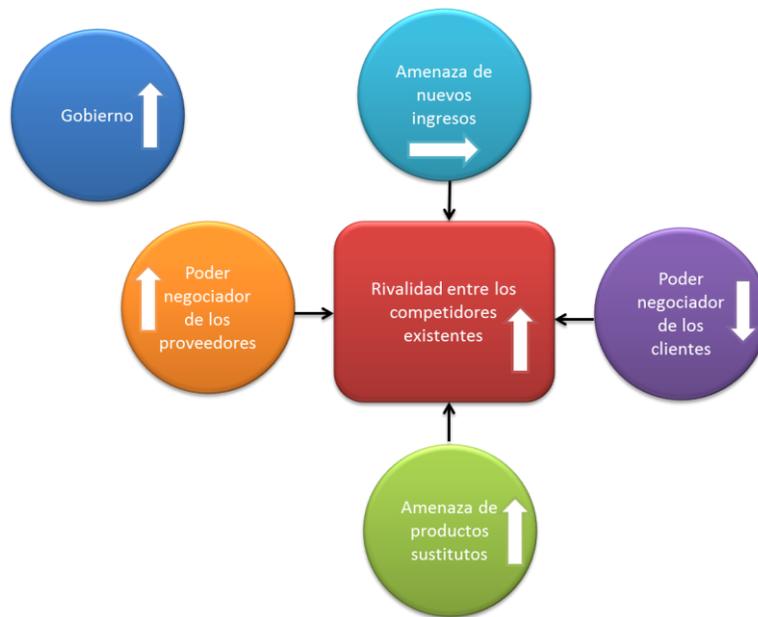
El gobierno de Nicaragua a través de su órgano rector de la salud, el Ministerio de Salud (MINSAL), ha decretado una serie de regulaciones que ejercen presiones en la industria farmacéutica en general, donde es regulado el control de calidad de los fármacos para el consumo humano y a través del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), ha regulado el precio de los medicamentos.

De igual forma estos dos ministerios estatales, son los que deciden si un medicamento ingresa al país, pero aquí es muy importante destacar que para Asofarma solo sucede con los productos Farma, ya que con los productos oncológicos no existe ninguna restricción porque son productos bien caros y el cáncer es una enfermedad que posee altos costos, además no son vendidos en farmacias solo directamente del distribuidor.

Finalmente se concluye que la ganancia de esta industria se distribuye entre el poder de negociación de los proveedores y el sector industrial de la empresa, debido a que nuestra casa matriz es la que establece los precios de los productos a vender por lo tanto no existe un alto poder de negociación de los clientes. Además la empresa posee una alta rivalidad entre los competidores por lo que estos están en constante lucha para la rentabilidad de su empresa.

A continuación se presenta la Figura III.3 del Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria de la empresa farmacéutica Asofarma:

Figura III.3



*Fuente: Propia en base a datos de la Empresa Asofarma Nicaragua.*

### III.2.2 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA ASOFARMA

#### CADENA DE VALOR

La cadena de valor de una empresa y la forma en que se desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. (Universidad Centroamericana, 2011) Ver (Figura N°4).



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

#### **Operaciones:**

Siendo que una de las actividades primarias de la cadena de valor es la logística interna, se describe a continuación el proceso de esta actividad en ASOFARMA.

En Asofarma Nicaragua el proceso de levantado de necesidades de productos para abastecer el mercado nacional lo realiza el equipo de visitantes médicos al realizar sus visitas en farmacias, Instituciones, clínicas privadas y hospitales privados y del estado. Luego este personal reporta el listado de necesidades a los distribuidores tales como Dicegsa, Imfarsa y Disprofar. Una vez que esta lista es del conocimiento de los distribuidores, estos la consolidan y la envían a

la oficina de ASOFARMA en Nicaragua, esta solicitud de pedido es enviada a las oficinas regionales de Guatemala. (Ver Figura N°5)

### **Logística Interna:**

Para explicar este proceso, partimos del último paso descrito en la actividad de operaciones, entonces, una vez recibida la solicitud de pedido en las oficinas regionales de Guatemala, esta se transfiere al departamento de Importaciones.

El área de importaciones se encarga de elaborar la planificación trimestral, semestral y anual de la proyección de inventarios a vender, elaborando un reporte que envía directamente a las fábricas de Uruguay, Paraguay y Brasil que son las encargadas de producir las dos líneas de productos que Asofarma distribuye siendo estas: la Línea Oncología y la Línea Farma.

Una vez procesado el producto final por las fábricas arriba mencionadas, envían el inventario trimestral a la Zona Franca ubicada en Salvador llamada ADINOR, donde es almacenado el producto farmacéutico. Luego ADINOR se encarga de enviar las facturas de los pedidos realizados por medio de la agencia DHL al Gerente de País y los productos son trasladados por avión mediante una agencia aduanera hacia Nicaragua y al resto de los países centroamericanos. El Gerente de país se encarga de enviarle las facturas a los distribuidores para que ellos se presenten personalmente en aduana a retirar el producto y pasar la supervisión que realiza el MINSA a todos los medicamentos y luego trasladarlos a su bodega para ser vendidos. (Ver Figura N°5)

### **Logística Externa:**

Por la Naturaleza de negocio que Asofarma Nicaragua presenta, la logística externa no es parte de sus operaciones por lo que sus distribuidores son los encargados de llevar el producto a sus clientes, ya sean farmacias, hospitales o clínicas.

## **Marketing y Ventas:**

Asofarma Nicaragua, posee un equipo de visitadores médicos para atender la Línea Farma y otro equipo para atender la Línea Oncológica. Estos dos equipos se encargan de realizar el trabajo de posicionamiento de marca de los productos realizando la publicidad y promoción de los mismos.

Las estrategias de marketing y ventas las realizan dos equipos: el primero es el equipo de visitadores médicos quienes realizan las actividades siguientes:

Las visitas a clínicas privadas, Instituciones, farmacias y hospitales privados y estatales, donde exponen a los médicos la calidad del producto, su mecanismo de acción y beneficios que tienen para la salud del paciente.

Obsequian a los médicos muestras de los productos médicos para que los regalen a sus pacientes. Promueven, participan y patrocinan congresos médicos en el país. Patrocinan la participación de los médicos en los congresos internacionales.

Otra actividad que realizan es la recepción de la lista de pedidos ofreciéndoles promociones de descuentos o bonificaciones que los distribuidores elaboran para beneficiar a sus clientes.

El segundo equipo es el llamado Asesores de Farmacias, quienes realizan las actividades siguientes:

Visitar quincenalmente las farmacias que tienen relación con Asofarma para contribuir en la promoción directa de los productos al consumidor, su labor consiste en explicar a los clientes el mecanismo de acción de los productos e invitarles a comprar el mismo.

Ofertar el producto brindando a los clientes pequeñas regalías por su compra y garantizar que el producto este limpio, en orden y a la vista del cliente. Otra actividad a cargo de los asesores de farmacia es levantar el inventario de los productos faltantes y remitirlo al vendedor. (Ver figura N°5)

**Servicio:**

Asofarma controla su calidad de servicio al cliente, supervisando el trabajo que el equipo de Visitadores médicos de la Línea Farma y los Asesores de Farmacias realizan diariamente. El Gerente de distrito que está a cargo de estos dos equipos, en su plan mensual contempla la actividad del monitoreo a estos 2 equipos con la finalidad de comprobar y garantizar el cumplimiento de metas y el desempeño eficiente y eficaz del servicio que se le está brindando al cliente.

Así mismo, el gerente de país garantiza a través de supervisiones directas la calidad de la atención que brindan a los clientes los visitadores médicos de la línea oncológica. (Ver Figura N°5)

Una vez que se han descrito las actividades primarias, se describen a continuación las actividades de apoyo:

**Abastecimiento:**

Dentro del abastecimiento de la empresa podemos mencionar los materiales de oficinas como lo son: el papel bond, lapiceros, marcadores de pizarra, engrapadoras, grapas, cobres de manilas, tóner para impresora y para fotocopidora, fastener, clip, folders son comprados algunos mensualmente y otros trimestralmente.

La compra de equipo de oficina como: sillas, mesas, computadoras, impresoras, fotocopadoras, aire acondicionado, etc. hasta la vez desde que se compraron no han sido renovados, lo único es que a los equipos como computadoras, fotocopadoras e impresora se les da un mantenimiento trimestral y el aire acondicionado tres veces al año.

Los materiales que son regalados a los clientes como panfletos, literatura y brochures de los productos son enviados desde Guatemala a Nicaragua, es decir que en estos materiales no generamos gatos. (Ver Figura N°5)

### **Tecnológico:**

La tecnología en Asofarma se traslada desde la Casa Matriz ya que ellos poseen un departamento de investigación y desarrollo para la elaboración desde la investigación básica y el diseño del producto. Por lo tanto esta es la que incurre en gastos de desarrollo y producción, transmitiendo valor a través del canal de distribución desde la Casa Matriz hasta la subsidiaria de Nicaragua.

Un recurso tecnológico de Asofarma es que tener una página web, ya que ahí se puede encontrar información sobre la descripción de cada uno de los productos que venden, y consultas por medio de mensajes, sin embargo ellos no implementan el comercio electrónico ya que la venta de sus productos necesita permisos especiales para poder ingresar a cualquier país. (Ver Figura N°5)

### **Administración de Recursos Humanos:**

En esta actividad de apoyo Asofarma realiza primeramente un reclutamiento donde hace una selección de curriculum vitae, luego que seleccionan a los mejores perfiles se les hacen entrevista y pruebas psicométricas por medio de la empresa Summino (outsourcing) que también se encarga del manejo de recursos humanos en Nicaragua.

Luego de haber elegido al personal con un perfil altamente calificado, es enviado hacia Guatemala donde se les imparten capacitaciones para darles a conocer todo referente a la empresa. De igual forma el personal de Asofarma viaja continuamente a Guatemala ya que reciben capacitaciones constantes como por ejemplo: Relación y manejo de negocio, Técnicas de Ventas, etc. (Ver Figura N°5)

### **Infraestructura de la empresa:**

Asofarma Nicaragua realiza esta actividad de apoyo por medio de una subcontratación de un servicio terciarizado, que son los encargados de

manejar, las cuentas, contabilidad, recursos humanos, planillas, reportes y todas las gestiones legales y laborales que esta empresa utiliza como actividades de apoyo en la cadena de valor.

Esta empresa subcontratada trabaja de la mano con la Administradora de Asofarma Nicaragua ya que ella se encarga de enviar los reportes a Summino y presentar los gastos que la empresa realizara para que ellos le elaboren los cheques. Sin embargo Summino es supervisado por el personal de auditoria elegido enviado por Asofarma-Guatemala.

Asofarma no posee edificios propios en Nicaragua por lo que pagan un alquiler donde solamente son las oficinas del personal que labora para Nicaragua como lo mencionaba anteriormente en la Estructura de la empresa. (Ver Figura N°5)

A continuación se presenta la Figura III.5 donde se sintetiza brevemente el análisis interno de la empresa farmacéutica Asofarma a través de la Cadena de Valor:

Figura III.5



Fuente: Propia en base a datos de la Empresa Asofarma Nicaragua.

### III.2.3 CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFARMA.

En conclusión al realizar el análisis macroambiental, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor encontramos que Asofarma tiene como fortaleza tener laborando en su empresa un personal con un perfil altamente capacitado para el desempeño de la empresa por lo que esto es un beneficio ya que su rotación en el cambio del personal es baja por lo que esto mantiene un control en que la empresa no exceda sus gastos.

Dentro de las debilidades de la empresa se concluyó que los productos de Asofarma no son la única elección en el mercado farmacéutico, ya que existe una inmensa variedad de medicina por la cual las personas pueden optar por comprar ya sea por su precio o por las promociones que el vendedor le ofrezca.

Dentro de las oportunidades que se encuentran en la empresa es el incremento en la población, ya que el cuidado de la salud es un elemento básico en la vida de los seres humanos y la mayoría de la población tiende a presentar una serie de enfermedades debido a la mala alimentación que acostumbra tener, por lo tanto, este es un factor a favor de Asofarma porque debido a esto incrementa el número de pacientes que requieren la utilización de la medicina.

Es importante mencionar que dentro de las amenazas que esta empresa posee es el desempleo y la pobreza ya que cada vez la economía mundial va empeorando y esto perjudica a la empresa porque la población no tiene el dinero suficiente para adquirir este tipo de producto. También encontramos que otra amenaza para Asofarma son las políticas gubernamentales que están en constante cambio ya que ha sucedido que sacan del mercado farmacéutico muchos componentes químicos que son utilizados en la elaboración del

medicamento por lo que la empresa debe discontinuar su producto y sacarlo del mercado. Ver (*Anexo 4*)

### **III.3 IMPACTO DE LAS DECISIONES GERENCIALES EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA FARMACEUTICA ASOFRAMA.**

En este capítulo se analizara el comportamiento financiero de la empresa Asofarma, capítulo Nicaragua, considerando los tres últimos años (2008-2010) en cuanto al comportamiento de los principales estados financieros, la aplicación de las razones financieras y otros instrumentos de análisis pertinentes.

El estado de pérdidas y ganancias realizadas de los años (2008-2009) proporcionan un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa anuales. En la Tabla 1.1 y Tabla 2.1 se muestran incrementos significativos en las ventas netas que ha presentado Asofarma en los últimos tres años, que han sido generados a través de las diferentes líneas de fármacos que actualmente la empresa posee. Las ventas de 2008 a 2009 decrecieron en un 25.35%, como consecuencia esto afecto en la recuperación y promoción de mercadería por lo que hubo una disminución de efectivo, ya que los clientes no cumplían con las fechas de pago establecidas según las políticas de la empresa, lo que ha hecho que las ventas en el 2009 disminuyeran significativamente.

Del año 2009 al 2010 las ventas crecieron en un 26.29%, obteniendo como resultado una rotación de inventario mucho más alta que en los años anteriores, por lo que su efectivo incrementó notablemente y la promoción de sus productos fue mucho más exitosa.

Como se puede observar el costo de venta en los tres años ha venido variando significativamente, en el año 2009 disminuyo en un 8.18% ya que en el año 2008 su costo de venta fue de \$278.53 miles, mientras que en el año 2009 fue de \$255.76 miles, esto significa que debido a la baja rotación en las ventas la empresa invirtió menos dinero en compras para abastecer su inventario.

Debido a la disminución de las ventas en el año 2009, se reduce el margen bruto en un 29.42% con respecto al 2008 en que el ingreso bruto fue de \$1,175.12 miles. Para el año 2010 incrementaron las ventas, por lo que, el margen bruto aumento en \$1,044.23 miles con respecto al 2009 presentando un incremento del 25.90% con respecto a lo presupuestado en el 2010, por lo que esto representa el margen obtenido para cubrir los gastos operativos.

Los gastos de la empresa como son los gastos de ventas, gastos directos y gastos de estructura me generan una utilidad antes de impuesto e inversión, donde en el 2008 fueron de \$244.58 miles, disminuyendo en casi un 63.43% para el año siguiente y para el año 2010 la utilidad antes de impuesto e inversión aumento aproximadamente en un 10.96% esto nos indica que se generaron más gastos. En entrevistas con el Gerente de País de Asofarma Nicaragua se identificó, que existió un traslado de oficinas y más contratación de visitadores médicos por lo que esto genero más gasto en inversión promocional, de igual forma, en el año 2010 hubo introducción de nuevos fármacos y aumento en el porcentaje de las comisiones por ventas que anteriormente era del 1% sobre ventas y aumentaron al 3%, siendo un estrategia de motivación para los visitadores médicos, ya que ellos se dedican a las operaciones, marketing y buen servicio al cliente.

Se observa que esta empresa no genera gastos financieros ni impuestos sobre la renta, por lo que, su utilidad neta después de inversión es de \$235.68 miles en el año 2008 con respecto al 2009 que presenta una disminución de 67.48% que fue de \$76.65 miles. En el 2010, la ganancia obtenida de las ventas fue de \$81.74 miles, aumentando un 6.64% con respecto al 2009.

A continuación se presenta brevemente la distribución patrimonial de la empresa y los cambios acontecidos en la disposición de activos, pasivos y capital. En específico, se encuentra que del 2008 al 2009 los activos corrientes disminuyeron en un 13.65 % y del 2009 al 2010 aumentaron en un 4.84% debido a que la rotación de inventario mejoro en el 2010. Los activos totales

descendieron alrededor de un 4% del 2008 al 2009 y ascendieron en un 3.29% del 2009 al 2010. Los pasivos, incrementaron en un 7.44% en el año 2009, con respecto al 2008 y del año 2009 al 2010 decrecieron en un 4.24%. En los pasivos la cuenta que creció fue la de cuentas por pagar en el 2009 con un 37.20% respecto al 2008, pero para el 2010 esta cuenta se redujo y aumento la de cuentas por cobrar.

A continuación se analiza las razones financieras adquiridas a partir de los estados financieros para los últimos tres años 2008-2010:

Se observa que los niveles de liquidez de la empresa Asofarma son aceptables, debido a que esta empresa en Nicaragua es únicamente de servicios y su sector industrial no demanda altos niveles de liquidez, se puede indicar que en el año 2008 la empresa logra pagar 1.24 veces sus deudas, para el año 2009 en 1.00 veces y para el 2010 aumento en 1.09 con respecto al año anterior. Se considera que esta liquidez podría mejorar si la empresa tuviera más deudas a largo plazo que a corto plazo.

Al analizar la prueba acida de esta empresa se observó que tiene un lenta recuperación de efectivo debido a que su inventario el 80% son al crédito por lo tanto sus cuentas por cobrar son demasiada altas.

Por otra parte, se observó que la rentabilidad de Asofarma tiene niveles óptimos. Para el año 2008 el margen de utilidad bruta fue de 80.8%, disminuyo a 76.4% en el año 2009 y por ultimo para el año 2010 aumento hasta un 76.2%. Como se indica anteriormente en el análisis de la industria, esta empresa es de servicio por tanto las ganancias se comparten entre los proveedores y la empresa. De las ventas totales esta empresa no disminuye ningun gasto financiero ni impuesto, debido a la naturaleza de la empresa. Como se puede observar el margen de utilidad operativa es menor al de la utilidad bruta siendo equivalente en el 2008 un de 16.8%, en el año siguiente 8.24% y en el 2010

aumento 7.24% a que los gastos operativos disminuyeron en el 2010 con respecto a los años anteriores.

También, se analizó la rotación de inventario donde en el año 2008 la empresa dilato 111.74 días para que el inventario fuera vendido, pero a diferencia del año 2009 aumentó a 208.54 días y en 2010 disminuyo a 125.71 días. Es razonable el comportamiento tanto de este sector industrial como el de los otros, debido a que la crisis económica mundial ha generado más desempleos por lo que la gente invierte en canasta básica y optan por comprar los fármacos con precios más favorables, afectando la rotación de inventario de la empresa.

En el índice de endeudamiento de Asofarma, aparenta estar altamente endeudada, pero es debido a que esta empresa no posee activos propios en Nicaragua, por lo que posee más pasivos siendo estos más que todos los gastos generales de la empresa debido que su función es solamente ser un intermediario entre los distribuidores y la Casa Matriz de este laboratorio. Además que esta empresa no posee ningún financiamiento extra sino que trabaja con capital propio.

#### **IV CONCLUSIONES FINALES**

El análisis de los Estados Financieros del 2008-2010, reflejan una rentabilidad estable de la empresa Asofarma en el mercado nicaragüense.

La comparación de los resultados del 2008 contra el 2009 reflejan una disminución de utilidades del 29.42%, debido a que no hubo introducción de nuevos fármacos, los gastos de estructura se incrementaron por traslado de oficina y contratación de más visitadores médicos e inversión promocional para preparar las condiciones para el crecimiento en el 2010.

Este mismo análisis comparativo también reflejó que en el año 2010 ASOFARMA- Nicaragua logró recuperar su utilidad neta respecto a la del 2009.

Los resultados obtenidos con el análisis financiero confirman que por lo que se concluye que las decisiones gerenciales han impactado positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Los resultados de los análisis externos e internos de la empresa reflejan que esta posee una fuerte competencia en su sector de la industria farmacéutica, sin embargo, tiene un buen posicionamiento en el mercado nicaragüense debido a la calificación de sus recursos humanos, a su estrategia de mercado y filosofía institucional.

## **V. RECOMENDACIONES**

Fortalecer la gestión de venta en instituciones y ONGs con los productos oncológicos, ya que en el mercado su enfoque está más dirigido a la línea de productos Farma.

Agilizar la introducción de nuevos productos para abastecer más sus líneas de medicamentos y poder tener una mejor ventaja competitiva.

Fortalecer las especialidades médicas de negocios con más recursos personales para cubrir más segmentos.

Lograr que los productos vencidos no pasen del 3% anual vs ventas, debido a que esto impacta en la utilidad neta de la empresa.

Capacitar a los asesores de ventas para que lleven un mejor control de los inventarios especialmente de los productos próximos a vencer.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) ASAMBLEA NACIONAL. (Miércoles 29 de Junio de 2011). Constitución Política. Managua, Nicaragua.
- 2) ASAMBLEA NACIONAL. (s.f.). *Legislacion*. Recuperado el Miércoles 29 de Junio de 2011, de [http://www.asamblea.gob.ni/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=334](http://www.asamblea.gob.ni/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=334)
- 3) ASOFARMA. (s.f.). *ASOFARMA CENTROAMERICA*. Recuperado el Sábado 4 de Junio de 2011, de [http://www.asofarma-ca.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=2](http://www.asofarma-ca.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=2)
- 4) ASOFARMA. (s.f.). *Asofarma Centroamérica*. Recuperado el sábado 4 de Junio de 2011, de [http://www.asofarma-ca.com/index.php?option=com\\_productos&Itemid=5&task=linea&id=1](http://www.asofarma-ca.com/index.php?option=com_productos&Itemid=5&task=linea&id=1)
- 5) Banco Central de Nicaragua. (s.f.). *BCN*. Recuperado el Martes 28 de Junio de 2001, de <http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/anual/index.html?&val=0>
- 6) *De gerencia.com*. (s.f.). Recuperado el Sábado de Junio de 2011, de <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>
- 7) *Perfil Sistema Salud Nicaragua 2008*. (s.f.). Recuperado el Domingo 26 de Junio de 2011, de <http://www.google.com.ni>
- 8) *Tecnofarma*. (s.f.). Recuperado el Lunes 13 de Junio de 2011, de <http://rrhh.tecnofarma.com/colaboradores/autoevaluacion/generic/script...>
- 9) Universidad Centroamericana. (2011). *Análisis Estratégico*. Managua, Nicaragua.
- 10) Villalta, D. (Viernes de Junio de 2011). *Constitucion Juridica*. (J. Villalta, Entrevistador)
- 11) Villalta, D. M. (Viernes de Junio de 2011). *Mision, Vision*. (J. Villalta, Entrevistador)

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **LINEAS DE PRODUCTOS**

##### **Línea Dolor Osteoarticular**

El dolor es una experiencia sensorial, subjetiva y desagradable, asociada a daño tisular actual o potencial. Puede clasificarse según su intensidad (leve, moderada, severa, intolerable), según su localización (superficial o profundo), según su tiempo de duración (agudo y crónico) y según el tipo de dolor. Cualquiera que sea su clasificación, nuestra meta es lograr una analgesia apropiada y mejorar el estilo de vida del paciente. Por eso contamos con la línea líder en analgesia. (Asofarma Centroamérica)

Productos:

- **Asoglutan**

Indicaciones

Tratamiento de la osteartrosis y osteoartritis. (Asofarma Centroamérica)

Terapia antievolutiva de las siguientes patologías:

- Artrosis primaria y secundaria.
- Osteocondrosis.
- Espondilosis.
- Condromalacia de la rótula.
- Periartritis escapulohumeral.

- **Asoglutan Dúo**

Indicaciones

Tratamiento de la osteartrosis y osteoartritis (Asofarma Centroamérica)

Terapia antievolutiva de las siguientes patologías:

- Artrosis primaria y secundaria.
- Osteocondrosis.
- Espondilosis.
- Condromalacia de la rótula.
- Periartritis escapulohumeral.

- **Dolgenal**

Indicaciones

Analgésico-antiinflamatorio no esteroideo.

Tratamiento del dolor leve a moderado de diversas etiologías. Terapia concomitante para la reducción de uso de opioides en pacientes con dolor en escala severa. (Asofarma Centroamérica)

- **Lertus**

Indicaciones

Analgésico. Antiinflamatorio. Antirreumático. Antipirético.  
Antiinflamatorio no Esteroideo.

Alivio del dolor e inflamación en gota aguda, enfermedades reumáticas y desórdenes músculo esquelético (artritis reumatoidea, artritis reumatoidea juvenil, osteoartritis, periartritis, dolor de espalda, tendinitis, etc.). Alivio del dolor e inflamación en cirugía menor, dental, ortopédica. (Asofarma Centroamérica)

- **Olter**

Indicaciones

Tratamiento local de la artrosis.

Enfermedad degenerativa y traumática de la articulación.

Ayudante de la cirugía ortopédica. (Asofarma Centroamérica)

- **Tialgin**

## Indicaciones

### Analgésico

Alivio del dolor leve a moderado producido por el dolor de cabeza, dolores musculares, períodos menstruales resfríos y dolor de garganta, dolor en los dientes, dolor de espalda, reacciones a las vacunaciones y para bajar la fiebre. También puede ser usado para aliviar el dolor de la osteoartritis (un tipo de artritis causada por el desprendimiento de revestimiento de las articulaciones). El paracetamol pertenece a una clase de medicamentos llamados analgésicos (medicamentos para aliviar el dolor) y antipiréticos (medicamentos para bajar la fiebre). (Asofarma Centroamérica)

- **Vartalon**

## Indicaciones

Tratamiento de la osteartrosis y osteoartritis

Terapia antievolutiva de las siguientes patologías:

- Artrosis primaria y secundaria.
- Osteocondrosis.
- Espondilosis.
- Condromalacia de la rótula.
- Periartritis escapulohumeral. (Asofarma Centroamérica)

- **Vartalon Duo**

## Indicaciones

Tratamiento de la osteartrosis y osteoartritis

Terapia antievolutiva de las siguientes patologías:

- Artrosis primaria y secundaria.
- Osteocondrosis.
- Espondilosis.
- Condromalacia de la rótula.
- Periartritis escapulohumeral. (Asofarma Centroamérica)

## **Línea de Antibióticos**

Contamos con un antibiótico de amplio espectro, lo que da la oportunidad al médico que prescribe, sentirse seguro del combate a bacterias incluso resistentes a tratamientos convencionales. (Asofarma Centroamerica)

- **Atrimon**

Indicaciones

Antibiótico

Azitromicina debe ser administrada en forma de una única dosis diaria. El esquema de dosificación de acuerdo con la infección, se muestra más abajo. La administración seguida de una comida sustancial reduce la biodisponibilidad de por lo menos el 50 %. Por lo tanto, como con otros antibióticos, cada dosis debería ser administrada por lo menos 1 hora antes ó 2 horas después de las comidas. (Asofarma Centroamérica)

- Adultos (incluyendo ancianos):

Para el tratamiento de enfermedades de transmisión sexual causadas por *Chlamydia trachomatis* o *Neisseria gonorrhoea* sensible, la dosis es 1g administrado como una dosis oral única. (Asofarma Centroamérica)

Infecciones por gérmenes sensibles Tratamiento de: Bronquitis, exacerbaciones bacterianas. Cervicitis, chlamidia. Otitis media, Faringitis estreptocócica., Neumonía, *Haemophilus influenzae*, Neumonía, *Streptococcus pneumoniae*, Neumonía, *Mycoplasma pneumoniae*, Infecciones de piel y tejidos blandos o Uretritis por chlamidias. Prevención de la enfermedad diseminada por *Mycobacterium avium complex* (MAC) en pacientes con infección HIV avanzada. (Asofarma Centroamérica)

- **Melitase**

Indicaciones

Antibiótico oral

La levofloxacin está indicada en el tratamiento de infecciones ligeras, moderadas y graves en adultos (> 18 años) producidas por cepas susceptibles causales de las siguientes infecciones:

- Sinusitis maxilar aguda.
- Bronquitis aguda o crónica.
- Neumonía.
- Infecciones de la piel y de los tejidos blandos: incluyendo abscesos, furúnculos, impétigo, pioderma, heridas infectadas, etc
- Infecciones urinarias. (Asofarma Centroamérica)

### **Línea Oncológica**

Junto a su paciente....Contamos con una amplia línea en Oncología, que abarca varios productos para quimioterapia (Paclitaxel, Oxaliplatino, Irinotecan, Carboplatino, etc.), Inmunoterapia en cáncer Renal y Melanoma, Cardioprotección para quimioterapias (Cardioxane), Antiangiogenico, (Talidomida - Inmunoprin), así como productos para mejorar la Calidad de Vida en aspectos tan importantes como el Dolor (Oxycontin) y la Náusea (Modifical). (Asofarma Centroamérica)

- **Bleomicina**

Indicaciones

Carcinoma epidermoide vías Aero-digestivas superiores, piel esófago, tracto genital urinario, carcinoma testicular, linfoma Hodgkin linfoma no Hodgkin. (Asofarma Centroamérica)

- **Calutol**

Indicaciones

Cáncer avanzado de próstata. Cáncer localmente avanzado de próstata. Paciente hormono refractario. Tratamiento de cáncer avanzado de próstata en

combinación con un análogo de la LHRH o castración quirúrgica. (Asofarma Centroamérica)

- **Carboplatino**

Indicaciones

Inicial o secundario Ca. Ovario epitelomas bronquiales de célula pequeña. (Asofarma Centroamérica)

- **Cisplatino**

Indicaciones

Cáncer testicular, cáncer de la próstata, ovario, pulmón, etc. (Asofarma Centroamérica)

- **Doxorubicina**

Indicaciones

Cáncer de ovario, cáncer de mama, etc. (Asofarma Centroamérica)

- **Etopósido**

Indicaciones

Tumores de testículo carcinoma de células pequeñas. De pulmón linfomas no Hodgkin, leucemia aguda no linfocítica, carcinoma de mama, sarcoma de Kaposi asociado a SIDA. (Asofarma Centroamérica)

- **Metotrexato**

Indicaciones

Artritis reumatoides Psoriasis antineoplásico de varios tipos de cáncer. (Asofarma Centroamérica)

- **Modifical**

Mecanismo de Acción

Inhibidor de 5HT4 (Asofarma Centroamérica)

- **O-plat**

Indicaciones

Cáncer colon rectal metastasico eficaz sobre líneas resistentes al cisplatino.  
(Asofarma Centroamérica)

- **Oxycontin**

Indicaciones

Dolor moderado a severo, paciente oncológico y no oncológico. (Asofarma Centroamérica)

- **Parexel**

Indicaciones

Cáncer de ovario metastasico. Cáncer de mama metastásico que ha fillado la primera línea de tratamiento. (Asofarma Centroamérica)

- **Proleukin**

Indicaciones

Experimental para terapia VIH. Ayuda a proteger el sistema inmunológico dañado y a controlar la multiplicación del VIH. Aumentar recuento de células T.  
(Asofarma Centroamérica)

- **Taxus**

Indicaciones

El Tamoxifeno es un agente hormonal no esteroideo del grupo de los antiestrógenos. Está indicado como alternativa antiestrogénica en el cáncer de mama. Se ha utilizado como estimulante de la ovulación en mujeres infértiles.  
(Asofarma Centroamérica)

- **Tecnotecan**

Indicaciones

Carcinoma de colon o recto, con metástasis. (Asofarma Centroamérica)

## **Línea de Gineco-Uro**

Asofarma le ofrece una gama de productos para tratamientos ginecológicos y urológicos, los cuales les permitirán a los pacientes con condiciones médicas relacionadas, continuar con sus actividades de rutina sin molestias. Entre los productos de nuestra línea están Clinfol y Clinfol Duo (Clindamicina y Cliandamicina más ketoconazol – Vaginosis y Vaginitis), Sintemel (Tibolona – Síntomas de menopausia), Urazol CR (Oxibutinina – Incontinencia urinaria), Mutum (Fluconazol - Antimicótico) y Yocon (Sildenafil – Disfunción Eréctil). (Asofarma Centroamérica)

- **Clinfol**

Indicaciones

Antibacteriano

Está indicada para el tratamiento de la vaginosis bacteriana denominada anteriormente como vaginitis. (Asofarma Centroamérica)

- **Clinfol Duo**

Indicaciones

Antimicótico, antibacteriano.

Vaginosis infecciosas mixtas. (Asofarma Centroamérica)

- **Geslutin**

Indicaciones

Hormona Sintética

- Infertilidad secundaria a deficiencia lútea.
- Inductor a la regulación del ciclo menstrual.
- Mastopatías benignas.
- Aborto habitual.

- Parto prematuro.
- Tratamiento de sustitución hormonal en el periodo pre y posmenopáusico.
- Síndrome premenstrual. (Asofarma Centroamérica)

- **Idena**

Indicaciones

Bifosfonato

Tratamiento de la osteoporosis post-menopáusica, para reducir el riesgo de fracturas y para la prevención de la pérdida de la masa ósea en las mujeres post-menopáusicas con riesgo de desarrollar osteoporosis. (Asofarma Centroamérica)

- **Mutum**

Indicaciones

Antimicótico

Balanitis candidiásica, Candidiasis de las mucosas, Candidiasis esofágica, Candidiasis mucocutánea, Candidiasis oral atrófica crónica, Candidiasis orofaríngeas, Candidiasis sistémicas, Candidiasis vulvovaginal, Candiduria, Coccidioidomicosis, Criptococosis, Dermatofitosis, Esporotricosis, Histoplasmosis, Meningitis criptocócica, Onicomycosis, Pitiriasis versicolor, Prevención de infección fúngica en pacientes predispuestos (quimioterapia o radioterapia), Prevención de recaída de candidiasis orofaríngea (SIDA), Tiña de la piel lampiña, Tiña inguinal. (Asofarma Centroamérica)

- **Sintemel**

Indicaciones

Hormono-regulador

Tratamiento de los síntomas causados por la menopausia natural (de más de un año de duración) o quirúrgica. Prevención de la osteoporosis en mujeres

posmenopáusicas con riesgo de desarrollar fracturas. (Asofarma Centroamérica)

- **Tamsulon**

Indicaciones

Bloqueador alfa adrenérgico.

Tratamiento de los síntomas de la hiperplasia prostática benigna.

Favorece la expulsión de cálculos en vías urinarias. (Asofarma Centroamérica)

- **Urazol CR**

Indicaciones

Antiespasmódico.

Trastornos miccionales diurnos: polaquiuria, urgencia miccional, incontinencia urinaria Antiespasmódico. Numerosos ensayos clínicos han sido realizados poniendo de manifiesto la eficacia terapéutica de oxibutinina en los cuadros de vejiga inestable, inmadura o neurogénica espástica. También la oxibutinina ha demostrado ser eficaz en el tratamiento de los cuadros de vejiga imperativa, los cuales mejoran claramente con el empleo de este fármaco. (Asofarma Centroamérica)

- **Yocon**

Indicaciones

Vasodilatador. Tratamiento de la disfunción eréctil, que es la imposibilidad de mantener una erección peneal suficiente para lograr sexo satisfactorio (para que sildenafil sea efectivo, se requiere estimulación sexual). (Asofarma Centroamérica)

Línea Cardio Gastro

En el mundo la causa más frecuente a nivel mundial es debido a factores de riesgo cardiovasculares (hipertensión arterial, obesidad, tabaquismo, sedentarismo, etc.).

Cuando ya se ha presentado un evento cardiovascular, es importante que el paciente tenga un cambio en sus hábitos de vida y que tenga un plan de medicamentos en forma crónica para disminuir los riesgos de un segundo evento.

A nivel gastrointestinal, nos preocupamos de la protección de la mucosa gástrica y al tratamiento del reflujo gastroesofágico, que hoy por hoy estas afecciones ocupan un alto rango entre las causas de morbi-mortalidad a nivel mundial. (Asofarma Centroamérica)

- **Colmibe**
- **Dosier**

Indicaciones

Procinético

Enfermedad Péptica.

Reflujo gastroesofágico. Trastornos de la motilidad gastrointestinal, incluyendo gastroparesia de diversas etiologías. (Asofarma Centroamérica)

- **Nabratin**

Indicaciones

Antiagregante Plaquetario.

- Infarto Agudo al miocardio.
- Prevención de episodios de Ictus.
- Isquemia cerebral transitoria.
- Enfermedad Vasculares Periféricas.
- Prevención de la formación de trombos asociados a fibrilación auricular.

- **Noloten**

Indicaciones

Antihipertensivo.

Tratamiento de la hipertensión arterial y angina de pecho. (Asofarma Centroamérica)

- **Zoltum**

Indicaciones

Inhibidor de Bomba de Protones.

Úlcera gástrica, Úlcera duodenal, Úlceraciones esofágicas. Enfermedades asociadas a hipersecreción ácida como síndrome de Zollinger Ellisón. Tratamiento coadyuvante para el tratamiento de Helicobacter Pylori. Prevención de gastro lesión producida por AINE'S, corticoides y otros. (Asofarma Centroamérica)

### **Línea de Neurociencias**

El Sistema Nervioso Central (SNC) constituye el centro integrador de todo el organismo y coordina la comunicación entre este y el medio externo. Tiene la capacidad de recibir, transmitir, elaborar y almacenar información. - En buen funcionamiento del mismo, es de vital importancia, por lo que ASOFARMA ha incluido dentro de sus productos, la línea NEUROCIENCIAS, con el fin de que muchos pacientes neurológicos, puedan recuperar la salud y gozar de una mejor calidad de vida, accionando adecuadamente con su entorno familiar y laboral. (Asofarma Centroamérica)

- **Comenter**

Indicaciones

Antidepresiva.

Depresión mayor. (Asofarma Centroamérica)

- **Gabictal**

Indicaciones

Anticonvulsivante, tratamiento del dolor neuropático.

Está indicado como terapia adjunta en el tratamiento de pacientes epilépticos adultos y niños mayores de años con crisis parciales con o sin generalización secundaria que no han respondido a tratamientos anteriores. Gabapentina está indicado en adultos mayores de 18 años para tratamiento del dolor neuropático diabético y post-herpético. La seguridad y eficacia de gabapentina para el tratamiento del dolor neuropático en (niños) menores de 18 años no han sido determinadas. (Asofarma Centroamérica)

- **Regental**

Indicaciones

Calcio antagonista.

La nimodipina es una dihidropiridina que posee, como todos los fármacos pertenecientes a esta clase terapéutica, una actividad "antagonista del calcio". Bloquea selectivamente los canales de calcio tipo L dependientes de voltaje elevado, inhibiendo la entrada del flujo cálcico a nivel de la células musculares lisas de los vasos. Esta actividad se ejerce preferentemente a nivel del lecho arterial cerebral y de la célula nerviosa por su alto grado de lipofibilidad que posee, por ello tiene mayor efecto en vasos del SNC que en el sistema vascular periférico. La nimodipina ejerce una acción espasmolítica y vasodilatadora a nivel de las pequeñas arterias cerebrales, lo que provoca un aumento de los flujos sanguíneos cerebrales y una resistencia más grande a la hipoxia, además, disminuye el acumulo de calcio en la célula nerviosa, impidiendo la disfunción que se origina por el aumento del mismo. (Asofarma Centroamérica)

- **Topictal**

Indicaciones

Anticonvulsivante, tratamiento preventivo de la migraña.

Anticonvulsivante: Está indicado como monoterapia en pacientes adultos con epilepsia de reciente diagnóstico así como también para la conversión a monoterapia en pacientes con epilepsia. Es un agente antiepiléptico que está

indicado como terapia adjunta en adultos con crisis de inicio parcial y crisis generalizadas tónico-clónicas. Es un agente antiepiléptico que está indicado como terapia adjunta en adultos y niños en el tratamiento de convulsiones asociadas con el síndrome de Lennox-Gastaut. Psiquiátrico: Como tratamiento coadyuvante de la manía y como tratamiento profiláctico en los trastornos maniaco-depresivos (trastornos bipolares). Alcoholismo: Tratamiento coadyuvante, junto con otras terapias conductuales, de la adicción al alcohol. Dolor neuropático: Como tratamiento del dolor de origen neuropático debido a: Neuropatía diabética, neuropatía post-herpética, neuralgia del trigémino, etcétera. (Asofarma Centroamérica)

### **Línea de Vitaminas**

Las vitaminas, oligoelementos y minerales son sustancias orgánicas IMPRESCINDIBLES en los procesos metabólicos que tienen lugar en la nutrición de los seres vivos. No aportan energía (calorías), puesto que no se utilizan como combustible. Sin embargo, sin ellas, el organismo no es capaz de aprovechar los elementos constructivos y energéticos suministrados por la alimentación. Por otro lado, los antioxidantes (vitamina E, vitamina C, entre otras), son agentes que inhiben la oxidación y previene el deterioro de materiales con procesos oxidativos normales del envejecimiento. Asofarma cuenta con una línea de Vitaminas y Antioxidantes ideales, para suplir los requerimientos de estas sustancias en el ser humano. (Asofarma Centroamérica)

- **Etec 1000**

Clase Terapéutica

Vitamina Antioxidante.

- Antioxidante: la vitamina E es un antioxidante natural que reacciona con radicales libres solubles en lípidos de la membrana celular. Sistema inmune: cumple un rol importante en cuanto al mantenimiento del sistema inmune

saludable, especialmente durante el stress oxidativo y enfermedades virales crónicas.

- Stress oxidativo: el oxígeno puede ser a veces dañino ya que actúa sobre las moléculas del organismo haciéndolas muy reactivas.

- Visión: se cree que la vitamina E entre otros antioxidantes pueden prevenir o retrasar la formación de cataratas.

- Envejecimiento: Protege al organismo contra los efectos del envejecimiento eliminando los radicales libres que causan degeneración de los tejidos como la piel y vasos sanguíneos.

- Sistema nervioso: la vitamina E es esencial en el mantenimiento de la integridad y estabilidad de la membrana axonal.

- Sistema cardiovascular: evita la formación de trombos que hacen difícil la circulación en los vasos sanguíneos.

- Cicatrizante: la vitamina E es importante en la formación de fibras elásticas y colágenos del tejido conjuntivo.

- Cáncer: existe cierta evidencia que la vitamina E protege contra el cáncer aunque los estudios no han podido demostrar la eficacia de la vitamina E en este aspecto. (Asofarma Centroamérica)

- **Magnatil**

Clase Terapéutica

Sales de magnesio.

Vitamina C. (Asofarma Centroamérica)

- **Polper E**

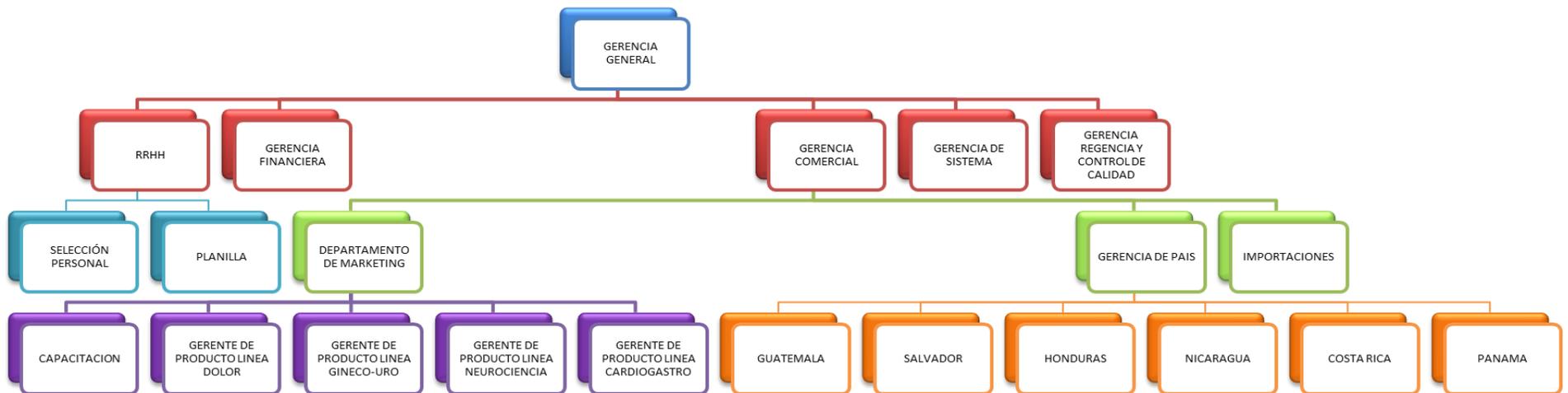
Indicaciones

Multivitamínico.

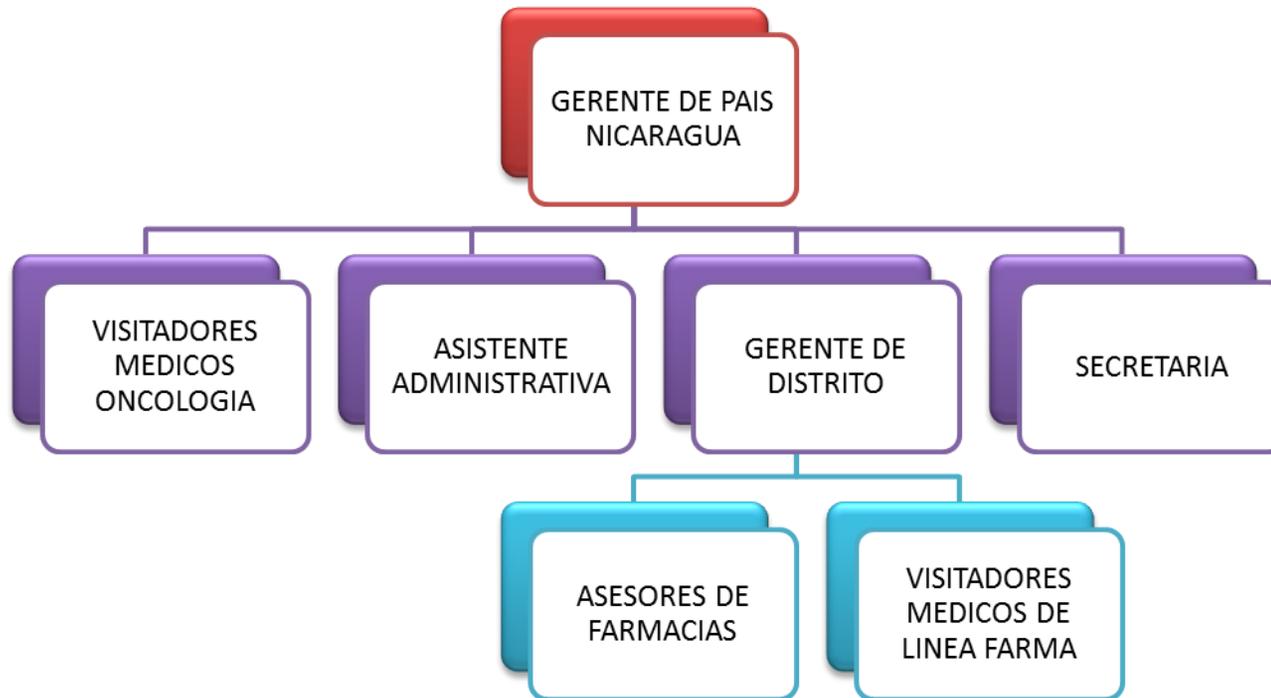
En personas jóvenes, como suplemento de vitaminas y sustancias minerales. En las situaciones de cansancio físico y mental. Durante curas dietéticas o de adelgazamiento. En personas maduras y en la tercera edad, como

complemento del suministro de vitaminas y sustancias minerales, en casos de  
astenia funcional. (Asofarma Centroamérica)

## ANEXO 2



ANEXO 3



## ANEXO 4

### FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal con un perfil profesional altamente capacitado para el desempeño de la empresa.</li> <li>-Plantas de producción propias por la matriz.</li> <li>-Fabricación de productos Genéricos de Marca con altos controles de Calidad.</li> <li>-Poseen Licencias de productos originales.</li> <li>-Mantiene la Calidad de nuevos productos.</li> <li>-Baja rotación en el cambio de personal.</li> <li>-Poseen una filosofía orientada al buen liderazgo y el buen trato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los productos de Asofarma no son la única elección en el mercado.</li> <li>-Lenta introducción de productos nuevos.</li> <li>-Exceso en el porcentaje de productos vencidos anual vs ventas.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento de la población y por ende la demanda.</li> <li>-Crecimiento a nivel nacional e internacional.</li> <li>-No ofrecen la línea oncológica en Instituciones.</li> <li>-Lanzamiento de nuevos productos.</li> <li>-Aceptación de los médicos prescriptores la nueva generación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta competencia con transnacionales y laboratorios de genéricos con bajos controles de calidad.</li> <li>-Reacción agresiva por parte de competidores.</li> <li>-Catástrofes Naturales.</li> <li>-Políticas gubernamentales en constante cambio.</li> <li>-Fuerte inversión promocional de la</li> </ul>

medicina.

-Incremento de pacientes que requieran de la utilización de la medicina.

competencia.

-Aumento de la pobreza en la población Nicaragüense.

-Disminución de empleos.

ANEXO 5

Estados de Resultados 2008-2009

**Tabla 1.1 Asofarma Nicaragua Estado de Pérdidas y Ganancias**

	Termina 31 de Diciembre					
	2009	%	2008	%	Variacion	%
<b>Los estados de resultado corresponden a un periodo pueden ser mensuales, trimestrales, anuales, etc.</b>						
Ventas totales	\$ 1,085.15	100.00%	\$ 1,453.65	100.00%	0.75	(25.35)
Menos costo de ventas	\$ 255.76	23.57%	\$ 278.53	19.16%	0.92	(8.18)
Utilidad Bruta	\$ 829.39	76.43%	\$ 1,175.12	80.84%	0.71	(29.42)
Menos gastos operativos					-	(100.00)
Gastos de Ventas	\$ 272.97	25.16%	\$ 339.57	23.36%	0.80	(19.61)
Gastos Directos	\$ 187.06	17.24%	\$ 233.81	16.08%	0.80	(19.99)
<b>Margen Neto</b>	<b>\$ 369.35</b>	<b>34.04%</b>	<b>\$ 601.75</b>	<b>41.40%</b>	<b>0.61</b>	<b>(38.62)</b>
Gastos de Estructura	\$ 279.90	25.79%	\$ 357.17	24.57%	0.78	(21.63)
Utilidad Gest. Antes Imp/Inv.	\$ 89.45	8.24%	\$ 244.58	16.83%	0.37	(63.43)
Menos Gastos Financieros (intereses)	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	-	(100.00)
Utilidad antes de Inversiones	\$ 89.45	8.24%	\$ 244.58	16.83%	0.37	(63.43)
Total de Inversiones	\$ 12.80		\$ 8.90		1.44	43.78
<b>Utilidad neta después de inversion</b>	<b>\$ 76.65</b>	<b>7.06%</b>	<b>\$ 235.68</b>	<b>16.21%</b>	<b>0.33</b>	<b>(67.48)</b>

## ANEXO 6

## Balance General del 2008-2009

Tabla 1.2

## Balance General Asofarma Nicaragua

Activos	31 de Diciembre	
	2009	2008
<b>Activos circulantes</b>		
Efectivo	\$ 521	\$ 708
Valores Bursátiles	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ 620	\$ 445
Inventarios	\$ 200	\$ 400
Total de activos circulantess	<b>\$ 1,341</b>	<b>\$ 1,553</b>
<b>Activos fijos brutos (al costo)<sup>a</sup></b>		
Terreno y Edificios	\$ -	\$ -
Mquinaria y equipos	\$ -	\$ -
Mobiliario y accesorios	\$ 353	\$ 134
Vehículos		
Otros (incluye arrendamientos financieros)	\$ -	\$ -
Total de activos fijos brutos (al costo)	\$ 353	\$ 134
Menos: Depreciación Acumulada	\$ 118	\$ 45
Activos fijos netos	\$ 235	\$ 89
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 1,576</b>	<b>\$ 1,642</b>
<b>PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE</b>		
<b>Pasivos Circulantes</b>		
Cuentas por pagar <sup>b</sup>	\$ 343	\$ 250
Documentos por pagar	\$ -	\$ -
Deudas acumuladas		
Alquileres de Oficina	\$ 1,000	\$ 1,000
Total de pasivos circulantes	<b>\$ 1,343</b>	<b>\$ 1,250</b>
Deuda a largo plazo (incluye arrendamientos financieros)	\$ -	\$ -
<b>Total de pasivos</b>	<b>\$ 1,343</b>	<b>\$ 1,250</b>
Capital	\$ 156	\$ 156
Utilidad o pérdida en el período	\$ 77	\$ 236
Patrimonio	\$ 233	\$ 392
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>\$ 1,576</b>	<b>\$ 1,642</b>

ANEXO 7

Estados de Resultados del 2009-2010

**Tabla 2.1 Asofarma Nicaragua Estado de Pérdidas y Ganancias**

Los estados de resultado corresponden a un periodo pueden ser mensuales, trimestrales, anuales, etc.

Termina 31 de Diciembre

	2010	%	2009	%	Variacion	%
Ventas totales	\$ 1,370.43	100.00%	\$ 1,085.15	100.00%	1.26	26.29
Menos costo de ventas	\$ 326.20	23.80%	\$ 255.76	23.57%	1.28	27.54
Utilidad Bruta	\$ 1,044.23	76.20%	\$ 829.39	76.43%	1.26	25.90
Menos gastos operativos					-	-
Gastos de Ventas	\$ 355.13	25.91%	\$ 272.97	25.16%	1.30	30.10
Gastos Directos	\$ 234.97	17.15%	\$ 187.06	17.24%	1.26	25.61
Margen Neto	\$ 454.13	33.14%	\$ 369.35	34.04%	1.23	22.95
Gastos de Estructura	\$ 354.88	25.90%	\$ 279.90	25.79%	1.27	26.79
Utilidad Gest. Antes Imp/Inv.	\$ 99.25	7.24%	\$ 89.45	8.24%	1.11	10.96
Menos Gastos Financieros (intereses)	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	-	-
Utilidad antes de Inversiones	\$ 99.25	7.24%	\$ 89.45	8.24%	1.11	10.96
Total de Inversiones	\$ 17.51		\$ 12.80		1.37	36.80
Utilidad neta después de inversion	\$ 81.74	5.96%	\$ 76.65	7.06%	1.07	6.64

## ANEXO 8

## Balance General de 2009-2010

Tabla 2.2

## Balance General Asofarma Nicaragua

Activos	31 de Diciembre	
	2010	2009
<b>Activos circulantes</b>		
Efectivo	\$ 634	\$ 521
Valores Bursátiles	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ 472	\$ 620
Inventarios	\$ 300	\$ 200
Total de activos circulantess	<b>\$ 1,406</b>	\$ 1,341
<b>Activos fijos brutos (al costo)<sup>a</sup></b>		
Terreno y Edificios	\$ -	\$ -
Mquinaria y equipos	\$ -	\$ -
Mobiliario y accesorios	\$ 353	\$ 353
Vehículos	\$ -	\$ -
Otros (incluye arrendamientos financieros)	\$ -	\$ -
Total de activos fijos brutos (al costo)	\$ 353	\$ 353
Menos: Depreciación Acumulada	\$ 235	\$ 118
Activos fijos netos	\$ 118	\$ 235
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 1,524</b>	<b>\$ 1,576</b>
<b>PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE</b>		
<b>Pasivos Circulantes</b>		
Cuentas por pagar <sup>b</sup>	\$ 286	\$ 343
Documentos por pagar	\$ -	\$ -
Deudas acumuladas	\$ -	\$ -
Alquileres de Oficina	\$ 1,000	\$ 1,000
Total de pasivos circulantes	<b>\$ 1,286</b>	\$ 1,343
Deuda a largo plazo (incluye arrendamientos fi	\$ -	\$ -
Total de pasivos	\$ 1,286	\$ 1,343
Capital	\$ 156	\$ 156
Utilidad o pérdida en el período	\$ 82	\$ 77
		\$ -
Patrimonio	\$ 238	\$ 233
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>\$ 1,524</b>	<b>\$ 1,576</b>

## ANEXO 9

### Razones Financieras 2008-2010

**Tabla 3** Resumen de las razones de Asofarma Nicaragua (2008-2010)

Razones	Formula	Year		
		2008	2009	2010
<b>LIQUIDEZ</b>				
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	1.24	1.00	1.09
Razón Rápida (Acido)	$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$	0.92	0.85	0.86
Razón de Tesorería	$\frac{\text{Efectivo/Pasivos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	0.57	0.39	0.49
<b>ACTIVIDAD</b>				
Rotación de INVENTARIOS	$\frac{\text{Ventas}}{\text{inventario}}$	3.63 100.44	5.43 67.27	4.57 79.90
Período promedio de cobranza (días)	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diarias}}$	111.74	208.54	125.71
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0.89	0.69	0.90
<b>DEUDA</b>				
Razón de deuda o índice de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	76.1%	85.2%	84.4%
<b>RENTABILIDAD</b>				
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{ventas}}$	80.8%	76.4%	76.2%
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	16.8%	8.2%	7.2%
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Ganancia despues de Impuestos}}{\text{Ventas}}$	16.2%	7.1%	6.0%

