



Análisis Financiero Farmacéuticos Nacionales W.

John Edison Sacristán Castiblanco,
Jose Leónidas Panneflek Rodriguez
Alexander Fandiño Contreras

Universidad Piloto de Colombia
Programa Gerencia y Administración Financiera

Tutor:

Cesar Orlando González

Universidad Piloto de Colombia
Bogotá D.C

Agradecimientos.

Culminar con éxito este arduo trabajo lleno de dificultades, no fue para nada una tarea fácil, sin embargo, disciplina y dedicación nos permitió alcanzar la meta propuesta para mérito personal como estudiantes que terminan sus estudios.

No hubiera sido posible alcanzar un final feliz sin la ayuda y la compañía de personas e instituciones que facilitaron la tarea, en consecuencia, hacemos justicia al dejar constancia en esta página que les estaremos eternamente agradecidos.

De manera especial a Dios por permitirnos alcanzar un objetivo más en nuestras vidas, a nuestras familias por su apoyo permanente, a nuestra querida Universidad Piloto de Colombia, por orientar nuestras búsquedas, a la empresa Farmacéuticos Nacionales W, por brindarnos un espacio real de formación, al Cesar Orlando González por su activo aporte y participación en este trabajo a todos los profesores que con infinita paciencia y sabiduría animaron nuestro académico caminar.

A todos gracias.

John Sacristán José Panneflek y Alexander Fandiño.

Tabla de Contenido

Agradecimientos.	2
Lista de Gráficas.	6
Lista de Tablas.	7
Introducción.	8
Descripción General del Proyecto de Investigación.	9
Pregunta de Investigación.	12
Objetivo General.	15
Objetivos específicos.	15
Marco Conceptual.	15
Cambio organizacional.	16
Análisis de la gestión administrativa.	16
Organización administrativa.	17
Definición de conceptos.	18
Análisis financiero.	18
Métodos financieros.	18
Estrategias financieras.	19
Realidad Sanitaria Sars Cov 2 (Covid-19).	20
Marco Teórico.	22
Problemas Administrativos y financieros	22
Definición.	22
Diagnóstico financiero.	23
Amenaza de entrada de nuevos competidores.	24
La rivalidad entre los competidores.	25
Poder de negociación de los proveedores.	26
Poder de negociación de los compradores.	27
Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	28
Modelo Dupont.	29
Metodología.	30
Consideraciones Éticas, Disposiciones Legales Vigentes y Propiedad Intelectual.	31

Capítulo 1. Descripción General de la Empresa	33
1.1. Historia de la empresa	33
1.2. Misión	34
1.3. Visión	34
1.3. Valores	35
Capítulos 2. Razones Financieras en la Compañía Farmacéuticos Nacionales W.	38
2.1. Indicadores financieros	38
2.1.2. Indicadores de liquidez	38
2.1.3. Indicadores de actividad	39
2.1.4. Indicadores de rentabilidad	40
2.1.5. Rentabilidad sobre el activo total (sistema Dupont)	41
2.1.6. Indicadores de endeudamiento	42
2.1.7. Volumen y crecimiento de ventas	43
Capítulo 3. Análisis de las Razones Financieras de la compañía Farmacéuticos Nacionales W.	44
3.2. Estado de resultado para los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	46
3.3. Indicadores de liquidez de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.	47
3.4. Resultados de los tres indicadores de liquidez	48
3.5. Interpretación de los resultados del indicador: razón corriente	49
3.6. Interpretación de los resultados del indicador: capital de trabajo	49
3.7. Interpretación de los resultados del indicador Prueba Ácida	50
3.8. Indicadores de actividad aplicados a la compañía Farmacéuticos Nacionales W, años: 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	51
3.9. Indicadores de rentabilidad aplicados a la compañía Farmacéuticos Nacionales W. años: 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020	53
4.1. Estrategia 1. Campañas de fidelización de clientes no estratégicos	58
4.2. Estrategia 2. Fortalecimiento líneas de negocio con por participación en las ventas	60
4.3. Estrategia 3. Reducción Gasto Administrativo	62
4.4. Estrategia 4. Reducción de costo mejoramiento Margen Ebitda	63
4.5. Estrategia 5. Reducción Gastos de Ventas	64
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	65
5.1. Conclusiones	65
5.2. Recomendaciones	66

6. Bibliografía..... 67

Lista de Gráficas.

Gráfica 1. Árbol de problemas.....	15
Gráfica 2. Empresa como sistema.....	37
Gráfica 3. DOFA Farmacéuticos Nacionales W.....	38
Gráfica 4. Rentabilidad sobre los activos (ROA)	56
Gráfica 5. Ventas- Margen Editda	57

Lista de Tablas.

Tabla 1.Estados Financieros cifras Históricas.	45
Tabla 2. Estados de resultados cifras históricas.....	46
Tabla 3. Indicadores de liquidez cifras históricas.	48
Tabla 4. Indicadores de Liquidez Cifras Históricas.....	48
Tabla 5. Indicador prueba ácida cifras históricas.....	50
Tabla 6. Razones de actividad cifras históricas.	51
Tabla 7. Indicadores de rentabilidad cifras históricas.....	53
Tabla 8. Indicadores de endeudamiento cifras históricas.	54
Tabla 9. Indicadores de endeudamiento cifras históricas.	57
Tabla 10. Estrategia 1.	59
Tabla 11. Incremento en ventas.	59
Tabla 12. Estrategia 2.	61
Tabla 13. Estados Financieros Proyectados.....	62
Tabla 14. Estrategia 3.	63
Tabla 15. Reduccion Gastos administrativos.....	64
Tabla 16.Estrategia 4.	64
Tabla 17. Reduccion de costos mejoramiento Margen Ebitda.	65
Tabla 18. Estrategia 5.	65
Tabla 19. Reduccion Gastos de venta.....	66

Introducción.

La creación de empresas constituye una de las iniciativas más apasionantes para los emprendedores, es el primer paso hacia un camino lleno de retos, no obstante crecer y consolidarse en un mercado tan competido como lo es el sector farmacéutico, es el principal objetivo de cualquier compañía, por esta razón los modelos de gestión y dirección de las compañías evolucionan día a día ajustándose a los cambios que exigen el mundo actual.

Una compañía que se adapta a los cambios, que constantemente se rediseña tiene como resultado, mayor productividad, mayor capacidad de competencia y mejores resultados operacionales y financieros en un mercado tan complicado como lo presenta la actual coyuntura.

Por ello, se hace necesario estudiar e investigar los factores que determinan la administración financiera de las empresas y a partir de allí diseñar un plan estratégico de bienestar, el cual favorezca la promoción y ejecución de acciones destinadas a mejorar y optimización el desempeño productivo de las empresas; facilitando el desarrollo del potencial de las unidades de negocio de la compañía para lograr ser altamente productiva y competitiva en los mercados globales.

En la compañía Farmacéuticos Nacionales W, la formulación de estrategias está orientada a fortalecer la administración financiera de la empresa, y de este modo, contribuir al mejoramiento de la productividad de la empresa. Por tanto, este trabajo busca analizar la situación financiera de la compañía y a partir de allí proponer estrategias orientadas a mejorar el desempeño de la compañía Farmacéuticos Nacionales W.

Descripción General del Proyecto de Investigación.

En la actualidad el sector farmacéutico en Colombia está liderado por 66 empresas inscritas en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. “que representan el 77% de participación en las ventas nacionales de medicamentos de un total de 15.6 Billones de pesos” (ANDI, 2021).

A través de la historia en Colombia el sector farmacéutico es uno de los mercados de mayor desarrollo, esto debido a la constante evolución de fármacos y la presencia de laboratorios internacionales que hacen que el sector sea altamente competitivo y que los productos o patentes estén evolucionando continuamente.

Un dato importante de la industria farmacéutica en Colombia Según Cámara de Comercio de Bogotá:

El año 2020 fue muy importante para la industria farmacéutica Colombiana ya que se reportó ventas superiores a los 15 billones de pesos siendo uno de los pocos sectores con crecimiento importante a corto plazo teniendo como consideración un tema de pandemia mundial (CCB, 2021).

La economía mundial se afectó duramente a raíz de la crisis sanitaria Covid-19, sin embargo, el sector farmacéutico en Colombia, tuvo un comportamiento positivo como lo demuestra arriba la cámara de Comercio de Bogotá. La crisis del sector salud no impidió el crecimiento en ventas de la industria farmacéutica. Por el contrario, fue bueno ni siquiera la probabilidad de quiebra de algunas EPS e IPS fue impedimento para aprovechar la oportunidad que presenta la crisis sanitaria actual. Se vislumbra un panorama propicio para emprender y consolidar la compañía Farmacéuticos Nacionales W.

La oportunidad está en el horizonte, queda en manos de los empresarios aprovechar el momento, brindar soluciones a la crisis actual y tener como recompensa en crecimientos de sus unidades de negocios.

La compañía Farmacéuticos Nacionales W, es un miembro activo en la (ANDI, 2021), es una empresa filial de la casa matriz Compañía Farmacéuticos Internacionales. Con una trayectoria de 7 años en Colombia. Esta empresa cuenta con 60% de productos destinados a la utilización médica. 30% en productos de formulación directa y el 10% restante de sus productos comerciales son de venta libre al público sin formulación.

Para la compañía (Farmacéuticos Nacionales W, 2021), “el año 2020 fue un tiempo de crecimiento en las ventas, esto liderado por una de sus líneas de productos que era ideal para el entubamiento de pacientes Covid”. Esta gran recuperación y la coyuntura del trabajo no presencial adherido a todas las circunstancias que trajo la pandemia fue un determinante de cambio histórico en los resultados financieros de la compañía.

Esta situación ha hecho que la compañía preste especial atención a su gestión administrativa si bien, los resultados positivos surgen en una coyuntura crítica, en la pandemia, es necesario analizar el momento actual adoptando medidas que le ayuden a permanecer en el tiempo. De lo contrario podría acumular una serie de problemas, que más tarde afecten por completo su permanencia en el mercado Colombiano.

En el presente trabajo, se identificarán, a través de métodos de investigación y análisis, las diversas problemáticas administrativas internas que causan resultados negativos. Teniendo en cuenta algunos obstáculos externos como lo son las regulaciones del gobierno y las oportunidades del sector al cual pertenece la compañía Farmacéuticos Nacionales W.

Finalmente se proponen estrategias y recomendaciones para corregir los problemas detectados intentando fortalecer la gestión administrativa y el desempeño de la compañía.

Pregunta de Investigación.

La compañía Farmacéuticos Nacionales W, pertenece al sector farmacéutico Colombiano, “sector que alcanzó los 15 billones en ventas según las cifras de cierre del año 2020” (CCB, 2021).

Por la relevancia del sector para el país, se decide estudiar la Compañía Farmacéuticos Nacionales W. Se realiza una clasificación de problemas mediante el método de Árbol de Problemas, (más abajo se puede presenciar), Se identifica que la compañía Farmacéuticos Nacionales W, presenta dificultades en el área administrativa, financiera, estratégica y operativa que derivan en graves consecuencia de continuidad para la organización en un futuro cercano.

En la parte financiera, el 60% de los ingresos de la compañía dependen de un solo producto a pesar de que el portafolio es extenso y sobrepasa los 50 productos. Si los consumidores hacen uso de productos sustitutos seguramente la afectará los ingresos de la compañía.

En lo comercial, la compañía concentra el 70% de sus ingresos en 5 clientes que representan el 5.7% del total que tiene la organización. La dependencia con sus principales clientes evidencia un manejo inadecuado en el juego de oferta y demanda, su capacidad de negociación es limitada en precios y forma de pago. La Compañía Farmacéuticos Nacionales W genera inestabilidad en sus ingresos y flujos de caja.

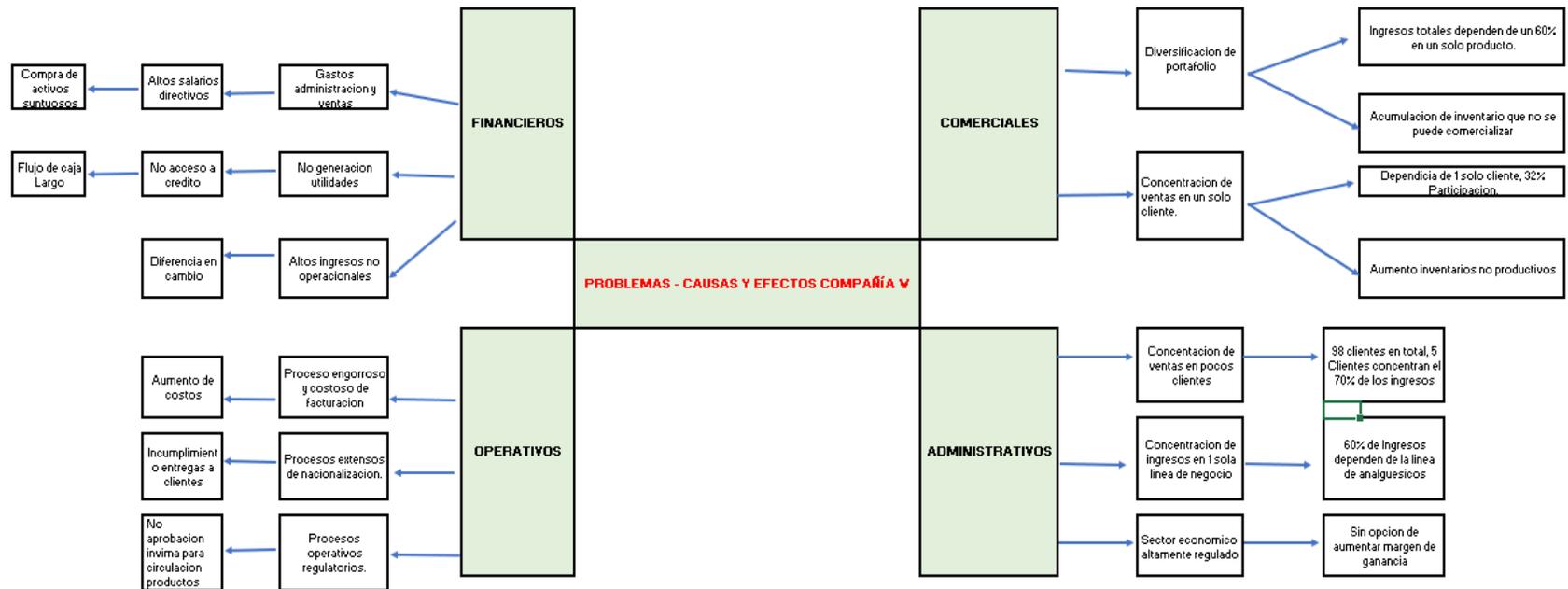
(Farmacéuticos Nacionales W, 2021), “presenta un endeudamiento cercano al 44% con su casa matriz cuya deuda debe asumirse en euros”. La diferencia cambiaria representa el 7% de los ingresos de la organización por las recientes depreciaciones del peso Colombiano reduciendo

de forma significativas sus márgenes de utilidades. La gestión administrativa no ha sido analizada a profundidad en este escenario es urgente actuar.

Con base en los argumentos anteriormente expuestos, se genera el siguiente interrogante:

¿Cuáles serán las estrategias de gestión administrativas que requiere la compañía Farmacéuticos Nacionales W, para que sea sostenible en los próximos 5 años?

Se presenta a continuación el árbol de problema empleado para la compañía Farmacéuticos Nacionales W, en el cual se visualizan todos los procesos en los aspectos más importantes de la compañía.



Gráfica 1. Árbol de problemas
 Fuente basada en Carratalá, L; Sanchís, M; francés, F y Santos, M. (Técnicas de intervención social, 2105)

Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico para la compañía Farmacéuticos Nacionales W, en el área de gestión administrativa que le permita ser sostenible en el mercado farmacéutico en Colombia en el corto y mediano plazo.

Objetivos específicos.

- Medir mediante un modelo financiero el plan de acción formulado para la compañía Farmacéuticos Nacionales W.
- Analizar los principales problemas de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, en el área Administrativa.
- Formular una serie de estrategias que impacte a la Compañía Farmacéuticos Nacionales W en el corto y mediano plazo.

Marco Conceptual.

Para la realización de la investigación, se tendrá en cuenta conceptos empleados por algunos autores que identifican y definen el tema de administración en las organizaciones que se corresponde con el tema de estudio planteado para la Compañía Farmacéutica W.

Cambio organizacional.

(Münch Galindo, 2006) dice al respecto, que para poder hacer una planeación primero se tiene que tener definido el propósito de la organización, es decir los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Una vez establecidos los propósitos se determinan los objetivos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado proporcionando el inicio o directrices básicas hacia dónde dirigir los esfuerzo y recursos (pág. 44).

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos para realizarse transcurrido un tiempo específico. Y lo propuesto para la Compañía Farmacéutica W, se sintoniza en esta lógica planteada por este autor.

Análisis de la gestión administrativa.

Para (Zapata Rotundo, Miralba Martínez, & Hernández, 2009) citando a Lawrence y Lorsch (1973) el trabajo de un análisis y diagnóstico coincide en traducir síntomas a un esquema coherente sobre cómo deben plantearse etapas de acción llevando a cabo con razonable seguridad de lograr los objetivos. Para hacer un diagnóstico se deben seleccionar las diferentes causas de un problema. Una vez realizado el diagnóstico, se deben estimular las siguientes etapas: especificación de la dirección deseada del cambio e identificación de las variables más prometedoras, que deben ser alteradas para permitir que la organización se mueva en la dirección deseada (2009, pág. 14).

La propuesta investigativa a desarrollar en la Compañía Farmacéutica W, considera: procesar la información de la situación financiera, analizar en detalle la identificación de los principales problemas, el diagnóstico para concluir con la proposición de estrategias tendientes a corregir y fortalece el desempeño de las actividades económicas de la compañía.

Organización administrativa.

Citando a (Murillo Galvis, Torres Narvaéz, & Calderón Hernández, 2003)

En la década de los noventa muchas investigaciones se orientan a buscar relaciones entre la cultura y la efectividad organizacional, para tratar de establecer relaciones entre cultura, estrategia y competitividad. Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: promoción del aprendizaje y del desarrollo humano, distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y los equipos de trabajo y valores éticos (pág. 115)

El proceso para crear una etapa de cambio en la Compañía Farmacéutica W, debe iniciar con el establecimiento de un plan estratégico, que resulte práctico eliminando la brecha entre la situación presente y la que se desea alcanzar. Los elementos de innovación y visión a largo plazo son elementos a tener en cuenta en este trabajo.

A continuación, se realiza una breve definición de cada uno de los conceptos empleados en el análisis y desarrollo la propuesta de investigación para la Compañía Farmacéuticos W.

Definición de conceptos.

Análisis financiero.

Se propone dos definiciones: una, es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. Dos, el análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudio de las razones financieras, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro (Roldan, 2017).

El enfoque que asume la presente investigación está dado por las dos definiciones presentadas arriba ellos serán aplicados en todo el objeto de estudio. El objetivo del análisis financiero, es obtener un diagnóstico que permita a los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomar las decisiones más acertadas.

Métodos financieros.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo período y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Los métodos de análisis usados en los estados financieros comprenden métodos de razones simples, razones estándar, métodos de reducción a porcentajes integrales y números índices, método de aumentos o disminuciones, métodos de tendencias y métodos gráficos (Métodos y procedimientos del análisis económico-financiero, 2018).

Pretendemos emplear los métodos de análisis financieros a lo largo de la investigación, por tanto, más adelante se retomará cada una de las razones financiera a aplicar en la investigación.

Estrategias financieras.

Las estrategias financieras empresariales deberán tener concordancia con las políticas que se hayan decidido a partir de la planeación estratégica de la organización, cumpliendo con la misión y los objetivos corporativos.

Aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y nivel de beneficios.
- Análisis circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a los clientes.

Lo primero que una empresa debe definir para implementar un esquema financiero exitoso es la estrategia corporativa. La misma debe ser un proyecto general, a largo plazo,

con un plan estratégico compuesto por un portafolio de estrategias de gestión (finanzas, marketing, etc.), en función de cumplir con el objetivo especificado.

Dado estos fundamentos puramente teóricos es vital reconocer los retos propuesto por la realidad social, ámbito natural donde se desenvuelve la vida y los negocios, no se puede avanzar sin discernir los acontecimientos actuales. Por ello se incluye el tema de la emergencia sanitaria.

Realidad Sanitaria Sars Cov 2 (Covid-19).

La humanidad atraviesa por una de sus peores crisis sanitarias de su historia por consecuencia de la pandemia provocada por el “SARS COV 2 (Covid-19) conocido mundialmente como Coronavirus y originario en Wuhan China cuyo primer caso se presentó en noviembre del 2019” (OMS, 2021).

El virus no conoce de clases sociales y ha alcanzado más de 180 millones de contagios en el planeta con más 3.9 millones de víctimas. A pesar de que la humanidad había presentado situaciones similares, se demostró que ninguna nación estaba preparada para hacer frente a este tipo de situaciones y claramente se han agudizado los problemas no solo de los seres humanos sino de todas las especies que habitan la tierra.

Los efectos devastadores del virus han permitido que las grandes compañías Farmacéuticas sobresalgan como entes de esperanza de la humanidad. Se espera el hallazgo de medicamentos que controlen de forma significativa los impactos y síntomas del virus en las personas sin importar su edad o vulnerabilidad.

La razón de ser de la compañía es aportar mayor y mejor bienestar en la salud de la sociedad. Su objeto social es la comercialización y distribución de productos farmacéuticos pertenecientes al grupo Farmacéuticos Internacionales W. En ese ámbito se desarrolla la propuesta investigativa, esa relación intrínseca, atraviesa todo el presente trabajo.

Resulta sumamente enriquecedor este proyecto de investigación, ofrece la posibilidad de profundizar en soluciones concretas a una compañía perteneciente a un sector económico en auge, en medio de una crisis de salud, permitirá identificar estrategias administrativas y financieras en lo que ahora es “nueva realidad”.

El concepto denominado nueva realidad hace referencia a la manera como se desarrollan las actividades productivas en el mundo en la presente pandemia. Cómo las empresas han desarrollado tecnológicamente su infraestructura para trabajar a distancia en lo que se conoce como Home office o plan de alternancia laboral.

Marco Teórico.

En primer lugar, hay que identificar qué tipo de problema tiene la empresa, dependiendo claro está, del tipo de su objeto social y del sector en que opere. Al final, se pueden resumir en 3 tipos de problemas: los administrativos, los operativos y los financieros.

Existe investigación en el tema de formulación estratégica e investigación financiera, estos aspectos ocupan un lugar relevante en todas las compañías y organizaciones con o sin ánimo de lucro. Debido a sus aplicaciones prácticas en las organizaciones se le presta un alto interés para estar a la vanguardia en temas de estrategia y finanzas ya que toda empresa se esfuerza por permanecer en el tiempo, con excelentes márgenes de utilidad; ser rentable, es una exigencia permanente.

Problemas Administrativos y financieros

Definición.

El autor (Sanz Bustillo, 2019) propone lo siguiente:

Son aquellos problemas que se derivan de un normal funcionamiento empresarial. Por ejemplo, en una empresa de servicios los principales problemas derivan de la calidad del servicio, una plantilla sobredimensionada o un retraso en la proyección o ejecución del citado servicio. En cambio, en empresas industriales suele ser frecuente una rotura de stock, un exceso de producción o comercialización, o la expansión a nuevos mercados que no resultan como se espera. En cambio, son los que derivan de la propia estructura de capital de la empresa, de cómo financia sus activos. Como ejemplos, aquí podemos encontrar, entre otros muchos, la falta de equilibrio entre la deuda y los fondos propios, la

falta de capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo, o destrucción de la caja (pág. 22).

La dificultad en la práctica es que un problema, sea administrativo, financiero u operativo, acaba relacionándose con el otro, de manera que es difícil saber cuál es el detonante. Por ello es importante atenderlo en el momento justo de su aparición.

Diagnóstico financiero.

Una definición que vale la pena destacar aquí es la que propone (Ortiz Anaya, 2016) Consiste en considerar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo y, con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera, sus fortalezas sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación si es el caso. Los aspectos que se deben evaluar, en su orden, se resumen en los siguientes:

- Actividad de la empresa.
- Tamaño de la empresa.
- En que están representados los activos.
- Incidencia de los activos diferidos.
- Relación de la deuda con el patrimonio.
- Composición de la deuda.
- Evolución de la deuda y los gastos financieros.
- Volumen de ventas.
- Valor y crecimiento de la utilidad operacional.

- Valor y crecimiento de la utilidad neta e
- Incidencia de los ajustes por inflación.

El análisis de la situación financiera de la empresa Farmacéuticos Nacionales W, se apoyará en todos los aspectos descritos arriba, hacer un buen diagnóstico, es primordial para el establecimiento de las estrategias finales.

Los estados financieros serán la materia prima para su análisis, revelarán el estado actual y real de la compañía, la aplicación de técnicas financieras dará como resultado la claridad suficiente para construir la propuesta final del plan estratégico.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Según (Porter M. E., 2006)“Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado” (, pág. 34).

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.

-Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.

-Identificación de marca.

-Diferenciación del producto.

-Experiencia acumulada.

-Movimientos de organizaciones ya sentadas.

-Para hacer frente a esta amenaza podemos:

-Mejorar/aumentar los canales de venta

-Aumentar la inversión en marketing y publicidad

-Incrementar la calidad del producto o reducir su precio

-Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

El mercado al cual pertenece Farmacéuticos Nacionales W, “sector Farmacéutico” es un mercado de competidores robustos, los cuales por su musculo económico marginan a los nuevos participantes del mercado y en algunos de los casos se ven absorbidos u obligados a vender sus marcas.

El mercado farmacéutico es un mercado sensible, en el cual la preferencia de las personas está dada al consumo y compra de las marcas reconocidas, especialmente en tratamientos de corto y largo plazo.

La rivalidad entre los competidores.

Este factor proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las cuales se destaca sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en

muchas estrategias. (Porter M. , 2006) “La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores” (pág. 26). En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

No es fácil competir contra las grandes compañías que dominan el mercado a nivel mundial, sin embargo, la compañía Farmacéutica W, quiere establecer un precedente en la competencia con sus rivales. Además de contar con el respaldo internacional, ofrece productos muy competitivos en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores.

Según (Porter M. E., 2006) Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos (pág. 33).

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

El poder de negociación es clave dentro de los participantes en el sector farmacéutico, ya que los productos de los proveedores se diferencian notablemente en calidad costo y preferencia, Farmacéuticos Nacionales W estaría directamente afectada si cambiara de proveedores por sus patentes y composiciones.

Poder de negociación de los compradores.

Siguiendo (Porter M. , 2006) El poder de negociación de los compradores es una fuerza que analiza hasta qué punto los consumidores pueden poner a la compañía bajo presión. Esto, obviamente, también influye en la sensibilidad de los clientes hacia los cambios de precio. Los consumidores tienen mucho poder cuando no hay un gran volumen de clientes y cuando la oferta del mismo producto en otras empresas es muy amplia, pues hace que la fidelización sea un proceso más arduo (pág. 12).

Asimismo, el poder de negociación de los compradores es bajo cuando los consumidores compran en un volumen muy pequeño y cuando el producto de su empresa logra un nivel de diferenciación alto.

Es importante en este ítem señalar que, para la Compañía Farmacéuticos W, el poder de negociación está dado por la capacidad de ofrecer beneficios económicos por medio de

licitaciones y contratos que aseguren una permanencia de los productos a largo plazo en los hospitales, clínicas y droguerías.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

(Porter M. E., 2006) sugiere que: Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización (pág. 38).

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

En el sector farmacéutico es una constante absoluta. La amenaza de productos sustitutos o productos genéricos. El gobierno ha intervenido justamente regulando el precio de medicamentos que han tenido variedad de marcas genéricas, promoviendo el consumo o la competencia de moléculas puras.

Otra amenaza para el sector farmacéutico es la tendencia al uso de las medicinas alternativas, estimuladas por el consumo y automedicación cultural de determinados grupos sociales. A veces dichos consumos surgen de la voz a voz sin receta médica.

Modelo Dupont.

Un modelo adicional de estudio que se pretende incluir es el Modelo DuPont, el cual fue desarrollado por el ingeniero F. Donaldson Brown a comienzo del siglo XX, para la multinacional Du Pont. “El modelo permite de forma sencilla descomponer la operación de una empresa en unos indicadores que determinan cuál es la fuente de sus utilidades (García Jiménez, 2014)”.

El objetivo del sistema de análisis DuPont es definir, a través de tres pilares, la rentabilidad de una empresa. Aunque su aplicación es sencilla, es una herramienta robusta que puede servir como panel de control a una firma. En efecto, al relacionar el Estado de Situación Financiera (Balance General) y el Estado de Rendimiento Financiero (P&G), en términos de márgenes, eficiencia y apalancamiento identifica los principales inductores de rentabilidad para el negocio (Tellez Santamaría, 2019).

Farmacéuticos Nacionales W presentó indicadores financieros poco atractivos durante los últimos 5 años generando que los inversionistas y las entidades financieras se hagan a un lado y pasen por alto sus intenciones de apalancar con capital a la organización conllevando a posibles crisis financieras de la misma.

Este método es conocido igualmente como rendimiento sobre activos totales y mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella.

- Margen neto de utilidades
- Rotación de activos totales
- Apalancamientos financieros

Las variables anteriormente mencionadas, permiten determinar la rentabilidad de una compañía, razón por la cual, la aplicación del modelo en la compañía Farmacéuticos Nacionales W, es fundamental para definir las estrategias que se presentarán a la organización con el ánimo de corregir sus principales problemáticas.

Metodología.

La investigación se enmarca en la compañía Farmacéuticos Nacionales W, y es de carácter descriptivo se llevará a cabo a través de un estudio explicativo, donde se buscar caracterizar la gestión administrativa de la empresa para establecer cuál es el impacto que ha tenido en el desarrollo de sus operaciones comerciales.

Se realiza a partir de etapas, durante la primera etapa se consultan las fuentes bibliográficas primarias que permitan recopilar el marco teórico necesario para el desarrollo de los objetivos y los análisis posteriores. La segunda, se desarrolla el trabajo de campo, observación directa, recopilación de la documentación financiera de la compañía y su procesamiento. La tercera etapa implica el análisis y sistematización de la información recopilada para emitir un diagnóstico, y la etapa final corresponde a los hallazgos con sus correspondientes planes estratégicos.

El núcleo de la investigación será en la compañía Farmacéuticos Nacionales W, se implementará un modelo de análisis de las razones financieras más importante de las operaciones de la compañía.

Consideraciones Éticas, Disposiciones Legales Vigentes y Propiedad Intelectual.

La compañía Farmacéuticos Nacionales W es una empresa comprometida con las buenas prácticas comerciales y de competencia transparente para a ello dispone de las siguientes políticas organizacionales.

Política de procedimiento de denuncia de conductas inapropiada o ilícita: La compañía Farmacéuticos Nacionales W promueve la honestidad, integridad y equidad en todos los aspectos de sus negocios y espera la aplicación de estos valores en todas sus relaciones comerciales. Las disposiciones de esta política indican que todo empleado de la compañía tiene el deber de denunciar acciones consideradas deshonestas, inapropiadas e ilícitas realizadas por cualquier colaborador o negocio. Dicha política contiene un proceder con los actos inapropiados –los mecanismos de protección, las conductas que deben reportarse y los contactos a quienes debe reportarse dichas conductas.

Del mismo modo cuenta con una política antisoborno: La compañía Farmacéuticos Nacionales W está comprometida con la lucha contra el soborno y como resultado, es inaceptable que cualquier empleado ofrezca, pague, solicite o acepte sobornos, directa o indirectamente, en cualquier forma.

Amparado en la ley 1581 de 2012 (Secretaria del Senado de Colombia, 2021), y el Decreto 1377 de 2013 (Ministerio comercio, industria y turismo , 2021), en la cual entra en vigencia el Régimen General de Protección de Datos Personales, se desarrolla el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar todo tipo de información recogida o que haya sido objeto de tratamiento de datos personales en bancos o bases de datos y en general en archivos de entidades públicas y/o privadas.

Para dar cumplimiento a lo previsto en esta normatividad, la compañía Farmacéuticos Nacionales W como responsables del tratamiento de datos personales obtenidos a través de sus distintos canales de comercialización y contacto, solicita, a toda persona natural o jurídica cuya información personal reposa en sus bases de datos, la autorización para continuar con el tratamiento de sus datos personales conforme a las políticas de privacidad y de habeas data.

La compañía Farmacéuticos Nacionales W cuenta con un código de conducta y ética para empleados y para procesos, dicho código habla de las conductas inmorales y actos que atenten contra el desarrollo del negocio y la integridad física y moral de sus trabajadores, el incumplimiento de las disposiciones allí consignadas se considera como una falta grave y pasa a proceso de desvinculación directa. La compañía Farmacéuticos Nacionales W hace trimestralmente capacitaciones y evaluaciones interactivas con la finalidad de reforzar las políticas aquí descritas.

Capítulo 1. Descripción General de la Empresa.

1.1.Historia de la empresa.

La historia sirve para estudiar el pasado, con el objetivo de poder dar explicación a la situación actual, es decir, el presente. Con la historia podemos entender por qué las cosas son como son en el presente; las tradiciones, cultura, política, economía, tecnología. He aquí una breve presentación de la compañía materia de investigación que nos ayudará a entender el futuro de la actividad comercial de la empresa.

La compañía Farmacéuticos Nacionales W, es una organización del sector farmacéutico perteneciente al grupo Farmacéutica Internacional W. La compañía fue fundada en septiembre del 2013 y su objeto social es la compra, venta, comercialización y distribución de productos y materia prima para medicamentos farmacéuticos incluyendo productos nutricionales y formulas infantiles.

Inicia operaciones en Colombia en 2014 con la comercialización de productos nutricionales como son las fórmulas infantiles, leche en polvo para recién nacidos hasta la etapa 3 y algunos productos farmacéuticos con énfasis en oncología, osteoporosis, tratamientos coronarios y de hipertensión arterial.

A finales del 2016 se establece la compra de un nuevo portafolio de productos anestésicos, el cual fue efectivo a partir del primer trimestre del año 2017. Esta compra conllevó a un proceso de sustitución patronal y se incorporó una nueva fuerza de ventas enfocada a dicha línea.

Durante el primer semestre del año 2019 el grupo Farmacéuticos Internacional W decide realizar la venta de la línea nutricional de todas sus filiales en el mundo. Situación que también incluye a Farmacéuticos Nacionales W, en cuya venta también existe sustitución patronal de personal administrativo y de fuerza de ventas.

En el segundo semestre de 2019 la compañía Farmacéuticos Nacionales W, decide invertir en la adquisición de una patente de un producto farmacéutico para el tratamiento de enfermedades como la artritis y dolores de ligamentos.

Para 2020 la compañía Farmacéuticos Nacionales W. Tiene el firme objetivo de consolidarse como una empresa farmacéutica y como resultado de la venta del portafolio nutricional tomó la operación financiera y administrativa de algunas filiales suramericanas.

Para poder tener una idea de las estrategias de la compañía es importante conocer sus horizontes:

1.2.Misión.

Trabajamos por la salud de nuestra comunidad proporcionando medicamentos y servicios de alta calidad y al alcance de todos, que satisfagan la amplia gama de necesidades de los pacientes, socios comerciales y clientes, como una corporación socialmente responsable.

1.3.Visión.

Ser la empresa líder en el mercado farmacéutico latinoamericano, produciendo y ofreciendo productos que benefician la salud y calidad de vida de las personas, aportando valor a

la sociedad, nuestros pacientes, socios comerciales, empleados y accionistas, operando con los más altos estándares de ética, responsabilidad y calidad.

1.3. Valores.

Integridad: actuamos con honestidad y transparencia conforme a las normas éticas y sociales en todas las actividades que realizamos.

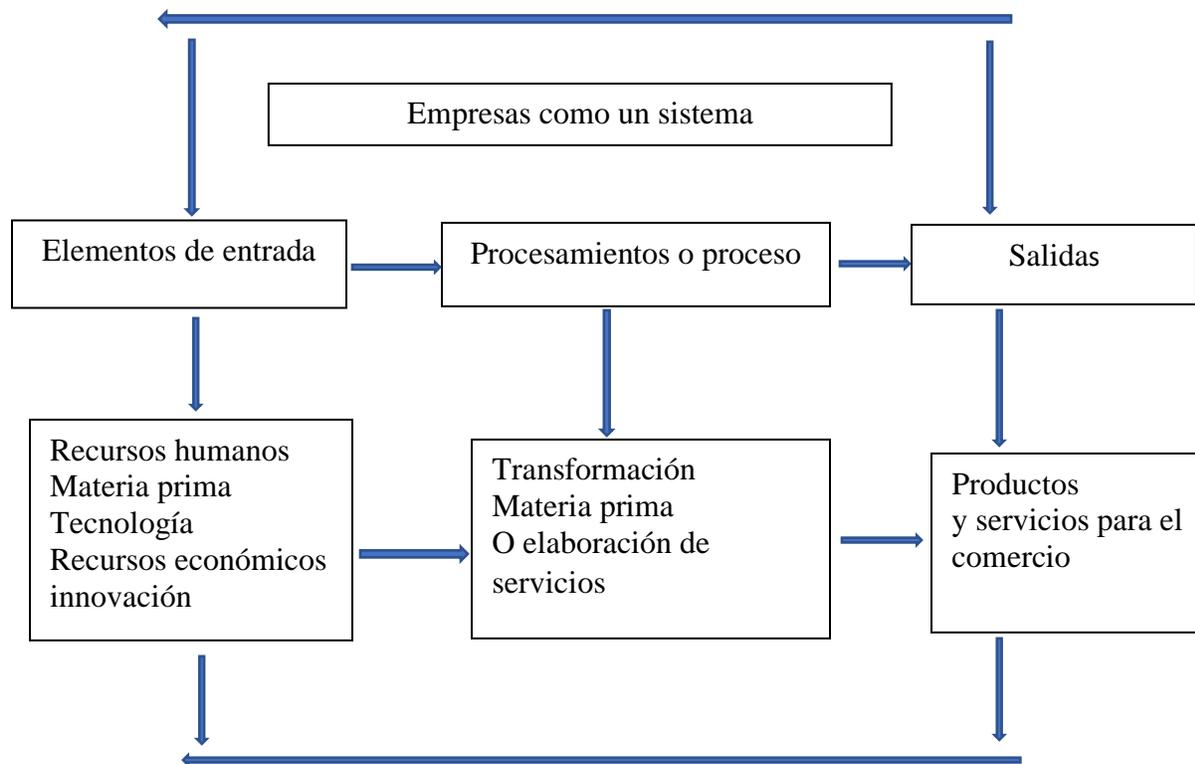
Innovación: mantenemos sistemas de mejora continua en todos los procesos para alcanzar los más altos niveles de competitividad.

Excelencia: conducimos nuestras operaciones con la más alta calidad y productividad.

Compromiso: nos involucramos al máximo en nuestras actividades con la sociedad, nuestros pacientes, socios comerciales, empleados y accionistas.

Se considera importante evaluar las estrategias de Farmacéuticos Nacionales W, en el área administrativa través de las fuerzas de Porter, puesto que a lo largo de la historia sus grandes aportes a la ciencia en la administración y análisis de estrategias de competitividad han sido referente y fuente de estudio a nivel mundial.

Se presenta una gráfica de una empresa, entidad o ente económico, con su breve explicación.



Gráfica 2. Empresa como sistema
Fuente: contabilidad para la toma de decisiones

La representación de una empresa o ente económico, contiene una serie de elementos importantes. Esta como un sistema circular, tiene elementos de entradas, procesamientos y salidas, todos relacionados entre si en un orden lógico para la toma de decisiones importantes aplica para la compañía Farmacéutica. El modelo representa en la práctica a la compañía, ilustra de manera sencilla el acontecer cotidiano en sus diversos elementos de funcionamiento.

Un previo análisis a la compañía Farmacéuticos Nacionales W, con la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) deja ver el estado actual de la compañía, los hallazgos son presentado en el siguiente gráfico.

<p>Matriz DOFA: Compañía Farmacéutica W</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - F1. Respaldo internacional para reconocimiento de la marca en el mercado local - F2. Manejo de una amplia oferta de productos en el sector farmacéutico para la distribución a pequeños negocios - F3. Se cuenta con un prestigio corporativo. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - D1. Concentración del 70% de sus ingresos con 5 clientes corporativos que constituye un alto porcentajes de sus ventas - D2. Su liquidez es muy baja ha tenido disminución siendo un momento de auge en la industria farmacéutica.
<p>- Oportunidades(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O1. Ampliar la oferta de productos que comercializa Farmacéuticos Nacionales W - O2. El mercado farmacéutico siempre está en crecimiento, debido a la aparición de nuevas patologías 	<p>Estrategia FO: Desarrollo de unidades de negocios con respaldo internacional</p>	<p>Estrategia DO: Promover la comercialización todo su portafolio de productos de la compañía.</p>
<p>Amenazas (A).</p> <ul style="list-style-type: none"> - A1. Monopolio por parte del estado para regular precios de productos importados - A2. Existe en el mercado una alta gama de productos sustitutos. 	<p>Estrategia FA: Posicionar en el mercado los mejores producto de la compañía que cuenten con respaldo internacional.</p>	<p>Estrategia DA: Aprovechar las políticas estatales, para conseguir recursos financieros.</p>

Gráfica 3. DOFA Farmacéuticos Nacionales W.

Fuente propia.

La matriz DOFA impide andar a ciegas, proporciona claridad suficiente para la toma de decisiones, aquí un insumo propicio para la Compañía Farmacéutica W.

Capítulos 2. Razones Financieras en la Compañía Farmacéuticos Nacionales W.

En este capítulo se da una descripción de las principales razones financieras, a desarrollar en el trabajo, se presenta cada uno de los indicadores y la utilización en la situación financiera dentro de la compañía Farmacéutica Nacionales W.

2.1. Indicadores financieros

Las diferentes relaciones que existen entre las cuentas del balance general o el estado de resultado se agrupan de diversas maneras para analizar, con la ayuda de herramientas complementarias, la forma global y los aspectos específicos más importantes de las finanzas de una empresa (Ortiz Anaya, 2016, pág. 123).

Estos indicadores financieros serán procesados y analizados en el desarrollo de las operaciones comerciales de la Compañía Farmacéuticos W.

2.1.2. Indicadores de liquidez

Es la capacidad del negocio para generar efectivo que le permita atender sus compromisos (pagos de obligaciones) corrientes, entendiéndose por corriente, todo plazo inferior a un año. Los principales indicadores de liquidez son los siguientes.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida de capital de trabajo} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

De suma importancia se consideran los indicadores de liquidez dentro en la compañía, al tratarse de una empresa dedicada a los negocios.

2.1.3. Indicadores de actividad.

Permiten apreciar si una empresa es eficiente en el uso de sus recursos (como inventarios, carteras y activos totales) trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo de rendimiento en cada uno de dichos recursos. Los principales son los siguientes:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{ventas a crédito}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventarios promedios} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de la mercancía vendida}}$$

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}{\text{compras a crédito}}$$

$$\text{Rotación de activo total} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo total promedio}}$$

La Compañía Farmacéutica W, opera teniendo presente cada uno de estos indicadores de actividad es su centro de gravedad analizarlos contantemente le ayuda a tomar buenas decisiones.

2.1.4. Indicadores de rentabilidad.

Manejo adecuado de los ingresos, costos y gastos y la consecuente habilidad para producir utilidades. Los principales son:

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rendimiento del activo total (ROA) y EBITA (earnings before interest, depreciation and amortization: beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)

$$\text{Rendimiento del activo total (ROA)} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo}}$$

EBIDTA = utilidad operacional + gastos por depreciación + gastos por amortizaciones.

Sin rentabilidad suficiente cualquier negocio está condenado al fracaso, se deben controlar los costos y gastos para poder maximizar las utilidades y a eso le apunta la Compañía Farmacéuticos W.

2.1.5. Rentabilidad sobre el activo total (sistema Dupont).

Conocida también con el nombre de rentabilidad económica o sistema Dupont, se calcula dividiendo la utilidad neta entre el total de activos.

$$\text{Rentabilidad sobre activo total} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Total activo}}$$

Esta fórmula es resultante de integrar algunos indicadores financieros, correlaciona un indicador de actividad con un indicador de rendimiento, para establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene del volumen de ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan. (Angulo Guiza, 2018, pág. 200).

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Ventas.}}{\text{Activo Total.}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

La rentabilidad sobre activo total de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad del activo total} = \frac{\text{Ventas.}}{\text{Activo Total.}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

La rentabilidad sobre los activos totales de la Compañía Farmacéuticas W, no está exenta de un análisis riguroso para determinar su es adecuada o no.

2.1.6. Indicadores de endeudamiento.

Este grupo de indicadores sirve para analizar si la política de financiación de una empresa es la indicada según las circunstancias de la economía, su capacidad de endeudamiento, la distribución correcta de pasivos de acuerdo con el plazo y el efecto del endeudamiento sobre la utilidad de cada ejercicio, los indicadores más utilizados son:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total, Activo}}$$

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras Promedio}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Coberturas de Interés I} = \frac{\text{Utilidad de operaciones}}{\text{Gastos financieros}}$$

$$\text{Coberturas de Interés II} = \frac{\text{Ebidta}}{\text{Gastos financieros}}$$

Se desea constatar que tan buena o mala es la capacidad de endeudamiento de la Compañía Farmacéutica W, así su presencia histórica en el mercado nacional Colombiano sea reciente.

2.1.7. Volumen y crecimiento de ventas.

Por lo general se dice que una empresa vende bien cuando el valor de sus ventas, según el tipo de organización, mantiene una proporción razonable con el valor de los activos, para el caso de las empresas comercializadoras, en las que su esfuerzo primordial es vender y que no requieren una inversión en planta ni equipos productivos, el mínimo exigido es de 2 a 1. Es decir, que por cada \$1 peso invertido en activos debe vender, como mínimo, \$2, y de este valor en adelante, cuanto más alta sea la proporción, tanto mejor será para el negocio (Ortiz Anaya, 2016, pág. 108).

Se dijo al inicio del capítulo que el objetivo era describir los indicadores financieros aplicado a la Compañía Farmacéuticos W, que constituían las herramientas necesarias para procesar, analizar y establecer controles donde la situación de la compañía lo requiera. Hasta este punto se puede decir que se cumplió con lo establecido, de aquí en adelante siguiendo con el objetivo de la investigación se entra en la etapa de análisis de la situación financiera de la Compañía Farmacéutica W.

Capítulo 3. Análisis de las Razones Financieras de la compañía Farmacéuticos Nacionales W.

El ejercicio de análisis se hará sobre los estados financiero de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, con ello se identificará los problemas que están afectando a la compañía. Se presenta a continuación la situación financiera de la Compañía para su análisis.

Estados Financieros cifras Histórica, Compañía Farmacéuticos Nacionales					
Pesos Colombianos a 31 de Diciembre.					
ACTIVO	2016	2017	2018	2019	2020
Activo Corriente	-	-	-	-	-
Efectivo y equivalentes de efectivo	6.486.543	3.659.947	4.833.345	3.589.605	6.971.728
Activos financieros	-	-	-	-	-
Deudores comerciales y otros	12.912.080	17.658.133	16.482.976	22.663.154	18.331.317
Inventarios	14.151.299	13.608.822	19.323.366	5.915.856	6.196.323
Activos por Impuestos	2.556.450	3.013.416	4.492.951	10.108.984	12.056.086
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	36.106.372	37.940.318	45.132.638	42.277.599	43.555.454
Activo No Corriente	-	-	-	-	-
Activos financieros	-	-	-	-	-
Deudores	-	-	-	-	-
Propiedades, planta y equipo	2.460.397	1.973.482	1.725.697	1.202.593	523.392
Activos intangibles	-	740.895	691.502	634.938	456.221
Activos por impuestos diferidos	3.130.473	6.850.124	2.154.869	1.948.194	1.321.792
Activos Por Derecho de Uso	-	-	-	1.225.531	618.959
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE	5.590.870	9.564.501	4.572.068	5.011.256	2.920.364
TOTAL, ACTIVO	41.697.242	47.504.819	49.704.706	47.288.855	46.475.818
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	1.238.320	3.085.624	957.071
Partes Relacionadas	8.357.594	9.848.498	-	-	-
Proveedores	745.080	2.603.872	26.586.452	21.598.029	22.499.906
Obligaciones Laborales	1.617.075	1.025.052	1.155.087	698.538	827.536
Impuestos corrientes por pagar	1.680.785	1.376.192	668.828	1.276.651	1.636.821
Otras cuentas por pagar Varios	1.959.939	1.775.577	818.047	903.782	512.168
Otros pasivos Financieros	-	1.552.823	-	-	-
Pasivos por derechos de uso	-	-	-	344.330	346.333
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	14.360.473	18.182.014	30.466.734	27.906.954	26.779.835
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-

Estados Financieros cifras Histórica, Compañía Farmacéuticos Nacionales					
Pesos Colombianos a 31 de Diciembre.					
Impuesto diferido	136.335	124.446	-	-	-
Otros pasivos	-	-	-	942.675	325.628
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	136.335	124.446	-	942.675	325.628
0 TOTAL PASIVO	14.496.808	18.306.460	30.466.734	28.849.629	27.105.463
Patrimonio	-	-	-	-	-
Capital suscrito y pagado	51.501.532	34.103.266	34.103.266	34.103.266	34.103.266
Prima en colocación de acciones	6.683.715	24.081.981	24.081.981	24.081.981	24.081.981
Reservas	-	-	-	-	-
Pérdida Acumulada	- 32.460.527	- 30.984.813	- 28.986.888	- 38.947.275	- 39.746.021
Resultados del Ejercicio	1.475.714	1.997.925	- 9.960.387	- 798.746	931.129
TOTAL, PATRIMONIO	27.200.434	29.198.359	19.237.972	18.439.226	19.370.355
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	41.697.242	47.504.819	49.704.706	47.288.855	46.475.818

Tabla 1.Estados Financieros cifras Históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

El estado de situación financiera refleja los movimientos o cambios históricos presentados en la compañía Farmacéuticos Nacionales W, durante los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 presentando la realidad contable del activo, pasivo y patrimonio; refleja los incrementos y disminuciones de cada uno de los rubros.

El análisis del estado de situación financiera de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, permite identificar de manera preliminar que el activo total para cada periodo analizado ha tenido las siguientes variaciones 2016: \$41.697242, 2017: \$47.504.819, 2018: \$49.704.706, 2019: \$47.288.855 y 2020: \$46.475.818. Respectivamente. Disminuyó frente al 2019.

La comparación para los pasivos totales de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, nos arrojan los siguientes resultados 2016: \$14.496.808, 2017: \$18.306.460, 2018: \$30.466.734, 2019: \$28.849.629 y 2020: \$27.105.463. Se nota que aumenta año tras año con una leve disminución para el 2020.

Los datos revelados del patrimonio de los años 2016: \$27.200.434, 2017: \$29.198.359, 2018: \$19.237.972, 2019: \$18.439.226 y 2020: \$19.370.355.

3.2. Estado de resultado para los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020

A continuación, se observará el estado de resultado de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, y su desempeño en cifras durante los años: 2017, 2018, 2019 y 2020. El cuadro abajo representa en detalle cada uno de los movimientos en las cuentas.

ESTADO DE RESULTADOS CIFRAS HISTÓRICA					
COMPAÑÍA FARMACÉUTICOS NACIONALES					
PESOS COLOMBIANOS A 31 DE DICIEMBRE					
CUENTAS DE RESULTADO	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Operacional	-	-	-	-	-
Ventas, Ingresos de actividades ordinarias	62.903.780	60.031.669	43.157.794	46.448.691	51.518.848
Costo de Ventas	30.091.074	31.435.234	20.565.383	24.486.992	32.983.093
UTILIDAD BRUTA	32.812.706	28.596.435	22.592.411	21.961.699	18.535.755
Gastos de administración	10.088.345	6.930.677	3.742.745	4.955.591	6.368.514
Gastos de ventas y distribución	21.256.620	22.754.291	15.889.530	12.013.656	11.716.915
Otros Gastos operacionales	-	-	2.279.134	2.808.090	2.722.266
UTILIDAD OPERACIONAL	1.467.741	- 1.088.533	681.002	2.184.362	- 2.271.940
No Operacional	-	-	-	-	-
Otros ingresos	2.397.498	2.820.532	498.910	3.692.893	5.662.255
Gasto no operacional	88.289	2.432.017	-	-	-
Ingresos financieros	245.520	199.829	-	-	-
Gasto Financiero	1.561.415	698.246	-	-	-
Resultados Netos	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.461.055	- 1.198.435	1.179.912	5.877.255	3.390.315
Gasto por impuesto	985.341	- 3.196.360	3.685.811	1.103.443	2.459.186
Utilidad operaciones que continúan	-	-	- 2.505.899	4.773.812	-
Efecto de la pérdida de operaciones discontinuas	-	-	7.454.488	5.572.558	-
UTILIDAD NETA	1.475.714	1.997.925	- 9.960.387	- 798.746	931.129

Tabla 2. Estados de resultados cifras históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

La utilidad Bruta se expresa de la siguiente manera: 2016: \$32.812.706, 2017: \$28.596.411, 2018: \$22.592.411, 2019: \$21.961.699 y 2020: \$18.535.755. Es un comportamiento

con picos altos y bajos si bien puede ocurrir en un año esos cambios conviene proyectar la utilidad bruta. De lo contrario siempre se estará en la incertidumbre.

La utilidad operación presenta los siguientes valores 2016: \$1.67.741, 2017: \$-1.088.533 2018: \$681.002, 2019: \$2.184.362 y 2020: \$-2.271.940. Se observa una situación particular en algunos casos aparecen cifras negativas, revelando un problema que necesita atención.

La utilidad neta de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, muestra los siguientes resultados 2016: \$1.475.714, 2017: \$-1.198.435, 2018: \$1.179.912, 2019: \$-798.476 y 2020: \$-931.129. Con estas cifras queda al descubierto una curva que tiene cifras en negativo. Lo cual no debería ocurrir en la compañía.

3.3. Indicadores de liquidez de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

Razón corriente Compañía W=
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Capital de trabajo Compañía W=
$$\frac{\text{Pasivos corrientes}}{\text{Activos Corrientes}}$$

Prueba ácida Capital de trabajo Compañía W=
$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Con la información presentada a continuación se hacen los cálculos para determinar cada uno de los indicadores financieros indicados, y se presentan en el cuadro de abajo los resultados.

Años	2016	2017	2018	2019	2020
Total, activo corriente	36.106.372	37.940.318	45.132.638	42.277.599	43.555.454
Total, pasivo corriente	14.360.473	18.182.014	30.466.734	27.906.954	26.779.835
Inventarios	14.151.299	13.608.822	19.323.366	5.915.856	6.196.323

Tabla 3. Indicadores de liquidez cifras históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

Para mayor comprensión de los datos presentados se hace necesario explicar que significa cada uno de los hallazgos encontrados y en ese sentido se propone una tabla de interpretación con sus respectivas aclaraciones.

3.4. Resultados de los tres indicadores de liquidez.

Después de haber realizado los cálculos como lo señalan cada uno de los indicadores se ofrece en la tabla de abajo los resultados, que por sí solo no dice mucho, por tanto, se propone un modelo sencillo de interpretación.

Liquidez	2016	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	2,51	2,09	1,48	1,51	1,63
Capital de Trabajo	21.745.899	9.758.304	14.665.904	14.370.645	16.775.619
Prueba Acida	1,53	1,34	0,85	1,30	1,40

Tabla 4. Indicadores de Liquidez Cifras Históricas
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

3.5. Interpretación de los resultados del indicador: razón corriente.

La razón corriente indica la capacidad que tiene la compañía Farmacéuticos Nacionales W, para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo debido a su capacidad para generar flujo de efectivo.

Interpretación para el caso de la compañía Farmacéuticos Nacionales W, razón corriente: en el año 2020, la empresa por cada \$1 que debe o adeuda en pasivos corrientes, dispone de \$1,63 en activos corrientes para pagarlos. Se encuentra entre los valores normales de una empresa.

El indicador razón corriente para los años 2018 y 2019, se encuentra en un rango bajo como lo presenta la tabla 1,48 y 1,51 respectivamente.

Para los años 2016 y 2017 la compañía Farmacéuticos Nacionales W, disponía por cada \$1 adeudado en pasivos corrientes de \$2,51 y \$2,09. Un indicador dentro de un rango alto, lo cual es bueno, por un lado, pero es dinero ocioso que se pudo haber invertido para crear mayor utilidad. Pareciera a simple vista que la compañía navega en los extremos.

3.6. Interpretación de los resultados del indicador: capital de trabajo.

La definición más básica de capital de trabajo, se considera como aquellos recursos disponibles de forma inmediata o en el corto plazo, que requiere la empresa para poder operar.

En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente, como efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios (Gerencie.com, 2020).

Año	Muy Bajo Menor a 1.00	Bajo 1.00 a 1.49	Normal 1.50 a 1.99	Alto 2.00 a 2.99	Muy Alto Mayor a 3
2016				2.51	
2017				2.09	
2018		1.48			
2019		1.51			
2020			1.63		

Tabla 5. Resultados indicadores Capital de Trabajo Cifras Históricas
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

La empresa no puede tener un capital de trabajo bajo o negativo por que sufriría de iliquidez, tampoco puede mantener un capital de trabajo alto porque esto podría generar un exceso de liquidez. Al analizar este indicador junto con el indicado de razón corriente, se puede concluir que hay un desempeño inestable de la compañía, casi llega a los extremos.

3.7. Interpretación de los resultados del indicador Prueba Ácida.

La prueba ácida mide la capacidad que tiene la empresa para pagar sus pasivos corrientes (pasivos de corto plazo) sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

Liquidez	2016	2017	2018	2019	2020
Prueba Ácida	1,53	1,34	0,85	1,30	1,40

Tabla 5. Indicador prueba ácida cifras históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

Para el año 2020, si del activo corriente de Farmacéuticos Nacionales W, excluidos los inventarios, la compañía por cada \$1 que debe o adeuda en pasivos corrientes dispone de \$ 1,40 en el activo corriente para pagarlo.

Para los años 2016, 2017 y 2019, la compañía tuvo un buen desempeño con este indicador de prueba ácida se movió, entre los valores normales. Solo para el 2018 la empresa tuvo inconvenientes su nivel bajó a 0,85. Se hace pertinente establecer este indicador comparado con el sector, construir uno propio para saber si cumple con su meta o no.

3.8. Indicadores de actividad aplicados a la compañía Farmacéuticos Nacionales W, años: 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

Permiten apreciar si una empresa es eficiente en el uso de sus recursos (como inventarios, carteras y activos totales) trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo de rendimiento en cada uno de dichos recursos. Los principales son los siguientes:

Actividad	2016	2017	2018	2019	2020
Rotación del Patrimonio	2,31	2,06	2,24	2,52	2,66
Rotación del Activo	1,51	1,26	0,87	0,98	1,11
Rotación de Cartera	4,87	3,40	2,62	2,05	2,81
Periodo de Cobro	74,92	107,36	139,40	178,09	129,87
Rotación de Inventarios	171,65	158,01	342,96	88,18	68,57
Periodo de Pago a Proveedores	9,04	30,23	471,86	321,94	248,99

Tabla 6. Razones de actividad cifras históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

-Rotación del patrimonio: número de veces en el año que el patrimonio se convierte en ventas, es decir que en el 2016 Farmacéuticos Nacionales W, logró convertirlo más de 2 veces, y si se observa con detenimiento se apreciará un aumento constante a partir del año 2018 hasta el 2020. Solo en el año 2017 presentó una leve disminución de 2,06.

-Rotación del activo: este indicador se mide sobre el activo total, sugiriendo de toda inversión realizada en activo debe generar ingresos, como se puede observar en la tabla de arriba para el año 2016 se dio la más alta generación de ingresos con un 1,51. Y los siguientes se nota una disminución constante, solo hasta el 2020 presenta un aumento importante 1,11, conviene hacer una mejor gestión para encontrar un deseable flujo financiero.

-Rotación de la cartera: basado el número de días de cobro de cartera se puede establecer cuantas veces se presenta renovación de cartera por ingresos, se nota en el cuadro que para el 2020 es de 2,81 veces. Cuando en el 2016 la rotación de cartera fue de 4,87.

-Periodo de cobro: son los días promedio en los cuales se recauda cartera según, el saldo de esta y su relación con las ventas anuales, para 2020 cierra con 129,87. Si la condición de pago es a 30 días con lo cual se presenta un estado de cartera mayor al promedio del año. Situación que no debería ocurrir en la compañía Farmacéuticos Nacionales W.

-Rotación de inventarios: La compañía Farmacéuticos Nacionales W, presenta una rotación de 68,57 días en el año 2020 si se mira los años anteriores 2019 hasta el 2016 la rotación de inventarios fue en aumento.

- Periodo de pago a proveedores: corresponde al número de días promedio en el que se realiza el pago por compra de mercancía o prestación de servicios del costo directo, en 2016 se inicia pagando 9,04 y para los años siguientes 2017: 30,23. 2018:471,86. 2019: 321,94 y 2020: 248,99 se evidencia un aumento significativo, afecta directamente a la empresa W frente a los proveedores la confianza comercial puede afectarse.

3.9. Indicadores de rentabilidad aplicados a la compañía Farmacéuticos Nacionales W. años: 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

Permiten apreciar el manejo adecuado de los ingresos, costos y gastos y la consecuente habilidad para producir utilidades. Los principales son:

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilidad					
Rentabilidad Bruta	52,16%	47,64%	52,35%	47,28%	35,98%
Rentabilidad Operacional	2,33%	-1,81%	1,58%	4,70%	-4,41%
Rentabilidad Neta	2,35%	3,33%	-23,08%	-1,72%	1,81%
ROE	5,43%	6,84%	-51,77%	-4,33%	4,81%

Tabla 7. Indicadores de rentabilidad cifras históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

-Rentabilidad Bruta: La compañía Farmacéuticos Nacionales W, tuvo una rentabilidad bruta de 52,16% en el año 2016, para el año 2017: 47,64%. Año 2018: 52,36%. Año 2019: 47,28% y el año 2020: 35,98%. Es decir, una disminución significativa en el último año, en términos generales ha tenido un buen desempeño.

-Rentabilidad Operacional: La compañía Farmacéuticos Nacionales W, reporta dos años 2017 y 2020 en cifras negativa, en el año 2019 se reporta una ganancia de 4,70%, es decir que

por cada peso vendido se reporta una utilidad de 4,70 pesos. Comparando los resultados de los años analizados se puede notar un desempeño poco atractivo de la compañía en el desempeño de su rentabilidad operacional.

-Rentabilidad Neta: con este indicador acontece algo similar a la rentabilidad operación presenta cifras negativas para los años 2018: -23,08% y 2019: -1,72%. Para el año 2020 la utilidad neta fue de 1,81%. En los años 2017 y 2017 presentó un buen desempeño como se puede apreciar en la tabla de arriba.

-Roe: significa que los socios o dueños de Farmacéuticos Nacionales W, han tenido una situación inestable sobre su inversión, pues los años 2018 y 2019, se reportó cifras negativas - 51,77% y -4,33%. Situación que cambia para el año 2020 cuando se registró una cifra de 4,81%, lo cual es bueno si se compara con los años anteriores.

Endeudamiento	2016	2017	2018	2019	2020
Nivel de Endeudamiento	34,77%	38,54%	61,30%	61,01%	58,32%
Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo	99,06%	99,32%	100,00%	96,73%	98,80%
Concentración de Endeudamiento a Largo Plazo	0,94%	0,68%	0,00%	3,27%	1,20%

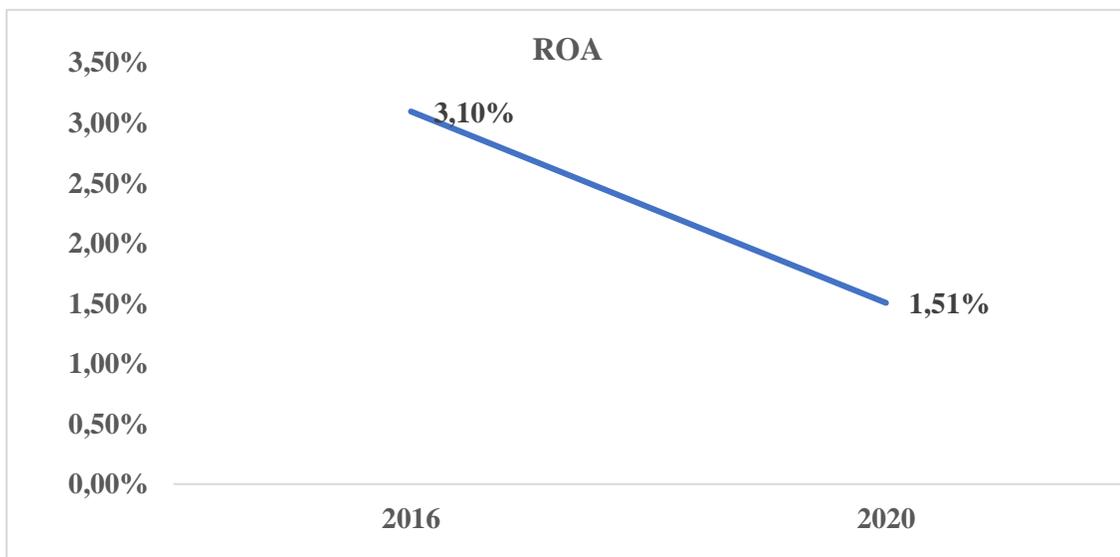
Tabla 8. Indicadores de endeudamiento cifras históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

-Nivel de endeudamiento: representa el pago a terceros, lo ideal es que ese endeudamiento no supere el 60% y se puede observar que para os años 2018 y 2019 se superó el límite establecido por fortuna para el año 2020 el nivel de endeudamiento bajó a 58;32% casi 2 puntos porcentuales.

-Concentración de endeudamiento a corto plazo: se nota en la tabla que el nivel de endeudamiento de la empresa es muy alto incluso para el año 2018 alcanzó un endeudamiento a

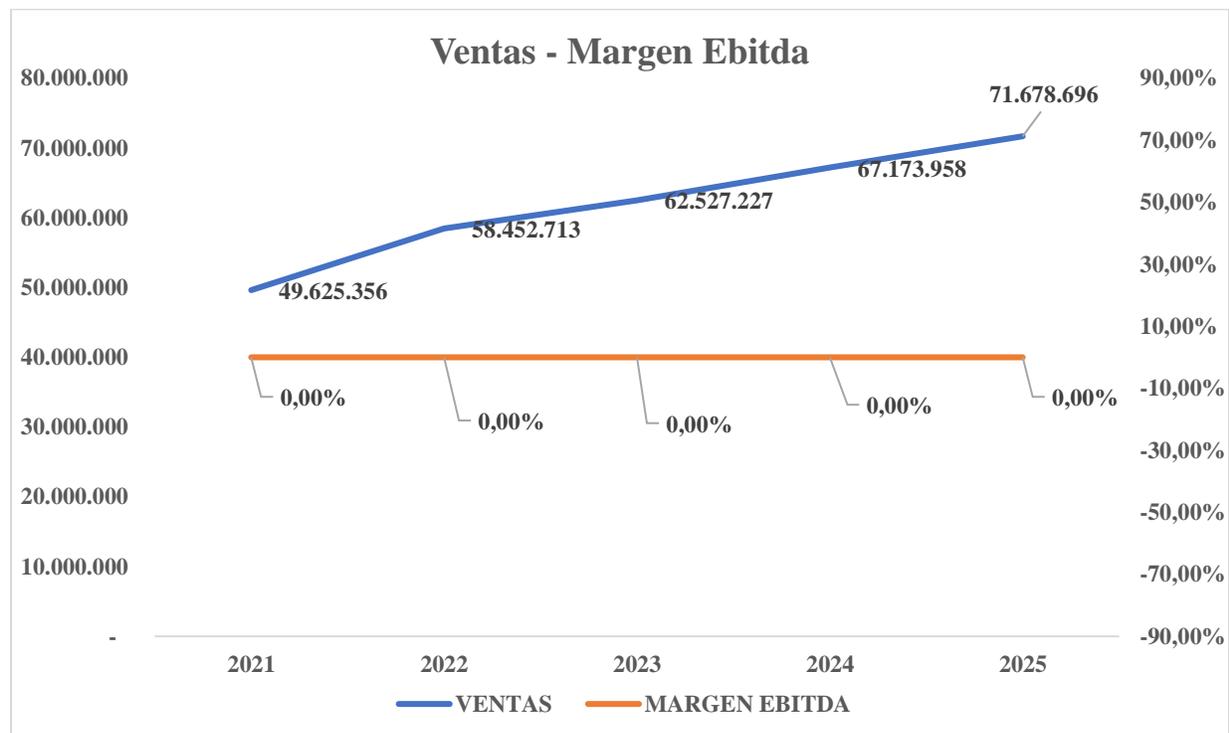
corto plazo del 100%, para las empresas comerciales el nivel de endeudamiento es de 70% o menor a ese porcentaje. La compañía Farmacéuticos Nacionales W, puede sufrir de liquidez a corto plazo.

-Concentración de endeudamiento a largo plazo: este indicador representa una situación dispareja comparado con el indicador de endeudamiento a corto plazo, nótese que la concentración de la deuda a corto plazo es baja, se debe a que quizás la compañía gasta toda su liquidez en pagar deudas a corto plazo. Conviene hacer una mejor distribución de estas deudas.



Gráfica 4. Rentabilidad sobre los activos (ROA)
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

Roa: se evidencia que para el año 2020 el retorno es de 1,51% y para el 2016 fue de 3,10%, la compañía Farmacéuticos Nacionales W se preocupa poco de sus activos para generar utilidades, lo cual afecta a la compañía. Gráfica 6, así lo demuestra.



Gráfica 5. Ventas- Margen Ebitda
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

Margen Ebitda: el objetivo de este indicador es medir la eficiencia operativa, saber qué empresa logra más con menos, para el caso de Farmacéuticos Nacionales W, se deduce de la gráfica arriba expuesta que Ventas - margen ebitda, que para el año 2021 la cifras es 49.625.356 y continúa creciendo hasta alcanzar la cifra 71.678.696 en el año 2025.

		2016	2017	2018	2019	2020
UTILIDAD OPERATIVA		1.467.741	-1.088.533	681.002	2.184.362	-2.271.940
Menos Impuestos		985.341	-3.196.360	3.685.811	1.103.443	2.459.186
UODI		482.400	2.107.827	-3.004.809	1.080.919	-4.731.126
Mas Depreciaciones		383.318	384.532	539.317	1.201.266	974.115
Mas Amortizaciones		0	0	49.393	187.550	456.731
FLUJO DE CAJA BRUTO		865.718	2.492.359	-2.416.099	2.469.735	-3.300.280
Menos Variación KTNO		26.318.299	2.344.784	- 19.443.193	-2.238.909	4.953.247
Menos Variación en Activos Fijos		2.460.397	-486.915	-247.785	-523.104	-679.201
FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)		- 27.912.978	634.490	17.274.879	5.231.748	2.332.168

Tabla 9. Indicadores de endeudamiento cifras históricas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

La utilidad operativa ha presentado valores negativos para los años 2017: -1.088.533 y 2020: -2.271.940, un indicador que llama la atención, y es oportuno establecer un control para evitar la repetición de dicha situación.

El comportamiento de flujo de caja bruto ha tenido un comportamiento negativo los años 2018: -2.416.0996 y 2020: -3.300.280. Situación que requiere atención inmediata.

Si bien la disponibilidad de efectivo como resultado de flujo de caja libre, con la que cuenta la compañía Farmacéuticos Nacionales W, para el año 2020 es buena, cuenta con liquidez, no puede descuidar no puede relajar en el manejo de caja libre.

Se nota que la mayoría de los análisis realizados arrojaron resultados preocupantes, conviene anticiparse a situaciones dolorosas en termino monetarios para la Compañía Farmacéutica W, y en ese sentido se proponen las estrategias.

Capítulo 4. Propuesta Estrategias para Farmacéuticos Nacionales W.

De acuerdo con los hallazgos encontrados a partir del análisis aplicado a los estados financieros de la compañía Farmacéuticos Nacionales W; se propone a continuación el plan estratégico teniendo en cuenta los hallazgos más relevantes.

Cada estrategia se propone en los aspectos más importante de la compañía, se describe en qué consiste, objetivo a alcanzar, las actividades a implementar, los recursos requeridos, responsables y los indicadores como punto de cumplimiento. Así mismo se presentará un modelo proyectado al cual se aspira con cada estrategia. La Implementación no interrumpe el normal funcionamiento de la compañía antes por el contrario la fortalece.

4.1. Estrategia 1. Campañas de fidelización de clientes no estratégicos.

La compañía Farmacéuticos Nacionales W, cuenta con 98 clientes, de los cuales 5 concentran en 70% del total de la compañía, generando un alto riesgo de dependencia y cediendo el control de los precios y condiciones de negociación, razón por la cual la primera estrategia se concentrará en potenciar la relación con los clientes en el botón de la lista de clientes, con el ánimo de generar una desconcentrar la dependencia de estos 5 clientes. los clientes corporativos que constituye un alto porcentajes de sus ventas. En ese panorama se propone:

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Reducir de forma leve en los precios de venta a los pequeños compradores para incentivar la compra a mayor escala	Disminuir la concentración de ventas de los principales 5 clientes de una 70% a un 50%	1. Encargar a una persona de la compañía que se dedique a establecer promoción ofertas de los productos de la compañía.	Stock en inventarios Lista de precios Lista de descuentos Personal comercial experto en negociaciones acidas	Directivos de la compañía	Análisis mensual de la participación de cada cliente en las ventas del mes
		2. Apertura de nuevas líneas de crédito entre 60 y 90, con descuento por pronto pago			Disminución porcentual de la concentración de la cartera en los clientes estratégicos

Tabla 10. Estrategia 1.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

El incremento en ventas proyectados para la compañía Farmacéuticos Nacionales W, es el que se observa en el cuadro abajo presentado, inicia en el año 2021 y concluye en el 2025, con un objetivo de 8%.

INCREMENTO EN VENTAS	2021 p	2022 p	2023 p	2024 p	2025 p	
Gradiente Crecimiento Valoración Natural	5,47%	5,99%	6,76%	7,33%	6,81%	
Incremento en ventas	2021 p	2022 p	2023 p	2024 p	2025 p	Objetivo
Crecimiento adicional de ventas	1,30%	1,50%	1,70%	1,80%	1,70%	8,00%
Incremento gradiente de crecimiento	6,8%	7,6%	8,6%	9,3%	8,6%	40,88%
Ventas con tratamiento	49.625.356	58.452.713	62.527.227	67.173.958	71.678.696	

Tabla 11. Incremento en ventas.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

Se puede apreciar que para el año 2021, se espera un incremento adicional en ventas del 1,30% y de ahí en adelante para los años siguientes el comportamiento es sostenido para cumplir con un objetivo del 8 en los próximos 5 años.

4.2. Estrategia 2. Fortalecimiento líneas de negocio con por participación en las ventas.

El 60% de los ingresos de la compañía se generan por una sola línea (anestésicos) lo que se traduce en un riesgo y dependencia sobre la misma, razón por la cual la segunda estrategia se enfocara en fortalecer las 4 líneas de negocio restantes, se propone en esta segunda estrategia los siguientes:

ESTRATEGIA 2.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Implementar un plan comercial que estimule con una mayor remuneración por la colocación de las 4 líneas restantes	Unificación de la participación porcentual de las otras líneas de negocio en las ventas de la compañía.	1. Relanzamiento de los productos de las líneas de negocio para motivar al equipo.	Stock de inventario equipo de marketing equipo comercial	Directivo comercial, con seguimiento de los directivos generales	Comparativo mensual de la participación en ventas de la compañía
		2. Satisfacer la necesidad de los clientes y empleados			Numero de quejas resultas en mes.

Tabla 12. Estrategia 2.
Elaboración propia. Fuente Compañía

La compañía debe ampliar sus líneas de negocios, tiene una oportunidad de ganar terreno frente a los competidores, ganar posicionamiento y mejorar su situación financiera, más negocios más oportunidades. Cuenta con todos los recursos necesarios para emprender esta iniciativa, tiene inventarios suficientes y tiene las personas para hacerlo, queda en manos de la gestión administrativa hacerlos operativos.

Estados Financieros Proyectados									
Farmacéuticos Nacionales									
ACTIVO	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Efectivo y equivalentes de efectivo	6.486.543	3.659.947	4.833.345	3.589.605	3.835.101	4.125.671	4.479.455	4.894.157	5.316.365
Activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudores comerciales y otros	12.912.080	17.658.133	16.482.976	22.663.154	24.213.106	26.047.637	28.281.267	30.899.509	33.565.144
Inventarios	14.151.299	13.608.822	19.323.366	5.915.856	6.320.446	6.799.321	7.382.375	8.065.826	8.761.647
Pagos anticipados	2.556.450	3.013.416	4.492.951	10.108.984	10.800.346	11.618.645	12.614.964	13.782.841	14.971.857
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	36.106.372	37.940.318	45.132.638	42.277.599	45.169.000	48.591.275	52.758.061	57.642.333	62.615.014
Activo No Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudores	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Propiedades, planta y equipo	2.460.397	1.973.482	1.725.697	1.202.593	1.284.839	1.382.187	1.500.711	1.639.645	1.781.094
Activos intangibles	-	740.895	691.502	634.938	678.362	729.759	792.337	865.690	940.372
Activos por impuestos diferidos	3.130.473	6.850.124	2.154.869	1.948.194	2.081.433	2.239.134	2.431.144	2.656.216	2.885.362
Activos por derechos de uso	-	-	-	1.225.531	1.309.346	1.408.550	1.529.336	1.670.920	1.815.066
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.590.870	9.564.501	4.572.068	5.011.256	4.044.634	4.351.080	4.724.192	5.161.552	5.606.828
0 TOTAL ACTIVO	41.697.242	47.504.819	49.704.706	47.288.855	49.213.633	52.942.355	57.482.254	62.803.885	68.221.842
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	1.238.320	3.085.624	3.296.652	3.546.427	3.850.539	4.207.017	4.569.947
Partes Relacionadas	8.357.594	9.848.498	-	-	-	-	-	-	-
Proveedores	745.080	2.603.872	26.586.452	21.598.029	23.075.136	24.823.448	26.952.101	29.447.291	31.987.647
Obligaciones Laborales	1.617.075	1.025.052	1.155.087	698.538	746.312	802.857	871.703	952.404	1.034.566
Impuestos corrientes por pagar	1.680.785	1.376.192	668.828	1.276.651	1.363.962	1.467.304	1.593.128	1.740.618	1.890.777
Cuentas por pagar Varios	1.959.939	1.775.577	818.047	903.782	965.592	1.038.752	1.127.826	1.232.239	1.338.542
Otros pasivos Financieros	-	1.552.823	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos por derechos de uso	-	-	-	344.330	367.879	395.752	429.688	469.468	509.968
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	14.360.473	18.182.014	30.466.734	27.906.954	29.815.534	32.074.538	34.824.986	38.049.037	41.331.447
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto diferido	-	-	-	942.675	1.007.145	1.083.453	1.176.361	1.285.267	1.396.144
Otros pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	136.335	124.446	-	942.675	1.007.145	1.083.453	1.176.361	1.285.267	1.396.144
0 TOTAL PASIVO	14.496.808	18.306.460	30.466.734	28.849.629	30.822.679	33.157.991	36.001.347	39.334.304	42.727.590
Patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital suscrito y pagado	51.501.532	34.103.266	34.103.266	34.103.266	34.103.266	34.103.266	34.103.266	34.103.266	34.103.266
Prima en colocacion de acciones	6.683.715	24.081.981	24.081.981	24.081.981	24.081.981	24.081.981	24.081.981	24.081.981	24.081.981
Reservas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perdida Acumulada	- 32.460.527	- 30.984.813	- 28.986.888	- 38.947.275	- 39.746.021	- 41.731.743	- 38.129.356	- 33.937.953	- 29.362.334
Resultados del Ejercicio	1.475.714	1.997.925	- 9.960.387	- 798.746	- 1.985.722	3.602.387	4.191.403	4.575.619	4.197.128
0 TOTAL PATRIMONIO	27.200.434	29.198.359	19.237.972	18.439.226	16.453.504	20.055.891	24.247.294	28.822.913	33.020.041

Tabla 13. Estados Financieros Proyectados.
Elaboración Propia. Fuente Compañía Farmacéuticos

Proyectar los estados financieros de la Compañía Farmacéuticos W, le facilitará ver el horizonte hacia donde se dirige, lo cual la mantiene en buena marcha al tiempo que puede medir su ritmo de funcionamiento. Hacer las respectivas correcciones cuando sea el momento. A simple vista se aprecia una notable mejoría. Inicia en el año 2021 y va hasta el año 2025. Aumenta considerablemente el patrimonio de la Compañía de manera sostenida.

4.3. Estrategia 3. Reducción Gasto Administrativo.

Después del análisis de la información financiera, se propone una estrategia para la disminución de gastos administrativos en la compañía, optimizando así su funcionamiento operativo.

ESTRATEGIA 4.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Implementación de programas que fomenten la reducción del gasto administrativo en la Farmacéuticos Nacionales W.	Reducir el gasto administrativo en la Farmacéuticos Nacionales W	1. Disminución al mínimo de la carga fiscal sobre la renta al empresa y propietarios.	El talento humano de la Farmacéuticos Nacionales W	Directivos de la compañía	N.º total de reducción administrativa comparada con el año anterior.
		2. Pronosticar las necesidades financieras de la compañía.			Reducción del costo de los procesos administrativos.

Tabla 14. Estrategia 3.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W

Los

gastos administrativos deben controlarse lo propuesto en la estrategia 4 contribuye con ese propósito, si la Compañía Farmacéutica W, quiere gozar de una sana situación financiera debe acogerse a raja tabla a todas las medidas de reducción de gastos propuestas. En la tabla de abajo se observa la reducción de gastos proyectas en porcentaje para los años considerados.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2021 p	2022 p	2023 p	2024 p	2025 p	Objetivo
Reducción de gastos administrativos	1,40%	1,20%	1,30%	1,40%	2,10%	7,40%
Reducción de gastos	90.197	81.940	94.770	109.537	175.496	551.940

Tabla 15. Reducción Gastos administrativos.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

4.4. Estrategia 4. Reducción de costo mejoramiento Margen Ebitda.

Para los gastos de operación de la empresa se propone una estrategia que bien aplicada reducirá los costos operacionales al tiempo que mejora el margen de Ebitda de Farmacéuticos Nacionales W.

ESTRATEGIA 5.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Establecer un control en las operaciones de costos	Reducir el costo en la compañía utilizando el método mejoramiento margen Ebitda	1. Establecer controles para la reducción de los costos de operación.	El talento humano de la Farmacéuticos Nacionales W	Directivos de la compañía	N.º total de reducción del costo operativo comparado con el año anterior
					Reducción del costo de operación al finalizar el año.

Tabla 16. Estrategia 4.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

Por un lado, se propone un plan para reducir los costos y mejorar el margen de Ebitda y al mismo tiempo se recomienda un plan de reducción en pesos para Farmacéuticos Nacionales. Todas estas estrategias tienen como finalidad mejorar el funcionamiento de la compañía al

presentarlas se espera una buena acogida para establecerla en los planes de operativos de la empresa.

Plan de Reducción en Pesos	2021p	2022p	2023p	2024p	2025p
Costos de ventas y de prestación de servicios	27.993.037	29.784.102	31.736.100	33.995.100	36.944.831
Gastos Operacionales de Administración	6.352.463	6.746.429	7.195.215	7.714.512	8.181.449
Gastos Operacionales de Ventas	16.937.993	17.933.040	18.991.757	20.445.300	21.882.125

Tabla 17. Plan de Reducción en pesos.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

El plan de reducción en pesos de manera proyectada propuesto para la Compañía Farmacéutica W, representa cifras que empiezan en el año 2021 y concluyen en el 2025, es claro a donde se desea llegar con este plan. El plan de reducción en peso presenta coherencia.

4.5. Estrategia 5. Reducción Gastos de Ventas.

Si la compañía quiere maximizar sus ventas debe por tanto reducir sus gastos de venta, esto le permitirá tener mayor y mejor desempeños en su actividad comercial, a continuación de detalla la estrategia.

ESTRATEGIA 7.	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR
Diseñar una política de reducción en el costo de ventas	Maximizar las operaciones de venta de la compañía	1. Coordinar con el área comercial para reducir gastos de ventas	El talento humano de la Farmacéuticos Nacionales W	Directivos de la compañía	N.º acuerdos alcanzados con el área comercial para reducir gastos de venta
		2. Promocionar en la compañía una campaña de reducción en los gastos de venta			N.º de reducción en el gasto de ventas al año.

Tabla 18. Estrategia 5.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

Al aplicar la estrategia de reducción en gastos de venta la gestión administrativa de la Compañía Farmacéutica W, puede determinar el margen de competitividad de los precios de sus productos y mejorar de manera significativa la eficiencia productiva y comercial.

GASTOS DE VENTAS	2021 p	2022 p	2023 p	2024 p	2025 p	Objetivo
Reducción de gastos de ventas	0,80%	0,90%	1,70%	1,40%	1,20%	6,00%
Reducción gastos de ventas \$ proyección	136.597	162.871	328.443	290.298	265.775	1.183.985

Tabla 19. Reducción Gastos de Venta.
Elaboración propia. Fuente Farmacéuticos Nacionales W.

Es de resaltar que la estrategia 7 no por ser la última tiene la menor importancia, en conjunto representa un valor importante en los objetivos económicos de la Compañía Farmacéutica W. No se alcanzan las metas solo con el deseo, se deben trazar estrategias que posibiliten las probabilidades de lograrlas. Y este trabajo ofrece un aporte importante en la consecución de las metas propuestas para la compañía.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones.

Conocer en detalles los problemas más críticos de Farmacéuticos Nacionales W, fue clave para el desarrollo de las estrategias orientadas a corregir los principales problemas de la compañía, con el establecimiento de las mismas; y de hacerlas efectiva la compañía, podrá mejorar su crecimiento en ventas en el mercado farmacéutico colombiano.

Las siete estrategias ideadas después del análisis realizado a Farmacéuticos Nacionales W, mejorará el funcionamiento y la posición de competencia. Aprovechar al máximo los recursos disponibles permitirá un alto desempeño en el mercado farmacéutico. Si se adoptan las estrategias planeadas para Farmacéuticos Nacionales W, es probable un cambio sustancial en el negocio, pues se propone incrementos en las ventas, ganando mayor participación en el mercado.

Hacer operativas las estrategias requiere de la voluntad de todos los colaboradores de la compañía, sin este compromiso todos los esfuerzos serán en vano, es clave un esfuerzo decidido que inicie en el alto mando de la compañía y vaya permeando a todos los colaboradores, esto representa un cambio definitivo en el proceso de consolidación como compañía que compite en el sector farmacéutico colombiano.

Por último, se hace necesario desarrollar procesos de capacitación a todos los niveles: es necesario que la empresa capacite a todos sus colaboradores sobre los cambios que se proponen a futuro para el desarrollo, crecimiento y consolidación comercial de la compañía.

5.2. Recomendaciones.

Farmacéuticos Nacionales W, debe tener en cuenta que unos de los factores claves para implementar su plan estratégico son la participación de todos los colaboradores y la comunicación asertiva para alcanzar los objetivos que se proponen. Es importante revisar el plan de acción y ajustarlo para detectar posibles debilidades y mejoras en el mismo, la planeación es importante para detectar otras actividades que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Aunque los planes de mejoramiento son responsabilidad de la alta gerencia se puede establecer una campaña al interior de la compañía en la que se involucren todos los colaboradores, es necesario delegar funciones para mayor apropiación de los planes y objetivos de la compañía. Los planes serán responsabilidad de todos, haciendo que los controles establecidos sean más efectivos a la hora de evaluar cada estrategia propuesta.

Este plan estratégico cuenta con siete estrategias para establecer en la compañía, fue diseñado para tener un efecto a corto y mediano plazo, en este tiempo la organización ha sobrevivido a los retos planteados por la realidad actual sin embargo es necesario establecer un plan a largo plazo que mejore cada uno de los procesos establecidos por la compañía para el desarrollo de sus operaciones comerciales.

Para finalizar se recomienda desarrollar manuales de procesos y procedimientos para cada área que se ajusten a la actual operación de Farmacéuticos Nacionales W.

6. Bibliografía.

ANDI. (04 de 2021). *ANDI*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Evento/59-foro-de-la-salud-y-27-foro-farmaceutico>Angulo Guiza, U. G. (2018). *Contabilidad para la toma de decisiones*. Bogotá: De la U.

CCB. (02 de 04 de 2021). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/>

ConnectAmericas. (Abril de 2019). *La estrategia financiera, paso a paso*. Obtenido de connectamericas.com/es/content/la-estrategia-financiera-paso-

- Ortiz Anaya, H. (2016). *FINANZAS BÁSICAS para no financieros*. Ixtapaluca , de México, México: Learning.
- Ortiz Garcia, J. M. (2005). *UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS MARCOS CONCEPTUAL Y TEÓRICO*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/conceptual2006-1.pdf>
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. España: Deusto.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Roldan, P. N. (01 de Mayo de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Sanz Bustillo, F. M. (26 de junio de 2019). *Cómo saber cuándo tu empresa tiene problemas financieros o estructurales y qué soluciones se pueden tomar*. Obtenido de <https://delamorena.net/saber-cuando-tu-empresa-tiene-problemas-financieros-o-estructurales/>
- Secretaria del Senado de Colombia. (04 de 05 de 2021). *LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Tafur, R. (09 de Junio de 2008). Obtenido de <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/definicion-del-marco-conceptual.html>
- Técnicas de intervención social. (18 de 04 de 2105). *Ejemplo de árbol de problemas y soluciones*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-5-las-tecnicas-dialecticas-iap-y-tecnicas-de-creatividad-social/tecnicas-de-investigacion-de-creatividad-social/arbol-de-problemas-y-soluciones/ejemplo-de-arbol-de-problemas-y-s>
- Tellez Santamaría, A. (8 de Julio de 2019). *¿QUÉ ES EL SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT Y PARA QUÉ SIRVE?* Obtenido de https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-sistema-de-analisis-dupont-y-para-que-sirve/

Zapata Rotundo, G. J., Miralba Martínez, A., & Hernández, A. (2009). MODELO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: UN ANÁLISIS CONTINGENTE. *Ciencia y Sociedad*, XXXIV(4), 640.