



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoría, mención Gestión Tributaria

Segunda cohorte

Independencia o asociación: Decisiones estratégicas para maximizar beneficios económicos y/o tributarios en Farmacias FARMAVID

Nombre del estudiante:

Reyes Tigre Julio Alejandro

Director(a):

Econ. Adrián Sigüencia Muñoz

Cuenca - Ecuador

2024

Índice de contenidos

Índice de contenidos	I
Resumen	II
Introducción.....	1
La empresa y su situación actual.	1
Descripción del sector Farmacéutico.....	2
Desarrollo del caso.	3
Planteamiento y análisis de alternativas.	5
Alternativa 1	5
Alternativa 2:	8
Alternativa 3:	9
Selección de alternativa.	11
Referencias.	12
Anexos.	12

Independencia o asociación: Decisiones estratégicas para maximizar beneficios económicos y/o tributarios en Farmacias FARMAVID

Independence or association: Strategic decisions to maximize economic and/or tax benefits at Pharmacies FARMAVID

Reyes Tigre Julio Alejandro

Resumen

En el año 2023, en Cuenca, la destacada marca nacional FARMAVID, propiedad de DISTRIFARM, optó por modificar su modelo económico con los franquiciados, pasando de un sistema de franquicias a convertirlos en comisionistas. Esta decisión ocasionó descontento entre los franquiciados, quienes anticiparon una posible disminución del 50% en sus ganancias habituales. Ante este escenario, 20 farmacéuticos de la marca exploraron tres alternativas: la primera implicó la creación de su propia cadena y una distribuidora para adquirir productos al por mayor, aprovechando promociones y descuentos; la segunda propuso trabajar de manera independiente en busca de autonomía en la toma de decisiones; la tercera opción que se analizó fue aceptar el nuevo modelo propuesto por DISTRIFARM. Cada alternativa presenta ventajas y desafíos, requiriendo una evaluación cuidadosa de riesgos y beneficios antes de tomar una elección.

Palabras clave:

Cadenas comerciales, Competidores, Farmacias, Franquiciados, Ingresos.

Abstract

In 2023, in Cuenca, the prominent national brand FARMAVID, owned by DISTRIFARM, chose to modify its economic model with franchisees, going from a franchise system to converting them into commission agents. This decision caused discontent among franchisees, who anticipated a possible 50% decrease in their usual profits. Faced with this scenario, 20 brand pharmacists explored three alternatives: the first involved creating their own chain and a distributor to acquire wholesale products, taking advantage of promotions and discounts; the second proposed working independently in search of autonomy in decision-making; The third option that was analyzed was to accept the new model proposed by DISTRIFARM. Each alternative presents advantages and challenges, requiring careful evaluation of risks and benefits before making a choice.

Keywords:

Business chain, Competitors, Pharmacies, Franchisees, Income.



Firmado electrónicamente por:

ADRIAN ARTURO SIGUENCIA
MUNOZ

Introducción.

En el año 2023, en la ciudad de Cuenca, un grupo de 20 farmacéuticos pertenecientes a la marca FARMAVID, propiedad de DISTRIFARM desde hace 25 años, se reunió para abordar una situación problemática en sus operaciones. Los farmacéuticos operaban bajo un convenio contractual que establecía ciertas condiciones, como la compra del 95% de sus productos a través del propietario de la marca y un 5% restante a diferentes distribuidores. Sin embargo, varios de ellos no estaban cumpliendo con estas cláusulas, lo que afectaba la liquidez de la marca.

En respuesta a estos inconvenientes, DISTRIFARM propuso un nuevo modelo comercial que implica que los franquiciados dejaran de ser propietarios de sus farmacias y se convirtieran en comisionistas, asumiendo gastos de arrendamiento y sueldos de administradores. Esta propuesta generó malestar, ya que se estimaba que se reducirían significativamente sus ganancias. Además, FARMAVID enfrentaba grandes competidores en el mercado farmacéutico ecuatoriano, ofreciendo precios más bajos y una mayor variedad de productos. El mercado sufrió una saturación debido al crecimiento de las principales cadenas, lo que llevó al cierre de muchas farmacias locales independientes.

En el marco de esta situación, se plantea como objetivo principal la realización de un exhaustivo análisis de diversos escenarios con el propósito de discernir y elegir la opción más idónea. Esto se llevará a cabo con la finalidad de asegurar que los franquiciados no solo perduren en el competitivo mercado farmacéutico, sino que lo hagan en las condiciones más favorables posibles.

La empresa y su situación actual.

En la actualidad, las 20 farmacias incluidas en este estudio operan bajo el modelo de franquicia, utilizando la reconocida marca FARMAVID, propiedad de la empresa DISTRIFARM. Dichas franquicias están comprometidas a cancelar un porcentaje equivalente al 1.75% del subtotal de cada factura que les emiten los propietarios de la marca por concepto de pago de regalías

Históricamente, la marca FARMAVID ostentaba una posición destacada en el mercado farmacéutico ecuatoriano. Sin embargo, desde el inicio de la pandemia, ha enfrentado desafíos significativos debido a la aparición de fuertes competidores en forma de cadenas farmacéuticas, las cuales ha ocasionado una reducción considerable en las ventas de todas sus ubicaciones. Además, la migración masiva de ecuatorianos a otros países ha afectado considerablemente sus ingresos.

La marca enfrenta un desafío adicional relacionado con el precio de venta. Según un estudio de la competencia se ha constatado que están comercializando sus productos a precios

significativamente más bajos que los que ofrecen las farmacias FARMAVID. Esta discrepancia de precios se debe en parte a la imposibilidad de modificarlos debido a las restricciones impuestas por la marca, lo que resulta en una pérdida de confianza por parte de los clientes. Este problema se ha convertido en una limitación significativa para los franquiciados que buscan competir en el mercado.

Además, en los últimos días, la marca ha estado promocionando descuentos considerables a los consumidores finales, algunos de los cuales llegan hasta el 50% e incluso por debajo del costo de los productos para los franquiciados. El dilema radica en que estos descuentos afectan a los franquiciados, generando pérdidas en determinados productos, ya que dichos descuentos los asume en su totalidad los franquiciados.

Todas estas circunstancias llevaron a DISTRIFARM a crear un nuevo modelo comercial. Este modelo implica que sus franquiciados deberían entregar sus farmacias y pasarían de ser dueños de sus puntos a ser comisionistas, es decir, facturar un porcentaje fijo en función de las ventas de cada punto, asumiendo los gastos de arrendamiento y servicios básicos, así como el sueldo del administrador de cada local. En otras palabras, ya no habría intermediarios, esta propuesta ha generado controversia debido a que, según un análisis de rentabilidad realizado para cada uno de los farmacéuticos, se estima que verían reducidas sus ganancias habituales en un 50%.

Descripción del sector Farmacéutico.

Entre enero y octubre de 2020, las ventas de productos farmacéuticos en Ecuador aumentaron un 7.26%, lo que representó un incremento de USD 266 millones en comparación con el mismo período de 2019 (Primicias, 2020). Esto llevó a que empresarios de otros sectores comenzaran a invertir en farmacias, y hoy en día, el mercado se encuentra saturado debido a la proliferación de farmacias. Como resultado, existe una competencia constante en la búsqueda de atraer a los clientes a través de precios más accesibles y una mayor variedad de productos.

El notable crecimiento de las principales cadenas farmacéuticas del país ha tenido como consecuencia el cierre de numerosas farmacias locales independientes. Este fenómeno se debe principalmente a la dificultad de estas farmacias para competir en términos de precios y variedad de productos que ofrecen las grandes cadenas. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de unirse a una cadena farmacéutica para mantenerse en el mercado.

“En el año 2021 existieron 259 empresas dedicadas a la fabricación de productos farmacéuticos, siendo el 70% empresas grandes, que a su vez generaron 7,619 empleos” (Fabricación de productos farmacéuticos, 2022).

“El sector de fabricación de productos farmacéuticos registró en el año 2021 un total de \$ 796.72 Millones de valor agregado bruto, lo que representó una participación del 1.16 % sobre el PIB total del país” (Fabricación de productos farmacéuticos, 2022).

La industria farmacéutica es un sector de gran dinamismo y relevancia en la economía actual. Se destaca por su constante inversión en capital de trabajo, la rápida rotación de productos y su dedicación a la investigación, desarrollo e innovación, lo cual tiene un impacto significativo en la promoción de la salud y el bienestar de las personas. Además, de acuerdo a diversos estudios realizados en este ámbito, se prevé un continuo crecimiento en la industria farmacéutica en los próximos años (Cevallos & Mejía, 2020).

Es importante notar que la industria farmacéutica de Ecuador ha mantenido un rendimiento económico y financiero sólido en lo que respecta a sus ventas durante la pandemia de Covid-19. Los datos de ingresos recopilados entre 2014 y 2019 indican un aumento del 1,70%, mientras que en el año 2020, este porcentaje se elevó al 13,00% (Revista Industrias, 2022).

“De enero a octubre de 2022, las ventas y exportaciones aumentaron en 8% respecto a lo registrado en el mismo periodo del año anterior” (Revista Industrias, 2022).

A partir de estos datos, se puede inferir que la industria farmacéutica se considera una de las más significativas en América Latina y el Caribe. Esto se debe a su conexión con las políticas sociales y públicas, especialmente en lo que respecta a los sistemas de control y supervisión de la salud en cada país.

Desarrollo del caso.

Hace más de 25 años, DISTRIFARM creó la marca FARMAVID con el objetivo de utilizar dichos puntos de venta para distribuir sus productos, en aquel tiempo todos los que tenían farmacia FARMAVID funcionaban como franquiciados; es decir, pagaban un porcentaje por cada compra para el uso de la marca. Hoy en día el convenio contractual indica que cada franquiciado debe comprar al menos el 95% del total de sus compras de inventario.

Tabla 1

Reporte de compras generales consolidado de los 20 puntos farmacéuticos

AÑOS	COMPRAS A DISTRIFARM	COMPRAS PROVEEDORES VARIOS	TOTAL DE COMPRAS	% REPRESENTACION DE COMPRAS
2019	\$4,820,684.41	\$ 1,584,689.51	\$6,405,373.92	75.26%
2020	\$4,537,870.53	\$ 1,358,530.89	\$5,896,401.42	76.96%
2021	\$4,172,585.72	\$ 1,576,361.26	\$5,748,946.98	72.58%
2022	\$3,831,654.17	\$ 1,493,045.90	\$5,324,700.07	71.96%

Nota. Datos tomados de los estados financieros de las farmacias involucradas en este proyecto.

Basándonos en lo mencionado anteriormente, los 20 puntos farmacéuticos no han cumplido con el acuerdo contractual. Según la Tabla N°1, en el año 2019, las compras a DISTRIFARM representaron el 75.26%, en el año 2020, esta cifra se elevó al 76.96%. Sin embargo, en el año 2021, las compras experimentaron una disminución del 4.38% con respecto al año anterior. Finalmente, en el año 2022, se observó una reducción del 0.62% en comparación con el año 2021. Estos cambios porcentuales de un año a otro se dan justamente por las estrategias cambiantes en cuanto a descuentos y promociones que ofrece DISTRIFARM a sus franquiciados. Ellos por su parte realizan sus adquisiciones a los proveedores que les ofrezcan mejores precios obviando los convenios contractuales que mantienen con la marca.

Tabla 2

Reporte de ventas generales consolidado de los 20 puntos farmacéuticos

AÑOS	INGRESOS	% DECREMENTO
2019 \$	8,159,712.00	
2020 \$	7,482,742.92	-8.30%
2021 \$	7,258,771.44	-2.99%
2022 \$	6,655,875.08	-8.31%

Nota. Datos tomados de los estados financieros de las farmacias involucradas en este proyecto.

De acuerdo a la tabla 2, podemos observar que las ventas han tenido una considerable disminución del -18.43 % menos de lo que se vendía en el año 2019, esto debido a que la competencia tiene mejores precios y promociones; que la actual FARMAVID. La marca por su parte intenta competir mediante importantes descuentos; sin embargo, estos descuentos los están asumiendo únicamente los franquiciados, puesto que lo ven injusto desde el ámbito comercial.

Tabla 3

Reporte de compras a DISTRIFARM consolidado de los 20 puntos farmacéuticos

AÑOS	COMPRAS A DISTRIFARM	1.75 % USO DE FRANQUICIA	% DECRECIMIENTO
2019	\$4,820,684.41	\$ 84,361.98	
2020	\$4,537,870.53	\$ 79,412.73	- 6.23%
2021	\$4,172,585.72	\$ 73,020.25	- 8.75%
2022	\$3,831,654.17	\$ 67,053.95	- 8.90%

Nota. Datos tomados de los estados financieros de las farmacias involucradas en este proyecto.

Al igual que las compras realizadas a DISTRIFARM que han ido disminuyendo, también significa una disminución en el pago del uso de la franquicia ya que afecta directamente al monto de sus compras realizadas a la marca. De acuerdo a la tabla Nro. 3 indica que los pagos realizados por el uso de la marca han disminuido en un 20.51 % desde el año 2019 al año 2022. No obstante, esta disminución es negativa tanto para la marca como para los franquiciados, ya que significa que están vendiendo cada vez menos.

Todo esto llevó a DISTRIFARM a cambiar su convenio contractual, el cual indica que sus franquiciados tendrían que entregar sus farmacias y pasarían de dueños de sus puntos a ser comisionistas; es decir, ya no tendrían intermediarios. Sin embargo, esta propuesta ha generado controversia debido a un análisis de rentabilidad en 20 puntos que indica que los franquiciados se verían perjudicados en un 50% en comparación con sus ganancias habituales.

Con base a lo antes mencionado, varios de los franquiciados han decidido explorar otras opciones, incluyendo la creación de su propia cadena farmacéutica, y la apertura de una distribuidora que se dedique a comprar al por mayor con el objetivo de abaratar costos y vender exclusivamente a sus relacionados con un margen de utilidad mínimo para cubrir costos y gastos operativos cuidando el principio del precio de plena competencia y con ello disminuir la carga tributaria de la distribuidora creada.

Planteamiento y análisis de alternativas.

Alternativa 1:

Creación de una nueva cadena farmacéutica.

Como primera alternativa se ha optado por la creación de una nueva empresa que se dedique a comprar productos farmacéuticos al por mayor con el objetivo de aprovechar de mejor manera las promociones de los laboratorios ofertantes y estos trasladarlos a cada uno de sus socios farmacéuticos.

La Tabla 4 presenta una proyección del estado de resultados para el año 2024 de la empresa, que está programada para ser establecida en enero de ese mismo año. En este escenario, a través de un análisis exhaustivo de costos, gastos y proyecciones de ingresos basados en el año 2022 del conjunto de farmacias comprometidas, se ha determinado que con un margen de utilidad del 5% sería suficiente para cubrir de manera sólida los costos y gastos operativos de la empresa creada. El objetivo es establecer una utilidad mínima para la

empresa y, de esta manera, reducir la carga fiscal, ya que el verdadero núcleo del negocio reside en las farmacias de cada accionista.

El propósito principal es optimizar los costos para trasladar el beneficio máximo a las farmacias (socios o accionistas), lo que resultará en una reducción en el precio de venta al público y, por ende, generará mayores ingresos.

En promedio las farmacias en cuestión ganan un 20 % de utilidad bruta; sin embargo, en varias reuniones que los representantes de este grupo han tenido con los gerentes de ventas de los laboratorios más reconocidos se ha llegado a la conclusión de que al comprar mediante la empresa creada se obtendría en promedio un 15 % adicional de descuento. Este 15 % se dividiría en un 5% para la empresa y un 10 % para las farmacias. No obstante, las farmacias podrían bajar sus precios en un 10% de su precio actual o en su defecto ganar un 10 % más de su rentabilidad habitual.

Para el análisis de esta alternativa, del 30% de rentabilidad resultante, el 25% se considera para las farmacias y el 5% restante se aplicaría un descuento para el consumidor final.

La ventaja principal radica en la reducción del precio de venta, lo que contribuye a mejorar la competitividad y aumentar los ingresos. Además, proporciona libertad en la gestión empresarial en términos de establecer convenios, políticas de descuentos y promociones adaptadas a las necesidades del momento; sin embargo, es importante considerar que la empresa podría tener en su primer año una pérdida de posicionamiento reflejado en una baja del 10 % en sus ingresos o que la cadena no sea recibida como se espera y no logre cumplir con las expectativas proyectadas.

Tabla 4

Proyección de ingresos y gastos atribuibles al año 2024 de la empresa constituida

INGRESO OPERATIVO	\$4,991,906.31
COSTO DE VENTAS	\$4,742,310.99
UTILIDAD BRUTA	\$ 249,595.32
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 129,100.90
GASTOS DE VENTAS	\$ 18,208.00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 102,286.42
15 % PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 15,342.96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 86,943.45
25 % DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 21,735.86
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 65,207.59
10% RESERVA LEGAL	\$ 6,520.76
UTILIDAD PARA ACCIONISTAS	\$ 58,686.83
UTILIDAD PARA CADA ACCIONISTA (20 farmacéutico)	\$ 2,934.34

Nota. Datos tomados del presupuesto elaborado por personal especializado encargado de la creación de la empresa.

En la tabla 4 se considera que luego de pagar un impuesto a la renta de \$21,735.86 existe una utilidad para cada farmacéutico de \$2,934.34, es decir no solo tendrían beneficios en las farmacias sino también en la empresa creada, el impuesto causado de esta empresa puede parecer un poco alta, de hecho estaría en discusión el tema del 5 % como margen de utilidad porque podría ser un poco menos, y con ello trasladar el mayor beneficio a cada farmacéutico, la idea sería que no tengan problemas de flujo.

En la tabla 5 se muestra una proyección de resultados para el año 2024 de las 20 farmacias partícipes de este proyecto. Cabe mencionar que en este escenario también se ha considerado una disminución de un 10 % en la venta por el impacto que va a ocasionar el cambio de marca comercial, tomando así mismo como base las ventas globales del año 2022 de este grupo; sin embargo, en la tabla 5 podemos observar que las ganancias anuales estarían en promedio \$32,603.10 que resulta atractivo para los farmacéuticos.

Tabla 5

Proyección de ingresos y gastos atribuibles al año 2024 de las 20 farmacias a raíz de la constitución de la empresa.

FARMACIAS	INGRESOS	COSTO DE VENTAS	GASTOS ADM Y VENTAS	UTILIDAD OPER.	15 % PART. EMPLEADOS	BASE IMPONIBLE	I. R. CAUSADO	(-) REBAJA POR GASTOS PERSONALES	IMPUESTO A PAGAR	UTILIDAD NETA
FARM A 1	229,245.81	171,934.36	33,624.60	23,686.85	3,553.03	20,133.82	669.22	963.53	-	20,133.82
FARM A 2	281,528.62	211,146.47	32,009.88	38,372.28	5,755.84	32,616.43	2,364.82	1,514.13	850.69	31,765.75
FARM A 3	303,312.60	227,484.45	36,576.60	39,251.55	5,887.73	33,363.82	2,476.92	1,927.07	549.85	32,813.96
FARM A 4	267,513.84	200,635.38	42,121.08	24,757.38	3,713.61	21,043.77	778.41	963.53	-	21,043.77
FARM A 5	284,037.84	213,028.38	38,159.40	32,850.06	4,927.51	27,922.55	1,660.73	1,514.13	146.60	27,775.95
FARM A 6	245,517.48	184,138.11	35,226.36	26,153.01	3,922.95	22,230.06	997.21	1,238.83	-	22,230.06
FARM A 7	279,936.00	209,952.00	33,365.88	36,618.12	5,492.72	31,125.40	2,141.16	1,514.13	627.03	30,498.37
FARM A 8	566,228.49	424,671.37	41,016.60	100,540.52	15,081.08	85,459.44	16,347.06	1,927.07	14,419.99	71,039.46
FARM A 9	423,626.37	317,719.78	38,482.68	67,423.91	10,113.59	57,310.33	7,221.67	1,927.07	5,294.60	52,015.73
FARM A 10	286,224.84	214,668.63	35,761.08	35,795.13	5,369.27	30,425.86	2,036.23	1,238.83	797.40	29,628.46
FARM A 11	279,634.68	209,726.01	33,809.88	36,098.79	5,414.82	30,683.97	2,074.95	1,927.07	147.88	30,536.10
FARM A 12	257,395.32	193,046.49	32,220.60	32,128.23	4,819.23	27,309.00	1,568.70	1,238.83	329.87	26,979.13
FARM A 13	305,052.48	228,789.36	30,700.56	45,562.56	6,834.38	38,728.18	3,505.64	1,514.13	1,991.51	36,736.67
FARM A 14	305,898.12	229,423.59	32,208.84	44,265.69	6,639.85	37,625.84	3,285.17	1,927.07	1,358.10	36,267.74
FARM A 15	283,765.68	212,824.26	32,873.88	38,067.54	5,710.13	32,357.41	2,325.96	963.53	1,362.43	30,994.98
FARM A 16	260,408.52	195,306.39	32,284.56	32,817.57	4,922.64	27,894.93	1,656.59	1,238.83	417.76	27,477.17
FARM A 17	281,967.48	211,475.61	30,793.32	39,698.55	5,954.78	33,743.77	2,533.92	1,238.83	1,295.09	32,448.68
FARM A 18	304,410.96	228,308.22	33,251.40	42,851.34	6,427.70	36,423.64	3,044.73	963.53	2,081.20	34,342.44
FARM A 19	263,567.52	197,675.64	33,965.88	31,926.00	4,788.90	27,137.10	1,542.92	1,927.07	-	27,137.10

FARM A 20	281,014.92	210,761.19	34,053.36	36,200.37	5,430.06	30,770.31	2,087.90	1,514.13	573.77	30,196.55
TOTAL ES	5,990,287.5	4,492,715.68	692,506.44	805,065.45	120,759.82	684,305.64	60,319.88		32,243.74	652,061.9

Nota. Datos tomados del presupuesto elaborado por personal especializado encargado de la creación de la empresa.

Alternativa 2:

No aceptar el convenio contractual con la marca FARMAVID y convertirse en farmacias independientes.

Como segunda alternativa que el grupo farmacéutico ha planteado es que cada uno trabaje de manera independiente y con ello tomar sus propias decisiones entre las cuales, comprar las cantidades y a los proveedores que crean convenientes controlar su margen de utilidad; no obstante, de acuerdo a un estudio de ventas de 5 farmacias independientes de la localidad se ha podido determinar que las ventas oscilan entre 5 y 10 mil dólares, por lo que las perspectivas de ventas como independientes disminuiría alrededor de un 50% tomando como base las ventas del año 2022 cuando aún formaban parte de la marca FARMAVID

Esta disminución se daría por el aumento en los costos de adquisición, ya que al no formar parte de un grupo o cadena farmacéutica no accederían a descuentos significativos en la que no importa el monto de compra para ser beneficiados. Por ende, su precio de venta se sería afectado perdiendo competitividad y a su vez disminuyendo sus ventas.

A continuación, se muestra en la tabla 6 la proyección de resultados para el año 2024 si se optaría por esta alternativa.

Tabla 6

Proyección de resultados para el año 2024 como farmacias independientes.

FARMACIAS	INGRESOS	COSTO DE VENTAS	G. ADM. Y VENTAS	UTILIDAD OPERATIVA	IR
FARMA 1	\$ 138,995.52	\$ 111,196.42	\$ 26,218.44	\$ 1,580.66	\$ -
FARMA 2	\$ 135,103.56	\$ 108,082.85	\$ 24,603.72	\$ 2,416.99	\$ -
FARMA 3	\$ 168,507.00	\$ 134,805.60	\$ 29,170.44	\$ 4,530.96	\$ -
FARMA 4	\$ 178,278.24	\$ 142,622.59	\$ 34,714.92	\$ 940.73	\$ -
FARMA 5	\$ 157,798.80	\$ 126,239.04	\$ 30,753.24	\$ 806.52	\$ -
FARMA 6	\$ 149,507.52	\$ 119,606.02	\$ 27,820.20	\$ 2,081.30	\$ -
FARMA 7	\$ 138,991.56	\$ 111,193.25	\$ 25,959.72	\$ 1,838.59	\$ -
FARMA 8	\$ 174,991.56	\$ 139,993.25	\$ 33,610.44	\$ 1,387.87	\$ -
FARMA 9	\$ 174,287.52	\$ 139,430.02	\$ 31,076.52	\$ 3,780.98	\$ -
FARMA 10	\$ 159,013.80	\$ 127,211.04	\$ 28,354.92	\$ 3,447.84	\$ -
FARMA 11	\$ 155,352.60	\$ 124,282.08	\$ 26,403.72	\$ 4,666.80	\$ -
FARMA 12	\$ 142,997.40	\$ 114,397.92	\$ 24,814.44	\$ 3,785.04	\$ -

FARMA 13	\$ 123,107.52	\$ 98,486.02	\$ 23,294.40	\$ 1,327.10	\$ -
FARMA 14	\$ 157,743.00	\$ 126,194.40	\$ 24,802.68	\$ 6,745.92	\$ -
FARMA 15	\$ 145,618.20	\$ 116,494.56	\$ 25,467.72	\$ 3,655.92	\$ -
FARMA 16	\$ 144,671.40	\$ 115,737.12	\$ 24,878.40	\$ 4,055.88	\$ -
FARMA 17	\$ 127,038.24	\$ 101,630.59	\$ 23,387.16	\$ 2,020.49	\$ -
FARMA 18	\$ 151,039.56	\$ 120,831.65	\$ 25,845.24	\$ 4,362.67	\$ -
FARMA 19	\$ 146,426.40	\$ 117,141.12	\$ 26,559.72	\$ 2,725.56	\$ -
FARMA 20	\$ 156,119.40	\$ 124,895.52	\$ 26,647.20	\$ 4,576.68	\$ -
TOTALES	\$3,025,588.80	\$2,420,471.04	\$ 544,383.24	\$ 60,734.52	\$ -

Nota. Datos tomados del presupuesto elaborado por personal especializado contratado por los 20 farmacéuticos.

Como se puede observar en la tabla 6 no aplica impuesto a la renta para ningún caso, esto debido a que para el año 2024 las personas que tengan una actividad exenta del Rimpe pertenecerán al Régimen general, y en este caso todos son profesionales y la actividad como profesional está exenta del Rimpe, no obstante, la utilidad que generaría para el año 2024 no supera la base desgravada del Impuesto a la Renta, por ende, no causa impuesto.

Alternativa 3:

Aceptar el nuevo modelo económico y continuar con la marca.

Como lo hemos indicado al inicio de este caso, DISTRIFARM ha determinado su nuevo modelo económico que entraría en vigencia desde enero 2024, de ahí su proyección plasmada en la tabla 7, la cual indica la manera de cómo cambiaría sus ingresos al convertirse en comisionistas tomando como base las ventas del año 2022

De acuerdo al nuevo modelo económico de las ventas que genere cada punto, la marca pagaría un 9% de comisión restando el valor del arriendo, servicios básicos y un administrador, la diferencia sería el nuevo ingreso para el farmacéutico o en este caso comisionista.

La ventaja inherente a este modelo económico radica en que los franquiciados pueden delegar la gestión de sus farmacias a la marca, permitiéndoles dedicarse a otras actividades mientras obtienen ganancias mensuales que se reflejan directamente en sus cuentas bancarias. No obstante, como previamente mencionamos, la desventaja consiste en que, según un análisis detallado de cada farmacia, las ganancias podrían reducirse en promedio en un 50%

Tabla 7

Proyección de resultados para el año 2024 aceptando el nuevo modelo económico.

FARMACIAS	VENTAS	COMISIÓN 9%	G. ADM. Y VENTAS	UTILIDAD OPERATIVA	I. R. CAUSADO	REBAJA POR GASTOS PERSONALES	I. R. A PAGAR
FARMA 1	254,717.57	22,924.58	18,246.24	4,678.34	-	963.53	-
FARMA 2	312,809.58	28,152.86	16,631.52	11,521.34	-	963.53	-
FARMA 3	337,014.00	30,331.26	21,198.24	9,133.02	-	963.53	-
FARMA 4	297,237.60	26,751.38	22,542.72	4,208.66	-	963.53	-
FARMA 5	315,597.60	28,403.78	22,781.04	5,622.74	-	963.53	-
FARMA 6	272,797.20	24,551.75	19,848.00	4,703.75	-	963.53	-
FARMA 7	311,040.00	27,993.60	17,987.52	10,006.08	-	963.53	-
FARMA 8	629,142.77	56,622.85	35,638.24	20,984.61	771.31	963.53	-
FARMA 9	470,695.97	42,362.64	23,104.32	19,258.32	572.93	963.53	-
FARMA 10	318,027.60	28,622.48	20,382.72	8,239.76	-	963.53	-
FARMA 11	310,705.20	27,963.47	18,431.52	9,531.95	-	963.53	-
FARMA 12	285,994.80	25,739.53	16,842.24	8,897.29	-	963.53	-
FARMA 13	338,947.20	30,505.25	15,322.20	15,183.05	164.05	963.53	-
FARMA 14	339,886.80	30,589.81	16,830.48	13,759.33	92.87	963.53	-
FARMA 15	315,295.20	28,376.57	17,495.52	10,881.05	-	963.53	-
FARMA 16	289,342.80	26,040.85	16,906.20	9,134.65	-	963.53	-
FARMA 17	313,297.20	28,196.75	15,414.96	12,781.79	43.99	963.53	-
FARMA 18	338,234.40	30,441.10	17,873.04	12,568.06	33.30	963.53	-
FARMA 19	292,852.80	26,356.75	18,587.52	7,769.23	-	963.53	-
FARMA 20	312,238.80	28,101.49	18,675.00	9,426.49	-	963.53	-
TOTALES	6,655,875.08	599,028.76	390,739.24	208,289.52	1,678.46		-

Nota. Datos tomados del análisis de rentabilidad de cada uno de los farmacéuticos que están dentro de este proyecto.

Para el análisis de la tabla 7 de igual manera que en la tabla 6, todos los casos pertenecerán al régimen General y podrán hacer uso de los gastos personales, y esto ayudará principalmente para el caso de las Farmacias 8 y 9 que son las que mayor utilidad obtendrán, y al aplicar todos los gastos personales no causarán Impuesto a la Renta.

Selección de alternativa.

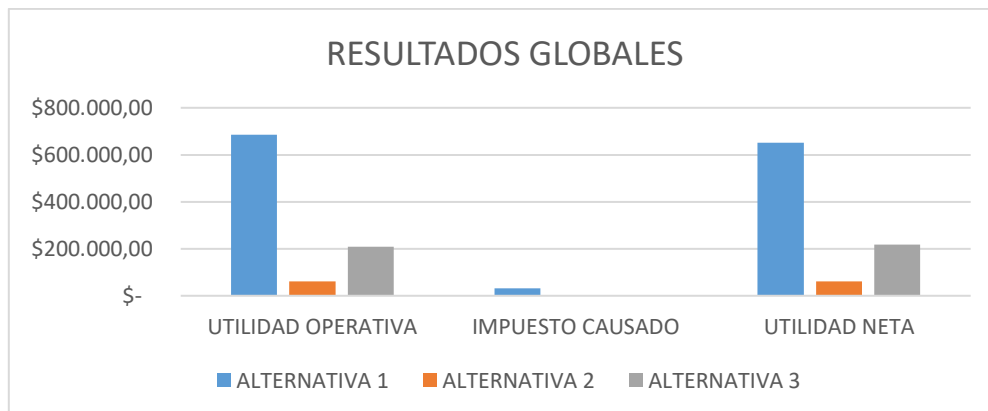
La alternativa 1 se destaca como la opción más clara y llena de oportunidades. Al optar por crear una nueva cadena farmacéutica siguiendo el enfoque de la alternativa, no solo les permite mantener su presencia en el mercado farmacéutico, sino que también mejora significativamente sus ganancias. Lo que es aún más relevante, esta elección les permite conservar la propiedad de sus locales, y además ofrece un valor agregado al convertirse en propietarios de una importante distribuidora. Con el tiempo, esta distribuidora no solo podría atender a sus accionistas, sino también expandirse hacia el mercado local y, por qué no, al mercado farmacéutico a nivel nacional. De este modo, obtendrían beneficios tanto como farmacia como accionistas de la distribuidora farmacéutica. Esta decisión está considerada por los resultados que se pueden apreciar de acuerdo a la tabla 8.

Tabla 8

Utilidad proyectada para el año 2024 de manera consolidada de las 20 farmacias

RESULTADOS GLOBALES				
	UTILIDAD BRUTA	IMPUESTO A LA RENTA	UTILIDAD NETA	
ALTERNATIVA 1	\$ 684,305.63	\$ 32,243.74	\$ 652,061.90	
ALTERNATIVA 2	\$ 60,734.52	\$ -	\$ 60.734,52	
ALTERNATIVA 3	\$ 208,289.52	\$ -	\$ 208.289,52	

Nota. Datos tomados de las tablas 5, 6 y 7 de cada alternativa del presente caso.



Referencias.

Primicias, 20 de diciembre de 2022. Obtenido de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/venta-medicamentos-ecuador-crecimiento-2020/>

Subgerencia de análisis de productos y servicios. Corporación Financiera Nacional B.P. Diciembre, 2022. Obtenido de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Farmacutico.pdf>

El sector farmacéutico en el Ecuador, Abril 2020. Obtenido de: https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04_2.pdf

Industria farmacéutica: desempeño de mercado en contexto de la pandemia, Junio 2021. Obtenido de <https://revistaindustrias.com/industria-farmaceutica-desempeno-de-mercado-en-el-contexto-de-la-pandemia/>

Anexos.

Anexo 1: Estado de resultados del año 2022 tomados de la información de cada farmacéutico.

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2022 CONSOLIDADO DE LAS 20 FARMACIAS DEL PRESENTE PROYECTO			
FARMACIAS	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	UTILIDAD OPERATIVA
FARMA 1	\$ 254,717.57	\$ 203,774.05	\$ 50,943.51
FARMA 2	\$ 312,809.58	\$ 250,247.66	\$ 62,561.92
FARMA 3	\$ 337,014.00	\$ 269,611.20	\$ 67,402.80
FARMA 4	\$ 297,237.60	\$ 237,790.08	\$ 59,447.52
FARMA 5	\$ 315,597.60	\$ 252,478.08	\$ 63,119.52
FARMA 6	\$ 272,797.20	\$ 218,237.76	\$ 54,559.44
FARMA 7	\$ 311,040.00	\$ 248,832.00	\$ 62,208.00
FARMA 8	\$ 629,142.77	\$ 503,314.21	\$ 125,828.55
FARMA 9	\$ 470,695.97	\$ 376,556.77	\$ 94,139.19
FARMA 10	\$ 318,027.60	\$ 254,422.08	\$ 63,605.52
FARMA 11	\$ 310,705.20	\$ 248,564.16	\$ 62,141.04
FARMA 12	\$ 285,994.80	\$ 228,795.84	\$ 57,198.96
FARMA 13	\$ 338,947.20	\$ 271,157.76	\$ 67,789.44
FARMA 14	\$ 339,886.80	\$ 271,909.44	\$ 67,977.36

FARMA 15	\$ 315,295.20	\$ 252,236.16	\$ 63,059.04
FARMA 16	\$ 289,342.80	\$ 231,474.24	\$ 57,868.56
FARMA 17	\$ 313,297.20	\$ 250,637.76	\$ 62,659.44
FARMA 18	\$ 338,234.40	\$ 270,587.52	\$ 67,646.88
FARMA 19	\$ 292,852.80	\$ 234,282.24	\$ 58,570.56
FARMA 20	\$ 312,238.80	\$ 249,791.04	\$ 62,447.76
TOTAL	\$6,655,875.08	\$ 5,324,700.07	\$ 1,331,175.02