

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE
PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA C.Y.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
INGENIERIA EMPRESARIAL.**

EDWIN VICENTE CUENCA YEPEZ

DIRECTOR: ING. ANTONIO FRANCO

DECLARACIÓN

Yo, Edwin Vicente Cuenca Yépez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y normatividad institucional vigente.

.....

Edwin Vicente Cuenca Yépez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Edwin Vicente Cuenca Yépez, bajo mi supervisión.

.....

Ing. Antonio Franco

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A mis padres Vicente e Isabel, por su abnegado cariño, perseverancia y sacrificio, por ser fuente de sabiduría y ejemplo de honestidad, trabajo y deseos de superación.

A mis hermanas: Viviana y Sofía, por su constante preocupación, cariño, aliento y apoyo demostrado durante todos estos años

A mi primo: German Yépez, por su preocupación y apoyo demostrado durante mi carrera estudiantil.

AGRADECIMIENTOS

Por medio del presente hago extensivo mi manifestación de gratitud al Ing. Antonio Franco, por su noble y destacada dirección en la realización de este proyecto, lo que constituye para mí un espejo y ejemplo digno de imitar como profesional y ser humano.

Al Dr. Gualberto Arcos y al Ing. Ronald Gómez por todo el respaldo y ayuda brindada durante este tiempo.

A todo el personal de Distribuidora C.Y., que supieron brindarme el apoyo y la ayuda necesaria para la realización de este proyecto.

A mis compañeros de estudio: David, Cristina, Byron, Geovana, Javier, Romel, Anita, Andrés, Pablo, Darwin, Francisco, Carlos, Alexandra y Fernando por brindarme su amistad y que contribuyeron a la realización y culminación de este proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue desarrollado para contribuir a la gestión administrativa de Distribuidora C.Y., debido a que la empresa ha sido dirigida en base a la experiencia de su propietario durante todo el tiempo de permanencia en el negocio farmacéutico, con el único objetivo de posicionar profesionalmente cada vez más a la empresa en un mercado altamente competitivo.

El plan que se diseñó para Distribuidora C.Y. contiene una introducción y cinco capítulos cuyos contenidos se presentan a continuación:

La introducción contiene el planteamiento del problema que se va a investigar.

El primer capítulo concierne al marco teórico, aquí se incluye toda la teoría a aplicarse en el desarrollo del trabajo

El capítulo dos consiste en el análisis interno y externo del entorno. Aquí se realizará el estudio de los factores externos realizando el análisis de los factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos; y la teoría de las fuerzas competitivas de Porter que son las que determinarán la competencia en el sector, las cuales son: intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de clientes y poder de negociación de proveedores, mediante las cuales se determinarán las oportunidades y amenazas en el sector de la distribución farmacéutica.

De igual manera se realizará el estudio de los factores internos que influirán en la compañía, a través de los cuales se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa, mediante el análisis de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano.

Una vez realizado el análisis interno y externo del entorno se procederá a la selección de los principales factores que tengan mayor incidencia sobre la empresa, para lo cual se utilizarán como herramientas la matriz de perfil competitivo, la matriz de evaluación de los factores externos, la matriz de

evaluación de factores internos, para luego proceder a elaborar la matriz FODA en la cual se resumirán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan afectar al normal desenvolvimiento de Distribuidora C.Y.

En el capítulo tres se realizará la elaboración de la planeación estratégica en cuya etapa se determinará la misión, visión, valores, objetivos y estrategias generales para la empresa que marcarán las directrices y medidas de actuación para un período a corto y largo plazo

En el capítulo cuatro se propondrá una estructura organizacional que comprenderá el diseño de un organigrama en el cual se podrá identificar todas las unidades administrativas de la empresa, se designará autoridades y funciones que debe cumplir cada empleado y los requerimientos básicos para ocupar puestos de trabajo, basados en la especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Como último capítulo se considerarán las conclusiones y recomendaciones más relevantes de la investigación del proyecto.

INDICE

INTRODUCCION 1

CAPITULO I

MARCO TEORICO 4

1.0 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL 4

1.1 ANALISIS EXTERNO 5

1.1.1 MACROAMBIENTE 5

1.1.1.1 Factores Económicos 5

1.1.1.2 Factores Políticos 6

1.1.1.3 Factores Sociales 6

1.1.1.4 Factores Tecnológicos 6

1.1.1.5 Factores Geográficos 6

1.1.2 MICROAMBIENTE 7

1.1.2.1 Análisis Estructural de la Industria 7

1.1.2.1.1 Riesgo de que entren más participantes 8

1.1.2.1.2 Intensidad de la rivalidad entre
competidores actuales 10

1.1.2.1.3 Presión proveniente de productos sustitutos 10

1.1.2.1.4 Poder de negociación de los compradores 11

1.1.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores 12

1.1.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 13

1.2 ANALISIS INTERNO 14

1.2.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA 15

1.2.1.1 Capacidad Directiva 15

1.2.1.2 Capacidad Competitiva 15

1.2.1.3 Capacidad Financiera 15

1.2.1.4 Capacidad Tecnológica 16

1.2.1.5 Capacidad del Talento Humano 16

**1.3 MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS
E INTERNOS** 18

1.3.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS 18

1.3.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS 19

1.3.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO 21

1.4 ANALISIS FODA 22

2.0 PLANIFICACION ESTRATEGICA 24

2.1 DEFINICION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA 24

2.1.1 CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA 24

2.1.2 LIMITACIONES PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA 24

2.2 DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA 25

2.2.1 FORMULACION DE LA MISION 25

2.2.2 ELABORACION DE LA VISION DE FUTURO 27

2.2.3 DEFINICION DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES 27

2.2.4 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS 28

2.2.4.1 Tipos de Objetivos 28

2.2.4.2 Areas para los objetivos de la organización 28

2.2.4.3 Características de los objetivos de alta calidad

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	39
2.0 INTRODUCCION	39
2.1 EL NEGOCIO FARNACEUTICO	39
2.2 ANTECEDENTES DE DISTRIBUIDORA C.Y	43
2.3 ANALISIS EXTERNO	46
2.3.1 MACROAMBIENTE	46
2.3.1.1 Factores Económicos	46
2.3.1.1.1 Producto Interno Bruto	46
2.3.1.1.2 Balanza Comercial	48
2.3.1.1.3 Inflación	49
2.3.1.1.4 Tasas de Interés	51
2.3.1.1.5 Crecimiento del Mercado	51
2.3.1.1.6 Disponibilidad de Crédito	51
2.3.1.2 Factores Políticos	53
2.3.1.2.1 Organismos de Control	53
2.3.1.2.2 Control Sanitario	53
2.3.1.2.3 Inestabilidad Política	55
2.3.1.3 Factores Sociales	53
2.3.1.3.1 Desempleo	55
2.3.1.3.2 Enfermedades	56
2.3.1.3.3 Morbilidad Hospitalaria	59
2.3.1.3.4 Costumbres	61
2.3.1.3.5 Seguridad	61
2.3.1.4 Factores Tecnológicos	62
2.3.1.4.1 Nivel de Tecnología	63
2.3.1.4.2 Automatización de Proceso	63
2.3.1.4.3 Telecomunicaciones	63
2.3.1.5 Factores Geográficos	64
2.3.1.5.1 Demografía	64
2.3.1.5.2 Cobertura de Salud	66
2.3.1.5.3 Captación de Recetas	68
2.3.2 MICROAMBIENTE	69
2.3.2.1 Análisis Estructural de la Industria	
2.3.2.1.1 Riesgo de que entren más participantes	86
2.3.2.1.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	89
2.3.2.1.3 Presión proveniente de productos sustitutos	91
2.3.2.1.4 Poder de negociación de los compradores	93
2.3.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores	98
2.3.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	101
2.3.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR FARMACEUTICO	101
2.4 ANALISIS INTERNO	102
2.4.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	102
2.4.2 CAPACIDAD COMPETITIVA	103
2.4.3 CAPACIDAD FINANCIERA	110
2.4.3.1 Balance General	110
2.4.3.2 Estado de Resultados	111
2.4.3.3 Razones Financieras	112

INDICE DE GRAFICOS						
GRAFICO 01	Fuerzas Competitivas de Porter					8
GRAFICO 02	Inflación					50
GRAFICO 03	Crecimiento del Mercado					52
GRAFICO 04	Casos de Malaria en el Ecuador					57
GRAFICO 05	Evolución de Casos de Dengue					58
GRAFICO 06	Casos de VIH y SIDA reportados					59
GRAFICO 07	Piramide de Población del Ecuador					66
GRAFICO 08	Relación del Cliente con la Empresa					71
GRAFICO 09	Tiempo de Solucion de Inconvenientes					72
GRAFICO 10	Satisfacción del Cliente					73
GRAFICO 11	Cortesía de los Empleados					74
GRAFICO 12	Localización					75
GRAFICO 13	Laboratorios Farmacéuticos Ofertados					76
GRAFICO 14	Productos y Servicios Adicionales					77
GRAFICO 15	Condiciones del Producto					78
GRAFICO 16	Tiempos de Entrega de Pedidos					79
GRAFICO 17	Valioso de la Empresa					80
GRAFICO 18	Malo de la Empresa					81
GRAFICO 19	Sugerencia de los Clientes					82
GRAFICO 20	Competencia de la Provincia de Manabi					83
GRAFICO 21	Competencia de la Provincia de Esmeraldas					84
GRAFICO 22	Competencia de la Provincia de Los Ríos					85
GRAFICO 23	Competencia de la Provincia de Pichincha					85
GRAFICO 24	Clasificación de Clientes					95
GRAFICO 25	Organigrama Estructural de Distribuidora C.Y.					147
GRAFICO 26	Organigrama Funcional de Distribuidora C.Y.					149
GRAFICO 27	Cadena de Mando de Distribuidora C.Y.					151

INDICE DE TABLAS						
TABLA 01	Perfil de Oportunidades y Amenazas					14
TABLA 02	Perfil de Capacidad Interna de la Compañía					17
TABLA 03	Matriz de Evaluación de los Factores Externos					19
TABLA 04	Matriz de Evaluación de los Factores Internos					20
TABLA 05	Matriz de Perfil Competitivo					22
TABLA 06	Matriz FODA					23
TABLA 07	Producto Interno Bruto					47
TABLA 08	PIB por Clase de Actividad					48
TABLA 09	Sector Externo					49
TABLA 10	Inflación Anual					50
TABLA 11	Tasas de Interés					51
TABLA 12	Desempleo					55
TABLA 13	Casos de Malaria por Provincia					57
TABLA 14	Morbilidad Hospitalaria					60
TABLA 15	Demografía					64
TABLA 16	Población por Provincias					65
TABLA 17	Distribución de Areas y Unidades Operativas					67
TABLA 18	Captación de Recetas					68
TABLA 19	Tamaño de Estratos					70
TABLA 20	Crecimiento por Tipo de Mercado					92
TABLA 21	Principales Productos Mercado Popular					93
TABLA 22	Cantidad de Clientes de Distribuidora C.Y.					95
TABLA 23	Tipos de Medicamentos					104
TABLA 24	Productos Populares de Consumo					104
TABLA 25	Principales Laboratorios Farmacéuticos					105
TABLA 26	Productos más Vendidos					106
TABLA 27	Estructura de Precios de los Medicamentos					107
TABLA 28	Ventas Distribuidora C.Y.					111
TABLA 29	Capital de Trabajo					113
TABLA 30	Proporción de Capital Utilizado					113
TABLA 31	Razón Circulante					114
TABLA 32	Prueba Acida					115
TABLA 33	Endeudamiento del Activo					116
TABLA 34	Endeudamiento del Activo Fijo					117
TABLA 35	Margen Bruto de Utilidad					117
TABLA 36	Retorno sobre la Inversión					118
TABLA 37	Margen de Utilidad sobre Ventas					119
TABLA 38	Días de Venta Pendientes de Cobro					120
TABLA 39	Rotación del Activo Fijo					120

INDICE DE ANEXOS			
ANEXO 01	Canales de Distribución del Sector Farmacéutico		172
ANEXO 02	Solicitud de Licencia al CONSEP		173
ANEXO 03	Informe de Productos CONSEP		174
ANEXO 04	Enfermedades en el Ecuador		175
ANEXO 05	Encuesta Clientes de Distribuidora C.Y.		176
ANEXO 06	Cálculo del tamaño de la muestra		177
ANEXO 07	Ranking de Distribuidores Farmacéuticos		178
ANEXO 08	Principales Laboratorios Farmacéuticos		179
ANEXO 09	Proveedores de Distribuidora C.Y.		180
ANEXO 10	Perfil de Oportunidades y Amenazas		181
ANEXO 11	Matriz de Priorización de Oportunidades y Amenazas		182
ANEXO 12	Productos de Distribuidora C.Y.		183
ANEXO 13	Balances y Estados de Resultados de Distribuidora C.Y.		184
ANEXO 14	Encuesta Colaboradores de Distribuidora C.Y.		185
ANEXO 15	Perfil de Capacidad Interna de la Compañía		186
ANEXO 16	Matriz de Priorización de Fortalezas y Debilidades		187

INTRODUCCION

La fuerza motriz de cualquier economía es la producción y quienes realizan la producción son las empresas y los empresarios; En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave que permite la creación de puestos de trabajo. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico de un país.

Una empresa familiar se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia; generalmente son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes.

A lo largo de los últimos 25 años, se ha venido trabajando fuertemente en la investigación y búsqueda de ayuda a la empresa familiar, se han presentado cambios sustanciales en dos niveles que son relevantes para este tipo de empresas: a nivel de dirección de empresa y a nivel familiar.

Los cambios a nivel de dirección se han enfocado en aspectos puntuales como una cultura de dirección más difundida, diversidad de especializaciones, internacionalización y globalización de las economías, necesidad de una visión estratégica compartida, aumento en el tamaño de las organizaciones, estructuras de responsabilidades más flexibles, tecnologías de información más propagadas y una mejor relación con los empleados.

En el mundo de la dirección se observa un avance importante, la visión y la filosofía de gestión de carácter autoritaria se ha convertido en una filosofía y visión mucho más abierta y consensuada entre los integrantes de una organización, esto es, si cambia el entorno han de cambiar las estrategias de la empresa, si cambia la estrategia ha de cambiar la estructura organizativa para poder cumplir con la estrategia, si cambia la estructura de la organización han de

cambiar los sistemas de dirección, de motivación, de remuneración, de planeación de carrera, de rendición de cuentas y de evaluación de desempeño generado por el establecimiento de indicadores de gestión mas amplios.

A nivel familiar, se presentan cambios sustanciales en la esencia del núcleo familiar, que se manifiestan en la menor dependencia de los hijos, la mejor preparación de los herederos, la incorporación de la mujer en el trabajo, la crisis de valores y principios, la extensión del ciclo de vida de los padres y el manejo familiar de la propiedad.

Debido a estos cambios profundos en la dirección y en la familia, las empresas deben adquirir todos los conocimientos posibles de la dirección para enfrentar los cambios del entorno. Desde el punto de vista familiar, el reto es aún mayor ya que ser empresa familiar obligatoriamente implica contar con una familia enfrentada a la pérdida de su unidad y armonía por la cantidad de amenazas que tenemos en el entorno en que vivimos. Por esta razón, la familia debe ser fortalecida desde su inicio, desde su núcleo, basándose en valores y principios que se debe fomentar desde las universidades y otros estamentos. Preservar este núcleo no solo es importante para la empresa, si no para la sociedad en general.

En el Ecuador, según estudios realizados por La Superintendencia de Compañías, el 89% de las empresas del país, son empresas familiares, la alta participación que tienen las empresas familiares en la economía ecuatoriana, hace que la aplicación de métodos y técnicas de administración en este tipo de organizaciones sea imprescindible para el desarrollo y crecimiento del país.

Debido a esto hay que saber administrar las oportunidades, para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la empresa y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades.

Las condiciones actuales y cambiantes del mercado, obligan a la selección de prioridades y a una utilización a conciencia de los recursos gerenciales. Las empresas que quieren permanecer mas tiempo en el mercado y ser más competitivas deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico para lo cual cada vez más la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un esquema de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas; una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esta situación es la planificación estratégica.

La planificación estratégica constituye una herramienta clave en el establecimiento de objetivos a largo plazo y de permanencia en el mercado. La adecuada utilización de esta herramienta mejorará el campo de acción y puntualmente se podrá tomar mejores decisiones que alcanzarán eficientemente los objetivos, desembocando en mejores resultados y contribuyendo al crecimiento del país.

El desarrollo de la planificación estratégica para Distribuidora C.Y. a más de contribuir a alcanzar los objetivos de esta organización, servirá como ejemplo a otras empresa familiares, que como se dijo anteriormente constituyen la mayor parte de compañías del país.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.0 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a nivel interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como las tendencias del futuro.

Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

1. Macroambiente
2. Microambiente
3. Situación interna

El macroambiente y el microambiente pertenecen al análisis externo y el tercero al análisis interno. Existen diversas herramientas que permiten realizar un diagnóstico, entre ellas: guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales, análisis de factores claves del éxito, análisis FODA, etc.

Por lo tanto, en el diagnóstico organizacional, se hará un estudio del entorno, de la competencia, y de la misma organización. Así, se realizará un análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización y de las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Este análisis va a servir a la organización para definir sus estrategias y tomar decisiones aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que tiene, de modo que pueda prevenir las amenazas de forma oportuna, tratando de convertir sus debilidades internas en fortalezas.

El diagnóstico organizacional, es un paso crítico en la elaboración del plan estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen dependerán directamente de la calidad y efectividad de la información generada durante el estudio.

Para dar inicio al estudio del diagnóstico organizacional se comienza definiendo lo que es el análisis externo.

1.1 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo pretende detectar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una empresa; revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias¹.

Para reunir, asimilar y analizar la información externa, al análisis externo se lo divide en:

- Macroambiente, llamado así porque afecta a todas las organizaciones.
- Microambiente, llamado así porque afecta a una empresa en particular.

1.1.1 MACROAMBIENTE

El macroambiente se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad, cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias al largo plazo para la empresa y sus estrategias.

Entre los componentes que rodean a la empresa, sobre los cuales la misma no puede ejercer ningún control, podemos citar a los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos.

1.1.1.1 Factores Económicos.

Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional. Como ejemplos de factores dentro del componente económico podemos citar: PIB, productividad, renta, la forma de como esta repartida la renta, impuestos, inflación, tasas de interés, desempleo, política económica, etc.

¹ FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica., Quinta Edición, Prentice-Hall, México 1997

1.1.1.2 Factores Políticos.

Son aquellos que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

1.1.1.3 Factores Sociales.

Los valores sociales y las actitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia empresarial. La calidad deseada de vida, los patrones de comodidad, las preferencias de recreación, las costumbres referentes a vestuarios, excursiones, intereses, etc., influyen en los productos y servicios deseados por la sociedad.

1.1.1.4 Factores Tecnológicos.

Incluyen costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción, así como nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales.

1.1.1.5 Factores Geográficos.

Se refieren a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc. Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos y fuera del control de la organización, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno.

1.1.2 MICROAMBIENTE

El microambiente está orientado básicamente al estudio de los proveedores, clientes y competidores. Estos componentes pueden influir de manera positiva o negativa en la eficacia de la organización.

El microambiente es único para cada organización ya que afecta a una empresa en particular de una manera específica y aunque es un factor externo puede ser controlada por parte de los directivos de la empresa

Para el análisis del microambiente se seguirá el modelo de las fuerzas competitivas de Porter, las cuales se describen a continuación.

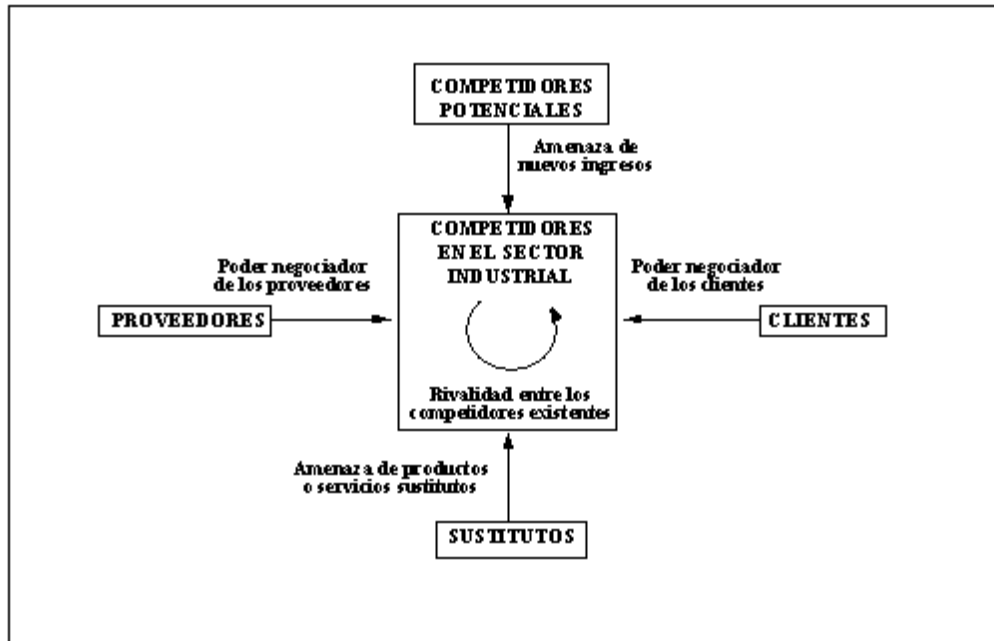
1.1.2.1 Análisis Estructural de la Industria.²

La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo; dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Según Porter la intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en el gráfico 01

² PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001

Gráfico 01. Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Las cinco fuerzas competitivas – riesgo de entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

1.1.2.1.1 Riesgo de que entren más participantes.

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participantes en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Las barreras actuales contra la entrada suponen un grado de dificultad para las empresas que quieren acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Las principales fuentes de las barreras de entrada son:

- **Economías de escala.** Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo.
- **Diferenciación de productos.** Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, servicio al cliente, las diferencias de productos o simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar a la industria.
 - **Necesidades de capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables. A veces requieren capital no sólo las plantas sino también las actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas de inicio de operaciones.
- **Costos cambiantes.** La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento de empleados, el nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica, etc.
- **Acceso a los canales de distribución.** Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria.

- **Desventajas de costos independientes de las economías de escala.**
Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no estén al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas.

1.1.2.1.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.

La rivalidad entre competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes.

1.1.2.1.3 Presión proveniente de los productos sustitutos.

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.

En un sentido general, todas las compañías compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Ya que entre otras cosas los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad.

La amenaza de sustitución puede tomar distintas formas:

- **Sustitución producto a producto:** Se produce cuando un producto sustituye a otro por obsolescencia.
- **Sustitución de necesidades:** Un nuevo producto o servicio hace que los anteriores no sean necesarios.
- **Sustitución genérica:** Se produce cuando los productos o servicios compiten por una necesidad.
- **La abstinencia:** También puede considerarse como un sustituto.

1.1.2.1.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de los compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con la venta del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representa una parte considerable de los costos de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la información

El poder de los compradores crecerá o disminuirá, conforme los factores antes descritos cambian con el tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de las compañías.

1.1.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumple las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

1.1.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)³

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Para la elaboración del POAM, se sigue la siguiente metodología:

- Obtener información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificar las oportunidades y amenazas mediante lluvia de ideas.
- Agrupar las oportunidades y amenazas mediante:
 - Factores Económicos
 - Factores Políticos
 - Factores Sociales
 - Factores Tecnológicos
 - Factores Geográficos
 - Factores Competitivos
- Calificar y dar prioridad a la oportunidad y amenaza en la escala alta – media – baja, mediante la comparación entre ellas, basados en cuales causan mayor impacto al desenvolvimiento de la empresa
- Ponderar el impacto de la oportunidad u amenaza en el éxito del negocio.
- Interpretar la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio

En la tabla 01 se muestra un ejemplo como de cómo deber ser la matriz del perfil de oportunidades y amenazas.

³ SERNA GOMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, Legis, Colombia, 1994

Tabla 01. Perfil de Oportunidades y Amenazas

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
Factores	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■
POLITICOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SOCIALES	■	■	■	■	■	■	■	■	■
TECNOLOGICOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■
GEOGRAFICOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■
COMPETITIVOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Una vez elaborado el perfil de oportunidades y amenazas, permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno organizacional, el cual presentará la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor en el negocio.

Culminado el análisis del sector externo se proseguirá con el análisis del sector interno.

1.2 ANALISIS INTERNO.⁴

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (Fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización.

Las fortalezas y debilidades se presentan en todas las actividades y funciones internas de la organización: gerencia de mercadeo y ventas, finanzas, producción, investigación y desarrollo. La identificación de fortalezas y debilidades ésta estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. La entidad no solo debe actuar de manera armónica y sincronizada, sino que debe utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a su disposición.

El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno, dentro del proceso de gerencia estratégica. De esta forma, el

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, Legis, Colombia, 1994

análisis interno de la organización esta en capacidad de contribuir en la mejor forma posible al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

1.2.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía que se presentan en el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación organizacional.

El PCI examina cinco categorías: La capacidad directiva, la capacidad competitiva o de mercado, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

1.2.1.1 Capacidad Directiva.

Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades: Planeación, dirección toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

1.2.1.2 Capacidad Competitiva

Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de clientes, calidad en servicio al cliente, etc.

1.2.1.3 Capacidad Financiera

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

1.2.1.4 Capacidad Tecnológica

Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y de infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimiento técnicos, etc.

1.2.1.5 Capacidad del Talento Humano

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionados con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente mediante la calificación de la fortaleza con relación a su grado Alto, Medio, Bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala de Alto, Medio, Bajo. La metodología a seguir es la siguiente:

- Obtener información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificar las fortalezas y debilidades mediante lluvia de ideas.
- Agrupar las fortalezas y debilidades de acuerdo a:
 - Capacidad Directiva
 - Capacidad Competitiva
 - Capacidad Financiera
 - Capacidad Tecnológica
 - Capacidad Talento Humano
- Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala alta – media – baja, mediante la comparación entre ellas, basados en cuales causan mayor impacto al desenvolvimiento de la empresa

- Ponderar el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio
- Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio

En la tabla 02 se muestra un ejemplo como de cómo deber ser la matriz del perfil de la capacidad interna de la compañía.

Tabla 02. Perfil de la Capacidad Interna de la Compañía.

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
Capacidad	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
COMPETITIVA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FINANCIERA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
TECNOLOGICA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
TALENTO HUMANO	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el Perfil de la Capacidad Interna es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado para establecer las áreas que necesitan atención.

1.3 MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.

1.3.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos como se observa en la tabla 03, permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar al ambiente externo.

Para elaborar la matriz de factor externo, se siguen los siguientes pasos:

- Identificar las amenazas y oportunidades de mayor impacto para la organización
- Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor, dependiendo de la importancia del mismo; siendo 0,0 sin importancia y 1,0 muy importante. La sumatoria total de las ponderaciones de los factores deber ser 1,0.
- Hacer una clasificación de amenaza u oportunidad a cada factor, siendo:
 - 1 = amenaza importante
 - 2 = amenaza menor
 - 3 = oportunidad menor
 - 4 = oportunidad importante
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados y obtener el resultado total ponderado para una organización.

Tabla 03. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Resultado
Claves			Ponderado
Oportunidades		Entre 1 y 4	Ponde.*Calificación
O1			
O2			
O3			
AMENAZAS			
A1			
A2			
A3			
Resultado Total Ponderado	1,00	X	Sumatoria

Esta matriz permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la organización frente al medio en que se desenvuelve sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades que se han incluido en la matriz, que podrían ser entre cinco a veinte, el resultado ponderado total puede variar entre 4 y 1, siendo 4 el resultado más alto posible, indicando que tiene grandes oportunidades y 1 es el menor resultado posible, el cual nos indica que dicha organización enfrenta grandes amenazas externas. El resultado ponderado promedio entonces, será $(4 + 1) / 2 = 2,5$; el cual nos indica que en la organización hay igual número de oportunidades como amenazas, debiendo plantear sus estrategias de acuerdo a esta situación.

1.3.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos como se observa en la tabla 04, permite resumir y evaluar fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno. Para el desarrollo de la matriz de factor interno, se siguen los siguientes pasos:

- Identificación de todas las fortalezas y debilidades de la organización.
- Asignar a cada factor clave una ponderación entre 0,0 y 1,0; donde 0,0 indica el factor sin importancia y 1,0 es un factor muy importante en el éxito

de la industria, sin importar si esos factores son fortalezas o debilidades para la organización. La sumatoria de todos los factores debe ser 1,0.

- Dar una clasificación a cada factor, entre 1 y 4, dependiendo si es debilidad o fortaleza.

1	=	debilidad importante
2	=	debilidad menor
3	=	fortaleza menor
4	=	fortaleza importante

- Multiplicar la ponderación de cada factor con su respectivo clasificador para obtener el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener el resultado total ponderado para la organización.

Tabla 04. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos	Ponderación	Calificación	Resultado
Claves			Ponderado
Fortalezas		Entre 1 y 4	Pond*Calificación
F1			
F2			
F3			
Debilidades			
D1			
D2			
D3			
Resultado Total Ponderado	1,00	X	Sumatoria

Sin importar el número de factores que se analizaron, el resultado más bajo será 1 y el más alto 4, siendo su promedio 2,5. El más bajo, 1, indica que la organización tiene más debilidades que fortalezas y que necesita cambiar su estrategia, concentrándose en aquellos puntos débiles de la organización. El más alto, 4, indica que la organización tiene más fortalezas, sin embargo esto no quiere decir que estemos contentos con ese éxito, sino que debemos estar alerta a los cambios, procurando mantener las fortalezas, evitando que se hagan debilidades.

1.3.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Matriz de Perfil Competitivo como se observa en la tabla 05 identifica a los principales competidores de la empresa. Seleccionar a la organización y sus competidoras más importantes, pudiendo ser entre dos a cuatro empresas.

- Identificar factores decisivos de éxito en la organización, los cuales pueden ser entre cinco a diez.
- Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.
- Las ponderaciones de cada factor deben estar entre 0,0 y 1,0; dando una sumatoria total de los factores de 1,0. Siendo, 0,0 un factor sin importancia y 1,0 un factor muy importante.
- Asignar a cada competidor, objetivamente, una clasificación como debilidad o fortaleza de esa organización en cada factor clave de éxito, donde:

1	=	debilidad grave
2	=	debilidad menor
3	=	fortaleza menor
4	=	fortaleza importante

- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito con la clasificación respectiva, para cada competidor y así determinar un resultado ponderado para cada organización. El resultado nos va a indicar la posición en que nos encontramos ante nuestra competencia.
- Por último, se debe sumar la columna de los resultados ponderados para cada competidor, dándonos el resultado ponderado para cada organización. El total nos indica la fortaleza de la organización frente a la competencia, pudiendo estos variar entre 1 y 4.

El valor más alto, 4 nos indica el competidor más amenazante y el valor más bajo, 1 nos indica al competidor más débil. Las debilidades y fortalezas de nuestros competidores, con frecuencia representan oportunidades y amenazas para la organización.

Tabla 05. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave del Éxito	Peso	Nuestra empresa		Competidor 1		Competidor n	
		Calificación	Resultados	Calificación	Resultados	Calificación	Resultados
FCE 1							
FCE 2							
FCE 3							
FCE4							
TOTAL	1,00		Sumatoria		Sumatoria		Sumatoria

1.4 ANALISIS FODA⁵

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de oportunidades y amenazas (POAM), y de las matrices. El análisis FODA, ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

El análisis FODA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Una vez seleccionados todos los factores claves de éxito, se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y

⁵ SERNA GOMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, Legis, Colombia, 1994

debilidades, preguntándose cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el, efecto de una debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis FODA, se puede utilizar la matriz de la tabla 06

Tabla 06. Matriz FODA

ANALISIS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO - DA.

Una vez que se ha culminado con el diagnóstico organizacional y se han determinado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en base a esta información se procede a realizar la planificación estratégica.

2. PLANIFICACION ESTRATÉGICA

2.1 DEFINICION DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA

El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo. La planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes opciones. La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un período a largo plazo.⁶

2.1.1 CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- Esta proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Esta orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

2.1.2 LIMITACIONES PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Es necesario poder identificar una serie de limitaciones que existen en el proceso de planificación estratégica, ello implica que se tengan en cuenta y que se intente minimizar su efecto, a continuación se detallan algunas de ellas:

⁶ MUÑIZ GONZALES, LUIS. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Gestión. Barcelona 2003

- Parte de los supuestos e informaciones que se utilizan son meramente intenciones, suposiciones y deseos a conseguir por lo que se basan en información subjetiva y probable.
- La planificación a largo plazo esta limitada cuando existen sistemas de compensación o retribución de los empleados con objetivos a cumplir a corto plazo, por lo que sería necesario ligar a la planificación a largo plazo un sistema de incentivos también a largo plazo.
- La planificación a largo plazo incluye una serie de elementos para poder ser realizadas que no son cuantificables ya que se basan en experiencias del pasado y en previsiones basadas en estimaciones.

2.2 DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

2.2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta « ¿Cuál es nuestra razón de ser? ». Senge señala que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. Buscan contribuir al mundo en alguna manera única, añadiéndole una fuente distintiva de valor⁷”. Por lo general, la declaración de misión de una organización contiene información sobre que tipos de productos o servicios produce la organización, quiénes son por lo general sus clientes y cuáles son valores esenciales.

El tipo de información que contiene una declaración de misión varía de una organización a otra. Aunque la mayoría de las declaraciones de misión presentan algunos temas comunes, a continuación detallo los que son pertinentes al estudio:

⁷ SENGE, PETER. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. Argentina 1998.

- Clientes: Se refiere a quienes son los clientes de la empresa.
- Producto o servicio de la compañía: Esta información identifica los bienes y/o servicios que produce la organización, es decir, lo que la compañía ofrece a sus clientes.
- Mercados: Esta información describe los mercados y los clientes a los que la organización desea servir.
- Tecnología: Suele incluir temas tales como las técnicas y procesos mediante los cuales la organización produce bienes y servicios.
- Objetivos de la compañía: Muchas declaraciones de misión hacen referencia a los objetivos de la compañía. En muchas empresas los objetivos incluyen los medios generales que se proponen para tratar con los tenedores de intereses más importantes, como los accionistas, clientes o los empleados.
- Filosofía o valores esenciales de la compañía: Es un reflejo de las creencias y valores fundamentales por los que deberían guiarse los miembros de la organización en la realización de los negocios propios de la misma.
- Concepto que la compañía tiene de sí misma: El concepto de sí misma de la compañía es la percepción o impresión que de sí misma tiene una compañía. En resumen, la compañía llega a este concepto de sí misma evaluando sus potencialidades, debilidades, competencia y capacidad de supervivencia en el mercado.
- Imagen pública: Las declaraciones de misión contienen, por regla general, alguna referencia directa o indirecta al tipo de impresión que la organización quiere dejar en su público. Al final, por su puesto, lo importante no es la imagen que los directivos quieren proyectar, si no la imagen que en realidad se forma el público.

Estos temas, como los del producto y servicio de la compañía, el mercado, la tecnología, las metas de la compañía, su filosofía, el concepto que tiene de sí

misma y su imagen pública entran, por lo general, en una declaración de la misión organizativa y de las exposiciones que la acompañan.⁸

2.2.2 ELABORACIÓN DE LA VISIÓN DE FUTURO

La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma, en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión corporativa proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses, externo e internos, en la organización. Senge sostiene que la visión organizativa es la respuesta a la pregunta «¿qué es lo que queremos crear?». Explica a continuación que las visiones que se comparten en la organización “... crean un sentimiento de comunidad que impregnan a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes”. Como consecuencia de todo ello, el trabajo se hace parte de la búsqueda de un propósito de mayor alcance que se materializa en los productos y servicios de la organización.⁹

2.2.3 DEFINICIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores corporativos representan el *cómo hace* la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los *valores y principios profesionales*, o sea los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Así podemos hablar de valores, como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante como ejemplos para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación¹⁰

⁸ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España, 1996.

⁹ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España, 1996

¹⁰ CAPRIOTTI, PAUL. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Primera Edición. Ariel. Barcelona. 1991

2.2.4 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Los objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción.

2.2.4.1 Tipos de Objetivos

Las organizaciones suelen establecer dos tipos diferentes de objetivos. Los **objetivos a corto plazo** identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno o dos años. Los **objetivos de largo plazo** son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a cinco años.

2.2.4.2 Áreas para los objetivos de la organización.

Desde los albores de la historia de las empresas y de la industria muchas organizaciones han fijado su atención en un solo objetivo primario; obtener beneficio económico. Las organizaciones deberían aspirar conseguir varios objetivos. Entre ellos deberían contarse todas las áreas que se consideren importantes para la operatividad de la empresa. Existen ocho áreas claves en las que deberían centrarse los objetivos organizativos a corto y a largo plazo.

- *Situación en el mercado:* La posición de una organización con respecto a sus competidores.
- *Innovación:* Es todo cambio que se realice con el fin de mejorar los métodos de operación de la organización.
- *Productividad:* La cantidad de bienes y servicios producidos por una organización respecto a los recursos utilizados en el proceso productivo.
- *Niveles de recursos:* Las cantidades relativas de los diversos recursos de los que dispone una organización, como existencias, equipo y efectivo.
- *Rentabilidad:* La capacidad de una organización para obtener ganancias en efectivo superiores a los gastos necesarios para generarlas.

- *Rendimiento y desarrollo de los administradores:* La calidad de la administración y el ritmo del desarrollo personal de los administradores.
- *Rendimiento y actitud del trabajador:* La calidad del rendimiento del personal trabajador y el sentir de este personal respecto a su trabajo.
- *Responsabilidad Social:* La obligación de la empresa de contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que busca alcanzar los objetivos propios de la organización.

2.2.4.3 Características de los objetivos de alta calidad de las organizaciones.

La calidad de los objetivos determina en gran medida su grado de utilidad. A lo largo del tiempo se han ido desarrollando diversas directrices para ayudar a desarrollar objetivos organizativos de alta calidad. Entre los principales objetivos se pueden citar:

- *Específicos:* Designan exactamente lo que debería lograrse, así como quien debería lograrlo y en que plazo.
- *De esfuerzo:* Deben ser alcanzables y lo suficientemente elevados para que los empleados tengan que exigirse más a sí mismo para poder alcanzarlos.
- *Cambiantes:* Los administradores deben auscultar permanentemente el ambiente organizativo con el fin de reconocer cuando hay necesidad de introducir cambios en los objetivos de la organización.
- *Mesurables:* Llamado también operativo, es aquel formulado de tal manera que cualquier esfuerzo por alcanzarlo pueda compararse con el objetivo mismo, para poder determinar si en realidad ha sido alcanzado
- *Coherentes a corto y largo plazo:* Los objetivos de largo plazo han de ser coherentes con la misión y visión corporativa. Los objetivos a corto plazo han de ser coherentes con los de a largo plazo.

2.2.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de la estrategia es ante todo, un esfuerzo analítico que se apoya sólidamente en las apreciaciones y en la creatividad de los niveles jerárquicos altos.

La estrategia puede considerarse como un plan integrador que aporta detalles más específicos que las declaraciones de visión o de misión. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales¹¹

La estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si se está concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si se debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado en particular; si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada; si debe buscar una ventaja competitiva basada en bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; cómo debe responder a las preferencias cambiantes del comprador, que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratará de cubrir; cómo reaccionará a las nuevas condiciones del mercado y competitivas; como logrará el crecimiento a largo plazo; Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.¹²

2.2.5.1 Propuesta de Estrategias Genéricas.

2.2.5.1.1 Estrategias FO – FA – DO – DA¹³

Estas estrategias resultan de la combinación de las fortalezas (F) y debilidades (D) con las oportunidades (O) y amenazas (A). A continuación se presenta un resumen de lo que representa cada estrategia.

¹¹ CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España, 1996.

¹² THOMPSON Arthur, STRICKLAND A. J. Administración Estratégica. Onceava Edición. McGraw-Hill. México. 2001

¹³ FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica., Quinta Edición, Prentice-Hall, México 1997.

- *Estrategias FO*: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.
- *Estrategias DO*: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- *Estrategias FA*: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- *Estrategias DA*: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2. 2.5.1.2 *Estrategias genéricas de Porter.*¹⁴

Hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. liderazgo general en costos
 2. Diferenciación
 3. Enfoque o alta segmentación
- *Liderazgo en costos*: Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Una posición de costos bajos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, proporciona defensas contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los costos de los insumos.
 - *Diferenciación*: Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.
 - *Enfoque o alta segmentación*: Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de línea de producto, o en un mercado geográfico.

¹⁴ PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Editorial Continental. México. 2001

2.2.5.1.3 *Estrategias de Integración*

Consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. Las estrategias de integración pueden ser:

- *Integración hacia delante:* Implica implementar el control sobre distribuidores.
- *Integración hacia atrás:* Utilizada para aumentar el control sobre proveedores
- *Integración horizontal:* Estrategia para adquirir la totalidad o la mayor cantidad de acciones de los competidores.

2.2.5.1.4 *Estrategias Intensivas*

A este tipo de estrategias pertenecen las siguientes:

- *Penetración en el mercado:* Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, básicamente dando énfasis a la publicidad y comercialización.
- *Desarrollo del mercado:* Consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercados.
- *Desarrollo del Producto:* Busca modificar o mejorar los productos o servicios actuales, es necesario fortalecer el I & D.
- *Proliferación de productos:* Trata de generar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado.

2.2.5.1.5 *Estrategias de Diversificación*

Consiste en la inversión de los recursos estratégicos de la empresa en el desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales. Las estrategias de diversificación pueden ser:

- *Diversificación concéntrica:* Consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.

- *Diversificación Horizontal:* Consiste en adicionar productos o servicios nuevos que no están relacionados, pero que están relacionados al mismo grupo de clientes.
- *Diversificación en conglomerado:* Consiste en adicionar productos o servicios nuevos que no están relacionados, que además no están enfocados necesariamente al mismo grupo de clientes.

2.2.5.1.6 Estrategias Defensivas.

Estas estrategias apuntan a evitar amenazas que pueden devenir en situaciones catastróficas para la empresa, tales como:

- *Riesgo compartido :* Se da cuando dos o mas compañías constituyen un consorcio temporal con el fin de aprovechar alguna oportunidad
- *El encogimiento:* Ocurre cuando la organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos para revertir la caída de ventas y utilidades.
- *La desinversión:* Venta de una división o parte de la organización
- *La liquidación:* Venta de la organización.

2.2.5.1.7 Estrategias Ofensivas.

Las estrategias ofensivas o de crecimiento, pretenden la consolidación de la empresa en su mercado. Entre éstas podemos citar a las siguientes:

- *Concentración:* Si una empresa tiene varios productos y estima que dedicándose a uno solo de ellos podría mejorar su posición en el mercado, concentrará sus esfuerzos en el producto seleccionado para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- *Fusiones:* Fusión es la unión de dos o más empresas en una sola. Muchas veces las variables del entorno obligan a tomar este tipo de estrategias como ocurre actualmente en el sector financiero ecuatoriano.
- *Adquisiciones:* Es la compra que una empresa hace de otra mediante la adquisición del paquete accionario.

- *Operaciones conjuntas:* Conocidas también como joint venture. Se utiliza esta modalidad cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacerlo independientemente.
- *Alianzas estratégicas:* Son uniones temporales para lograr efectos sinérgicos, sin que las empresas aliadas pierdan su identidad. Un ejemplo podría ser las alianzas entre empresas administradoras de tarjetas de crédito con distribuidores comerciales.
- *Subcontrataciones:* Pueden ser válidas para afrontar proyectos que la empresa sola no los puede realizar.

Culminada la planificación estratégica y como complemento a esta, se definirá a continuación una propuesta de estructura organizacional que encaje con los lineamientos de la empresa.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL¹⁵

3.1 ¿QUE ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

Una estructura organizacional, define cómo se dividen agrupan o coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Furnham señala “estructura organizacional es un concepto abstracto. Nadie efectivamente ha visto una. Lo que vemos es la evidencia de una estructura. De esta evidencia inferimos la presencia de una estructura. Por lo tanto necesitamos identificar a qué nos referimos cuando discutimos la estructura.”¹⁶

Por lo general una estructura organizacional comprende: la filosofía, las directrices, las reglas, los reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que explican cómo pretende la organización que sean las relaciones entre sus órganos, los cargos y quienes los desempeñan, con el fin de alcanzar los objetivos y mantener el equilibrio interno.

En síntesis la estructura organizacional es un medio del que se sirve cualquier organización para conseguir sus objetivos con eficiencia.

Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

3.1.1 ESPECIALIZACION LABORAL

Se aplica el término especialización laboral o división del trabajo al grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa

¹⁵ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Prentice-Hall, México, 2001.

¹⁶ FURNHAM, Adrián. Psicología Organizacional. México, 2001

una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

3.1.2 DEPARTAMENTALIZACION.

Después de dividir las tareas mediante la especialización hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama departamentalización.

La creación de departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrolla, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que se enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en el producto o servicio. El método o métodos que se utilicen deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuya a la obtención de los objetivos de la organización.¹⁷

3.1.3 CADENA DE MANDOS.

Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

No es posible analizar la cadena de mandos sin considerar dos conceptos: *autoridad y unidad de mando.*

3.1.3.1 Autoridad

Se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar ordenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

¹⁷ ROBBINS, Stephen P. Administración. Teoría y Práctica., Cuarta Edición, Prentice-Hall, México, 1994

3.1.3.2 Unidad de mando

Sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe sólo tener un superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

3.1.4 TRAMO DE CONTROL

¿Cuántos empleados puede dirigir eficazmente un gerente? El tramo de control es importante porque, en buena medida, determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. En igualdad de circunstancias mientras más ancho o largo sea el tramo de control, más eficiente es la organización.

Los tramos de control estrechos o reducidos tienen sus defensores. Si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control, riguroso. Pero los tramos estrechos tienen tres inconvenientes mayores, son caros porque añaden niveles administrativos, complican la comunicación vertical en la organización, fomentan una supervisión excesivamente rígida y desalientan la autonomía de los empleados.

3.1.5 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal.

Por lo regular, se dice que si la dirección toma las principales decisiones de la organización sin las aportaciones de niveles inferiores, entonces la organización ésta centralizada. En cambio, cuanto más colabora el personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, más descentralización hay.

En una organización descentralizada, se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, más personas participan en las decisiones y los empleados se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida laboral.

3.1.6 FORMALIZACION.

Es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace.

Cuando la formalización es escasa, el comportamiento en los puestos no está tan programado y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discreción en el trabajo y cuanto mayor sea la estandarización, menos tiene que aportar el empleado a su trabajo.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

2.0 INTRODUCCION

Pronosticar el mundo del futuro sobre el cual habrá incertidumbres, es una tarea que será enfrentada para prever y aprovechar las posibles ventajas de los cambios venideros y cubrir los cambios de su entorno, para lograrlo se inicia este estudio con un diagnostico del ambiente que rodea a la empresa

EL diagnostico organizacional permitirá identificar de manera clara y especifica el ambiente en el que se desarrolla Distribuidora C.Y.. Además se podrán detectar los factores positivos y negativos del entorno que le rodea, constituyendo un aporte importante en la búsqueda de caminos adecuados que lleven a la excelencia del servicio prestado a todos sus clientes.

El diagnostico organizacional se constituirá en un instrumento importante de apoyo, para la correcta toma de decisiones, en lo referente a las acciones que se deben realizar para aprovechar las ventajas reales y que provoquen el desenvolvimiento de la empresa.

2.1 EL NEGOCIO FARMACEUTICO

En el Ecuador antes que existieran los distribuidores farmacéuticos, los laboratorios farmacéuticos producían o importaban y distribuían sus productos directamente a las farmacias, hospitales, clínicas, centros de salud, instituciones privadas e instituciones públicas. Cada laboratorio impulsaba sus productos de acuerdo a sus políticas de ventas, ya sean estas con promociones, bonificaciones, descuentos, créditos, obsequios, etc.

Los laboratorios además de realizar su venta directa, realizaban visitas a médicos, haciéndoles conocer las ventajas, usos, dosificaciones de sus productos, para que estos prescriban a sus pacientes y por ende se realice la compra en las farmacias.

La mayoría de laboratorios farmacéuticos se encuentra en las ciudades de Quito y Guayaquil y para atender al resto del país tenía un periodo de visitas a las farmacias que generalmente era cada quince días por lo que estas tenían que abastecerse para dicho tiempo, lo que les representaba a las farmacias una alta inversión financiera el mantener stocks elevados de medicina, y también el correr el riesgo de que algunos de estos no roten y quedarse con esos productos.

Si algún cliente quería hacer un pedido antes que tenga la siguiente visita, podía llamar por teléfono y solicitar lo que le hacía falta, pero tenía que cumplir con un monto mínimo para que le puedan despachar la mercadería.

Al existir ciertas necesidades no satisfechas por los laboratorios, surge el requerimiento de estos de buscar intermediarios que se encarguen de la distribución de medicina por lo que nacen las distribuidoras farmacéuticas que en un inicio eran pocas y podían tener la exclusividad de varios laboratorios siempre y cuando entre ellos no constara un producto de la competencia, por lo que el servicio se mejoró con visitas semanales a los clientes, así como también ofrecían un servicio al cliente mas rápido, manteniendo aun montos mínimos de compra, con créditos entre 30 y 45 días.

Con el transcurrir de los años estos distribuidores exclusivos también empezaron a permitir sub-distribuidores para que estos se encarguen de vender a las farmacias.

Las empresas de distribución de productos farmacéuticos han ido ganando terreno en el mercado farmacéutico nacional, pero esto no quiere decir que se han suplantado a los laboratorios farmacéuticos si no más bien son un punto de apoyo para ellos.

Actualmente ya casi no existen los distribuidores exclusivos, son pocos los laboratorios farmacéuticos que se manejan con uno o varios distribuidores exclusivos de acuerdo a las zonas geográficas que visitan, esto se debe a la gran competencia y a la variedad de medicamentos que existen en el mercado para curar una misma enfermedad, lo que les interesa a los laboratorios farmacéuticos

es posicionar cada vez más su producto y que este se encuentre en todas las farmacias del país.

En el mercado ecuatoriano existe un número bastante grande de laboratorios farmacéuticos, diferenciados unos de otros por su tamaño, su prestigio, su gran publicidad y por su labor de visita medica.

En el país existen aproximadamente 278 corporaciones de laboratorios farmacéuticos de los cuales algunos cuentan con subdivisiones de negocios, por lo que existen en el país 319 laboratorios registrados.¹⁸ Del total de laboratorios farmacéuticos, 158 están registrados en la base de datos del IMS (Intercontinental Marketing Services) que son los únicos que emiten información sobre sus ventas

Por otro lado existen 212 distribuidoras farmacéuticas en el país que se encuentran localizadas de la siguiente manera: 81 pertenecen a la región sierra, 103 a la región costa y 28 a la zona del austro, aunque los laboratorios farmacéuticos reportan en la ultima encuesta de canales de distribución que trabajan con 170 distribuidores¹⁹.

La participación en el mercado esta conformada de la siguiente manera: los laboratorios farmacéuticos venden directamente a las instituciones publicas, farmacias, instituciones privadas y otros en un 29.26% del mercado global, mientras que las distribuidoras farmacéuticas atienden al 70.74% del mercado que los laboratorios farmacéuticos no pueden cubrir y que igualmente entregan sus productos a las instituciones publicas, farmacias, instituciones privadas y otros (anexo 1).

En el mercado ecuatoriano se comercializan: medicamentos de marca, medicamentos genéricos con marca y medicamentos genéricos sin marca.

¹⁸ Intercontinental Marketing Services. (IMS Health)

¹⁹ Intercontinental Marketing Services. (IMS Health)

El medicamento innovador, original o de marca, es aquel que contiene un principio activo nuevo, con el que se ha realizado un proceso de investigación y desarrollo completo, desde su síntesis química hasta su utilización clínica. El laboratorio productor, dueño de la patente y propietario de los derechos, lo comercializa bajo un nombre de marca registrada. Estos derechos tienen una vigencia de 20 años de acuerdo a la normativa legal²⁰.

El medicamento genérico, es una especialidad farmacéutica que tiene el mismo principio activo, la misma dosis, la misma forma farmacéutica y las mismas características que el medicamento innovador, cuya patente ha caducado. Deben ser comercializados con el nombre genérico, sin marca. Además, el medicamento genérico debe demostrar bioequivalencia terapéutica con el medicamento original que le sirve de referencia, ello permitirá confirmar que ambos son intercambiables y poseen la misma eficacia terapéutica. Así, en términos de eficacia y seguridad, los efectos serán esencialmente los mismos y una de las especialidades farmacéuticas puede sustituir a la otra en el tratamiento de una enfermedad o síntoma en un paciente concreto.

Los medicamentos “Genéricos con marca” son aquellos medicamentos que pretenden ser iguales al producto original y que no tienen patente por haber desarrollado el producto. En esta categoría se pueden, por lo tanto, agrupar todas aquellas especialidades que salen al mercado después del innovador, conteniendo el mismo principio activo y su comercialización se la realiza con un nombre distinto al innovador y muchas veces se registra la marca.

La distribución del mercado de fármacos indica que los medicamentos de marca representan el 61.69% del mercado, los genéricos con marca el 33.18% y los productos genéricos el 5.13%²¹. Estamos, pues, en un mercado donde existe una amplia gama de tipos de productos y de sustitutos para las enfermedades de mayor prevalencia.

²⁰ Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES)

²¹ Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES)

A abril del 2005 existían 9,386 productos con registro sanitario; de esos, se comercializaban 6,439 productos de los cuales 1,539 son genéricos; La totalidad de estos productos contienen 1,396 principios activos.

El mercado farmacéutico ecuatoriano en el año 2005, alcanzó ventas por un valor aproximado de \$ 532 millones de dólares, lo que representa el 1.7% del Producto Interno Bruto (PIB) con un crecimiento del 7.6 % con respecto al año 2004 cuyas ventas fueron aproximadamente de \$ 491 millones de dólares.

Según La Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), el gasto total en salud se sitúa entre el 4% y 5% del PIB. El 50% del gasto proviene del sector público y un 50% del sector privado. Destaca que el 88% del gasto privado corresponde a gasto directo de los hogares, el cual se distribuye fundamentalmente en la adquisición de medicamentos y otros insumos (61.0%); atención médica (24.3%); exámenes de laboratorio, imaginología, insumos odontológicos y aparatos ortopédicos (4.7%).

2.2 ANTECEDENTES DE DISTRIBUIDORA C.Y.

En el año 1991 la familia Cuenca Yépez, compra la empresa llamada Comercial N.V., que se dedicaba a la distribución de productos populares de consumo (higiene personal) y de medicina popular de venta libre, para comercializar al por mayor y menor.

En sus inicios la empresa contaba solamente con un local pequeño arrendado para atender como punto de venta directamente al cliente. En los comienzos la empresa atendía todos los días de la semana; contaba con dos personas para atención en el almacén y un vendedor que visitaba a las farmacias de Santo Domingo de los Colorados. Las facturas se elaboraban en maquina de escribir por que no se contaba con equipos de computación. No se tenia camión repartidor y los pedidos se entregaban alquilando vehículos o cualquier medio posible, inclusive a pie cuando el cliente se encontraba cerca del entorno de la empresa.

Para el año de 1992 Comercial N.V. cambia la razón social y la empresa se pasa a llamar Comercial C.Y. cuyas siglas son la abreviación del apellido de la familia Cuenca Yépez.

De esta manera se mantuvo durante tres años y la empresa fue progresando poco a poco y ya se hizo menester adquirir un vehículo para realizarlas entregas de pedidos, también se necesitó contratar otro vendedor, ya que por un lado se empezó a comercializar nuevas líneas de productos sobre todo a nivel de laboratorios farmacéuticos y por otro lado se extendió los sitios de cobertura a recintos y parroquias más cercanos a la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Para el año de 1995, y con el crecimiento que tenía Comercial C.Y., el espacio en el que realizaban sus operaciones resultaba muy pequeño por lo que fue necesario mudarse a un sitio mas grande y funcional, que contara con facilidad de parqueadero de vehículos para los clientes y proveedores, ya que la empresa se encontraba ubicada en un sector céntrico de la ciudad y cada día se hacia más difícil la logística de carga y descarga, lógicamente se buscó un lugar mas cómodo y no muy céntrico. Esto fue un paso muy grande en el crecimiento de la empresa, ya que a nivel tecnológico se adquirieron equipos y programas de computación con lo que se mejoró el servicio y la atención al cliente. Con tales cambios Comercial C.Y. empezó a expandir su cobertura a ciudades mas cercanas a Santo Domingo de los Colorados, como El Carmen, La Concordia, Patricia Pilar, Buena Fe y de esta manera fue creciendo y teniendo mas participación en el mercado. Para ese entonces la empresa ya contaba con dos señoritas para facturación, cuatro personas en bodega y dos vendedores.

En el año de 1997, es necesario contratar otro vendedor para cubrir otras ciudades y por consiguiente también se incrementaron más líneas farmacéuticas de distribución. Comercial C.Y. sale de las fronteras de la Provincia de Pichincha para tener participación en las provincias de Esmeraldas y parte de Manabí y los

Ríos. Por la expansión a nuevos mercados Comercial C.Y. cambia su figura comercial y pasa a llamarse Distribuidora C.Y.

En el año de 1999, Distribuidora C.Y sigue creciendo y ya contaba con cuatro vendedores, tres señoritas para atención al cliente en el punto de venta, cinco personas en bodega y un chofer. Se implementa un nuevo programa de facturación y contabilidad de acuerdo a los requerimientos que exige la empresa, se diseñan nuevas facturas preimpresas y todo el material logístico para el despacho, cintas embalaje, etiquetas, diseñados con el logotipo de la empresa, y Distribuidora C.Y. va ganando cada vez más un sitio reconocido en el mercado del mundo farmacéutico.

Entre 1999 y 2003 nuevamente el espacio físico donde se realizaban las actividades operacionales resulta muy pequeño, ya que se contaba con la distribución de alrededor 42 casas comerciales entre laboratorios farmacéuticos y productos de consumo (higiene). Con lo que nace la idea de construir su propio edificio, adaptado a los requerimientos necesarios para el buen funcionamiento del negocio, por lo que se ejecuta la idea y para fines del año 2004 se inaugura el nuevo y moderno local donde hasta el día de hoy realiza las labores cotidianas

Actualmente Distribuidora C.Y. es una empresa dedicada a la distribución de medicinas y productos populares de consumo (higiene) en las Provincias de Manabí, Los Ríos, Esmeraldas y parte de Pichincha; posee un edificio propio donde laboran 17 personas entre personal administrativo y operativo.

2.3 ANALISIS EXTERNO

En un medio en el que se mueven las empresas de distribución farmacéutica, el factor determinante para el éxito o fracaso, es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto de los clientes, las condiciones políticas que actualmente estamos viviendo, la estructura del mercado en la que las grandes empresas de distribución están absorbiendo a los clientes, conllevan a tener efectos en una u otra empresa que pueden ser negativos o positivos.

El examen del entorno es una parte primordial para poder ver las amenazas que se presentan así como también aprovechar las oportunidades que existan en el mercado, por lo que se inicia este estudio con el análisis del macroambiente y microambiente.

2.3.1 MACROAMBIENTE

Es el nivel de Ambiente Externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

Entre los componentes que pertenecen a este ambiente se tiene a los siguientes: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos y factores geográficos.

2.3.1.1 Factores Económicos.

Entre los factores económicos se han considerado los siguientes:

2.3.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El crecimiento de la economía no muestra una tendencia estable, se ha mostrado muy susceptible a los problemas políticos que se han desarrollado en el país, centrados básicamente en la inestabilidad de los gobiernos. Pero para el panorama interno, la perspectiva de mejoramiento se ha mantenido constante (PIB), lo que indica que la producción y comercialización del Ecuador esta en un

proceso de crecimiento sostenido, lo que para el sector del análisis es muy alentador como se puede observar en la tabla número 07

Tabla 07. Producto Interno Bruto

SECTOR REAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PIB (Millones de Dólares)	15.933,60	21.024,10	24.310,00	27.200,00	30.281,50	32.034,30
PIB (Millones de Dólares del 2000)	15.933,60	16.749,10	17.320,60	17.781,30	19.016,20	19.700,00
Tasa de Crecimiento del PIB	2,80	5,10	3,40	2,60	6,90	3,60
PIB- Per Capita (Dólares del 2000)	1.296,00	1.342,00	1.368,00	1.385,00	1.460,00	1.491,00
Variación promedio anual del IPC	96,10	37,70	12,50	7,90	2,70	1,95
Salario Nominal Promedio	97,70	121,30	138,20	158,10	166,10	174,90

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Banco Central del Ecuador

El aumento del PIB, también influencia en el PIB per capita, que expresado en términos de comercio, la PEA (población económicamente activa) tiene un mejor poder adquisitivo año a año, lo que mejora la calidad de vida y la satisfacción de necesidades.

Desglosando el PIB por actividad económica, como se puede observar en la tabla 08 tenemos que el sector del comercio al por mayor y Menor (en el cual se enmarca la actividad económica de la empresa) también ha experimentado un crecimiento sostenido, solamente en la tasa de variación anual se detecta en el año 2003 un ligero decrecimiento de la actividad productiva.

Tabla 08. PIB por Clase de Actividad

Producto interno bruto por clase de actividad económica			
PERIODO	PIB	Comercio al por mayor y menor	Otros elementos del PIB
Miles de dólares			
2000	15.933.666,00	2.483.362,00	1.608.014,00
2001	21.024.085,00	2.893.199,00	2.209.554,00
2002	24.310.944,00	3.378.285,00	2.697.516,00
2003	27.200.959,00	3.691.651,00	2.829.427,00
2004	30.281.504,00	3.919.563,00	3.293.025,00
2005	32.034.300,00	4.165.000,00	3.468.000,00
Tasas de variación anual			
2000	2,80	3,81	3,21
2001	5,12	4,72	17,55
2002	3,41	4,04	11,06
2003	2,66	1,68	0,10
2004	6,95	4,27	5,33
2005	5,47	5,89	5,04

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Banco Central del Ecuador

2.3.1.1.2 Balanza Comercial

En función de país, el sector externo se está fortaleciendo, lo que influye a que la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) haya aumentado.

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) es el monto neto de recursos en moneda extranjera que son disponibles de manera inmediata para la autoridad monetaria. Los componentes de la RILD son: posición neta de divisas; oro; derechos especiales de giro; posición de reserva en el Fondo Monetario Internacional; posición con ALADI; y, otros activos externos netos (Banco Central del Ecuador, BCE).

Esto beneficia a la estabilidad económica de todos los sectores dentro de Ecuador, por ende Distribuidora CY, también se beneficia con una mejora en el sector externo de la economía como se aprecia en la tabla 09.

Tabla 09. Sector Externo

SECTOR EXTERNO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportaciones FOB(millones de dólares)	4.926,60	4.678,40	5.036,10	6.038,40	7.552,80	6.305,20
Importaciones FOB(millones de dólares)	3.400,90	4.936,00	5.953,40	6.071,10	7.272,40	5.773,50
Saldo de la Balanza Comercial	1.525,70	-257,60	-917,30	-32,70	280,40	531,70
Inversión Extranjera Directa	720,00	1.329,80	1.275,30	1.554,70	902,80	956,60
RILD (Millones de Dólares)	944,00	1.073,00	1.008,00	1.160,40	1.437,30	1.913,50

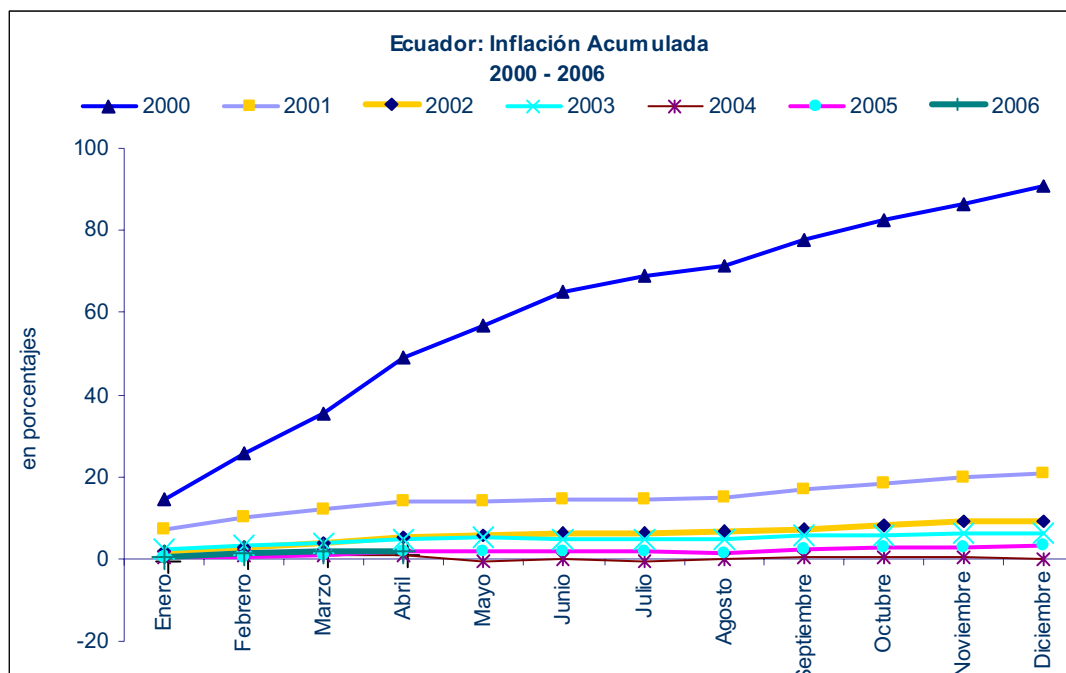
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Banco Central del Ecuador

2.3.1.1.3 Inflación.

La inflación es el factor económico que afecta a las operaciones de la compañía, ya que esto implica la elevación de precios de los bienes y servicios que son indispensables para las actividades que realiza la empresa. Sin embargo, la reducción que se ha visto desde el año 2000 hasta la presente como se puede apreciar en el gráfico 02, ha permitido que los precios no aumenten significativamente y se mantengan estables, lo cual genera un mejor resultado operativo de mejor éxito. Pero no hay que descuidar la razón que si se experimenta un proceso deflacionario sostenido puede perjudicar a la actividad económica de la empresa, por lo que la inflación no deja de ser una **amenaza baja**.

Gráfico 02. Inflación



ELABORADO POR: Superintendencia de Bancos
FUENTE: Superintendencia de Bancos

Como se muestra en la tabla 10, la inflación anual de mayo del 2005 a mayo del 2006 del Ecuador es del 3.10%, esta inflación es relativamente baja con respecto a la de Estados Unidos que tiene una tasa de inflación del 3,6%²².

Tabla 10. Inflación Anual

INFLACION				
Año	Mes	Inflación	Inflación	
		Mensual	Anual	
2005	Mayo	0.18%	1.85%	
	Junio	0.07%	1.91%	
	Julio	(0.16)%	2.21%	
	Agosto	(0.15)%	1.96%	
	Septiembre	0.72%	2.43%	
	Octubre	0.35%	2.71%	
	Noviembre	0.17%	2.75%	
	Diciembre	0.29%	3.13%	
	2006	Enero	0.48%	3.37%
		Febrero	0.70%	3.82%
		Marzo	0.66%	4.23%
		Abril	0.07%	3.43%
Mayo		(0.14)%	3.10%	

ELABORADO POR: Edwin Cuenca
FUENTE: www.infomercados.ec

²² http://www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/paises_vecinos.htm

2.3.1.1.4 Tasas de Interés

Tanto la tasa pasiva como la tasa activa, dentro del sistema de dolarización, han experimentando una tendencia a la baja como se muestra en la tabla 11; esto mejora la capitalización y el factor de crédito de las empresas en general, debido a que por el lado de la inversión es más rentable destinar dineros hacia la producción o comercio que depositarlos en el sistema bancario; y por la adquisición de pasivos, es mucho menos costoso el pago de préstamos, lo que facilita una mejor movilidad contable para las empresas, pudiendo ampliar tanto los montos de crédito como los plazos de pago.

Tabla 11. Tasas de Interés

INDICADORES FINANCIEROS	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tasa de Interés (Pasiva Referencial)	7,70	4,97	5,51	5,51	3,92	3,71
Tasa de Interés (Activa Referencial)	14,52	15,10	12,77	11,19	7,65	8,24

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Banco Central del Ecuador

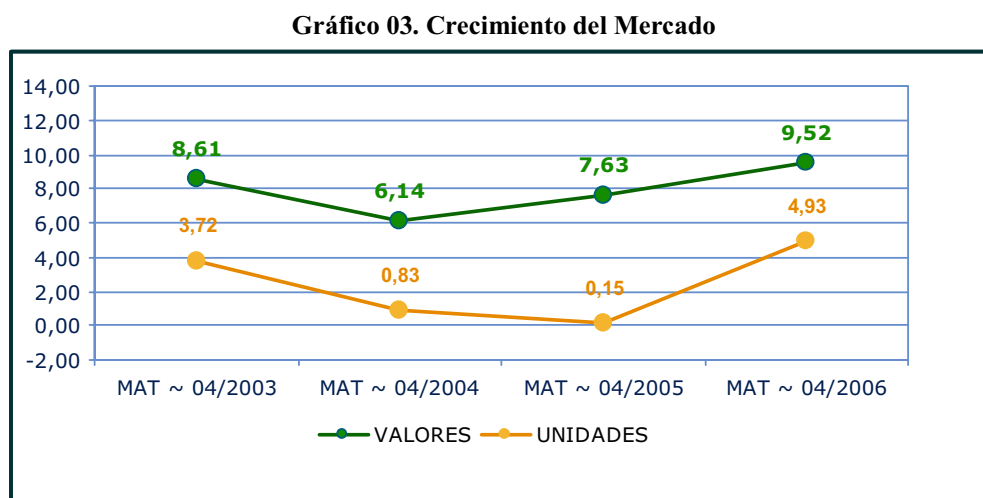
La tasa activa referencial en el sector financiero del Ecuador se encuentra al 04 de junio del 2006 en el 7,42% con una máxima permisible de 9.45%, lo que muestra un alto costo del dinero, frente a una tasa pasiva del 4,32% con una máxima permisible del 4.82%.²³

2.3.1.1.5 Crecimiento del Mercado

El mercado farmacéutico ecuatoriano en el año 2005, alcanzó ventas por un valor aproximado de \$ 616.96 millones de dólares, lo que representa casi el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) con un crecimiento del 9.2% con respecto al año 2004 cuyas ventas fueron aproximadamente de \$ 563 millones de dólares.

²³ <http://www.bce.fin.ec>

En el gráfico 03 se puede observar tendencia del mercado farmacéutico anualizado hasta abril del 2006 en valores y unidades, donde se puede apreciar un crecimiento desde al año 2004 hasta lo que va del año 2006 en valores, y el aumento que ha tenido también en unidades en el último año



ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Intercontinental Marketing Services

2.3.1.1.6 Disponibilidad de Crédito

Distribuidora C.Y., para realizar las actividades de su negocio necesita principalmente de los bancos, laboratorios farmacéuticos y otros proveedores.

Para acceder a un crédito con todas estas entidades, hay que cumplir con ciertos requisitos como referencias bancarias, comerciales, etc., además de tener un buen manejo de cuentas, puntualidad en pagos y un patrimonio que respalde las obligaciones adquiridas.

Con los años que tiene la empresa en el negocio farmacéutico, y el prestigio que ha llegado a alcanzar ante ellos con el cumplimiento puntual de todas sus obligaciones no le es difícil acceder a créditos por lo tanto es una **oportunidad alta** para poder adquirir medicamentos, con un buen crédito y así poder ofrecer también a sus clientes mayores plazos, con lo que se podría incrementar las ventas y la cartera de clientes.

2.3.1.2 Factores Políticos.

Entre los factores políticos se han considerado los siguientes:

2.3.1.2.1 Organismos de Control

Como esta empresa se dedica en su mayor parte a la distribución de productos farmacéuticos, (medicinas) y por lo delicado y exclusivo de sus composiciones químicas esta sujeta al control del CONSEP Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas, y de la Autoridad Sanitaria Nacional También está sujeta al control del Servicio de Rentas Internas quien vigilará la correcta declaración y recaudación de impuestos como el impuesto a la renta, impuesto al valor agregado IVA, etc.

2.3.1.2.2 Control Sanitario

El control sanitario de las medicinas es muy importante, ya que se debe controlar que el producto que se vende este apto y en buenas condiciones para el consumo, además se debe poner especial énfasis en controlar que el producto se encuentre almacenado en condiciones y temperaturas ideales, verificar que las medicinas no hayan expirado o estén cerca de expirar, con el fin de que este no produzca daños a los consumidores finales.

El control sanitario que realiza Distribuidora C.Y. de las medicinas que vende es muy riguroso, y lo ejerce el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y El CONSEP Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas.

Mediante los controles que ejerce el CONSEP, trata de combatir y erradicar la producción, oferta, uso indebido y tráfico ilícito de sustancias estupefacentes y psicotrópicas, para proteger a la comunidad de los peligros que generan estas actividades.

Para poder expender todo tipo de productos vigilados por el CONSEP los laboratorios y distribuidores farmacéuticos deben obtener una licencia o permiso de distribución, para lo cual se debe enviar una solicitud a la Dirección Técnica de Área de control y Fiscalización de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas mediante un formato establecido (anexo 02), y además se debe adjuntar los siguientes requisitos:

- Copia de cédula del Propietario
- Copia de cédula Representante Legal.
- Permiso de funcionamiento –Ministerio de Salud
- Copia del RUC
- Copia de cédula Químico Representante
- Copia de título
- Carné del Colegio Respectivo
- Certificado otorgado por el Área de Prevención de Lavado de Activos (APLA)

El costo de la licencia es de 150 dólares para los laboratorios farmacéuticos y de 120 dólares para las distribuidoras farmacéuticas.

Las distribuidoras farmacéuticas, deben presentar un informe mensual de ventas de los medicamentos que estén bajo la supervisión del CONSEP en un formato donde constan todos los medicamento bajo su supervisión (anexo 03), donde se detalla, el nombre del producto, el nombre de la entidad que hizo las adquisiciones y las cantidades que compró, todo esto para evitar que se de un mal uso de estos productos.

Las empresas del sector farmacéutico también deben cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución y farmacia, la misma que será controlada y certificada por la Autoridad Sanitaria Nacional.

Así mismo tienen prohibido la venta de medicamentos que: no posean registro sanitario, no contengan precio fijado y fecha de expiración, tengan membrete de instituciones de servicio social o de programas sociales estatales, hayan sido introducidos clandestinamente, donados, falsificados, adulterados, que no estén debidamente identificados, o tengan fecha de expiración vencida o alterada. De la misma manera esta prohibido la venta de muestras médicas.

2.3.1.2.3 *Inestabilidad Política*

El Ecuador vive en una democracia, bajo un régimen económico neoliberal, rodeados de inestabilidad política en especial en los últimos cinco años.

No existe un compromiso verdadero de la clase política para superar las discrepancias ideológicas que surgen entre los partidos políticos, e inclusive dentro de cada uno de ellos, todo lo contrario es cada vez más evidente el distanciamiento y la rivalidad de este sector, evitando el desarrollo y surgimiento en el país. Lo que afecta de manera significativa a todas las empresas en el país.

2.3.1.3 Factores Sociales

Entre los factores sociales se han considerado los siguientes:

2.3.1.3.1 *Desempleo.*

Tanto el subempleo como el desempleo, han mantenido niveles constantes en los últimos años como se observa en la tabla 12. El promedio del desempleo está bordeando el 11% de la Población Económicamente Activa, mientras que el Subempleo está en el 46.32%. El crecimiento del sector de comercio donde se enmarca la empresa está con tendencia al alza, lo que se traduce que posiblemente existirá un crecimiento de la misma, que necesitará de un mayor número de empleados, ayudando así a disminuir el desempleo y subempleo del Ecuador.

Tabla 12. Desempleo

INDICADORES SOCIALES	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tasa de Desempleo	10,3	8,1	7,7	9,3	9,9	11,01
Tasa de Subempleo	49,9	34,9	30,7	45,8	46,1	46,32

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Banco Central del Ecuador

El índice de desempleo al mes de Mayo del 2006 se colocó en el 10.09%, la misma que es alta debido a que el Ecuador es un país dolarizado, mientras que Estados Unidos al mismo periodo tiene una tasa de desempleo del 4.6%.²⁴

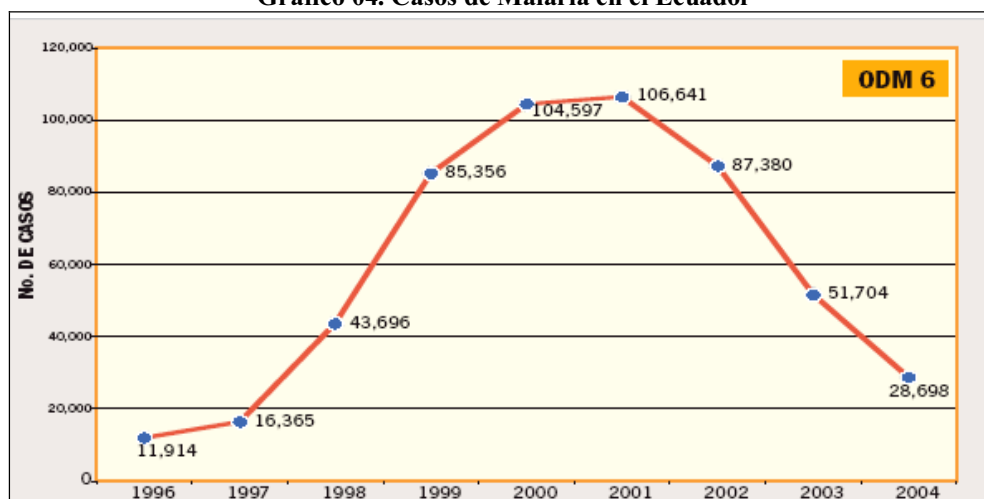
2.3.1.3.2 *Enfermedades*

Los últimos datos disponibles en el País provenientes del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, lo cual incluye cifras hasta el año 2004 muestra que en el Ecuador la enfermedades respiratorias, las enfermedades diarreicas, la salmonelosis, la tifoidea y la intoxicación alimentaría son las enfermedades que mas afectan al país. La mayor parte de estas enfermedades se da por que no existe un buen tratamiento en los alimentos y en el agua que consume el pueblo ecuatoriano por lo que estas enfermedades corresponden a las patologías propias de un país en vías de desarrollo.

El Ecuador presenta un complejo panorama de salud como se muestra en el anexo 04, donde se puede distinguir cuales son las principales enfermedades que afectan al Ecuador, por región y provincia, donde se superponen enfermedades infecciosas aún no erradicadas, enfermedades crónicas, problemas no transmisibles en aumento, enfermedades emergentes, etc.

Las enfermedades endémicas continúan arrojando índices importantes, como la malaria, que se incrementó en la década de los noventa asociada al fenómeno del niño, y aumentó de 43.696 casos en el año 1998 a 106.641 casos en el año 2001, principalmente en la costa. En el gráfico 04 se puede observar una disminución considerable en los últimos tres años, pero no deja de ser un valor considerable, pues este tipo de enfermedad ya ha sido erradicada en otros países.

²⁴ www.usergioarboleda.edu.co/observatorio_economico/desempleo_historico.htm

Gráfico 04. Casos de Malaria en el Ecuador

ELABORADO POR: Ministerio de Salud Pública
FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En la tabla 13 se puede apreciar los casos de malaria por provincia, donde la mayoría de casos se dan en las provincias de la región costa, que entre todas conforman el 75% de los casos de malaria a nivel nacional, seguido por las provincias de la región amazónica con el 15% de casos, y con un 10 % la región sierra, donde un número considerable de casos de malaria se presentan en la provincia de Pichincha con respecto a las demás provincias de esta región.

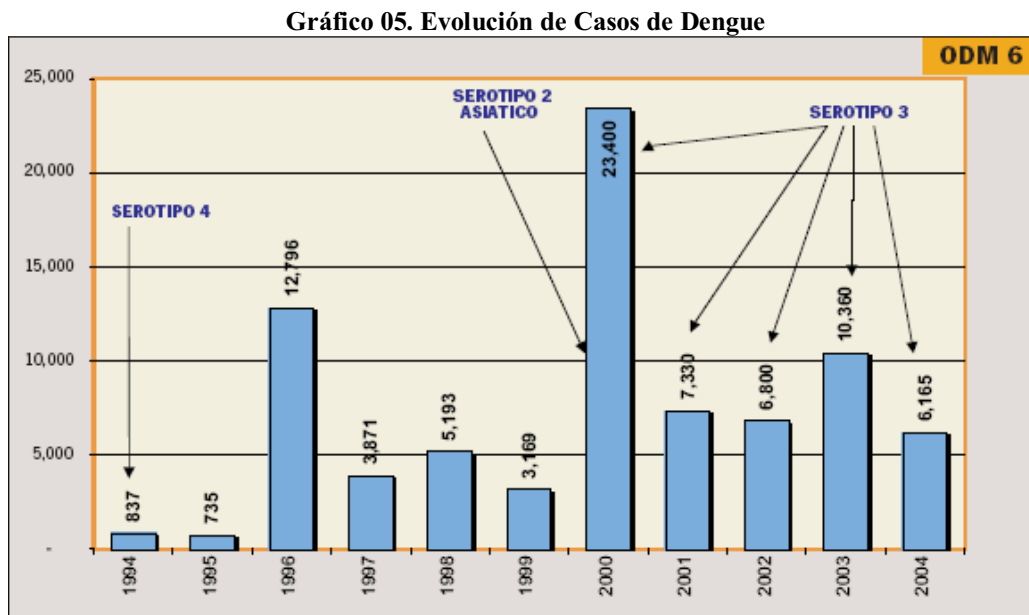
Tabla 13. Casos de Malaria por Provincia

Provincia	No Casos	Provincia	No Casos
Azuay	0,00	Loja	35,00
Bolívar	102,00	Los Ríos	5.547,00
Cañar	124,00	Manabí	2.595,00
Carchi	0,00	Morona S.	305,00
Cotopaxí	151,00	Napo	316,00
Chimborazo	2,00	Pastaza	1.138,00
El Oro	897,00	Pichincha	1.854,00
Esmeraldas	8.232,00	Zamora Ch.	0,00
Guayas	4.280,00	Sucumbios	1.124,00
Imbabura	0,00	Orellana	1.419,00

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Ministerio de Salud Pública

El dengue clásico reportó 23.400 casos en el año 2000, desde este año hay una disminución considerable de más del 50% hasta finales del 2004, pero también en

estos cuatro años apareció otro tipo de dengue denominado serotipo 3, como se puede observar en el gráfico 05.



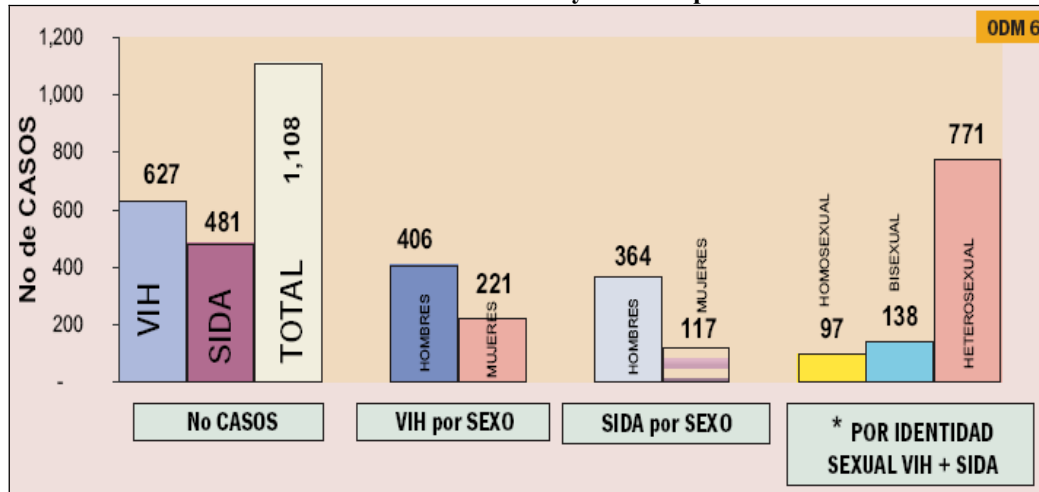
ELABORADO POR: Ministerio de Salud Pública

FUENTE: Ministerio de Salud Pública

La infección por VIH/SIDA registra un importante incremento y constituye un grave problema de salud pública. Entre los años 1990 y 2000, los casos nuevos por año en varones aumentaron de 70 a 482, de tal manera que la tasa de infección anual pasó de 7.8 por millón a 39.8 por millón; en las mujeres aumentó de 14 a 181 casos y la tasa de 16 a 9.5 por millón.

Actualmente se han reportado 1108 nuevos casos de VIH/SIDA de los cuales 627 corresponden a casos de VIH y 481 de SIDA; en el gráfico 06 se puede observar los casos de VIH y SIDA por sexo, y por identidad sexual de las personas.

Gráfico 06. Casos de VIH y SIDA Reportados



ELABORADO POR: Ministerio de Salud Pública

FUENTE: Ministerio de Salud Pública

* La clasificación por identidad sexual excluye a 102 menores de 14 años de edad.

La gran cantidad de casos de enfermedades que se presentan en el Ecuador y sobre todo en las provincias en las cuales distribuye sus productos Distribuidora C.Y. desde el punto de vista económico resulta positivo, ya que por una parte hay mayor demanda de medicamentos por el alto índice de enfermedades y por otra parte, la innovación de los laboratorios farmacéuticos de crear nuevos productos que buscan facilitar la acción terapéutica a los pacientes para su recuperación más rápida y de mejor manera. Lo que genera mayores ingresos tanto para laboratorios, distribuidores y farmacias. Por lo que puede considerarse como una **oportunidad alta** para el incremento de las ventas de la empresa.

2.3.1.3.3 Morbilidad Hospitalaria

Las causas de morbilidad hospitalaria de la población nacional, se desglosan en la tabla 14 destacándose las condiciones obstétricas, que prevalecen en el ámbito hospitalario, seguidas por las enfermedades del sistema digestivo. Las enfermedades genitourinarias, infecciosas, parasitarias y respiratorias, se ubican en los cinco primeros lugares.

Tabla 14. Morbilidad Hospitalaria

DESCRIPCIÓN	No	%
Enfermedades del Parto y Puerperio	253.387,00	37,71%
Enfermedades del Sistema Digestivo	66.308,00	9,87%
Enfermedades del Sistema Genitourinario	43.032,00	6,40%
Enfermedades Infecciosas y Parasitarias	42.998,00	6,40%
Enfermedades del Sistema Respiratorio	39.681,00	5,91%
Traumatismos y Envenenamientos	33.565,00	5,00%
Enfermedades del Sistema Circulatorio	27.863,00	4,15%
Afecciones del Período Perinatal	21.796,00	3,24%
Causas Externas	17.420,00	2,59%
Tumores, Neoplasias	16.867,00	2,51%
Enfermedades de la Sangre	15.102,00	2,25%
Enfermedades Endocrinas, Nutricionales y Metabólicas	13.656,00	2,03%
Enfermedades Infecciosas y Parasitarias	12.899,00	1,92%
Factores que influyen en el estado de salud	12.517,00	1,86%
Síntomas y signos mal clasificados en otra parte	12.056,00	1,79%
Enfermedades del Sistema Osteomuscular	10.655,00	1,59%
Trastornos mentales y del comportamiento	7.149,00	1,06%
Malformaciones Congénitas, Deformidades y Anomalías Cromosómicas	7.061,00	1,05%
Enfermedades del Ojo, Oído y Anexos	6.080,00	0,90%
Enfermedades de la Piel y Anexos	5.985,00	0,89%
Enfermedades del Sistema Nervioso	5.832,00	0,87%
TOTAL	671909	100,00%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Banco Central del Ecuador

En el perfil de morbilidad, coexisten problemas asociados con el subdesarrollo y otros relacionados con la “modernidad”. Entre los primeros predominan las infecciones respiratorias agudas, enfermedades diarreicas, malaria, tuberculosis pulmonar, desnutrición y otras. Entre las enfermedades del desarrollo, se cuentan las enfermedades cerebrovasculares, isquémicas del corazón, hipertensivas diabetes, mellitus, traumatismos, neoplasias, SIDA y trastornos mentales²⁵.

Los principales factores de riesgo para la salud siguen siendo los relacionados con el hacinamiento en las viviendas, la contaminación ambiental, la mala calidad del agua, las deficiencias nutricionales y el aumento de la violencia y la inseguridad.

²⁵ Corporación de Estudios para el Desarrollo. CORDES

2.3.1.3.4 *Costumbres.*

Dentro de las costumbres, la mayoría de las personas prefiere comprar siempre los medicamentos de marca, que aunque tenga un precio elevado con respecto a los medicamentos genéricos se piensa que son mejores que estos últimos.

Sin embargo, se sabe que en si la composición química de ambos medicamentos es el mismo, únicamente lo que varía es la marca, lo que hace que el precio del uno sea mas caro que el otro pero el beneficio que otorgan a la persona es el mismo.

Hay que tomar en cuenta también que hay personas que no les gusta el uso de medicamentos por lo que recurren a la utilización de la medicina tradicional y alternativa, también conocida como la medicina natural; igualmente una costumbre común de nuestro país, especialmente de los pueblos y comunidades indígenas es, acudir a los curanderos y shamanes debido a la creencia de que ellos sanaran sus enfermedades por medio de la utilización de plantas medicinales. Esto puede ser considerado como una **amenaza baja**, debido a que el grupo de personas que recurren a este tipo de medicina es relativamente bajo.

2.3.1.3.5 *Seguridad*

En los primeros seis meses del 2006, la cifra de delitos denunciados en todo el país alcanzó las 51.106 denuncias. En ese mismo periodo del 2005 hubo 49.170 denuncias, según la Dirección Nacional de la Policía Judicial, ello representa un crecimiento del 4%. Guayaquil, Quito, Santo Domingo de los Colorados, Machala y Quevedo son las urbes con cifras más altas de delitos contra las personas, la propiedad y de otros tipos.

El incremento en las cifras se da en forma sostenida desde el 2004, según los registros de la Policía Judicial. En ese año, la institución contabilizó en el primer semestre 46.522 denuncias por delitos contra las personas, la propiedad y otros. En el mismo periodo del 2005, la cifra subió a 49.170. En el 2006, son 51.106 casos en los seis primeros meses.

El índice de inseguridad también se evidencia en la tasa de homicidios. Guayaquil y Quito constan entre las catorce ciudades de Latinoamérica con más altas cifras. La primera está en el puesto 12 con 14,05 homicidios por cada cien mil habitantes (tasa aceptada internacionalmente) y la segunda en el 14, con un porcentaje de 10,96, según el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana.

La creciente ola de delincuencia en el país, es el resultado de la extrema pobreza que vive la gente, así como también la falta de medidas sociales compensatorias, lo que da como resultado una **amenaza** constante y **alta** para toda la empresa.

La delincuencia busca día a día nuevas maneras de delinquir y tienen una mejor datación de equipos y armamento, burlando así la acción policial. Todos los negocios estamos expuestos a la delincuencia, pero hay que tomar todas las medidas de seguridad posibles para poder salvaguardar tanto la vida del personal, las mercaderías como bienes de la empresa.

2.3.1.4 Factores Tecnológicos

El sector farmacéutico está experimentando una profunda transformación en sus procesos de negocio, sobre todo en lo que a canales de distribución se refiere. Aunque un porcentaje significativo de las compañías no han realizado aún progresos relevantes en esta dirección, es mayoritaria la inquietud en el sector por adoptar las nuevas tecnologías como medio de incrementar la eficiencia de sus procesos y reducir sus costos.

Las inversiones que se realizan en este sector se dirigen fundamentalmente a la mejora de la cadena de suministros, automatización de procesos y transacciones y servicios de soporte.

2.3.1.4.1 Nivel de Tecnología

La tecnología que se utiliza en el sector farmacéutico a nivel de Hardware y software se podría considerar de punta, ya que a nivel de hardware, se debe poseer equipos acordes a la tecnología que existe actualmente en el mercado ; y a nivel de software se debe contar con sistemas informáticos diseñados exclusivamente para este tipo de negocio.

2.3.1.4.2 Automatización de Procesos

La automatización de procesos está cambiando la fisonomía del sector farmacéutico y ofreciendo nuevas soluciones para resolver muchos de los problemas de las empresas. Está mejorando los procesos empresariales como la facturación, el aprovisionamiento, las ventas y la distribución, aumentando el marketing y la productividad, y reduciendo los costos de funcionamiento de las empresas.

Por ejemplo en el sector farmacéutico el uso de formularios electrónicos que se puedan utilizar en agendas personales (PDA), donde se posea toda la información sobre productos (principios activos, dosificaciones, productos sustitutos), clientes (cuentas por cobrar, promedios de compra), inventarios (stocks, productos por expirar), etc.

2.3.1.4.3 Telecomunicaciones

El avance de las telecomunicaciones como es el caso de teléfonos, módem. Fax, y la evolución del internet permitirá obtener información instantánea; así como también el desarrollo de un e-commerce, (Comercio a través de Internet) será sin duda una herramienta fundamental para la comercialización de una manera más rápida.

Todos estos factores tecnológicos que se ponen a consideración, constituyen una **oportunidad alta** para la empresa de desarrollarse, mejorar, crecer y ser más competitivos en el mercado farmacéutico

2.3.1.5 Factores Geográficos.

Entre los factores geográficos se han considerado los siguientes:

2.3.1.5.1 Demografía

La población del Ecuador, según los resultados del VI Censo Nacional de Población y V censo de Vivienda realizado en noviembre del 2001 alcanzo una cifra de 12,156, 608 habitantes, a finales del año 2005 mantiene una cifra de 13, 215,000 habitantes.

La población ha mantenido un ritmo de crecimiento bajo en los últimos años como se puede observar en la tabla 15, en comparación a lo que ha experimentado el país en décadas anteriores, pero el crecimiento siempre involucra que los problemas de la sociedad crezcan cuantitativamente, como son: enfermedades, desnutrición, mayor necesidad de vivienda, mayor necesidad de trabajo, etc. Esto es una oportunidad para la empresa, pues hay que abastecer de medicamentos a un mayor número de enfermos, y si se necesita expandir el tamaño de la empresa, existe también una mayor oferta de mano de obra.

Tabla 15. Demografía

INDICADORES DEMOGRAFICOS	2001	2002	2003	2004	2005
Población - Miles de Personas	12.480,00	12.661,00	12.843,00	13.027,00	13.215,00
Crecimiento Anual de la Población	1,45%	1,43%	1,42%	1,41%	1,42%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Banco Central del Ecuador

En la tabla 16 se puede observar la distribución de los habitantes por provincia y el porcentaje que representa sobre el total de la población.

Tabla 16. Población por Provincias

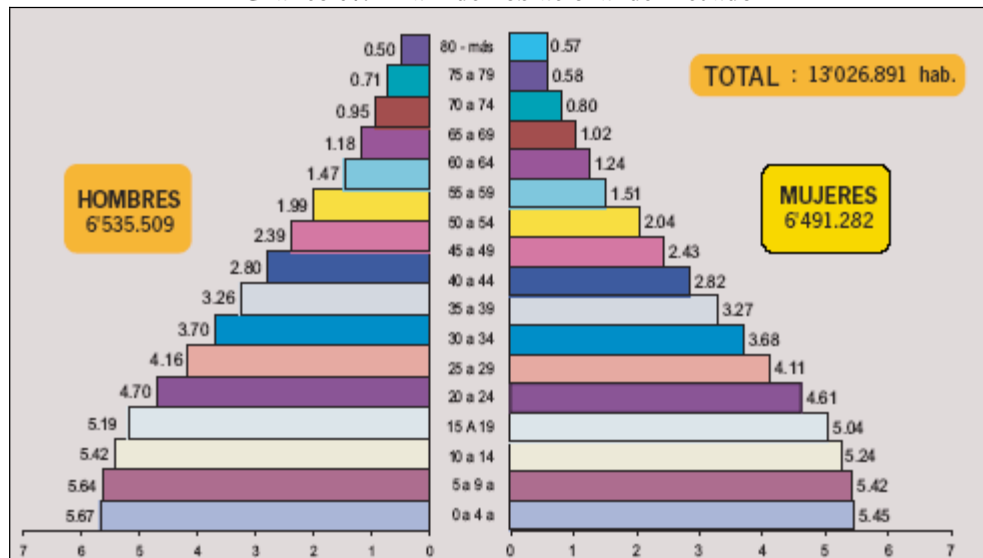
PROVINCIA	POBLACION 2005	%
AZUAY	654.684,00	4,94%
BOLIVAR	178.089,00	1,34%
CAÑAR	227.473,00	1,72%
CARCHI	162.797,00	1,23%
COTOPAXI	384.499,00	2,90%
CHIMBORAZO	432.711,00	3,27%
EL ORO	583.797,00	4,41%
ESMERALDAS	423.564,00	3,20%
GALAPAGOS	21.376,00	0,16%
GUAYAS	3.541.476,00	26,73%
IMBABURA	385.262,00	2,91%
LOJA	427.520,00	3,23%
LOS RIOS	716.106,00	5,40%
MANABI	1.302.737,00	9,83%
MORONA SANTIAGO	127.496,00	0,96%
NAPO	91.041,00	0,69%
ORELLANA	103.031,00	0,78%
PASTAZA	71.565,00	0,54%
PICHINCHA	2.698.353,00	20,36%
SUCUMBIOS	152.587,00	1,15%
TUNGURAHUA	480.377,00	3,63%
ZAMORA	83.652,00	0,63%
TOTAL	13.250.193,00	100,00%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Ministerio de Salud Pública

En el gráfico 07 se representa la pirámide poblacional del Ecuador, donde se puede observar los porcentajes de la población por edades en intervalos de cuatro años que van desde 1 a 80 años de edad.

Gráfico 07. Pirámide Poblacional del Ecuador



ELABORADO POR: Ministerio de Salud Pública
FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población en el Ecuador se encuentra dividida 37 % en la zona rural y 63% en el sector urbano.

2.3.1.5.2 Cobertura de Salud

Al hablar de cobertura de salud se hace referencia a los servicios que brinda el estado por medio del Ministerio de Salud Pública, mediante la distribución de las áreas y unidades operativas que están conformadas por hospitales, centros de salud, subcentros de salud, puestos de salud, unidades móvil y unidades fluviales. En la tabla 17 se puede observar como están distribuidas las unidades operativas por provincias a nivel nacional y la cantidad de unidades operativas que actualmente funcionan, al cual pueden tener acceso la población ecuatoriana. El tener un conocimiento de las áreas y unidades operativas de salud, se convierte en una **oportunidad alta** de ingresar nuevos clientes a la cartera actual de clientes que posee la empresa.

Tabla 17. Distribucion de Areas y Unidades Operativas

PROVINCIA	AREA	HE	HEdes	HG	HB	CS	SCU	SCR	PS	UM	UF	TOTAL
AZUAY	10	1	0	1	5	16	10	48	10	1	0	92
BOLIVAR	4	0	0	1	2	4	2	30	12	1	0	52
CAÑAR	3	0	0	1	2	4	5	31	29	1	0	73
CARCHI	4	0	0	1	2	2	5	25	21	1	0	57
COTOPAXI	6	0	0	1	3	3	0	38	13	1	0	59
CHIMBORAZO	6	1	0	1	4	4	7	30	50	1	0	98
EL ORO	9	1	0	1	6	8	25	30	24	1	0	96
ESMERALDAS	9	0	0	1	5	4	12	48	29	1	0	100
GALAPAGOS	2	0	0	1	1	0	0	3	3	0	0	8
GUAYAS	32	5	0	1	15	45	64	65	14	1	0	210
IMBABURA	4	0	0	1	3	1	9	33	10	1	0	58
LOJA	13	0	0	1	7	6	20	47	47	1	0	129
LOS RIOS	6	0	0	1	5	1	28	38	6	1	0	80
MANABI	12	0	0	1	8	21	33	109	4	1	0	177
MORONA SANTIAGO	7	0	0	1	5	2	7	26	41	1	0	83
NAPO	2	0	0	1	3	1	5	8	15	1	1	35
ORELLANA	3	0	0	1	1	2	0	14	15	1	1	35
PASTAZA	2	0	0	1	1	1	3	13	22	1	0	42
PICHINCHA	23	6	1	2	6	22	91	72	10	1	0	211
SUCUMBIOS	2	0	0	1	1	1	8	16	3	1	0	31
TUNGURAHUA	7	0	0	1	3	5	7	41	26	1	0	84
ZAMORA	3	0	0	1	2	0	7	9	30	1	1	51
TOTAL	169	14	1	23	90	153	348	774	434	21	3	1861
TOTAL DOTACION NORMAL DE CAMAS MSP.											8951	

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Ministerio de Salud Pública

SIMBOLOGIA**HE:** HOSPITAL ESPECIALIZADO**HEdes:** HOSPITAL DE ESPECIALIDADES**HG:** HOSPITAL GENERAL**HB:** HOSPITAL BASICO**CS:** CENTRO DE SALUD**SCU:** SUBCENTRO DE SALUD URBANO**SCR:** SUBCENTRO DE SALUD RURAL**PS:** PUESTO DE SALUD**UM:** UNIDAD MOVIL**UF:** UNIDAD FLUVIAL

2.3.1.5.3 Captación de Recetas

Según la información proporcionada por Intercontinental Marketing Services (IMS) en base a información proporcionada por las farmacias del país sobre ventas de medicamentos con y sin receta, se estima que a nivel nacional las personas cuando tienen algún tipo de dolencia o enfermedad no acuden a un doctor o a los servicios de salud, si no mas bien recurren a la automedicación o a la consulta de las personas que laboran en las farmacias para sanar sus dolencias.

Esto se puede observar en la tabla 18, donde se muestra el número de personas que acuden a los consultorios médicos, instituciones públicas y privadas; estos datos se pudieron recabar debido a que todos estos establecimientos emiten recetas a los pacientes.

Por lo que se puede concluir que la mayoría de personas están recurriendo a la automedicación, producto de la gran publicidad de productos de venta libre que existe actualmente en el país, y también debido a las restricciones económicas que tienen para poder pagar una consulta médica

Tabla 18. Captación de Recetas

TIPO DE CAPTACION DE RECETA	Año				
	2002	2003	2004	2005	31/04/2006
CONSULTORIO	2.162.447	2.585.873	3.146.800	3.519.707	3.642.025
INST PRIVADAS	710.805	553.924	643.180	616.942	596.143
INST PUBLICAS	283.229	229.632	281.143	232.114	218.474
TRATAMIENTO	6.060	47.221	45.781	14.201	158.459
TOTAL CON RECETA	3.164.543	3.416.650	4.116.904	4.382.964	4.615.101
SIN RECETA	7.446.523	8.664.128	6.916.496	7.361.648	7.818.611
TOTAL	10.611.066	12.080.778	11.033.400	11.744.612	12.433.712
% CON RECETA	29,82%	28,28%	37,31%	37,32%	37,12%
% SIN RECETA	70,18%	71,72%	62,69%	62,68%	62,88%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Intercontinental Marketing Services

2.3.2 MICROAMBIENTE

El microambiente o ambiente competitivo es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que pueden tener consecuencias concretas e inmediatas para la dirección de la empresa.

La información con la que se cuenta para el análisis del microambiente proviene de fuentes secundarias que serán las que la empresa pueda brindar, y de fuentes primarias, para lo cual se realizó una encuesta a los clientes de Distribuidora C.Y. (Anexo 05)

Las encuestas fueron realizadas por los ejecutivos de venta de Distribuidora C.Y., y por las personas que atienden en el punto de venta en el mes de enero del 2005; el tiempo de duración de la obtención de datos de todas las encuestas fue de aproximadamente un mes.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo estratificado que comprende el dividir la población en subgrupos o estratos de elementos semejantes y muestrear después cada subgrupo. El razonamiento es que mediante el ordenamiento de los elementos de la población en subgrupos homogéneos, la variabilidad es menor que de la población total, y por ello se necesitara un tamaño de muestra más pequeño²⁶.

La fórmula de cálculo y sus variables son:

n : Tamaño de la muestra.

n_i : Tamaño de los estratos

N : Tamaño total de la población a estudiarse; $N = 354$

Z : Valor correspondiente a la distribución de Gauss; $z = 1,96$

α : Nivel de confianza del 95%, $\alpha = 0.05$

²⁶ STEVENSON, William. "estadística para la Administración y la Economía. Editorial Harla. México. 1981.

p : Proporción esperada del parámetro a evaluar; $p=q = 0.5$, tomando en cuenta que cada cliente tiene igual probabilidad de ser encuestado.

B : Error de estimación, $B = 0.05$

W_i : Peso de cada estrato

C_i, C_j : Costo por cada encuesta; Es igual para todos los estratos.

$$W_i = \frac{\frac{n_i \sqrt{p_i q_i}}{\sqrt{C_i}}}{\frac{\sum n_i \sqrt{p_i q_i}}{\sqrt{C_j}}} = W_i = \frac{n_i}{\sum n_i}$$

Ecuación 1

FUENTE: STEVENSON, William. “Estadística para la Administración y Economía”

$$n = \frac{\sum_1^2 \frac{n_1^3}{W_i (n_i - 1)}}{\frac{B^2 N^2}{Z_{\alpha/2}^2 p_i q_i} + \sum_1^2 \frac{n_1^2}{(n_{i-1})}}$$

Ecuación 2

FUENTE: STEVENSON, William. “Estadística para la Administración y Economía”

El cálculo de la obtención del tamaño de la muestra se puede observar en el anexo 06, donde se obtuvo un tamaño de muestra de 185, con este valor luego se prosigue a determinar el número de clientes a ser encuestado para cada estrato cuyos valores están reflejados en la tabla 19.

Tabla 19. Tamaño de los estratos.

	n	Wi	n*Wi
$n_{\text{Pichincha}}$	185	0,41	76
n_{Manabi}	185	0,17	31
$n_{\text{Esmeraldas}}$	185	0,17	31
$n_{\text{Los Ríos}}$	185	0,25	47
Total			185

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

Una vez que se obtuvo el tamaño de cada estrato, se procedió a seleccionar los clientes que serían encuestados mediante la utilización del programa Microsoft Excel con la opción de la función matemática aleatorio, y mediante el ordenamiento de acuerdo al número de código que tiene asignado cada cliente de Distribuidora C.Y., se prosiguió a determinar qué clientes serían encuestados de acuerdo a cada estrato.

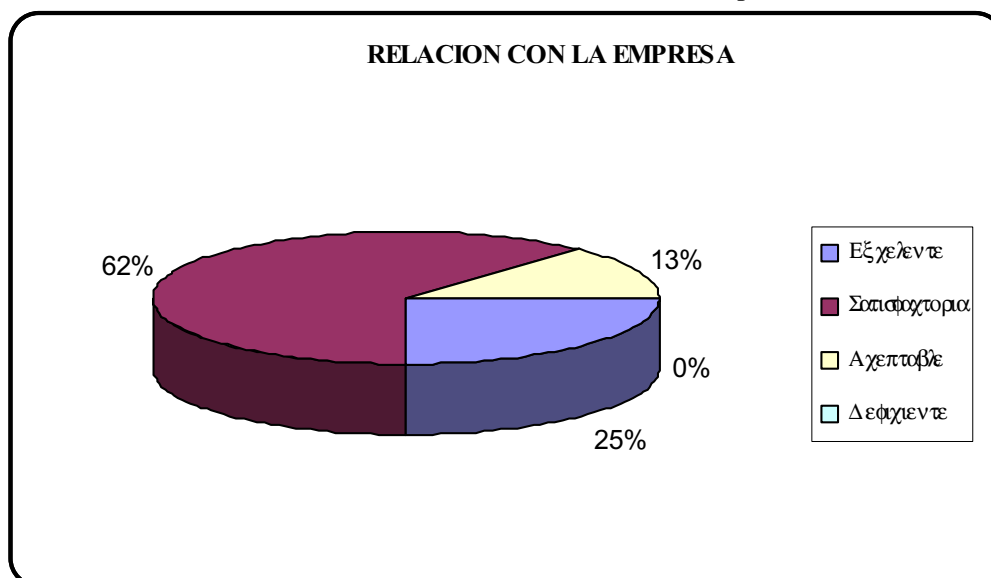
El análisis de los resultados obtenidos en la encuesta se presenta a continuación:

¿Cómo describe la relación con la empresa?

Con esta pregunta se pretende conocer como se encuentra la relación entre el cliente y la empresa durante todo el periodo de tiempo que llevamos trabajando juntos.

El 62% de los clientes afirma que la relación es satisfactoria, un 25 % que es excelente, un 13% que es aceptable y ninguno de los encuestados opinó que la relación era mala, los resultados se muestran en el gráfico 8.

Gráfico 08. Relación de los Clientes con la Empresa



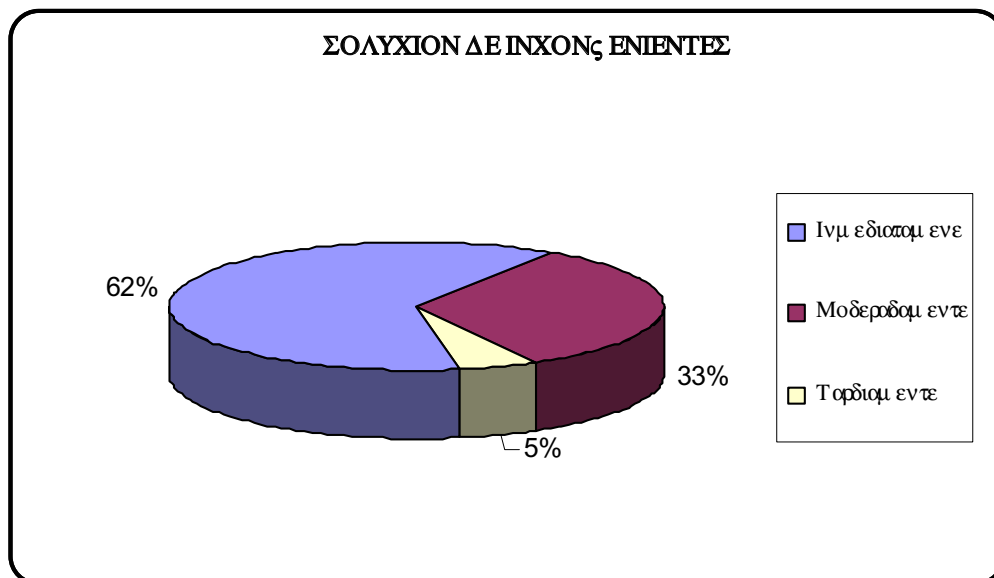
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

¿Cuándo ha tenido un inconveniente que tan rápidamente los resolvemos?

El objetivo de esta pregunta es conocer si los inconvenientes que han tenido los clientes por diversas razones son atendidos con prontitud por parte de Distribuidora C.Y.

Los datos obtenidos muestran que el 62% son atendidos en un tiempo moderado, el 33% opina que son atendidos inmediatamente, mientras que un 5% señalan que son atendidos tardíamente. Los resultados se muestran en el gráfico 9.

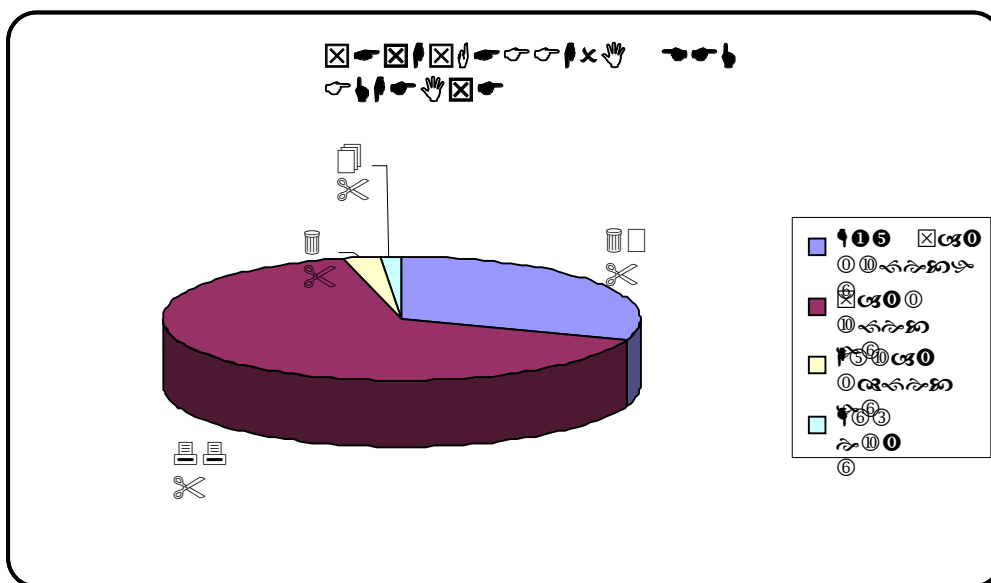
Gráfico 09. Tiempo de Solución de Inconvenientes



¿Qué tan satisfecho está usted con el tiempo que nos lleva resolverle sus inconvenientes?

Se ha considerado realizar esta pregunta con el fin de determinar la satisfacción de los clientes en cuanto al tiempo en que demora Distribuidora C.Y. en resolver los inconvenientes que ha tenido algún cliente en particular. Los resultados obtenidos muestran que el 66% de los encuestados están satisfechos, el 30% está muy satisfecho, el 3% insatisfecho y el 1% se encuentra molesto. Los resultados se muestran en gráfico 10

Gráfico 10. Satisfacción del cliente



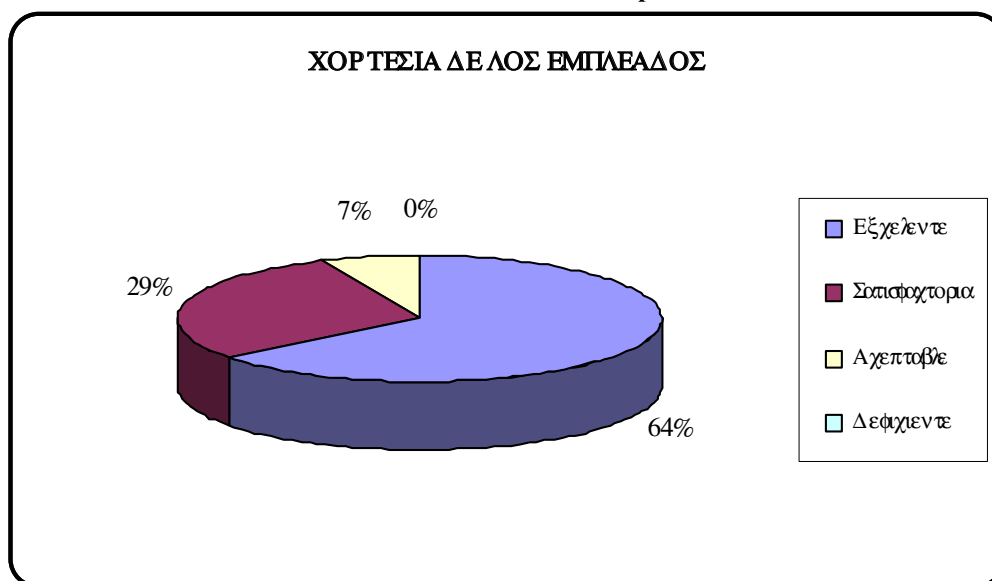
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

¿Cómo evaluaría usted la cortesía de nuestros empleados?

El objetivo de esta pregunta es conocer cómo los clientes califican los servicios de atención que ofrecen los empleados de Distribuidora C.Y.

Los datos recopilados muestran que un 64 % de los encuestados opina que la cortesía por parte de todos los que forman parte de la empresa es *excelente*, el 29% que es *satisfactoria*, el 7% que es *aceptable*, y nadie cree que es *deficiente*. Los resultados se muestran en el gráfico 11.

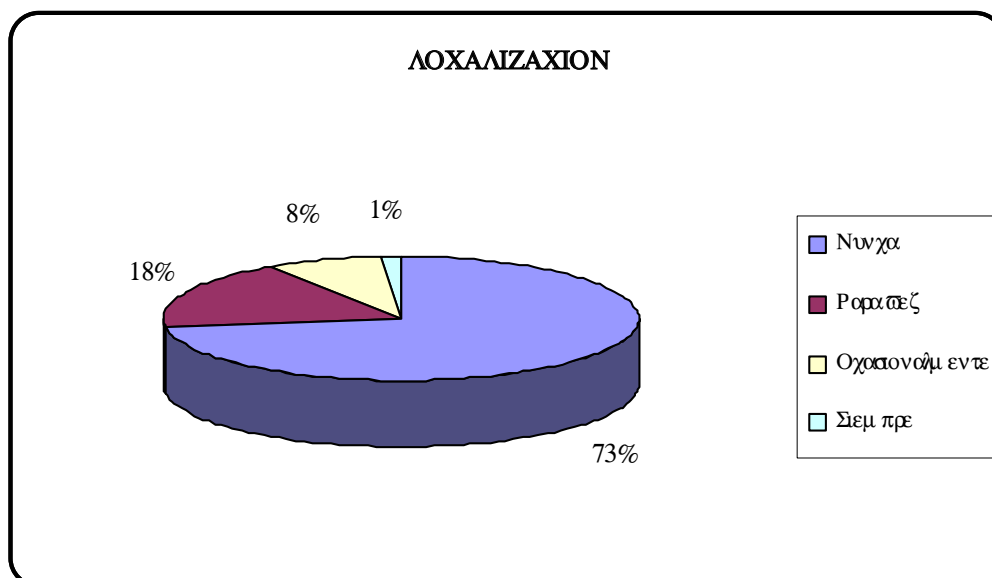
Gráfico 11. Cortesía de los Empleados



¿Cuando usted ha necesitado de nosotros, ha encontrado dificultad para encontrarnos?

El objetivo de esta pregunta es conocer si nuestros clientes tienen dificultad en localizarnos cuando han requerido de nuestros servicios. Según los datos muestran que un 73% no tiene dificultad para localizarnos, el 18 % opina que rara vez, el 8% ocasionalmente y el 1% opina que siempre ha tenido dificultad para localizarnos. Los resultados se muestran en el gráfico 12.

Gráfico 12. Localización



ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

Considera usted que la cantidad de laboratorios farmacéuticos ofertados por la empresa es:

Como se muestra en el gráfico 13, el 20% de los clientes encuestados consideran que la cantidad de laboratorios farmacéuticos de los cuales Distribuidora C.Y. vende sus productos es óptima, el 80% considera que es buena y ninguno piensa que es mala.

Gráfico 13. Laboratorios Farmacéuticos Ofertados



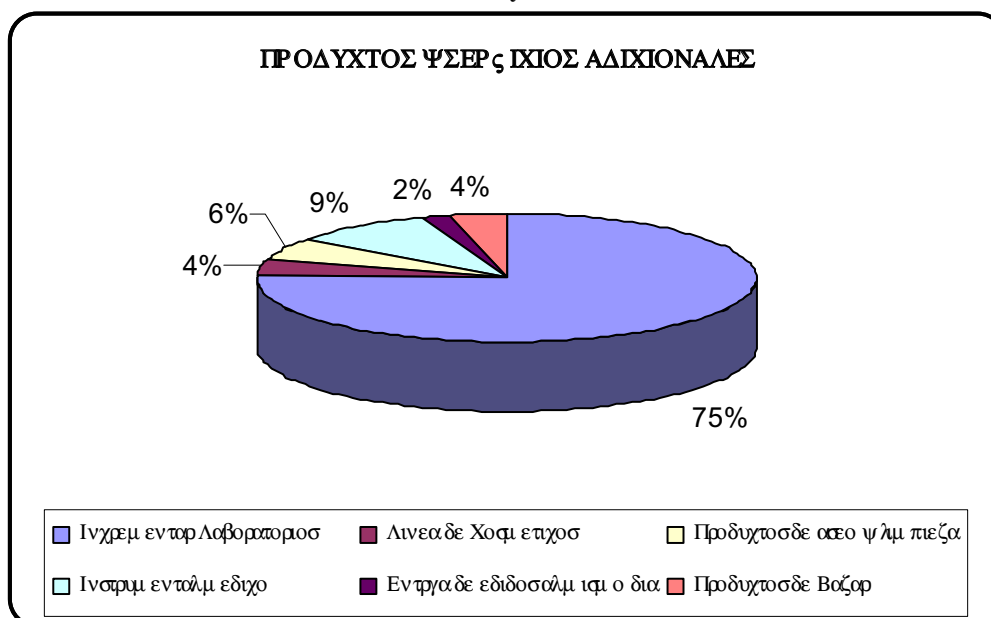
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

¿Qué productos y/o servicios adicionales le gustaría que la empresa incorpore para su beneficio?

La finalidad de esta pregunta es conocer qué productos y/o servicios adicionales demandan nuestros clientes, a partir de los que ya ofrece Distribuidora C.Y., el gráfico 14 muestra que el 75% de los encuestados pide que se incremente las líneas de laboratorios farmacéuticos y sugieren algunos laboratorios como Acromax, Roche, Roemmers, Medicamenta, Organon, Nestle, Indunidas.

En un porcentaje mas bajo se refleja lo siguiente; el 9% necesita productos de instrumental médico, el 6% productos de aseo y limpieza, un 4% que se incremente líneas de cosméticos y productos de bazar y un 2% que se entregue la medicina el mismo día que realizan el pedido, esta sugerencia proviene de clientes que no se encuentran en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Gráfico 14. Productos y servicios Adicionales



Las condiciones del producto que usted recibe por parte de la empresa es:

El objetivo de esta pregunta es conocer en que condiciones reciben los productos los clientes el momento que se realiza la entrega en las farmacias por parte del personal de la empresa.

El gráfico 15 muestra que el 58 % de los clientes recibe en excelentes condiciones y el 42% que recibe en buenas condiciones, a ningún cliente le llegan los medicamentos en malas condiciones.

Gráfico 15. Condiciones del Producto



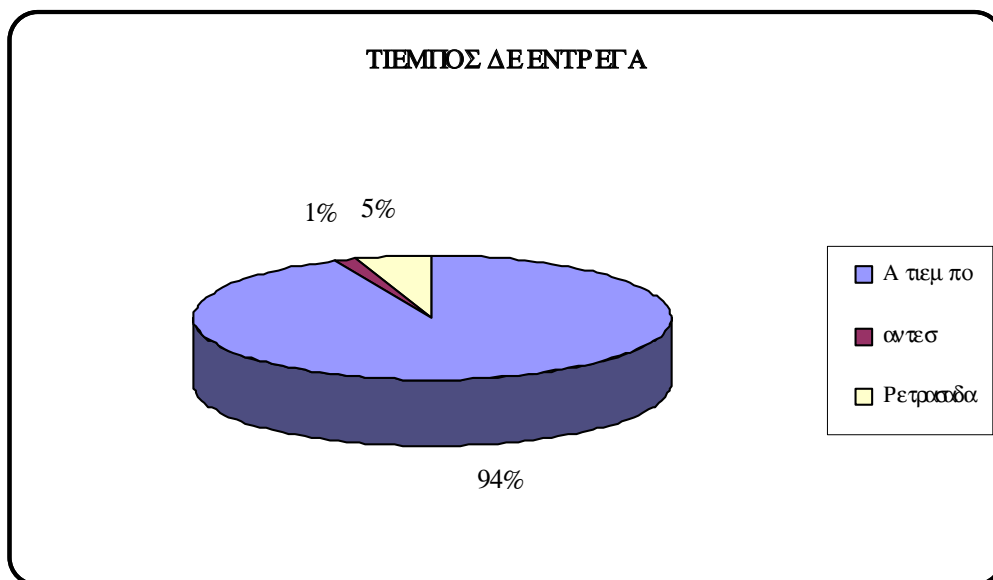
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Investigación Directa

De acuerdo a su criterio, la entrega de pedidos se que realiza la empresa es:

En lo relacionado al tiempo de entrega de pedidos, se puede observar en el gráfico 16 que el 94% de los clientes recibe sus pedidos a tiempo, lo que permite determinar que el tiempo de entrega debe ser considerado como una característica fundamental en la prestación de servicios, el 5% recibió sus pedidos de manera retrasada y el 1% confirma que recibió el pedido antes del tiempo acostumbrado

Gráfico 16. Tiempos de Entrega de Pedidos



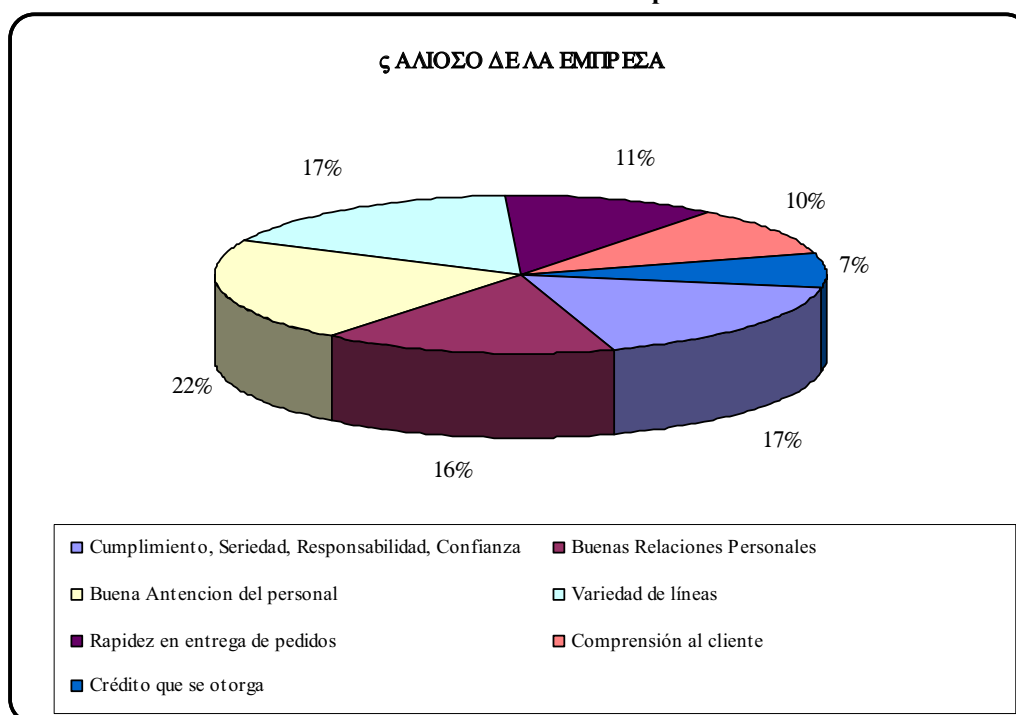
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

¿Qué es lo valioso que encuentra usted de nosotros?

Mediante esta pregunta se quiere obtener una perspectiva global de la imagen positiva que proyecta Distribuidora C.Y a todos sus clientes.

Los clientes encuestados dieron muchos puntos de vista en lo relacionado a esta pregunta, y para una mejor comprensión se los ha agrupado como se presenta en el gráfico 17, donde el 22% de los clientes opina que lo valioso de Distribuidora C.Y. es la buena atención del personal, el 17 % hace referencia al cumplimiento, la seriedad, la responsabilidad y la confianza que les brinda la empresa, otro 17% considera la variedad de líneas, el 16% piensa que son las buenas relaciones personales, el 11% cree que es la rapidez en la entrega de pedidos, el 10% a la comprensión que tiene la empresa con los clientes y un 7% afirma que es el crédito que se otorga.

Gráfico 17. Valioso de la Empresa



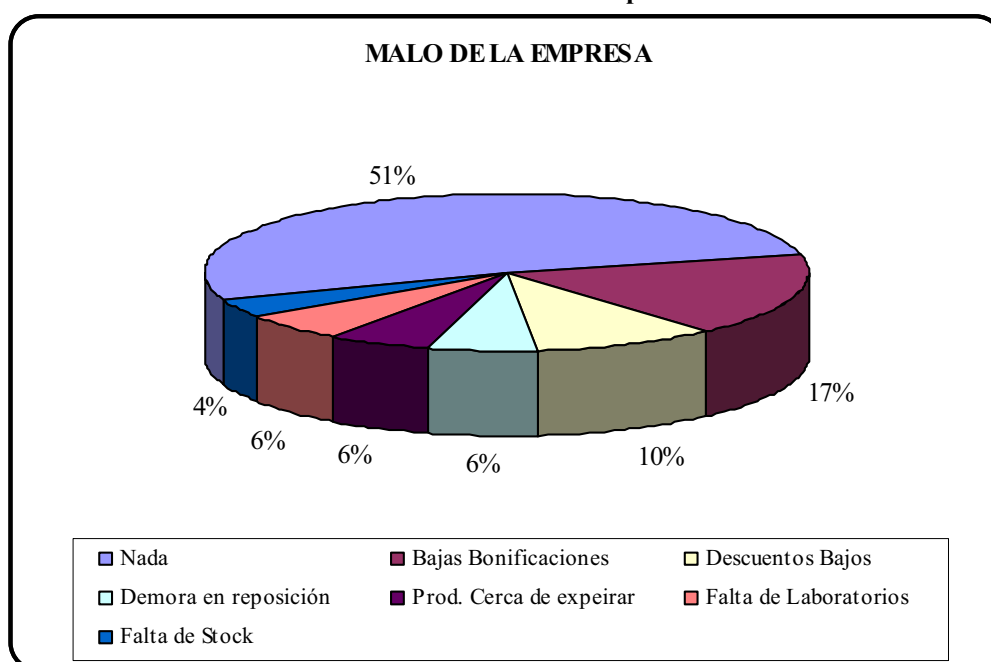
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

¿Qué es lo malo que encuentra usted en nosotros?

El objetivo de esta pregunta es conocer lo que el cliente piensa que está mal o que no le parece en el manejo de la empresa.

En el gráfico 18 se puede observar que el 51 % de los encuestados cree que nada está mal en la empresa, el 17 % opina que las bonificaciones que se les da en productos son bajas, el 10% señala que hay pocos descuentos en ciertos productos que Distribuidora C.Y. vende, el 6% opina que les llega productos con fecha de vencimiento cercana a la expiración, otro 6% encuentra de malo que la reposición de productos que se hace de la empresa hacia el cliente demora mucho tiempo, otro 6% encuentra de malo en que no se posee todas las líneas de medicina y un 4% opina que es la falta de stock de ciertos productos, por que en la mayoría de veces no les llega un pedido completo.

Gráfico 18. Malo de la Empresa



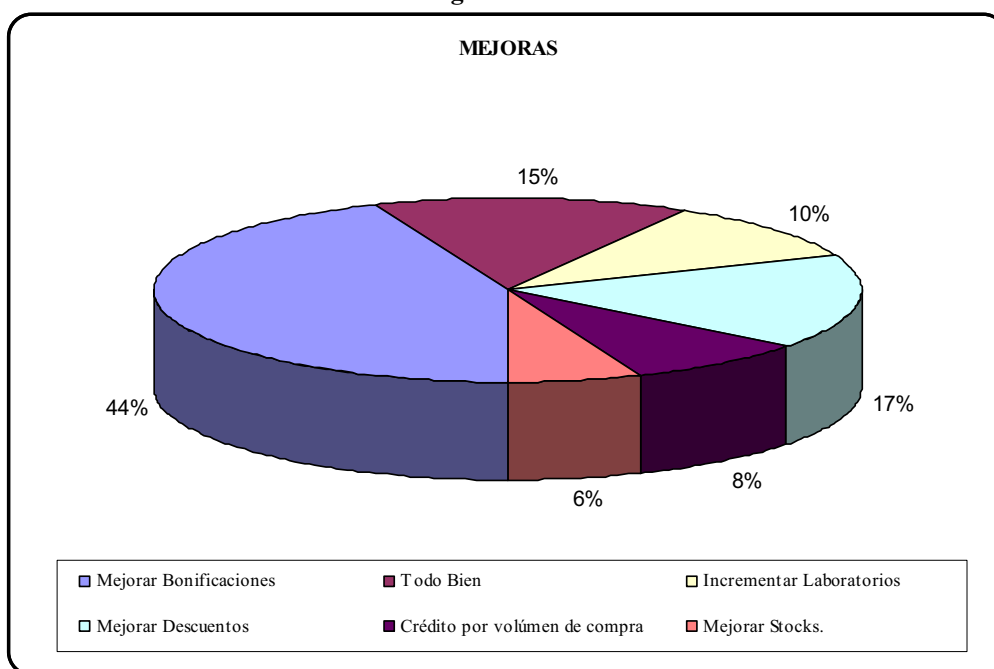
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Investigación Directa

¿En qué aspecto según su criterio debemos mejorar para poder servirle mejor?

El 44% sugiere que se deberían mejorar las bonificaciones o dar bonificaciones en todos los productos, el 15% opina que no se debe mejorar en nada y que todo se encuentra bien, el 17% dice que se debería mejorar los descuentos en los productos que no tienen bonificación, el 10% quiere que se incrementen las líneas de laboratorios farmacéuticos para poder comprar más a la empresa, el 8% propone que se de créditos de acuerdo a los montos de compra que realicen y el 6% que siempre se mantengan los stocks de todos los productos para que siempre les llegue los pedidos de manera completa.

Gráfico 19. Sugerencias de los Clientes



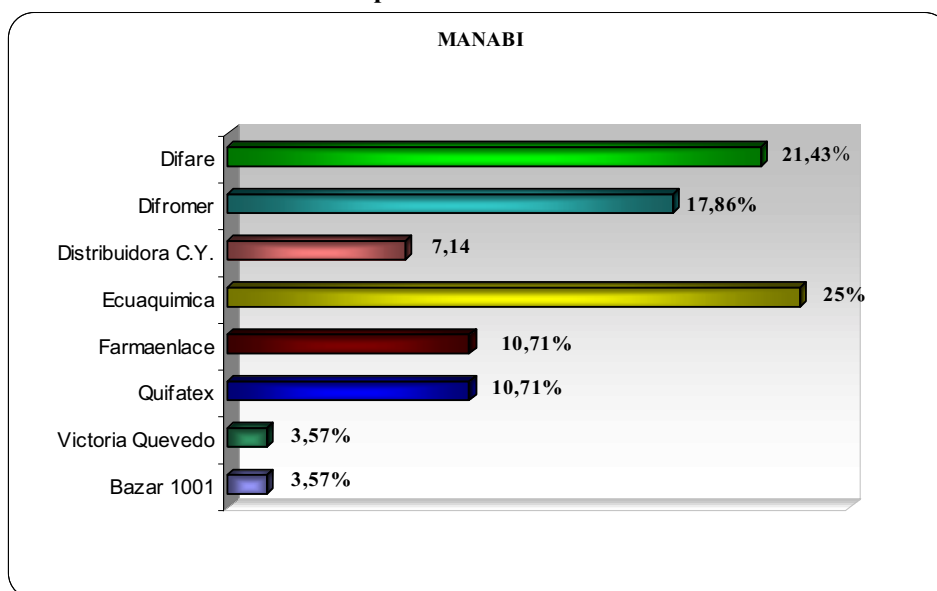
ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

¿En orden de importancia indique tres de sus principales proveedores de medicina?

Con esta pregunta pretendemos identificar cuales son nuestros principales competidores en las diferentes provincias en las que atiende Distribuidora C.Y. Para un mejor análisis y para poder identificar claramente cuales son nuestros principales competidores se ha dividido los datos obtenidos en la encuesta según la provincia en la que se realizo la encuesta.

De acuerdo a los datos proporcionados por los clientes y como se muestra en el gráfico 20, en la provincia de Manabí nuestros principales y más fuertes competidores son: Ecuaquímica, Difare, Difromer, y con igual peso Farmaenlace y Quifatex, mientras los tres restante competidores Distribuidora del Valle, Victoria Quevedo y Bazar 1001, aunque no tienen tanta incidencia en el mercado tampoco hay que desmerecerlos ya que pueden llegar ha ser en un momento determinado una competencia representativa.

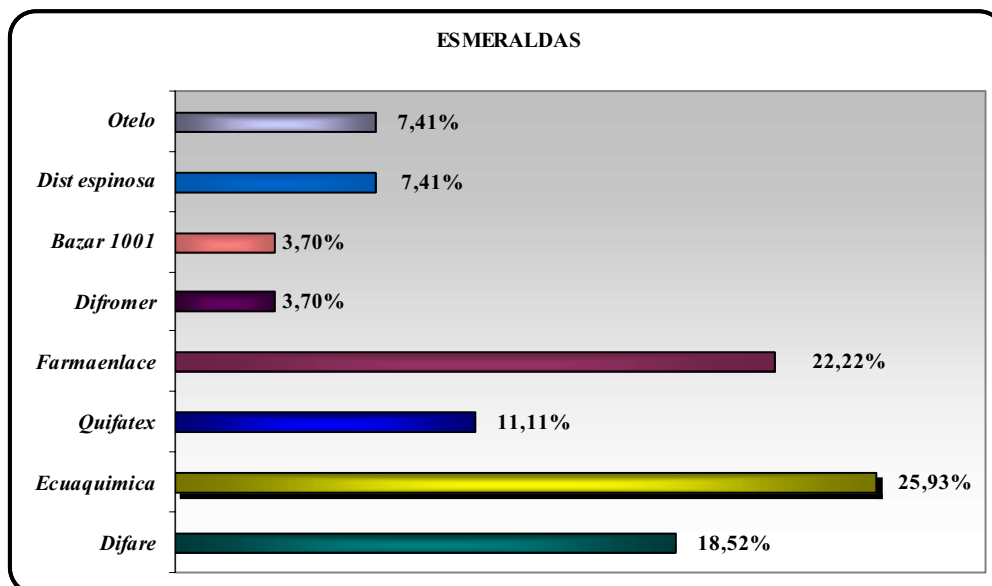
Gráfico 20. Competencia de la Provincia de Manabí



ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

En el gráfico 21 que corresponde a la provincia de Esmeraldas se puede apreciar que tenemos como competidores más fuertes a Ecuaquímica, Farmaenlace, Difare y Quifatex, y con menor participación a Oteló, Distribuidora Espinoza, Bazar 1001 y Difromer.

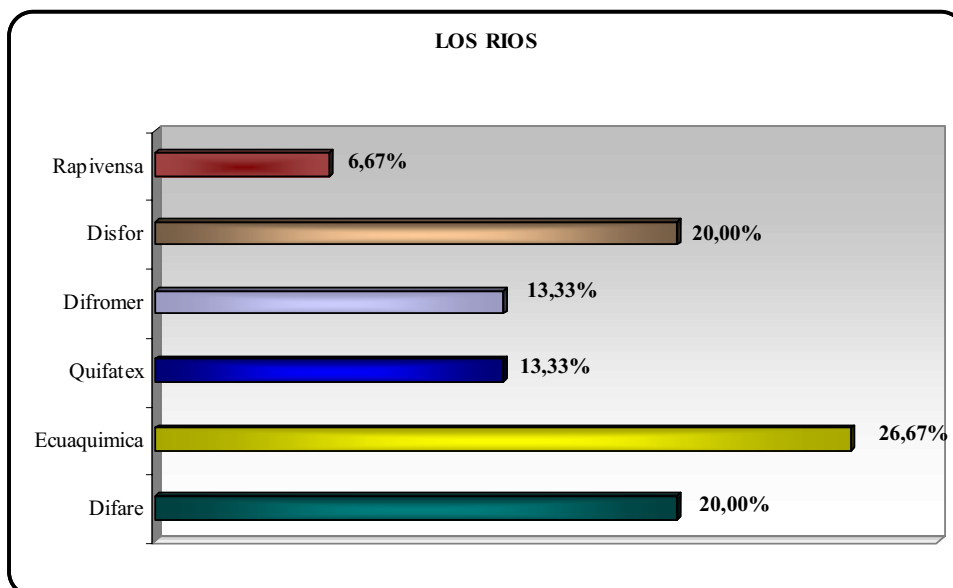
Gráfico 21. Competencia de la Provincia de Esmeraldas



ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Investigación Directa

En la Provincia de los Ríos según el gráfico 22 se observa como principales competidores a Ecuaquímica, Difare, Disfor, Difromer, Quifatex y con menor porcentaje a Rapivensa.

Gráfico 22. Competencia de la Provincia de Los Ríos

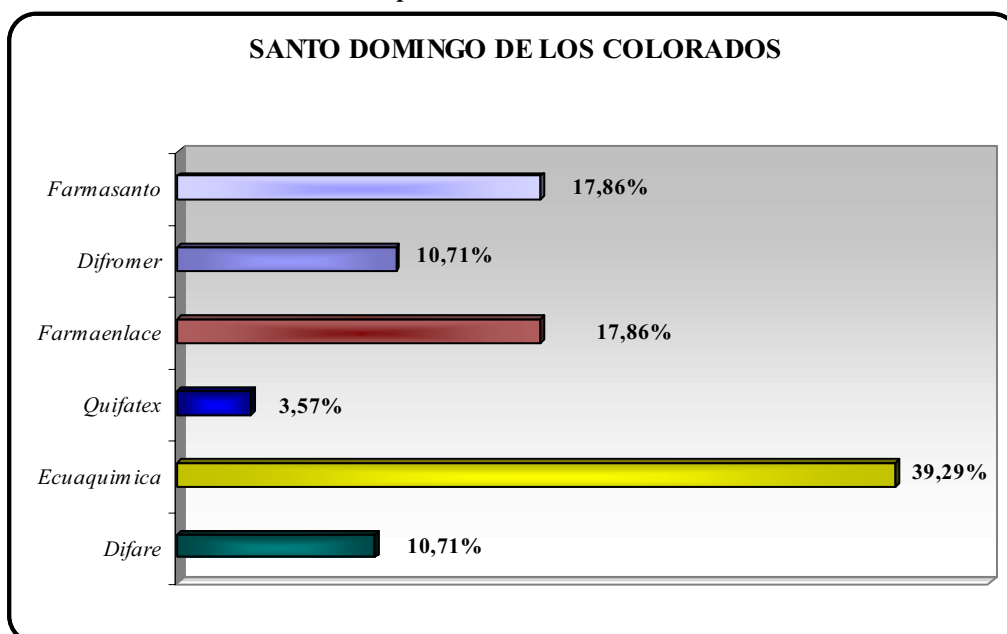


ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Investigación Directa

Los competidores para Distribuidora C.Y, en la Provincia de Pichincha son todos aquellos que tienen participación en el cantón de Santo Domingo de Los Colorados, San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, como se muestra en el gráfico 23 están Ecuaquímica, Farmaenlace, Farmasanto, Difromer y Quifatex

Gráfico 23. Competencia de la Provincia de Pichincha



ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Investigación Directa

Una vez analizado los datos obtenidos de la encuesta, se prosigue con el estudio del Análisis Estructural de la Industria, mediante el modelo de las fuerzas competitivas de Porter.

2.3.2.1 Análisis Estructural de la Industria

El análisis estructural de la industria consiste en analizar cada uno de los componentes para un determinado sector. Para ello se utilizará el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter.

2.3.2.1.1 Riesgo de que entren más participantes.

Los posibles competidores potenciales están representados por todos los distribuidores farmacéuticos que no brindan su servicio en las provincias donde actualmente distribuye sus productos Distribuidora C.Y. y aquellos que pudieran tener interés de ingresar al negocio farmacéutico.

Los principales aspectos que se observan en la rama farmacéutica en materia de barreras que permitan o frenen el ingreso de nuevos competidores son:

2.3.2.1.1.1 Barreras de entrada

A continuación se hace un análisis de las principales barreras de entrada que se pueden presentar en este sector:

A) Economías de Escala

Si un distribuidor quisiera incurrir en economías de escala, lo que podría hacer es comprar montos elevados de un determinado producto para poder obtener un descuento o bonificación mucho mayor, pero también es conocido que tendría que incrementar sus ventas; ninguna farmacia compra cantidades elevadas de un solo producto, la farmacia debe tener aunque cantidades pequeñas de medicinas

pero de todos los laboratorios farmacéuticos, además que el tener inventarios altos para un distribuidor también representan altos costos para mantenerlos.

Por lo general se mantienen altos inventarios de mercadería en los productos de mayor rotación, las cantidades pueden oscilar entre las 300 hasta 1500 unidades de un solo producto, y en el Ecuador según el Intercontinental Marketing Services (IMS), clasifica a 140 productos como los de mayor rotación, cuyo consumo va desde las 7000 hasta las 210.000 unidades mensuales, y un distribuidor en promedio mantendrá más de la mitad de estos productos en cantidades elevadas en sus bodegas.

Por lo que las economías de escala pueden constituir una barrera de entrada, para un grupo que decida entrar a este sector.

B) Diferenciación del Producto

En el sector farmacéutico la mayoría de empresas gozan de una lealtad por parte de sus clientes, esto se da por muchos factores, la calidad del servicio, la relación que se llegue a entablar entre el vendedor y el cliente; en el caso de Distribuidora C.Y. los propietarios de la empresa mantienen buenas relaciones con los clientes, visitan dos veces por año a todos sus clientes con lo que se establece una relación de compromiso más fuerte.

La gran cantidad de productos de calidad y marca que oferta Distribuidora C.Y. es otro factor importante pues algunas farmacias prefieren pocos proveedores con quien negociar; y por último la lealtad que le tienen a la empresa por los años que se lleva trabajando en conjunto y por la comprensión que se tiene con ellos en algunos momentos que no pueden cumplir sus obligaciones. De ahí que la imagen de marca se constituye en una barrera de entrada.

C) Necesidades de Capital

El acceso al mercado de distribución farmacéutica es altamente competitivo en precio y calidad de servicio, dado que la inversión requerida para iniciar en el negocio es de por lo menos unos 600.000 dólares, es una inversión

representativa sobre todo porque se debe invertir en mercaderías, además deben contar capital suficiente para mantenerse por lo menos seis meses, pues las primeras compras son de contado a los proveedores y las ventas son a crédito de 60 días, por lo que se requiere de capital para poder cumplir con las obligaciones adquiridas. Para los competidores ya existentes en cambio deben realizar una inversión adicional, poseer buena infraestructura, y lo más fuerte, deben brindar un crédito mayor que el de las empresas que están ya establecidas en el medio, lo que constituye un limitante para el ingreso a este sector.

D) Costos Cambiantes

Los costos cambiantes no reflejan una barrera de entrada, ya que en este sector a nivel de precios se compite casi por igual, la variación de precios es mínima. La diferencia radica en el valor agregado que cada empresa le da a su cliente.

E) Acceso a canales de distribución

El acceso a los canales de distribución que lo constituyen todas las distribuidoras farmacéuticas tampoco es una barrera de entrada, ya que si un distribuidor de la competencia o un entrante están mejorando el servicio en esta rama, automáticamente todos copian el modelo o lo mejoran, con lo que sale beneficiado el cliente contribuyendo a la ventaja competitiva.

F) Desventajas de costos independientes de las economías de escala.

Para un nuevo participante en la industria se le pueden presentar ciertas desventajas en diferentes áreas como en el campo tecnológico, la falta de experiencia en la rama de medicina, falta de conocimientos de los buenos y malos clientes, a menos que sean empresas ya establecidas y con un fuerte potencial y prestigio ganado a través de los años.

En conclusión se puede afirmar que existe una dificultad alta para ingresar al negocio de la distribución de medicinas, fundamentalmente por las necesidades de capital, diferenciación del producto y la curva de experiencia.

2.3.2.1.2 *Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.*

Distribuidora C.Y. no puede ignorar a sus competidores ya que un conocimiento profundo de los mismos será crucial para la elaboración de las diversas estrategias de defensa y ataque que se pueden emplear frente a los mismos.

En el mercado ecuatoriano existen alrededor de 212 empresas que se dedican exclusivamente a la distribución de medicamentos, las cuales están divididas de la siguiente manera, 103 pertenecen a la región costa, 81 a la región sierra y 28 al sector del austro como se puede observar en el (anexo 07), donde Distribuidora C.Y. se encuentra ubicada en el puesto número 31 del ranking de distribuidores en lo que se refiere a ventas en dólares y en el puesto 28 en lo referente a ventas en unidades con respecto al total a nivel nacional; y en el puesto número 17 y 14 en valores y unidades respectivamente de acuerdo a la región a la que pertenece que es la región sierra.

La mayoría de laboratorios farmacéuticos que son nuestros proveedores, también atienden los sectores donde distribuye sus productos Distribuidora C.Y., no se los toma en cuenta como competidores directos, ya que ellos atienden a pocos clientes que se podrían decir son exclusivos de ellos, un ejemplo claro son las cadenas de farmacias, que son atendidas en su mayoría directamente por los laboratorios farmacéuticos y que pueden llegar a tener el mismo nivel de compra o superior al que tienen algunos distribuidores farmacéuticos.

Los competidores de Distribuidora C.Y. son todas las empresas de distribución farmacéutica que se encuentran realizando sus actividades económicas en las Provincias de Manabí, Los Ríos, Esmeraldas y parte de la provincia de Pichincha. Las principales empresas a las que se enfrenta Distribuidora C.Y. y que pueden ser considerados competidores directos en las provincias antes mencionadas de acuerdo a los datos proporcionados por la encuesta realizada son las siguientes:

- Ecuaquímica
- Difare
- Farmaenlace
- Difromer
- Quifatex

Estos Competidores de Distribuidora C.Y. ofertan productos de las marcas de los laboratorios farmacéuticos más vendidos en el Ecuador, en el anexo 08 se puede apreciar todas estas líneas de productos mas vendidos y que empresas poseen la distribución de las mismas.

Los competidores indirectos, vienen a constituir los distribuidores que tienen menos participación en el mercado, y menos líneas de distribución, pero que no dejan de ser una amenaza para la empresa como son:

- Distribuidora Victoria
- Distribuidora Magda Espinoza
- Otelo
- Rapivensa
- Disfor.

Se puede identificar claramente la diferencia que existe entre las empresas que pertenecen a esta rama, lo cual se puede apreciar en el porcentaje de ventas en unidades y dólares que tienen unas empresas con respecto a otras como se observa en el anexo 07, pues todas estas son grupos con varios socios y además venden en la mayoría de las provincias del Ecuador.

La competencia a nivel de precios es casi pareja en gran parte de productos, pues no existe mucha variación entre un distribuidor y otro, donde se nota una fuerte diferencia entre los competidores es en las bonificaciones, descuentos, créditos, o promociones que cada uno pueda ofrecer a sus clientes.

En lo concerniente a servicio, el sector se encuentra igualmente equilibrado, ya que las características del servicio son genéricas y debido a la diversidad de los competidores existentes en el mercado, los propietarios de las empresas se ven en la necesidad de mejorar continuamente en la prestación de los mismos.

Aunque en este sector se encuentra claramente delineado cuales son las empresas grandes, medianas y pequeñas que se dedican a la distribución de productos farmacéuticos, no se percibe agresividad en la manera de competir, especialmente porque la demanda es alta y porque existen ventajas competitivas en materia de diferenciación, ya sean estas por prestigio, calidad de servicio, y sobre todo lealtad de los clientes.

2.3.2.1.3 Presión proveniente de los productos sustitutos.

Un producto o servicio se denomina sustituto cuando desempeña la misma función para el mismo grupo de demandantes pero con tecnología distinta. A continuación se procederá a analizar algunos criterios de sustitución

A) Sustitución de necesidades:

La sustitución de necesidades a nivel de productos no afecta en gran parte a Distribuidora C.Y., ya que si los departamentos de investigación y desarrollo de nuestros proveedores innovan el mejoramiento de sus productos o desarrollan un nuevo producto que supla directamente a uno o más productos, automáticamente nos hacen llegar los mismos a nuestras bodegas, salvo el caso que sean productos que la empresa no distribuya.

A nivel de servicio que se brinda al cliente por parte de la empresa, la sustitución de necesidades es una amenaza constante por parte de todas las empresas que se dedican a esta rama farmacéutica, pues cada día se compite en el mercado de acuerdo al servicio que pueda brindar cada empresa a sus clientes.

B) Sustitución Genérica

Los productos por sustitución genérica para Distribuidora C.Y., son todos los medicamentos de marca o genéricos y productos populares de consumo (higiene) que la empresa no distribuye; como por ejemplo se puede citar el medicamento ACRO B1-B6-B-12 tabletas de Laboratorios Acromax que no es parte de la gama de productos de los laboratorios que tiene Distribuidora C.Y. y que compite directamente con varios de sus productos.

También se puede citar por sustitución genérica a los productos que venden los centros naturistas ya que es una alternativa diferente a los medicamentos comunes.

C) Sustitución por Abstinencia

Hablar de sustitución por abstinencia resulta difícil debido a que la medicina por lo general se consume cuando una persona se encuentra enferma y no se la puede dejar de consumir como si se lo puede hacer con otro tipo de productos.

Pese a esto la abstinencia si está afectando actualmente al mercado ecuatoriano, sobre todo en el mercado popular (productos de automedicación o de venta sin receta). En la tabla 20 se puede observar que a finales del año 2005 este sector disminuyó en el 1.33% y el mercado ético aumentó en el 6.49%, esta tendencia continúa en lo que va del año 2006 pues el mercado popular sigue disminuyendo.

Tabla.20 Crecimiento Tipo de Mercado

TIPO DE MERCADO	AÑO		%	MES
	2004	2005		abr-06
ETICO	98.146.651,00	104.958.455	6,49	4,91
POPULAR	24.662.987,36	24.339.275	-1,33	-0,43
TOTAL	122.809.638,36	129.297.730	4,93	4,48

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Intercontinental Marketing Services

En la tabla 21 en se puede observar la disminución de consumo de los principales productos del mercado popular que tienen mayor participación en el mercado

Tabla 21. Principales Productos Mercado Popular

RKG	PRODUCTOS MERCADO POPULAR	Unidades	%	+/-
UND		24.339.275,00	100,00	-1,33
1	APRONAX	1.423.000	5,85	-17,30
2	FUNGIREX	1.176.556	4,83	-11,98
3	REDOXON	976.444	4,01	-2,10
4	VISINA	845.450	3,47	4,50
5	LISTERINE	667.031	2,74	-14,50
6	NIDO CREC.PREBIO 1	659.178	2,71	5,37
7	LECHE MAG.PHILLIPS	623.418	2,56	-5,43
8	ASPIRINA	527.884	2,17	38,40
9	SIMEPAR	514.261	2,11	27,80
10	EMULSION DE SCOTT	511.720	2,10	-13,88
11	BISOLVON LINCTUS	471.639	1,94	-8,56
12	PHARMATON	471.570	1,94	0,63
13	COMTrex	407.405	1,67	-17,45
14	VITAMINA C MK	403.611	1,66	87,68
15	CEBION	402.212	1,65	11,63
16	TEMPRA	399.497	1,64	9,38
17	SUPRADYN	373.870	1,54	7,06
18	VOLTAREN TOPICO	359.250	1,48	-1,91
19	CANESTEN	351.722	1,45	18,41
20	LUBRIDERM	328.603	1,35	-30,92

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Intercontinental Marketing Services

Otros productos sustitutos son los productos de similares características que ingresan del mercado colombiano y peruano por medio del contrabando, que por tener un precio más bajo se comercializa de manera ilegal.

2.3.2.1.4 Poder de negociación de los compradores

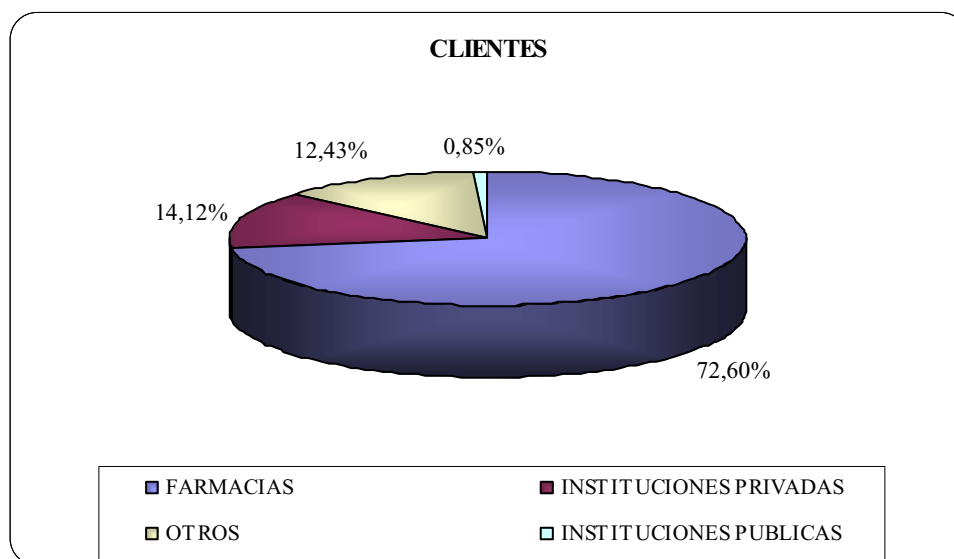
Antes de comenzar a analizar el poder de negociación que ejercen los compradores sobre la empresa, primero se procederá a definir quienes son los principales clientes y como se encuentran divididos en la organización.

Distribuidora C.Y., actualmente posee una cartera de 354 clientes los cuales están clasificados de dos formas: según el tipo de negocio y de acuerdo a la región a la que pertenecen.

Según el tipo de negocio los clientes están subdivididos en cuatro grupos diferentes como se indica a continuación:

- *Farmacias:* Agrupa a farmacias, boticas, botiquines y droguerías.
- *Instituciones Privadas:* A este grupo pertenecen, clínicas, hospitales privados, maternidades, centros de salud, laboratorios médicos, fundaciones, dispensarios médicos, unidades médicas, subdistribuidores.
- *Otros:* Son clientes cuya frecuencia y volumen de compra es menor en relación a los dos anteriores; a este grupo pertenecen doctores, personas naturales, bazares, comisariatos, despensas, asociación de empleados de diversas empresas.
- *Instituciones Públicas:* Es un nuevo segmento de mercado en el que está incursionando la empresa, representa una parte pequeña ya que para poder acceder a este sector primero hay que calificarse como proveedor en el Ministerio de Salud, los clientes de este mercado institucional están conformados por los servicios del Ministerio de Salud Pública (MSP), El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y los servicios de salud de los Municipios.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede observar en el gráfico 24 que los principales clientes de Distribuidora C.Y. son las farmacias con el 72.60% del total de los clientes, luego les siguen las instituciones privadas con el 14.12%, casi de una manera pareja los clientes que pertenecen al grupo otros con el 12.43% y finalmente las instituciones públicas con el 0.85%

Gráfico 24. Clasificación de Clientes

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Distribuidora C.Y.

De acuerdo a la región a la que pertenecen se encuentran segmentados de acuerdo a las provincias a las que pertenecen y que son atendidos por vendedores que los visitan en sus propios establecimientos; y los clientes de oficina que son clientes que compran directamente en el punto de venta.

En la tabla 22 se puede apreciar cuantos son los clientes que tiene Distribuidora C.Y. en cada provincia y en que cantidad por cada tipo de cliente.

Tabla 22. Cantidad de Clientes de Distribuidora C.Y.

	Oficina	Pichincha	Los Ríos	Esmeraldas	Manabí	Total	%
<i>Farmacias</i>	42	52	75	41	47	257	72,60%
<i>Otros</i>	13	18	6	9	4	50	14,12%
<i>Instituciones Privadas</i>	11	7	8	10	8	44	12,43%
<i>Instituciones Públicas</i>	2	0	1	0	0	3	0,85%
Total	68	77	90	60	59	354	100,00%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Distribuidora C.Y.

Una vez definido quienes son los clientes, se prosiguen analizar los principales aspectos que tienen mayor incidencia en la negociación con la empresa.

Los principales aspectos que tienen mayor incidencia en la negociación de los clientes con Distribuidora C.Y. son los siguientes:

A) Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o Indiferenciados

La mayoría de productos de Distribuidora C.Y. son de carácter estándar que pueden ser adquiridos de otros distribuidores de la competencia o directamente de los laboratorios farmacéuticos, por lo que el tema de descuentos, bonificaciones y créditos se tornan en el eje central de las negociaciones sin considerar algunas veces incluso las cantidades requeridas.

B) El grupo tiene toda la información

Al existir un contacto permanente entre los laboratorios farmacéuticos con los clientes por las visitas médicas que estos realizan, hace que el cliente tenga toda la información sobre distribuidores, precios de productos, descuentos y promociones. Este hecho de que el cliente conozca y tenga toda la información sobre los precios, créditos, bonificaciones y promociones de la mayoría de distribuidores farmacéuticos les da una mayor ventaja negociadora frente a la empresa

La variedad de líneas farmacéuticas y de productos populares de consumo ofrecidas por Distribuidora C.Y., permite a los clientes de la empresa realizar grandes pedidos, lo que a su vez les ayuda para negociar mejores créditos y formas de pago.

C) Integración hacia atrás

De los 532 millones de dólares que facturó el mercado farmacéutico en el 2005, el 69 por ciento pertenece a las farmacias independientes y el 31% corresponde a las cadenas de Farmacias.

Por eso los propietarios de las marcas de cadenas de farmacia apuestan a las alianzas para captar ese nicho de mercado, mediante la oferta de software, capacitación, asesoramiento y remodelación para mejorar sus ventas.

Las nuevas tendencias de negocio apuestan a las grandes cadenas de farmacia para fortalecer y mejorar los niveles de comercialización a través de precios más bajos, por lo que las farmacias independientes se van debilitando y, para evitar pérdidas en el negocio, deben apostar a la alianza de cadenas de farmacias que tienen un valor que va desde los 5000 hasta 10000 dólares de inversión; o invertir más en el negocio independiente y reducir sus márgenes de utilidad para mantenerse en el mercado.

En base a lo expuesto anteriormente se puede decir que la integración hacia atrás por parte de las farmacias no representa una amenaza hacia el sector de la distribución farmacéutica.

D) El grupo obtiene bajas utilidades.

En el mercado farmacéutico los establecimientos para expendio al público obtienen utilidades del veinte por ciento (20%) para los medicamentos de marca; y del veinte y cinco por ciento (25%) para los medicamentos genéricos, por lo que es un porcentaje muy atractivo para todos los clientes, aparte de que obtienen descuentos adicionales por compras de contado, y bonificaciones de productos por volúmenes de compra en unidades.

Se puede concluir en base a los aspectos antes mencionados y a la existencia de un número significativo de distribuidores farmacéuticos, que los clientes tienen el poder de imponer los términos de negociación, eso sí, basado en los límites que

el sector ya tiene establecido; por ejemplo el crédito oscila entre los 30 y 60 días dependiendo del monto de compra, los descuentos y bonificaciones de acuerdo a los cantidades en unidades.

2.3.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen una especial importancia para Distribuidora C.Y., debido a que de ellos depende en un gran porcentaje la calidad de los productos y servicios que la empresa pueda brindar a sus clientes.

Los principales proveedores de Distribuidora C.Y. se pueden observar en el anexo 09 y corresponden a laboratorios farmacéuticos y ciertos distribuidores de productos populares de consumo (higiene).

No hay que dejar de un lado a los proveedores de otros bienes y servicios que contribuyen al normal desenvolvimiento de todas las actividades administrativas y de ventas como son los servicios de mensajería, de seguridad privada y aquellos que nos facilitan el material para toda la logística.

El poder de negociación con los proveedores es un factor muy importante debido a que de la negociación que se logre hacer con ellos en cuanto a bonificaciones descuentos y plazos, se logrará brindar mejores ofertas a nuestros clientes

El Gerente General de Distribuidora C.Y. es la persona que se encarga de realizar las negociaciones con los proveedores, las adquisiciones que se realizan se manejan en base a los informes de rotación de productos, niveles de ventas, productos mas vendidos, bonificaciones y descuentos que ofrecen los proveedores.

A continuación se hace el análisis del poder negociador que tiene Distribuidora C.Y. con sus proveedores:

A) El grupo esta dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.

En la rama farmacéutica al existir pocos proveedores de medicina para cada marca y en algunos casos un único proveedor, ellos son los que establecen las condiciones y políticas a los clientes, entre las más importantes se pueden citar:

- Para obtener la distribución de la mayoría de líneas de medicina se debe comprar toda la gama de productos del laboratorio farmacéutico con cantidades mínimas de cada producto en unidades sean que estos tengan alta o baja rotación en el mercado.
- Las primeras compras se deben realizar con pago de contado o entregando un cheque el momento que se recibe la mercadería.
- Los descuentos y bonificaciones son impuestas por ellos, aumentan o disminuyen en base a los montos y volúmenes de compra en unidades y valores y varían de acuerdo al producto y la rotación que tenga este en el mercado.
- Si se incumple o se retrasa en los pagos en los plazos establecidos, automáticamente cancelan los despachos y en algunos casos puede ser causa para el cierre del crédito.

En lo concerniente a los productos populares de consumo (higiene), no existen muchos condicionamientos por parte de los proveedores, pues este sector tiene mucho más competencia y hay mayor número de proveedores lo que hace difícil que ellos impongan en gran parte sus políticas; eso si, se debe cumplir con las obligaciones adquiridas durante cada negociación que se lleve a cabo.

B) El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.

Tanto en la industria farmacéutica como en la de productos populares de consumo (higiene), la rivalidad y la competencia entre los laboratorios farmacéuticos es significativa, puesto que la mayoría de sus productos tienen una

gran variedad de sustitutos por parte de la competencia, donde la diferencia radica en el poder de acción que tenga cada medicamento, la calidad, el precio y la publicidad que tenga cada producto.

Distribuidora C.Y. al tener la distribución de una gama amplia de medicamentos y productos populares de consumo (higiene) de gran rotación de los principales laboratorios farmacéuticos del país y que a su vez son sustitutos entre ellos, utiliza esto como ventaja para negociar de mejor forma con los proveedores de la siguiente manera:

- Compra toda la gama de productos pero no en las cantidades que los proveedores imponen.
- Paga todas sus compras al máximo crédito establecido por los proveedores sin importar los montos
- En ciertas líneas no necesariamente compra toda la gama de productos.
- Negocia mejores descuentos, bonificaciones y créditos en los productos que no tienen mucha rotación.
- Productos nuevos en el mercado, la empresa recibe solo a consignación y paga solo lo que vende hasta que el producto tenga un posicionamiento claro en el mercado.

C) El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

La cadena logística de distribución en el sector químico farmacéutico pasa básicamente del laboratorio farmacéutico o importador de productos farmacéuticos al mayorista o distribuidor, una figura que existe a nivel internacional y que es necesaria para distribuir los medicamentos bajo demanda a las farmacias, hospitales, clínicas, etc.

Esta prestación de servicios a los laboratorios farmacéuticos le resultaría excesivamente cara y que les resulta más económico subcontratar, es por esto que la integración vertical hacia adelante no representa una amenaza para Distribuidora C.Y.

2.3.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Posterior al análisis del sector externo tanto del macro ambiente como del microambiente se procedió a elaborar el perfil de oportunidades y amenazas donde se pudo identificar las oportunidades y amenazas potenciales de Distribuidora C.Y. En el anexo 10 se puede observar la base de datos de los factores externos

2.3.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR FARMACEUTICO

De la base de datos del perfil de oportunidades y amenazas se obtuvo 21 oportunidades y 23 amenazas, las cuales fueron llevadas a una matriz de priorización como podemos observar en el anexo 11, luego de la evaluación utilizando el criterio 20/80 de Pareto, se determinaron las principales oportunidades y amenazas.

Las principales oportunidades que se determinaron fueron las siguientes:

- Las enfermedades y la morbilidad hospitalarias
- El crecimiento del mercado debido al incremento de la demanda de medicamentos y
- La cobertura de salud que representa un nuevo segmento de mercado para la empresa.

Así mismo de la evaluación se obtuvo las siguientes amenazas:

- La capacidad tecnológica que tienen los competidores
- Los elevados descuentos y bonificaciones que brinda la competencia por menos unidades o en productos de mayor rotación.

2.4 ANALISIS INTERNO.

El análisis interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección y desempeño de la misma.

Mediante este análisis se pretende conocer y evaluar aquellos factores internos que hacen que Distribuidora C.Y. pueda determinar que tan fuerte o débil es frente a sus competidores.

Entre los componentes que conforman el ambiente interno están:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica (Producción)
- Capacidad del Talento Humano

2.4.1. CAPACIDAD DIRECTIVA.

La capacidad directiva de Distribuidora C.Y., tiene como autoridad máxima a su propietario, quien es el gerente general y la persona responsable de ejercer la representación legal y la toma las decisiones en la empresa.

Existe un contacto permanente entre el gerente y su personal, las disposiciones son claras respecto a las funciones que debe desempeñar cada empleado, sin embargo no hay un documento formal donde se explique a detalle las responsabilidades de cada uno de los empleados de Distribuidora C.Y. y esto es un problema pues existe personal que no se encuentra conforme con algunas actividades asignadas fuera de su quehacer normal.

No existe una estructura clara que pueda identificar plenamente a la empresa, por lo que es una debilidad frente a sus competidores, una empresa fuerte y que aspira a triunfar debe tener una estructura organizacional bien establecida e igualmente una estructura funcional para poder asignar responsabilidades y tareas de cada miembro de la distribuidora.

La buena comunicación y el buen ambiente de trabajo que se mantiene a nivel interno entre todos los miembros de la organización es un factor muy importante pues ayuda a solucionar o responder cualquier novedad o inquietud que tengan nuestros clientes internos y externos.

Distribuidora C.Y. actualmente no cuenta con una planeación estratégica que le permita proyectarse a corto y mediano plazos, en función de alcanzar objetivos plenamente identificados y que respondan a un análisis profundo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.4.2. CAPACIDAD COMPETITIVA

La capacidad competitiva hace relación al área de comercialización de Distribuidora C.Y. donde se incluyen los principales aspectos:

A) PRODUCTO

Cuando se habla de productos siempre se dice que es mejor calidad en vez de cantidad, pero para una empresa de distribución farmacéutica como Distribuidora C.Y. aparte de la calidad también le interesa la cantidad de productos que pueda ofrecer, pues mientras más variedad de productos se distribuyan mejor servicio se podrá ofrecer a los clientes; generalmente la mayoría de farmacias que son los principales clientes de Distribuidora C.Y. buscan mantener relaciones comerciales con pocos proveedores que les ofrezca gran cantidad y variedad de productos, porque se les facilita la acción de pagos.

Distribuidora C.Y. cuenta con un portafolio de 3459 productos de los cuales 2050 corresponden a medicamentos de marca de 51 laboratorios farmacéuticos, 455 de

medicina genérica de 8 laboratorios farmacéuticos y 954 son productos populares de consumo, de 25 casas comerciales (Ver anexo 12)

En la rama farmacéutica la empresa ofrece medicamentos de prescripción, de automedicación (OTC), hospitalarios, y de medicina interna, entre los que se puede citar algunos como se indica en la tabla 23.

Tabla 23. Tipos de Medicamentos

Antibióticos.	Antihistamínicos.	Hepato - Protectores.
Antiinflamatorios.	Antihipertensivos.	Vasos Dilatadores.
Antidesparasitantes.	Antipsicóticos.	Trombólicos.
Antidepresivos.	Antimicóticos.	Antialérgicos.
Antipiréticos.	Antiflatulentos.	Adyuvantes-Oftalmológicos.
Anticonceptivos.	Antidiabéticos.	Anticoagulantes.
Antibacterianos.	Antidiarreicos.	Anticonvulsivos.
Antivirales.	Antianémico.	Antiarrítmicos.
Antiesquémico.	Antineoplásico.	Antisépticos-Desinfectantes.
Antirreumáticos.	Multivitaminas.	
Antineumáticos.	Anestésicos.	

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y.

En lo que se refiere a productos populares de consumo se puede mencionar: productos para el aseo personal, para el cuidado de la piel, perfumería, línea infantil, productos de bazar como los que se indican en la tabla 24.

Tabla 24. Productos Populares de Consumo (higiene)

Afeitadoras	Guantes	Shampoo
Algodones	Hojas de afeitar	Talco para el cuerpo
Biberones	Jabones de tocador	Talcos para pies
Cepillos dentales	Jeringuillas	Tintes para el cabello
Chupones	Mentoles	Tintes para telas
Conetes	Pañales	Toallas sanitarias
Cremas de afeitar	Pastas Dentales	Tratamientos Capilares
Cremas para la piel	Perfumes	Unguentos
Desodorante	Pilas	Vendas
Fijadores del cabello	Preservativos	
Gasas, Esparadrapos	Protectores solares	

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y.

Distribuidora C.Y. posee la distribución de un gran número de laboratorios farmacéuticos reconocidos a nivel mundial y nacional; de los cuales la empresa

tiene la distribución de 40 de los 71 laboratorios farmacéuticos que más participación tienen en el mercado ecuatoriano²⁷.

En la tabla 25, se puede observar el ranking de cada laboratorio farmacéutico e identificado con un si o un no cuales son de la gama de líneas que distribuye la empresa.

Tabla 25. Principales Laboratorios Farmacéuticos

LABORATORIOS		C.Y.	LABORATORIOS		C.Y.
1	PFIZER	SI	37	KEY	NO
2	GRUNENTHAL	SI	38	ASTRAZENECA	SI
3	BOEHRINGER ING	SI	39	ECU	SI
4	GLAXOSMITHKLINE	SI	40	ABL PHARMA	SI
5	BAYER	SI	41	PEDIAPHARM	NO
6	ROEMMERS	NO	42	OM PHARMA	NO
7	ABBOTT	SI	43	JULPHARMA	SI
8	SANOFI AVENTIS	SI	44	VIFOR INTERNACIONA	SI
9	MERCK	SI	45	RODDOME PHARMACEUT	SI
10	MERCK SHARP DOHME	NO	46	ARISTON	SI
11	NOVARTIS PHARMA	SI	47	DRUGTECH	NO
12	LIFE	SI	48	NIFA	NO
13	MEDICAMENTA	NO	49	LA SANTE	NO
14	BRISTOL MYER SQUIB	SI	50	NOVARTIS OPHTALMIC	SI
15	INTERPHARM	SI	51	ALCON	NO
16	SCHERING A.G.	SI	52	GYNOPHARM	NO
17	ROCHE PHARMA	SI	53	WYETH CONSUMER	NO
18	BAGO	NO	54	ROCENARF	SI
19	FARMA DEL ECUADOR	SI	55	GENAMERICA	SI
20	MCKESSON	SI	56	K2 PHARMACARE	NO
21	NESTLE	NO	57	LILLY	SI
22	NOVARTIS CONSUMER	SI	58	LEFISA	NO
23	MEPHA	NO	59	DEUTSCHE PHARMA	NO
24	ACROMAX	NO	60	ZAMBON	NO
25	WYETH FARMA	NO	61	SERVIER	NO
26	GENFAR	SI	62	ROWE	NO
27	WHITE	NO	63	ORDESA	NO
28	SAVAL	SI	64	LAMOSAN	SI
29	ESSEX	NO	65	SWISS & NORTH GROU	NO
30	ORGANON	NO	66	UNION CHIM BELGE	NO
31	LABORATORIO SANDOZ	SI	67	VITABIOTICS	SI
32	CHALVER	SI	68	SANKYO PHARMA	NO
33	CORMIN	NO	69	LAFI	NO
34	JANSSEN-CILAG	SI	70	PHARMABRAND	SI
35	LAB.BIOGENET S.A	SI	71	GUTIS	SI
36	PROFESA	NO			

ELABORADO POR: Edwin Cuenca
FUENTE: Intercontinental Marketing Services

Los productos mas vendidos en el mercado ecuatoriano están clasificados en productos del mercado ético (medicamentos de prescripción o de venta bajo receta médica) y productos del mercado popular (medicamentos de automedicación o de venta libre sin receta)

²⁷ Intercontinental Marketing Services

Tabla 26. Productos más vendidos.

PRODUCTOS			
RKG	MERCADO ETICO	RKG	MERCADO POPULAR
UND		UND	
1	NEUROBION	1	APRONAX
2	DICLOFENAC MK	2	FUNGIREX
3	PEDIALYTE	3	REDOXON
4	GENTAMAX	4	VISINA
5	IMODIUM	5	LISTERINE
6	HEPABIONTA	6	NIDO CRECIMIENTO
7	GENBEXIL	7	LECHE M.A.G.PHILLIPS
8	BUPREX	8	ASPIRINA
9	MEGACILINA	9	SIMEPAR
10	MESULID	10	EMULSION DE SCOTT
11	TOPASEL	11	BISOLVON LINCTUS
12	GENTAMICINA MK	12	PHARMATON
13	BEDOYECTA	13	COMTREX
14	COMPLEJO B LIFE	14	VITAMINA C MK
15	CLORURO DE SODIO	15	CEBION
16	MESIGYNA	16	TEMPRA
17	CATAFLAM	17	SUPRADYN
18	CORICIDIN	18	VOLTAREN TOPICO
19	BACTRIM	19	CANESTEN
20	VOLTAREN	20	LUBRIDERM

ELABORADO POR: Edwin Cuenca

FUENTE: Intercontinental Marketing Services

En la tabla 26, se puede observar los 20 medicamentos de mayor venta en el Ecuador conocido como productos líderes, los que se encuentran resaltados, pertenecen a la gama de productos que posee la empresa.

Todos los productos que distribuye la empresa cumplen con altos estándares de calidad e igualmente son competitivos en términos de la ciencia médica; el hecho de vender medicamentos de los mejores laboratorios farmacéuticos a nivel mundial es una ventaja con la que cuenta la empresa.

B) PRECIO

En el Ecuador existe un mercado regulado, cuyo concepto se basa en el artículo 4 de la Ley de Producción, Comercialización, Importación y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano:

“Art. 4.- Los precios a que se refiere el artículo anterior serán establecidos dentro de un plazo improrrogable de quince (15) días so pena de destitución en caso de incumplimiento. El margen de utilidad por producto para el fabricante o importador no excederá de un veinte por ciento (20%); el de comercialización para las distribuidoras del diez por ciento (10%) por producto y para los establecimientos de expendio al público de máximo un veinte por ciento (20%) para los productos de marca; y del veinte y cinco por ciento (25%) para los medicamentos genéricos”.

Esta estructura de precios se puede resumir con un ejemplo en la tabla 27

Tabla 27. Estructura de Precios de los Medicamentos

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>	
Costos y Gastos		100,00
mas Margen 20% del productor	20,00	
Subtotal		120,00
mas Margen 10% para el Distribuidor	12,00	
Subtotal		132,00
mas Margen 20% de Farmacia	26,40	
Total Venta al publico		158,40

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Ley de Producción, Comercialización, Importación y Expendio de Medicamentos

Distribuidora C.Y. siempre respeta los precios de venta al público (p.v.p.) establecidos por la ley, donde hay variación es en el precio de venta a farmacia (p.v.f.), pues estos variaran, dependiendo de los equilibrios de la oferta y demanda y según si son o no productos líderes en el mercado.

Así mismo al interior del precio final la repartición entre productor o importador, distribuidor y farmacia puede variar dependiendo del poder de negociación de cada uno y de las diversas estrategias.

A parte del precio de venta a farmacia Distribuidora C.Y. también maneja una política de descuentos como se detalla a continuación:

- Descuentos en valores que van desde el 3% al 10% adicional en producto por ejemplo: 3 unidades con 5%, 6 unidades con 10%, 5 unidades con 5%, 2 unidades con 10%, dependiendo del producto.

- 3% de descuento adicional del valor total de la factura en compras de contado (máximo 7 días)
- Bonificaciones en unidades como por ejemplo: 8 +1, 10+1, 10+2 ;12+1 24+3; 8+2 12+3 , etc, dependiendo del tipo de producto

En lo referente a las líneas de productos populares de consumo (higiene), se mantiene la competitividad en precios, pero no se puede competir a nivel de créditos y bonificaciones con distribuidores que se dedican solo a estas líneas de productos; pero se mantienen las líneas como complementos a las líneas de medicina pues son productos que tienen que ver con la higiene y la salud de las personas.

C) DISTRIBUCION

La cadena logística de distribución en la rama farmacéutica inicia en un primer nivel con los productores o importadores, en el segundo nivel se encuentran todos los distribuidores, en el tercer nivel se encuentran farmacias e instituciones públicas y privadas, para terminar la cadena con el consumidor final.

Distribuidora C.Y. al ser considerado un distribuidor por los laboratorios farmacéuticos se convierte en un intermediario entre el productor o importador y los establecimientos de expendio al público.

Distribuidora C.Y. realiza la entrega de sus pedidos en un 95% de manera directa, ya que se cuenta con vehículo propio que permite tener un mejor cuidado y manejo de la medicina y el 5% restante se lo hace contratando el servicio de empresas de mensajería, por lo general se ocupa este servicio cuando el cliente de otras ciudades necesita de urgencia ciertos productos y en otros casos cuando se tratan de clientes del punto de venta.

La distribución en las diferentes ciudades se la realiza de la siguiente manera:

Internamente en la ciudad de Santo Domingo las entregas se realizan tres veces al día, la primera a las 8:30 am la segunda a las 12:00 pm y la tercera a las 17:00 pm, en algunos casos dependiendo de la urgencia que tenga el cliente se entrega los pedidos con un máximo de una hora.

En la provincia de los Ríos la entrega de pedidos se hace una vez a la semana los días jueves de la siguiente manera: a los tres días de tomado el pedido en las ciudades mas alejadas de Santo Domingo de los Colorados y a los dos y un día de las ciudades mas cercanas.

En la Provincia de Esmeraldas la entrega de pedidos se realiza dos veces en la Semana los días martes y sábado.

En la Provincia de Manabí la entrega de pedidos se realiza semanalmente los días viernes de la siguiente manera: Dos veces al mes va el camión de la empresa a entregar directamente y así mismo dos veces al mes se envía utilizando el servicio de mensajería de ciertas empresas con las cuales se tiene convenio, esto se debe a las diferentes zonas donde se entrega.

D) Promoción

La promoción en lo referente a los productos la realizan los mismos laboratorios farmacéuticos mediante las visitas médicas que realizan a médicos, farmacias y gente del medio farmacéutico y depende en gran parte de ellos que se incremente la rotación de los productos.

Distribuidora C.Y. realiza publicidad de la empresa y de los productos que oferta en revistas de información farmacéutica, páginas amarillas y vademécum, debido al alcance que tienen dichos medios, periodos y costos de publicación.

2.4.3. CAPACIDAD FINANCIERA

En este componente se realiza un análisis de los Estados financieros y de los indicadores financieros que más relevancia tengan sobre la empresa.

Para el análisis de los estados financieros se considerará el estado de resultados y el balance general del año 2004 y 2005 de Distribuidora C.Y. (Anexo 13)

2.4.3.1 *Balance General*

Muestra la posición financiera de la empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por la empresa bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamos (pasivos) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable).

En el Balance General, se puede apreciar que, la mayoría de los activos de la empresa son corrientes (74,95%) y la inversión en activos fijos es mínima (24,08%) esto es normal debido al giro del negocio que corresponde a la distribución de productos farmacéuticos y productos populares de consumo, cuya principal cuenta es la de inventarios que representa el (78.69 %) del activo corriente.

Los activos corrientes de la empresa tuvieron un crecimiento del 6.47% esto se debe principalmente al incremento de todas sus cuentas gracias al aporte de ventas; en lo que se refiere al activo fijo existe un ligero decremento del 3.26 % debido a la depreciación del mismo.

En lo referente al pasivo y patrimonio, la empresa está financiando sus activos con deuda en un 58.42% (pasivos) donde 48.33% corresponde al pasivo corriente y 10.09% con pasivos a largo plazo, el resto es financiamiento con capital propio (patrimonio) lo cual depende de las operaciones y resultados de la empresa.

El pasivo corriente incrementa en un 3.79 % debido a que la empresa tuvo un mayor monto en ventas y necesariamente tuvo que endeudarse a corto plazo especialmente la deuda con los proveedores, impuestos y empleados

El pasivo no corriente disminuyó en 4.65%, debido a que la empresa está cancelando sus deudas que mantiene con las instituciones financieras, las mismas que adquirió para la construcción de su edificio.

2.4.3.2 Estado de Resultados

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, resume los ingresos generados y los gastos en los que ha incurrido la empresa durante un periodo contable.

Si analizamos las ventas podemos decir que tuvieron un crecimiento del 21.46% con respecto al año 2004 como se observa de la siguiente manera en la tabla 28.

Tabla 28. Ventas Distribuidora C.Y.

	AÑO 2004	AÑO 2005	VARIACIONES	
			ABSOLUTAS	RELATIVAS
Los Ríos	544.585,92	590.860,65	46.274,73	8,50%
Pichincha	286.534,76	348.948,72	62.413,96	21,78%
Punto de Venta	630.122,15	567.849,06	-62.273,09	-9,88%
Esmeraldas	342.967,86	536.460,88	193.493,02	56,42%
Manabí	98.338,84	266.696,42	168.357,58	171,20%
	1.902.549,53	2.310.815,73	408.266,20	21,46%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y.

Se puede ver que hay una disminución en las ventas en el punto de venta, esto ocurre porque se está direccionando los clientes de oficina a los ejecutivos de venta sobre todo al vendedor de la Provincia de Pichincha, pues se está ampliando la cobertura de visita en esta Provincia.

Los gastos administrativos representa el 73.48% de los gastos operacionales donde se incluyen una serie de gastos varios realizados por la administración para el movimiento del negocio. En el último año han tenido un incremento del

15.61% % esto se debe a un crecimiento en las remuneraciones del área administrativa, se puede notar una disminución significativa en los gastos por servicios básicos y arriendos, debido a que la empresa ya posee sus propias instalaciones por lo que se espera que para el 2006 estas cuentas sigan disminuyendo.

En los gastos de venta existe un crecimiento del 7.68% ya que aumentaron las comisiones, combustibles y fletes por el aumento de las ventas debido a la relación directa que mantienen; por otro lado se disminuyeron los gastos de publicidad y propaganda para el año 2005 en un 38.45%.

2.4.3.3. Razones Financieras

Las razones financieras tienen como propósito mostrar la relación que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas. Para el análisis de las razones financieras, se recurrirá a la información de los estados financieros del anexo 13.

A continuación se presentan las razones financieras de los años 2004 y 2005 de Distribuidora C.Y.

2.4.3.3.1 Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes.

Las razones de liquidez que se han utilizado son las siguientes:

Capital de Trabajo Neto (CTN)

El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes.

CTN= Activo Corriente – Pasivo Corriente

Tabla 29. Capital de Trabajo Neto

	2004	2005
Activo Corriente	1.143.829,49	1.217.853,73
Pasivo Corriente	742.635,95	785.293,04
Capital de Trabajo neto	401.193,54	432.560,69

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y.

En la tabla 29 se observa que para el año 2004 la empresa contaba con un CTN de 401193.54 pasando al 2005 a 432560.69

Si dividimos el capital de trabajo neto para las ventas, obtenemos la proporción que utilizamos de capital para lograr una venta como se puede observar en la tabla 30.

Tabla 30. Proporción de Capital Utilizado

	2004	2005
Capital de Trabajo neto	401.193,54	432.560,69
Ventas	1.902.549,53	2.310.815,73
Capital de Trabajo neto	0,21	0,19

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y.

Para el año 2004 este índice fue del 21% mientras que para el 2005 fue de 19%, lo cual implica que Distribuidora C.Y utilizo menos proporción de recursos corrientes para generar una unidad monetaria.

Razón Circulante (RC)

Este índice, relaciona los activos corrientes o circulantes frente a los pasivos corrientes o circulantes. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Su manera de cálculo se presenta a continuación:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

La razón circulante indica en que medida los pasivos corrientes están cubiertos por los activos corrientes que se espera se conviertan en efectivo. Generalmente

se maneja el criterio de que una relación adecuada entre activos y pasivos corrientes debería ser de 1 a 1 para poder cubrir sus obligaciones.

Tabla 31. Razón Circulante

	2004	2005
Activo Corriente	1.143.829,49	1.217.853,73
Pasivo Corriente	742.635,95	785.293,04
Razón Circulante	1,54	1,55

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y.

No existe variación entre los años 2004 y 2005 en la razón circulante, pues existe una relación directamente proporcional entre el activo y pasivo corriente. Esto se debe a que en mayor parte la empresa tiene su deuda a corto plazo con los proveedores, pues si aumentan las ventas también se incrementa la deuda con ellos.

El valor obtenido de 1.55 en el año 2005 muestra que el activo corriente es 1.55 veces mas grande que el pasivo corriente; o que la empresa tiene por cada dólar de deuda, 1.55 dólares para poder cubrirla, en otras palabras existe capacidad por parte de la empresa para cubrir las obligaciones de corto plazo.

Prueba Ácida

Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir básicamente con sus saldos en efectivo como cuentas por cobrar o algún otro activo de fácil liquidación, diferente a los inventarios.

La prueba ácida se calcula deduciendo los inventarios de los activos corrientes y dividiéndolos posteriormente la parte restante entre los pasivos corrientes.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

No se puede precisar cual es el valor ideal para este indicador, pero el más adecuado podría acercarse a uno, aunque es admisible debajo de este nivel.

Tabla 32. Prueba Acida

	2004	2005
Activo Corriente	1.143.829,49	1.217.853,73
Pasivo Corriente	742.635,95	785.293,04
Inventarios	933.173,63	958.269,55
Prueba Acida	0,28	0,33

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

En la tabla 32 se puede apreciar un pequeño incremento de este indicador, esto se debe a que ha aumentado las cuentas del activo corriente sobre todo la cuenta de clientes. El índice obtenido de 0.33 es un valor muy lejano a uno por lo que en caso de liquidación la empresa, esta no podrá cancelar todas sus obligaciones sin hacer uso de sus inventarios.

Sin embargo el valor obtenido de 0.33 no es tan malo pues la empresa al ser un intermediario comercial depende casi en su totalidad de las existencias que posee, pues los inventarios representan el 78,69% del activo corriente.

2.4.3.3.2 Indicadores de Solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera, mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores y se calcula como se describe a continuación:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 33. Endeudamiento del Activo

	2004	2005
Pasivo Total	914.635,95	949.293,04
Activo Total	1.553.965,49	1.624.907,17
Razón Endeudamiento	0,59	0,58

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

La variación de un punto en la razón de endeudamiento entre el año 2004 y 2005 se da por los pagos que se realiza a los acreedores sobre todo en la deuda a largo plazo.

La razón endeudamiento de Distribuidora C.Y. es de 58%, lo que significa que sus acreedores han proporcionado aproximadamente más de la mitad del financiamiento total de la empresa.

La razón de endeudamiento muestra que la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones con los activos que posee, aunque no es recomendable un endeudamiento mayor debido a que lo ideal es 60%.

Endeudamiento del Activo Fijo

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo}}$$

Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a uno, significa que la totalidad del activo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa. Sin necesidad de terceros.

Tabla 34. Endeudamiento del Activo Fijo

	2004	2005
Patrimonio	639.329,54	675.614,12
Activo fijo neto	404.536,00	391.357,16
Endeudamiento del Activo Fijo	1,58	1,73

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

La mayoría de activos fijos de la empresa han sido obtenidos con capital propio, salvo el edificio para lo cual se tuvo que recurrir a préstamos de entidades financieras.

Como se observa en la tabla 34 el resultado obtenido de este indicador refleja lo dicho anteriormente, lo cual es bueno pues no posee mucha deuda a largo plazo.

2.4.3.3.3 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de la deuda sobre los resultados operativos

Margen Bruto de Utilidad

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones de impuestos. Su manera de cálculo es como se presenta a continuación:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 35. Margen Bruto de Utilidad

	2004	2005
Ventas	1.902.549,53	2.310.815,73
Costo de Ventas	1.415.152,01	1.747.967,00
Margen Bruto	0,26	0,24

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

Se puede observar en la tabla 35 una disminución del 2% entre el año 2004 y 2005, esto se da porque cada vez el mercado farmacéutico es más competitivo, entonces para poder competir se deben mejorar los servicios, aumentar los descuentos y las bonificaciones por lo que aumenta de esta manera el costo de ventas.

Retorno Sobre la Inversión (ROI)

Muestra la eficiencia de la organización para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma con la que hayan sido financiados. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 36. Retorno Sobre la Inversión

	2004	2005
Utilidad Neta	83.306,71	103.645,78
Activo Total	1.553.965,49	1.624.907,17
Retorno sobre la Inversión	5,36%	6,38%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez
FUENTE: Distribuidora C.Y

El retorno sobre la inversión se ha incrementado en 1.02 % en el año 2005, como se puede ver en la tabla 36, lo que muestra que la empresa está aprovechando adecuadamente sus activos para generar utilidades.

Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

Proporciona la utilidad por cada dólar de ventas, se calcula de la siguiente manera.

$$\text{Margen de utilidad neta sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 37. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

	2004	2005
Utilidad Neta	83.306,71	103.645,78
Ventas	1.902.549,53	2.310.815,73
Utilidad sobre ventas	4,38%	4,49%

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

La empresa tiene un margen de utilidad sobre sus ventas de 4.49%, o sea 4.49 centavos sobre cada dólar de venta; existe un mínimo incremento en la utilidad sobre las ventas en el año 2005 con respecto al 2004, esto se debe a que sus costos y gastos han aumentado en un 15.61%

2.4.3.3.4 *Indicadores de Gestión*

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de créditos y del pago de las obligaciones, etc.

Días de Ventas Pendientes de Cobro (DVPC)

Se utilizan para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Estos días se calculan de la siguiente manera:

$$DPCV = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de Ventas por día}}$$

Promedio de Ventas por día = Ventas anuales / 360

Los días de venta pendientes de cobro representan el plazo promedio que la empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta, y éste es el periodo promedio de cobranza.

Tabla 38. Días de Venta Pendientes de Cobro

	2004	2005
Cuentas por Cobrar	200.218,90	247.459,19
Promedio ventas por día	5.284,86	6.418,93
DPCV	38	39

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

En la tabla 38 se puede observar que Distribuidora C.Y. tiene aproximadamente 39 días de ventas pendientes de cobro, lo cual esta dentro del promedio del sector farmacéutico que va desde 30 hasta 60 días.

Los términos de venta de Distribuidora C.Y. exige que se hagan los pagos a partir de los 45 días, por lo tanto el hecho de que 39 días de venta y no 45, estén pendientes de cobro, indica que los clientes, en promedio pagan a tiempo sus cuentas. Lo cual se constituye en una fortaleza para la empresa.

Rotación del Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos. Su forma de cálculo se presenta a continuación:

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

Tabla 39. Rotación del Activo Fijo

	2004	2005
Ventas	1.902.549,53	2.310.815,73
Activo Fijo	404.536,00	391.357,16
Rotación de Activo Fijo	4,70	5,90

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

Por cada dólar invertido en activos fijos la empresa vende aproximadamente 6 veces más, lo que quiere decir que la empresa esta utilizando bien sus activos fijos para incrementar sus ventas pues existe un incremento de 1.2 % en la rotación de activos fijos entre el año 2004 y 2005 como se observa en la tabla 39.

Rotación de Inventarios

Es la razón que se calcula dividiendo el costo de los bienes vendidos entre los inventarios.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de Ventas por día}}$$

Tabla 40. Rotación de Inventarios

	2004	2005
Costo de Ventas	1.415.152,01	1.747.967,00
Inventarios	933.173,63	958.269,55
Rotación de Inventarios	1,52	1,82

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

FUENTE: Distribuidora C.Y

Como aproximación preliminar, cada uno de los productos de Distribuidora C.Y. rota 1.8 veces por año, esto es un valor muy bajo y refleja un valor falso, ya que en el sector farmacéutico los proveedores de la empresa laboran hasta los primeros días de diciembre y se incorporan la segunda semana de enero, por lo que Distribuidora C.Y. en el mes de noviembre debe aumentar sus pedidos y por ende incrementan sus inventarios para poder mantener stocks en los meses que no son visitados por sus proveedores, por lo que el valor obtenido se ve afectado directamente por esta anomalía ya que el balance general se realiza a finales de cada año.

Normalmente Distribuidora C.Y. realiza un pedido grande cada 45 días a sus proveedores y pequeños pedidos durante el mes de los productos que tienen mayor rotación. Por lo que se podría estimar que podría tener una rotación de inventarios de unas 8 veces por año.

2.4.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

En lo que se refiere a software Distribuidora C.Y. posee un sistema administrativo informático apropiado y diseñado de acuerdo a los requerimientos de la empresa y siempre está en constante actualización. Es de fácil utilización lo que ha mejorado el manejo y control de información y automatización de emisión de documentos.

En lo concerniente a hardware la empresa mantiene tecnología de punta en todos sus equipos, posee siete computadoras de escritorio, un servidor y un computador portátil para el uso de todas las personas que laboran en el área administrativa y operativa en la empresa.

Donde se carece de tecnología es en el área de ventas, pues la toma de pedidos por parte de los vendedores se la realiza en formularios diseñados para este fin, pero al ser pasados los pedidos por fax existen confusiones por parte de la persona que factura lo que ocasiona que los productos no puedan ser facturados de forma correcta presentándose problemas posteriores.

Además los vendedores no tienen la información actualizada al día sobre stocks, con lo que no le pueden garantizar al cliente que el pedido le llegara completo.

Por lo que la modernización en el área de ventas ayudaría a corregir esta falencia y disminuiría el trabajo por parte de la persona que factura y evitaría acumular trabajo al personal de bodega.

La infraestructura que posee la empresa para el desarrollo de sus actividades diarias es de primer orden, ya que cuenta con un edificio construido de acuerdo a las necesidades que este requiere para realizar sus actividades cotidianas, puesto que en el lugar donde operaba anteriormente resultaba muy pequeño, estrecho y además era húmedo por lo que sufría daños las mercadería; también resultaba incomodo para los clientes debido a que no existían sitios de parqueo de vehículos y muchos mas inconvenientes que de una manera u otra afectaban al giro del negocio, por lo que no se podía brindar una buena atención al cliente.

2.4.5. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La información referente a la capacidad del talento humano en la empresa ha sido obtenida mediante un cuestionario realizado al personal (anexo 14), y a información proporcionada por el gerente de la empresa.

Del análisis interno efectuado en la empresa se ha podido detectar que el estado de ánimo de los empleados y de los propietarios es favorable, comentan los empleados que se respira un ambiente familiar, existe respeto, comprensión y apoyo por parte de sus jefes y siempre están prestos a escuchar y brindar una sonrisa a todo el personal lo que repercute en que existan buenas relaciones laborales.

Las personas que laboran en Distribuidora C.Y. en su totalidad afirman que están satisfechos en el trabajo pues están contentos con el trabajo que realizan y sobre todo les gusta lo que hacen, también están satisfechos por las oportunidades de superación que les brinda la empresa.

Se nota que existe una aparente falta de comunicación entre compañeros lo que provoca la formación de grupos informales sobre todo entre el personal de bodega y el personal de facturación, las causas aparentes para estos problemas son la falta de un mecanismo formal para presentar reclamos y quejas.

La empresa no ha invertido en programas de capacitación, sin embargo y a pesar que la mayoría del personal lo necesita, es responsabilidad de la empresa actualizar a su personal en técnicas y temas de actualidad que permitan el desarrollo de la institución y enriquezca su principal activo que son los empleados. La única capacitación que recibe el personal de Distribuidora C.Y. proviene por parte de los proveedores y es limitado al personal de ventas. El personal de Distribuidora C.Y solicita se de capacitación en temas de Relaciones Humanas, Servicio al cliente, Estrategia de Ventas y Cobranzas, Sistemas contables, y charlas de motivación.

Los empleados están conformes en su sitio de trabajo, la empresa brinda un espacio físico moderno, limpio y seguro que cuenta con todas las comodidades para el desempeño normal de las labores cotidianas. Existen políticas disciplinarias establecidas por la organización en forma verbal, pero casi no se recurre a ellas, pues existe mucho respeto y compañerismo entre todo el personal.

La empresa no presenta niveles de ausentismo, ni rotación del personal, es más, la gerencia de Distribuidora C.Y. ha permitido estimular la creatividad de sus empleados lo que ha contribuido que exista satisfacción con el trabajo que cada uno de ellos desempeña.

El nivel académico de los empleados de la organización es bajo, la mayoría del personal tiene instrucción secundaria y en algunos casos culminado solo la primaria, pero la mayoría tiene conocimientos y experiencia en la rama farmacéutica.

Entre los requerimientos que el personal demanda de la empresa, en gran parte solicitan un seguro médico, aumento de sueldos, pagos de horas extras, transporte, mayor reconocimiento, capacitación, entre los de mayor importancia.

2.4.6 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI)

Una vez realizado el análisis interno de la empresa se procedió a elaborar el perfil de capacidad interna donde se pudo identificar las fortalezas y debilidades de Distribuidora C.Y. En el anexo 15 se puede observar la base de datos de los factores internos.

2.4.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE DISTRIBUIDORA C.Y.

De la base de datos del perfil de la capacidad interna se obtuvo 22 fortalezas y 15 debilidades, las cuales fueron evaluadas para determinar cuales de ellas son de mayor importancia, para lo cual se utilizó la matriz de priorización como se observa en el anexo 16.

Mediante el criterio 20/80 de Pareto se han podido identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene Distribuidora C.Y.

Las principales fortalezas que posee Distribuidora C.Y. son:

- Buena atención y servicio que brinda al cliente
- Amplia experiencia en la distribución de productos farmacéuticos y

- Variedad de líneas y productos farmacéuticos competitivos.

Como resultado de la evaluación de las debilidades que se detecto en Distribuidora C.Y. son las siguientes:

- No existe un servicio post – venta
- Falta de automatización en el área de ventas

2.5 MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

De acuerdo a la información recopilada durante el análisis externo e interno de la empresa se procederá a elaborar las matrices de evaluación de factores internos y externos y la matriz del perfil competitivo, las cuales ayudarán a tener una visión mas clara de como se encuentra Distribuidora C.Y. frente a la competencia.

2.5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Mediante esta evaluación se pretende determinar cuales son las tendencias del ambiente externo que afecta en forma positiva o negativa a la empresa, para poder determinar las amenazas y oportunidades que debe afrontar o aprovechar Distribuidora C.Y.

En la tabla 41 se han seleccionado los factores de mayor relevancia para la empresa y que se han sometido a la evaluación correspondiente.

Como resultado del análisis de esta matriz aplicada a Distribuidora C.Y. se obtuvo una puntuación de 2,52 lo que evidencia que la empresa tiene igual número de oportunidades como de amenazas, por lo que se deben establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas

Tabla 41. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Externos Claves		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Enfermedades y Morbilidad Hospitalaria	0,15	4	0,6
2	Cobertura de salud	0,08	4	0,32
3	Crecimiento del mercado farmacéutico	0,06	4	0,24
4	Facilidad de acceso a la tecnología	0,05	3	0,15
5	Poder de negociación de la empresa	0,04	4	0,16
6	Buenas relaciones con los proveedores	0,03	3	0,09
7	Utilidad alta de los compradores	0,02	3	0,06
8	Automatización de procesos	0,03	4	0,12
9	Disponibilidad de crédito	0,04	4	0,16
10	Diferenciación de productos	0,02	3	0,06
AMENAZAS				
1	Capacidad tecnológica de la competencia	0,06	1	0,06
2	Bonificaciones y descuentos que ofrece la competencia	0,12	1	0,12
3	Calidad de los servicios de la competencia	0,07	1	0,07
4	Variedad de líneas de la competencia	0,09	1	0,09
5	Productos estandar de la industria farmacéutica	0,02	2	0,04
6	Alta participación en el mercado de la competencia	0,06	1	0,06
7	Integración hacia delante de los proveedores	0,01	2	0,02
8	Sustitución por abstinencia	0,01	2	0,02
9	Contrabando de productos	0,00	2	0
10	Altas tasas de de interés (tasa activa)	0,04	2	0,08
Resultado Total Ponderado		1,00	X	2,52

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yopez
FUENTE: Investigación Directa

Las principales oportunidades que puede aprovechar Distribuidora C.Y luego de realizada la evaluación son: la cantidad de enfermedades y morbilidad hospitalaria que existe en las zonas donde brinda sus productos la empresa, la cobertura de salud que hace referencia a la cantidad de hospitales, centros de salud, etc que existe en el sector público y el crecimiento del mercado farmacéutico; así mismo también se determinaron las principales amenazas que tiene Distribuidora C.Y. las cuales son la capacidad tecnológica que tiene la competencia, las bonificaciones, descuentos y la calidad de los servicios que ofrece la competencia.

2.5.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Mediante esta evaluación se puede evaluar cuales son las fortalezas y debilidades con las que cuenta Distribuidora C.Y.

En la tabla 42 se han seleccionado los factores de mayor relevancia para la empresa y se han sometido a la evaluación correspondiente.

Como resultado del análisis de esta matriz aplicada a Distribuidora C.Y. se obtuvo una puntuación de 2,64 lo que equivale a que esta por encima de la media, aunque se aprecia que la empresa tiene mas fortalezas que debilidades, este valor no resulta muy alentador, pues apenas supera el promedio por lo que se deben tomar acciones rápidas de modo que se pueda superar las debilidades internas que son las fuerzas obstaculizantes que impiden el adecuado desempeño de la organización.

Luego de realizada la evaluación se determino que las principales fortalezas de Distribuidora C.Y son: la buena atención al cliente, la experiencia que tiene la empresa en la rama farmacéutica, las líneas y productos farmacéuticos competitivos entre las mas importantes, y las debilidades que presenta la empresa, es la falta de un servicio post – venta, falta de automatización en el área de ventas y las pocas bonificaciones y descuentos que ofrece la empresa a sus clientes.

Tabla 42. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Claves		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
1	Buena atención al cliente	0,11	4	0,44
2	Experiencia en el negocio	0,08	4	0,32
3	Líneas y productos farmacéuticos competitivos	0,07	4	0,28
4	Entrega de pedidos a tiempo	0,13	4	0,52
5	Buen uso del capital de trabajo	0,04	3	0,12
6	Días de venta pendiente de cobro	0,04	4	0,16
7	Buen estado de animo del personal	0,03	3	0,09
8	Bajo nivel de ausentismo del personal	0,03	3	0,09
9	Baja rotación de personal	0,02	3	0,06
10	Buena Comunicación Interna	0,01	3	0,03
DEBILIDADES				
1	No existe servicio post - venta	0,06	1	0,06
2	Falta de automatización en el área de ventas	0,1	1	0,1
3	Pocos descuentos y bonificaciones a los clientes	0,06	1	0,06
4	Bajo nivel académico del personal	0,03	1	0,03
5	Precios estandarizados	0,04	2	0,08
6	Carece de planes estratégicos a corto y largo plazo	0,03	1	0,03
7	Incremento en el costo de ventas	0,04	2	0,08
8	Falta de capacitación del personal	0,05	1	0,05
9	No existe estructura organizacional definida	0,01	2	0,02
10	Bajo margen bruto de utilidad	0,02	1	0,02
Resultado Total Ponderado		1,00	X	2,64

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yepez

FUENTE: Investigación Directa

2.5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Los resultados arrojados por esta matriz de Perfil Competitivo, indica que se ha obtenido como resultado total ponderado una calificación de 3.15 por lo que Distribuidora C.Y. tiene una posición competitiva relativamente buena frente a sus competidores.

Para la elaboración de esta matriz, se escogió a los competidores para realizar la evaluación tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron de la pregunta 13 de la encuesta realizada a los clientes, donde se solicitaba a los clientes de Distribuidora C.Y. que enumere a sus principales proveedores de medicina, además también se analizó la variedad de líneas que ofrecen los competidores y la similitud que tiene con la empresa.

En la tabla 43 se puede observar que la posición competitiva de Distribuidora C.Y. es superior a la de Difromer y Ecuaquímica e inferior a la de Difare y Farmaenlace, identificando como sus principales fortalezas la variedad de líneas farmacéuticas de calidad que posee y la calidad del servicio que ofrece a sus clientes, factores que le permiten obtener una ventaja importante sobre su competencia gracias al alto peso relativo que tienen los mencionados factores.

Las debilidades que presenta Distribuidora C.Y frente a su competencia se profundizan principalmente en los precios descuentos y bonificaciones que ellos ofrecen en el mercado y la tecnología y el recurso humano calificado con el que cuentan; demostrando de esta manera que son organizaciones muy competitivas en el mercado y que será muy difíciles de superarlas si la empresa no mejora en estos aspectos.

Tabla 43. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave del Éxito	Peso	Distribuidora C.Y.		Difare		Ecuquímica		Farmaenlace		Difromer	
		Clasificación	Resultados	Clasificación	Resultados	Clasificación	Resultados	Clasificación	Resultados	Clasificación	Resultados
Variedad de Líneas Farmacéuticos de Calidad	0,25	4	1	4	1	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Calidad de Servicio	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Precio, Descuentos y Bonificaciones	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Recurso Humano Calificado	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Solidez Financiera	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Participación en el mercado	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
TOTAL	1,00	X	3,15	X	3,7	X	3,05	X	3,25	X	2,90

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yepez

FUENTE: Investigación Directa

2.6 MATRIZ FODA

La matriz FODA contiene los aspectos más relevantes del análisis y evaluación de los componentes internos y externos, los mismos que se obtuvieron luego de que se realizó la priorización por el método de Pareto en los anexos 11 y 16.

Los principales elementos del FODA para Distribuidora C.Y. se consolidan a continuación en la tabla 44

Tabla 44. Matriz FODA – Distribuidora C.Y.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena atención y servicio al cliente. 2. Experiencia en el negocio. 3. Variedad de líneas y productos farmacéuticos competitivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe servicio Post – Venta. 2. Falta de automatización en el área de ventas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de enfermedades y morbilidad hospitalaria en el país. 2. Crecimiento del mercado farmacéutico 3. Cobertura de Salud 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad tecnológica de los competidores. 2. Bonificaciones y descuentos que ofrece la competencia

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

A partir de la matriz FODA se plantean las principales estrategias combinando cada componente de la matriz de la siguiente manera:

A) Fortalezas – Oportunidades (FO)

Se utilizan las fortalezas de la empresa para obtener ventajas de las oportunidades en el sector

B) Debilidades – Oportunidades (DO)

Mecanismo que permite superar las debilidades a través de las oportunidades presentes.

C) Fortalezas – Amenazas (FA)



Se aprovechan las fortalezas de la empresa para disminuir las repercusiones de las amenazas

D) Debilidades – Amenazas (DA)

Son tácticas defensivas para disminuir las debilidades y evitar las amenazas

A continuación en la tabla 45 se presenta el cuadro de resumen de las estrategias FO, FA, DO, DA.

Tabla 45. Determinación de Estrategias FO-FA-DO-DA

<p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>AMBIENTE INTERNO</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Aumento de enfermedades y morbilidad hospitalaria en el país.</p> <p>O2: Crecimiento del mercado farmacéutico</p> <p>O3: Cobertura de Salud</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Capacidad tecnológica de los competidores.</p> <p>A2: Bonificaciones y descuentos que ofrece la competencia</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Buena atención y servicio al cliente.</p> <p>F2: Experiencia en el negocio.</p> <p>F3: Variedad de líneas y productos farmacéuticos competitivos</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación del mercado • Ingresar a nuevos segmentos de mercado. • Brindar un servicio excelente, de tal manera que el cliente lo perciba. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la fluidez de los principales procesos. • Reducir costos y gastos de la empresa.
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: No existe servicio Post-Venta.</p> <p>D2: Falta de automatización en el área de ventas.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los servicios actuales que brinda la empresa y desarrollar nuevos servicios • Promocionar a la empresa en medios accesibles al mercado meta 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en tecnología, para reducir errores y mejorar el servicio. • Mejorar la red de distribución y entrega de pedidos.

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

CAPITULO III: FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

3.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA

Partiendo del Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa, se logró determinar las amenazas y debilidades de Distribuidora C.Y. de modo que pueda estar preparada para ellas y enfrentar con éxito las mismas; de igual forma, por medio del análisis realizado se pudo determinar los puntos fuertes que se pueden explotar y oportunidades que se deben aprovechar para que Distribuidora C.Y. sea competitiva y mantenga su imagen y prestigio.

Por lo que en este capítulo, se presenta la propuesta del Plan Estratégico para Distribuidora C.Y, el mismo que incluye:

- La misión de la empresa
- La visión de futuro,
- Los valores corporativos de la organización,
- Los objetivos estratégicos y
- Las estrategias.

3.2 DISEÑO DE LA MISION

En la tabla 46 se puede observar los componentes que se consideraron para el diseño de la misión de Distribuidora C.Y

Tabla 46. Componentes de la Misión

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Farmacias • Instituciones Públicas y Privadas
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos • Productos populares de consumo (higiene)
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Regional
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Compromiso
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos
Filosofía de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de recursos humanos y técnico • Fortalecimiento de la Imagen
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente
Imagen Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con las normas legales y organismos de control

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

3.2.1 MISION DE DISTRIBUIDORA C.Y.

“Brindar el servicio de distribución de medicamentos y productos populares de consumo (higiene) para el uso humano, en las provincias de Pichincha, Manabí, Los Ríos y Esmeraldas, utilizando personal calificado y alta tecnología que nos permitan garantizar la satisfacción total del cliente, cumpliendo con las normas legales y los organismos de control, con un recurso humano competente y comprometido con el mejoramiento continuo, generando valor para sus clientes, trabajadores, proveedores y propietarios”

3.3 DISEÑO DE LA VISION DE FUTURO

Basado en las aspiraciones y necesidades futuras de la empresa se han considerado los siguientes componentes mostrados en la tabla 47.

Tabla 47. Componentes de la Visión

Horizonte de Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Año 2010
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Farmacias • Instituciones Públicas y Privadas
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar líneas de medicamentos • Incrementar líneas de productos populares de consumo
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Compromiso • Responsabilidad
Filosofía de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Clima organizacional motivador • Competitividad
Posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo

ELABORADO POR: Edwin Cuenca Yépez

3.3.1 VISION DE DISTRIBUIDORA C.Y

“Consolidar a Distribuidora C.Y. en el mercado farmacéutico para en el año 2010, posicionarse entre las 20 primeras empresas de distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional.

Distribuidora C.Y será una empresa reconocida por la ética, la responsabilidad y la seriedad asumida en todos sus actos por todos quienes la conformamos, alcanzando el éxito de manera competitiva, cumpliendo estándares de calidad, innovando los servicios y optimizando los procesos constantemente de tal forma que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La capacitación de nuestros colaboradores, la eficiencia, adaptabilidad e innovación de los procesos serán la base de la competitividad, requisito para penetrar exitosamente en nuevos mercados.”

3.4 VALORES DE DISTRIBUIDORA C.Y.

Los valores deben guardar concordancia tanto con la misión, la visión y el objetivo propuesto por Distribuidora C.Y., descrita en los puntos precedentes. Los principales valores de Distribuidora C.Y que cumplen con estas características son:

Compromiso

- Eficiencia y compromiso por el bienestar del cliente, son la razón de ser de todos nuestros esfuerzos, y para quienes alcanzamos la más alta calidad de nuestros y servicios.

Honestidad

- Honestidad, lealtad, y respeto a las leyes, son valores que fundamentan las relaciones entre nosotros con nuestros clientes.

- Rechazar toda forma de corrupción frente a organismos o funcionarios públicos y del sector privado, y que nuestras prácticas de compra y venta sean rectas y transparentes.

Desarrollo Humano

- Exaltar la dignidad de las personas, respetar su individualidad, reconocer su trabajo y ofrecerles oportunidad para su realización integral.
- Perfeccionamiento de la persona por medio de la capacitación y entrenamiento para la apropiación de habilidades como únicos medios para el desarrollo tecnológico, el logro de la excelencia y la competitividad.
- En el estímulo de la creatividad y la capacidad de innovación, y en propiciar el trabajo de equipo que genera plena confianza y comunicación inmediata.

Responsabilidad

- La responsabilidad es la norma que gobierna todas nuestras conductas.

3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA DISTRIBUIDORA C.Y.

Los objetivos de la organización serán planteados en base de los datos obtenidos del diagnóstico organizacional realizado a Distribuidora C.Y. y serán formulados de acuerdo a las siguientes áreas:

Situación en el mercado

- Ingresar a nuevos segmentos de mercado y expandir los ya existentes en las zonas que atiende Distribuidora C.Y., para que en los próximos cuatro años se llegue a posicionar a la empresa dentro de las 20 organizaciones de mayor participación en el mercado ecuatoriano.

Rentabilidad

- Incrementar el porcentaje de ventas del 21,46% obtenido en el año 2005 al 35% en el año 2010 y reducir a cero los costos que se generan por devolución en ventas por parte de los clientes.

Innovación

- Proveer a toda la empresa con equipos y herramientas acordes con los requerimientos tecnológicos del mercado de modo que para el año 2010 ya se pueda tener automatizada a toda la empresa y se facilite y agilite el trabajo de todos los colaboradores de Distribuidora C.Y.

Rendimiento y desarrollo de los administradores

- Mejorar el nivel de capacidades, conocimientos y preparación de todos los colaboradores de la empresa hasta finales del año 2008.

Responsabilidad Social

- Vigilar y custodiar que los productos a ser distribuidos no se expendan en mal estado y con fechas cercanas a la expiración de tal manera que el porcentaje de inconformidad por estos motivos se reduzca en un 90% de los niveles actuales (12%) hasta finales del año 2010.

3.6 ESTRATEGIAS PARA DISTRIBUIDORA C.Y

Las estrategias para Distribuidora C.Y. serán las grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados; las estrategias son las que nos permitirán concretar y ejecutar los objetivos.

A continuación se presentan una serie de estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazados para la empresa:

3.6.1 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE SITUACION EN EL MERCADO

Las estrategias para lograr el objetivo de mayor participación en el mercado serán las siguientes:

- Estrategia de penetración de mercados que estará basada en el aumento de la participación de mercado atrayendo clientes de la competencia mediante el mejoramiento de tecnología en el área de ventas, las bonificaciones y descuentos.
- Estrategia de desarrollo del mercado para Distribuidora C.Y. que se plasmará en el ingreso a un nuevo segmento de mercado donde los potenciales clientes serán las instituciones del sector público (hospitales, centros de salud, puestos de salud, sub centros de salud urbanos y rurales), a través de la calificación como proveedor en el Ministerio de salud y mediante la creación de una red de captación de clientes.
- Estrategia de integración hacia adelante, que consistirá en ingresar al mercado farmacéutico con una propia cadena de farmacias debido a que las nuevas tendencias de mercado están orientadas hacia este ramo, lo que permitirá fortalecerse y mejorar los niveles de comercialización de la empresa y además representa una nueva alternativa para mantenerse en el mercado en el largo plazo.

- Ingresar a un nuevo segmento de mercados mediante la comercialización de productos farmacéuticos dirigidos hacia el sector veterinario, pues se mantiene relaciones comerciales con laboratorios farmacéuticos que también mantienen esta línea de productos
- Realizar alianzas estratégicas con los laboratorios farmacéuticos de los cuales se tiene la representación, mediante la transferencia de pedidos, que consistirá en despachar los pedidos que los visitantes a médicos perciben de algunos clientes cuando realizan su visita médica.

3.6.2 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE RENTABILIDAD

Las estrategias que permitirán alcanzar el objetivo de rentabilidad serán las siguientes:

- Adquirir nuevas líneas y productos farmacéuticos sugeridos por los clientes en la encuesta realizada, como productos de instrumental médico, vacunas, productos de aseo y limpieza, cosméticos y productos de bazar
- Promocionar a la empresa en medios accesibles a los mercados meta, mediante publicaciones en guías telefónicas y vademecuns, anuncios en fólderes, los mismos que pueden ser entregados cuando se realicen visitas de pre-ventas y colocando publicidad en accesorios como agendas, calendarios mandiles, gorras, camisetas esferos, etc, que se entregarán a los clientes de la empresa.
- Establecer de mejor manera los stocks mínimos y máximo de los productos de tal manera que al cliente le puedan llegar completos los pedidos.

- Recibir productos con fechas de expiración superior a un año para evitar la devolución de los clientes y para no mantener inventarios de productos obsoletos.
- Reducir los gastos que se generan en la impresión de listas de precios, estado de cuentas de clientes, etc, mediante la utilización de tecnología por medio del uso de palms.

3.6.3 ESTRATEGIAS PARA LOS OBJETIVOS DE INNOVACION

Las estrategias para lograr os objetivos de innovación serán las siguientes:

- Dotar a los ejecutivos de venta externos con agendas electrónicas o palms, mediante la cual puedan tener información actualizada sobre los clientes, stocks de productos, precios, promociones bonificaciones y descuentos.
- Diseñar de una página web mediante la cual el cliente pueda ingresar y realizar su pedido en base a un código que le proporcione la empresa.

3.6.4 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE RENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS ADMINISTRADORES

Las estrategias para lograr el objetivo de rendimientos y desarrollo de los administradores serán las siguientes:

- Permitir que todo el personal participe en las capacitaciones sobre brinda cada proveedor sobre sus productos sin importar la función que desempeñe.

- Poner en marcha planes y programas de entrenamiento y capacitación, desarrollo, comunicación y motivación, acordes con los requerimientos que necesita el personal y que sugirieron en la encuesta realizada.
- Realizar evaluaciones de desempeño considerando un periodo de tiempo adecuado, para disponer información actualizada en cuanto a la capacitación requerida.
- Aplicar los nuevos conceptos de Capital Humano y sus implicaciones de trabajo en equipo, productividad, servicio y atención a clientes, desarrollo individual y del negocio de la compañía.

3.6.5 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las estrategias para el logro del objetivo de responsabilidad social serán las siguientes:

- Constatar que los productos que se reciben estén en perfecto estado, y de no estarlo, deben ser reportados para evitar su ingreso al inventario.
- Recibir productos con fechas de expiración superior a un año para evitar la devolución de los clientes y para no mantener inventarios de productos obsoletos.
- Retirar de las perchas los productos con fecha de expiración inferior a un año para que estos puedan ser entregados a los proveedores para su inmediata reposición.
- Revisar y comprobar que los productos que devuelven los clientes hayan sido adquiridos en la empresa mediante la constatación del número de lote.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A menudo se afirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional, pero es indudable que tanto estas personas como las dispuestas a cooperar, trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de este capítulo en el diseño de la estructura organizacional para la empresa.

La propuesta de estructura organizacional para Distribuidora C.Y. será diseñada de acuerdo a las metas que la empresa pretende alcanzar en base a sus estrategias establecidas. Para lo cual se seguirá seis elementos básicos que se utiliza en el diseño de estructuras organizacionales los cuales son: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

4.2 ESPECIALIZACION LABORAL

La especialización laboral en Distribuidora C.Y., se reflejara asignando a cada empleado de la empresa un grupo de tareas de acuerdo al departamento al cual pertenezca y en base a la experiencia y conocimientos que este posea.

En el área de bodega, que es el departamento donde labora gran parte del personal de la empresa y además es el lugar de operaciones donde se procesan todos los pedidos de los clientes, debería existir una división del trabajo mas formal, es decir que una persona se encarguen solo del arreglo de mercadería y mantener stocks en las perchas, otras solo del despacho de mercaderías y otras del empaque y embalaje de mercaderías, con esto se mejoraría los tiempos en

que estén listos los pedidos de los clientes y se reducirían los errores en los mismos.

4.3 DEPARTAMENTALIZACION.

La departamentalización propuesta para este tipo de empresa es clara y sencilla y será realizada bajo un esquema formal y flexible, dando lugar a la discrecionalidad.

Para la representación de los departamentos se recurrirá a la utilización de los organigramas.

El organigrama, es esencialmente, una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad, considerado así como la columna vertebral de una organización.

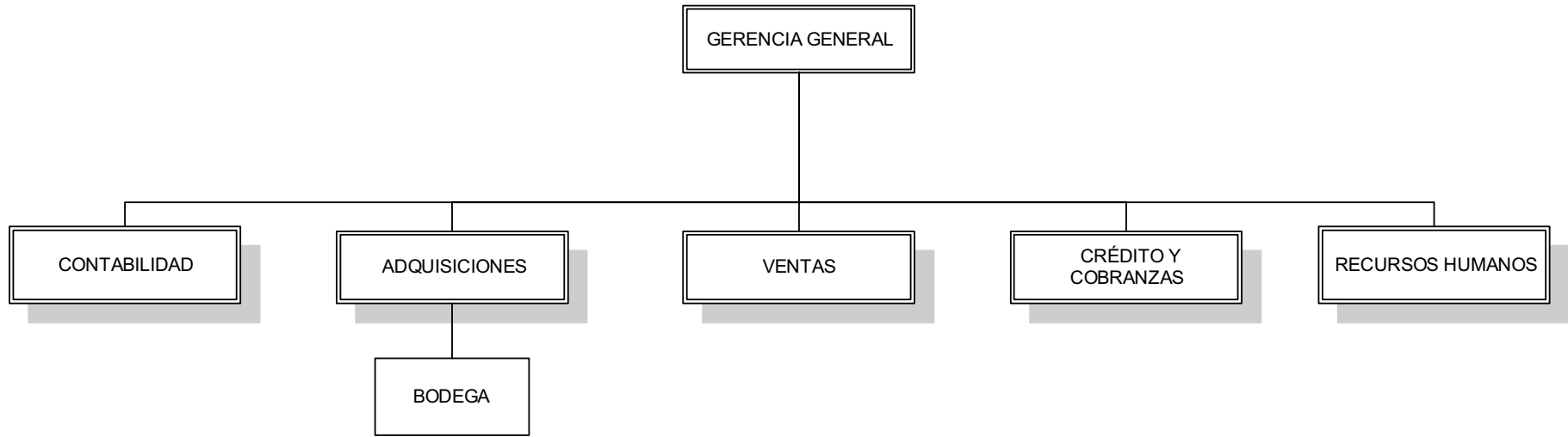
A continuación se elaboraran los organigramas estructural y funcional para Distribuidora C.Y.

4.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El Organigrama Estructural de Distribuidora C.Y. representará el esquema básico propuesto de la empresa, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.

Para el diseño del organigrama para Distribuidora C.Y. se tomo en cuenta el número de personas que laboran actualmente en la empresa, que son 17 personas entre personal administrativo y operativo.

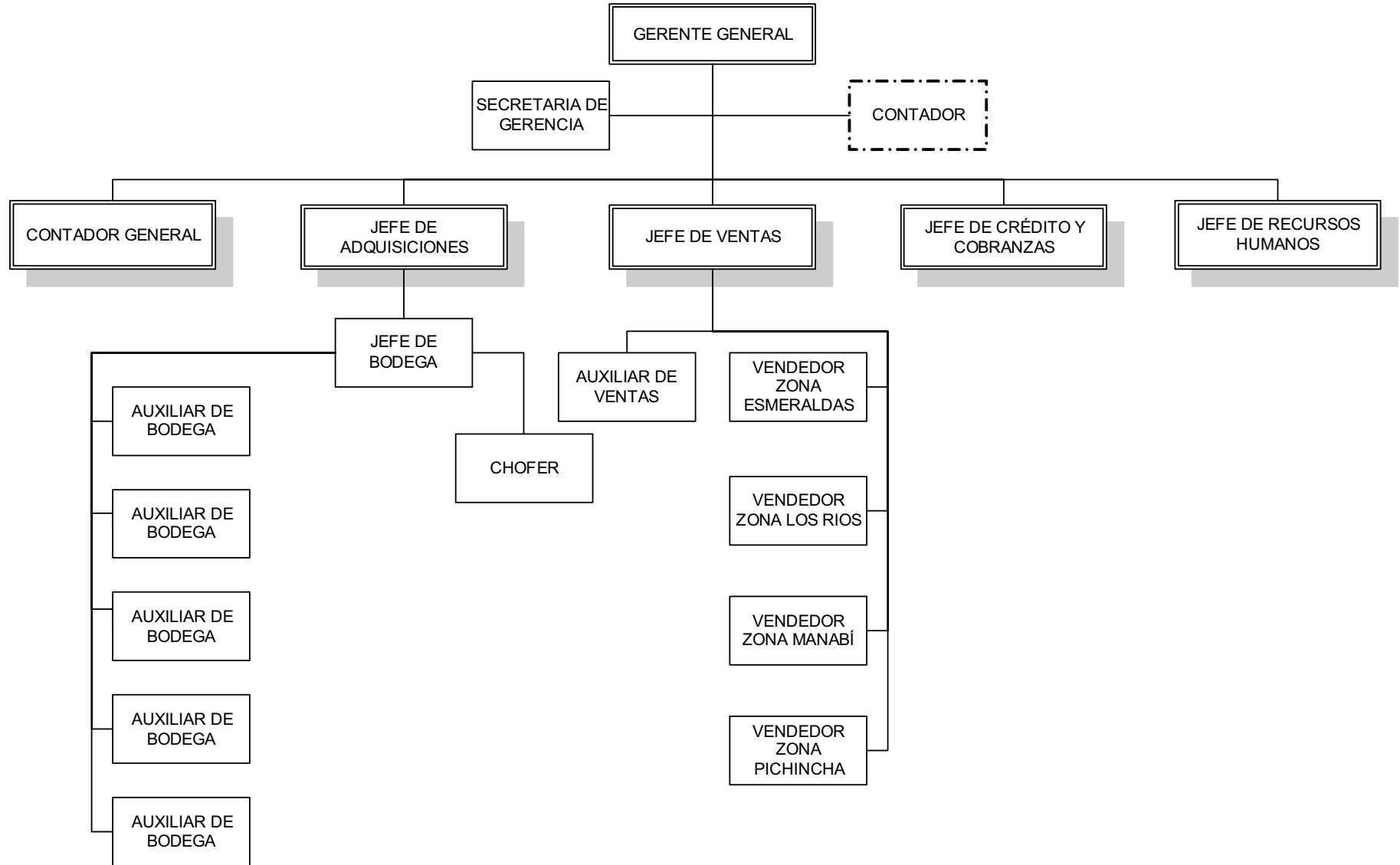
En el gráfico 25 se puede observar el organigrama estructural propuesto para Distribuidora C.Y.



4.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Este organigrama funcional representará en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas, en el cual se indica el número de cargos y la denominación del puesto; en ciertos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y aún el nombre del empleado.

En el gráfico 26 se puede observar el organigrama funcional propuesto para distribuidora C.Y.

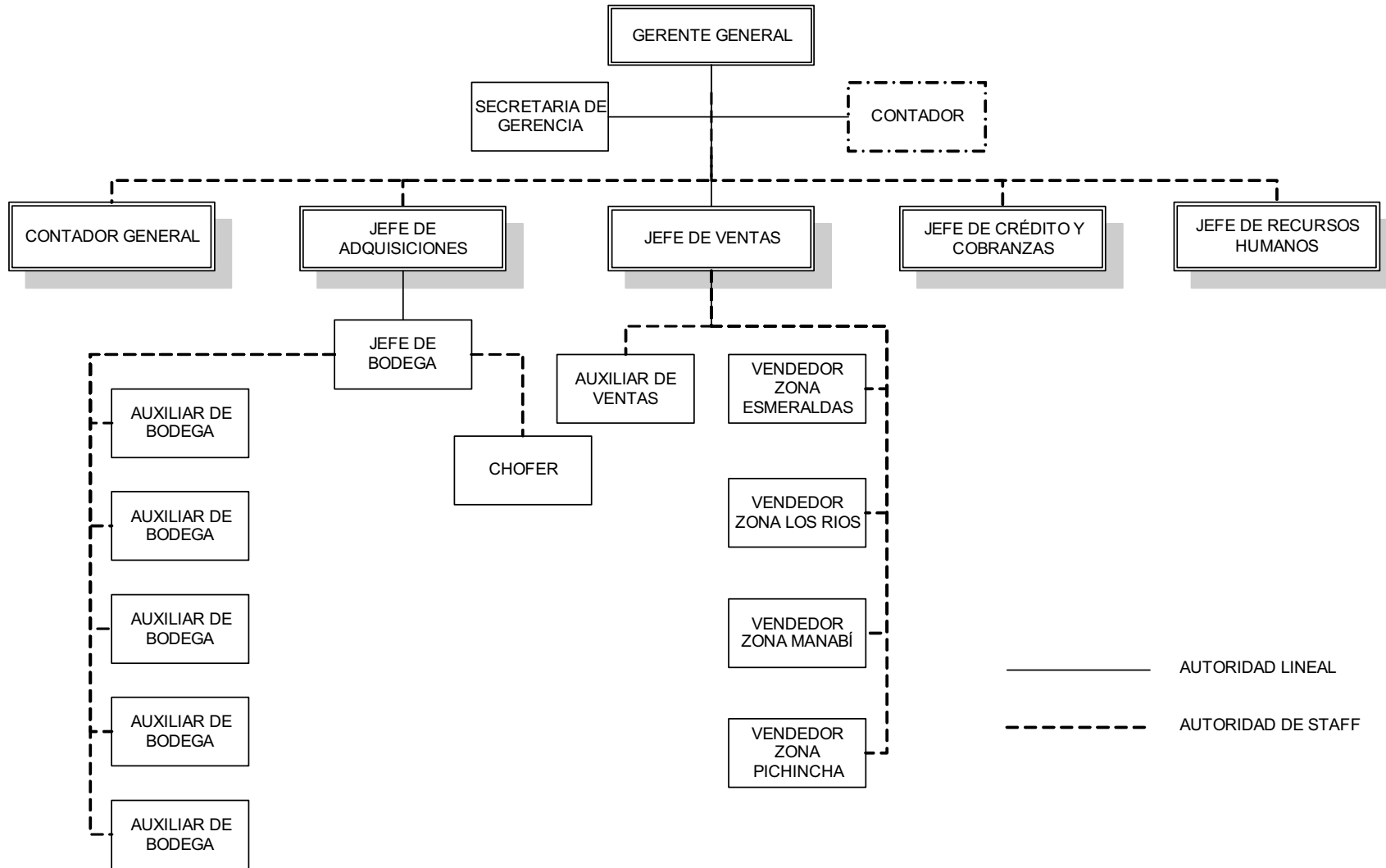


4.4 CADENA DE MANDOS.

La cadena de Mandos de Distribuidora C.Y. se maneja en base a la *autoridad lineal* que es aquella que permite que un administrador dirija el trabajo de un subordinado y tomar determinadas decisiones sin consultar a otras personas; y en base a la *autoridad de staff*, que es aquella autoridad que apoya, ayuda y asesora en materia laboral a los que tienen autoridad de línea.

En el caso de Distribuidora C.Y. la autoridad lineal estará representada por los jefes de cada departamento y la autoridad de staff por todas las personas que forman parte de cada departamento en la empresa. Desde luego en esta cadena de mando, cada jefe de departamento estará bajo la dirección del gerente general.

En el gráfico 27 se puede observar el esquema de como estaría delegada la autoridad en Distribuidora C.Y.



4.5 TRAMO DE CONTROL

El tramo de control básicamente hace referencia a cuantos empleados puede dirigir eficazmente un gerente; en Distribuidora C.Y. el tramo de control estará dirigido solo por el gerente de la empresa y contará con el apoyo de los jefes de cada departamento, pues al ser una empresa que cuenta con poco personal, no es necesario establecer tramos de control por cada cierto número de empleados.

4.6 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.

La toma de decisiones en Distribuidora C.Y. estará centralizada en gran parte en la gerencia, pues será esta quien tome las decisiones más importantes y que mayor impacto puedan tener sobre la empresa.

Sin embargo siempre deberá contar con el apoyo de todos los departamentos y tomar en cuenta sus aportes y sugerencias en diversos temas, sobre todo cuando se trate de realizar cambios a nivel interno y que puedan afectar el desenvolvimiento de las personas.

4.7 DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de los puestos de trabajo en Distribuidora C.Y. estará estructurada de tal manera que los empleados de cada área tengan libertad de realizar sus funciones de manera que ellos creen más conveniente y sin seguir patrones a los cuales se puedan sentir esclavizados, es decir se señalará solamente cuáles son las funciones básicas que deben cumplir pero no como las deben hacer.

A continuación se detalla las funciones para cada uno de los cargos propuestos para Distribuidora C.Y. :

Nombre del Puesto: Gerente General

Reporta a: Propietarios

Supervisa a: Jefes de todos los departamentos

Principales Actividades:

- Autorizar y analizar las compras, ventas y créditos representativos que se den en la empresa
- Control de todas las áreas que forman parte de la compañía.
- Supervisión y control de estadísticas de ventas por zonas
- Establecer el porcentaje de comisiones a pagar a vendedores, sea por la venta, por el cobro de facturas.
- Realizar visitas semestrales a los clientes.
- Negociar con los proveedores, créditos, descuentos y bonificaciones.
- Establecer políticas de ventas.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estudios de postgrado o maestría en Administración de empresas MBA.
- Experiencia Mínima de cinco años en empresas similares.
- Conocimientos en el mercado financiero, inversiones, crédito, microcrédito, operaciones
- Capacidad de relacionarse con otras áreas
- Líder, Motivador, Proactivo, Visionario
- Iniciativa y Creatividad
- Excelente habilidad expresiva
- Habilidad de negociación
- Buen manejo de relaciones interpersonales.

Nombre del Puesto: Secretaria

Reporta a: Gerente General

Principales Actividades:

- Receptar llamadas.
- Receptar documentos.
- Desglosar y entregar documentos a los diferentes departamentos.
- Realizar oficios, memos, para los distintos departamentos.
- Responder correspondencias.
- Organizar el archivo
- Realizar otras labores que necesite la gerencia.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estar estudiando alguna carrera universitaria en administración de empresas o afines
- Conocimientos básicos de contabilidad, archivos de documentos, trato con clientes, facturación, trato proveedores.
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Excelente ortografía y redacción
- Experiencia Mínima de un año
- Buenas relaciones interpersonales
- Actitud de servicio
- Organizada y Responsable

Departamento: Financiero

Nombre del Puesto: Contador General

Reporta a: Gerente General

Principales Actividades:

- Supervisar el registro de las operaciones diarias.
- Realizar los pagos a proveedores.
- Realizar roles de pago y pagos al IESS.
- Receptar y pagar facturas por concepto de gastos administrativos y ventas.
- Presentar la información requerida por el Gerente General.
- Llenar los formularios de declaración de impuestos.
- Registrar las operaciones en el sistema.
- Receptar los depósitos que realiza el departamento de crédito y cobranzas y recibir el reporte de ventas
- Realizar conciliaciones bancarias.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estudios universitarios en Administración de Empresas, Finanzas o afines
- Contador Público Asociado CPA
- Conocimiento de las normas de contabilidad y de legislación tributaria
- Experiencia mínima 3 años como contador general.
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de Trabajo en equipo
- Proactivo
- Dinámico
- Organizado y Responsable

Departamento: Financiero

Nombre del Puesto: Jefe Crédito y Cobranzas

Reporta a: Gerente General

Principales Actividades:

- Aprobar o negar las solicitudes de crédito
- Crear expediente de cada cliente nuevo
- Aprobar con los vendedores solicitudes de crédito cuando los clientes son recomendados por ellos.
- Aprobar las notas de pedido previo análisis del cupo de crédito.
- Recibir a los vendedores y clientes el dinero por las ventas a crédito y contado.
- Entregar reportes de recaudación de cartera al departamento de contabilidad.
- Entregar a los vendedores las facturas pendientes de cobro.
- Realizar gestiones de cobro a los clientes de oficina o del punto de venta cuando existan inconvenientes.
- Recibir a los vendedores y clientes el dinero por las ventas a crédito y contado.

Competencia Mínimas Requeridas:

- Estudios universitarios en Administración de Empresas, Finanzas, Crédito o afines.
- Conocimientos en seguimiento y resolución de problemas
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Experiencia mínima de dos años en jefatura de crédito y cobranzas
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Capacidad de negociación.
- Excelentes relaciones humanas

- Capacidad de trabajo en equipo.

Departamento: Adquisiciones

Nombre del Puesto: Jefe de Adquisiciones

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Jefe de Bodega

Principales Actividades:

- Recibir a proveedores y realizar los pedidos.
- Ingresar la mercadería al sistema de inventario.
- Crear y codificar productos nuevos.
- Inhabilitar productos o ítems que van pereciendo en el mercado.
- Actualizar precios y las presentaciones de los productos.
- Presentar programas de bonificaciones.
- Controlar al jefe de bodega los reportes de medicina por expirar.
- Entregar a los laboratorios medicinas por expirar y solicitar notas de crédito o la reposición de las mismas.
- Realizar y controlar los inventarios mes a mes por laboratorio o línea de consumo.
- Generar reportes de ventas de productos controlados por el CONSEP

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estudios universitarios en Administración de Empresas, Finanzas, Marketing o afines
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Manejo de programas de análisis estadístico
- Experiencia mínima de 3 años en compras, control y manejo de inventarios.
- Habilidades de negociación.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Don de mando.
- Emprendedor, Proactivo.

- Buen manejo de relaciones interpersonales.

Departamento: Adquisiciones

Nombre del Puesto: Jefe de Bodega

Reporta a: Jefe de Adquisiciones

Supervisa a: Auxiliares de Bodega y Chofer

Principales Actividades:

- Planificar las actividades operativas de bodega
- Recibir y revisar la mercadería.
- Realizar la toma física de las mercaderías para verificar si las existencias coinciden con las del sistema.
- Realizar reportes de mercaderías por expirar y entregar al Jefe de Adquisiciones.
- Entregar las facturas de venta a los auxiliares de bodega.
- Coordinar el despacho de las mercaderías para las distintas zonas.
- Actualizar los precios de las mercaderías
- Planificar la entrega diaria de los pedidos.
- Realizar las guías de remisión para el transporte de las mercaderías.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estudios universitarios en Administración de Empresas, Finanzas, Marketing o afines
- Conocimientos en organización de bodegas, toma de inventarios y kardex.
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Conocimiento sobre productos farmacéuticos.
- Experiencia mínima de tres años.
- Capacidad de liderazgo.
- Honestidad intachable.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Emprendedor, Proactivo, Dinámico.
- Actitud de servicio.

- Capacidad para trabajar bajo presión.

Departamento: Adquisiciones

Nombre del Puesto: Auxiliar de Bodega

Reporta a: Jefe de Bodega

Principales Actividades:

- Emperchar la mercadería
- Despachar los pedidos
- Embalar la mercadería.
- Llenar las etiquetas con los datos de los clientes.
- Remarcar la mercadería cuando los productos no tienen precios de venta.
- Revisar fechas de expiración de los productos.
- Ayudar en las entregas de pedidos a los clientes junto con el chofer.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Título de bachiller en Química, Físico Matemático o Contabilidad.
- Poseer licencia tipo B
- Conocimientos en atención y servicio al cliente
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Experiencia mínima de un año de trabajo en farmacias.
- Capacidad de trabajo en equipo
- Manejo óptimo de recursos
- Honestidad Intachable
- Actitud de servicio.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.
- Organizado y responsable.

Departamento: Adquisiciones

Nombre del Puesto: Chofer

Reporta a: Jefe de Bodega

Supervisa a: Ayudante de Entregas

Principales Actividades:

- Responsabilidad sobre el vehiculo que se le asigne.
- Entrega de pedidos a los clientes.
- Supervisar y coordinar las labores del ayudante de entrega
- Mantener comunicación con los clientes y con el vendedor.
- Realizar cobro de facturas cuando se le solicite.
- Presentar reportes diarios de informes de labores y novedades al Jefe de Bodega.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Título de bachiller o título profesional
- Poseer licencia profesional tipo E
- Conocimientos en atención y servicio al cliente.
- Conocimientos básicos de computación.
- Experiencia mínima de cinco años como chofer profesional en el manejo de camiones.
- Capacidad de trabajo en equipo
- Manejo optimo de recursos
- Honestidad Intachable
- Actitud de servicio.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.
- Organizado y responsable.

Departamento: Ventas

Nombre del Puesto: Jefe de Ventas

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Ejecutivos de Ventas y Auxiliar de Ventas

Principales Actividades:

- Informar a los vendedores sobre productos nuevos.
- Entregar semanalmente listas de precios y de stock.
- Informar sobre descuentos, bonificaciones o premios por la compra de ciertos productos.
- Imprimir reportes de ventas diarias del punto de venta y de los vendedores.
- Planificar la ruta de los vendedores para ventas y recuperación de cartera.
- Asignar vendedor el cupo de ventas a cumplir de acuerdo a la zona.
- Realizar la supervisión a los vendedores por zonas.
- Realizar conjuntamente con el Gerente el presupuesto de ventas mensuales.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estudios superiores en Administración de Empresas, Ventas, Marketing o Afines.
- Conocimientos del mercado de las Provincias de Manabí, Pichincha, Los Ríos y Esmeraldas
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Conocimiento sobre productos Farmacéuticos
- Experiencia mínima de tres años en atención y servicio al cliente.
- Capacidad de Negociación
- Poder de Convencimiento y tener buenas Relaciones Humanas
- Proactivo, Dinámico.
- Actitud de Servicio
- Capacidad de trabajar bajo presión

Departamento: Ventas

Nombre del Puesto: Auxiliar de Ventas

Reporta a: Jefe de Ventas

Principales Actividades:

- Atender al cliente en el punto de venta o vía telefónica con su pedido.
- Facturar pedidos para las distintas zonas previa aprobación del Jefe de Ventas.
- Realizar notas de crédito en caso de devoluciones en ventas, devoluciones de mercadería por expirar.
- Informar a los clientes de bonificaciones, descuentos y promociones.
- Llevar al día el directorio de los clientes por categorías.
- Imprimir listas de precios para los vendedores.

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estudios superiores en Administración de Empresas, Ventas, Marketing o Afines.
- Conocimientos del mercado de las Provincias de Manabí, Pichincha, Los Ríos y Esmeraldas
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Conocimiento sobre productos Farmacéuticos
- Experiencia mínima de tres años en atención y servicio al cliente
- Capacidad de Negociación
- Poder de Convencimiento y tener buenas Relaciones Humanas
- Proactivo, Dinámico.
- Actitud de Servicio
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Habilidad de Comunicación.
- Organizado y Responsable.

Departamento: Ventas

Nombre del Puesto: Vendedor

Reporta a: Jefe de Ventas

Principales Actividades:

- Asesora y brindar información a los clientes sobre los productos que distribuye la empresa.
- Informar sobre descuentos, bonificaciones o premios por la compra de ciertos productos.
- Realizar los cobros de facturas a los clientes.
- Cumplir con el presupuesto y metas de ventas
- Realizar gestión para mantener y captar clientes nuevos

Competencias Mínimas Requeridas:

- Estudios superiores en Administración de Empresas, Ventas, Marketing o afines.
- Conocimientos del mercado de las Provincias de Manabí, Pichincha, Los Ríos y Esmeraldas
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point)
- Poseer vehículo y tener capacidad para viajar.
- Experiencia mínima de tres años en atención y servicio a clientes del sector farmacéutico
- Capacidad de Negociación
- Poder de Convencimiento y tener buenas Relaciones Humanas
- Proactivo, Dinámico y con Actitud de Servicio
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Habilidad de Comunicación.
- Organizado y Responsable.

Departamento: Recursos Humanos

Nombre del Puesto: Asesor de Recursos Humanos

Reporta a: Gerente General

Principales Actividades:

- Reclutar y seleccionar y evaluar al personal idóneo.
- Afiliar al personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Realizar los avisos de entrada, salida y enfermedad del personal.
- Realizar actas de finiquito de cada empleado en caso de culminar la relación laboral.
- Controlar y guiar la disciplina en la empresa.
- Estructurar y mantener una base de datos del personal.
- Ejecutar planes de capacitación y desarrollo para el personal.
- Presentar informes y cumplir con los requerimientos legales
- Suministrar uniformes y accesorios al personal administrativo y de ventas

Competencias Mínimas requeridas:

- Estudios Universitarios en Psicología Organizacional, Administración de recursos humanos o carreras afines
- Conocimientos de legislación laboral
- Experiencia mínima de cinco años en cargos de supervisión, gerencia o asesoría en desarrollo de Recursos Humanos
- Orientación a los objetivos corporativos
- Liderazgo
- Habilidad de negociación
- Gran sentido de responsabilidad
- Proactivo.
- Capacidad para trabajar bajo presión y en equipos multifuncionales.
- Buen manejo de relaciones interpersonales

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la encuesta que se realizó a los clientes de Distribuidora C.Y., se pudo constatar que la mayoría están satisfechos con la calidad los productos y servicios que brinda la empresa, pero además se pudo determinar que a nivel de bonificaciones y descuentos no se encuentran conformes, pues aunque en gran parte de los productos se da bonificaciones y descuentos, no se puede igualar a los que ofrece la competencia.
- Del análisis realizado de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se pudo determinar que existe una dificultad alta para ingresar al negocio de la distribución de medicinas, fundamentalmente por las necesidades de capital, la diferenciación del producto y la curva de experiencia.
- La puesta en marcha de la planeación estratégica ayudará a Distribuidora C.Y. a discernir las debilidades del mercado, así como también establecer las posibles amenazas de la competencia y encontrar algunos factores a favor como fortalezas y oportunidades.
- El personal de Distribuidora C.Y., tiene mucha experiencia y conoce bastante sobre el sector y productos farmacéuticos, pero carece de formación académica profesional, lo que puede afectar significativamente al desarrollo y ejecución de manera eficiente de las propuestas de mejora que se sugieren a través de la planificación estratégica y la estructura organizacional que pretende implementar la empresa.
- La orientación hacia nuevas ideas de negocios y la entrada a nuevos segmentos de mercados es una buena opción para competir con otros productos y diversificar el mercado, para contar con varias armas para

hacerle frente a las adversidades y la competencia y fortalecer y mejorar los niveles de comercialización, y de esta manera asegurar la supervivencia de la empresa al largo plazo.

- No existen manuales de funciones y procedimientos en cada una de las áreas para fijar lineamientos claros y precisos a cada uno de los funcionarios y empleados y así poder acceder a un control más ágil.
- La estructura organizacional propuesta en este trabajo para Distribuidora C.Y. ayudará a mejorar el desarrollo y la organización de las actividades en toda la empresa, así como también aporta con los lineamientos básicos necesarios para la contratación del personal mas idóneo en conocimientos y experiencia en cuanto a cargos y funciones se refiere.
- Con el fin de lograr el objetivo de este trabajo de investigación, se plantearon algunas estrategias para logra un mejor posicionamiento y mejorar las demandas de los clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para la implementación del plan estratégico que en el presente trabajo se ha desarrollado, se recomienda la revisión periódica por parte del gerente mediante sistemas de control, para de esta manera contribuir al mejoramiento continuo.
- Se recomienda el involucramiento de todo el personal para la implementación y puesta en marcha del plan estratégico, para de esta manera lograr un compromiso y conseguir los objetivos propuestos.
- Realizar investigaciones periódicas de mercado, como medio de un sistema de información, con el fin de conocer las nuevas necesidades de los clientes, aceptación en el mercado y niveles de la competencia.
- Contar con programas de mejoramiento continuo para mejorar la competitividad de Distribuidora C.Y. y con esto contar con la preferencia y lealtad de los clientes.
- Capacitar continuamente a todo el personal de Distribuidora C.Y. sobre todo en temas referentes a la atención y satisfacción de clientes
- Adoptar mecanismos para la selección, contratación y reclutamiento del personal, mediante solicitudes de empleo y varios tipos de entrevistas como, técnicas y de eventos conductuales que permitan elegir al candidato más idóneo para la función que la empresa lo requiera.

- Automatizar el área de ventas, debido a que esto garantizará al cliente la cantidad de productos que va a recibir, mejorará la rapidez de entrega de pedidos y reducirá el trabajo de la persona que se dedica solo a facturación, así como también se reducirán los gastos que representan los suministros de papel.
- Adquirir un nuevo vehículo para la entrega de pedidos en las distintas zonas o provincias del país para mejorar de esta manera la entrega inmediata y las condiciones del producto que recibe el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Décimo Segunda Edición. McGraw-Hill. México. 2000
- CAPRIOTTI, Paul. Planificaión Estratégica de la Imagen Corporativa. Primera Edición. Ariel. Barcelona. 1991
- CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España, 1996
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Teoría, Proceso y Practica. Tercera Edición. McGraw-Hill, Colombia, 2001.
- FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice-Hall, México 1997.
- FURNHAM, Adrián. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México. 2001.
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global. Onceava Edición. McGraw-Hill. México. 1998.
- MUÑIZ Gonzales, Lusi. Como implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Gestión. Barcelona. 2003.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Primera Edición. Continental. México. 2001
- RODRIGUEZ; M Darío. Diagnostico Organizacional. Alfaomega, México.

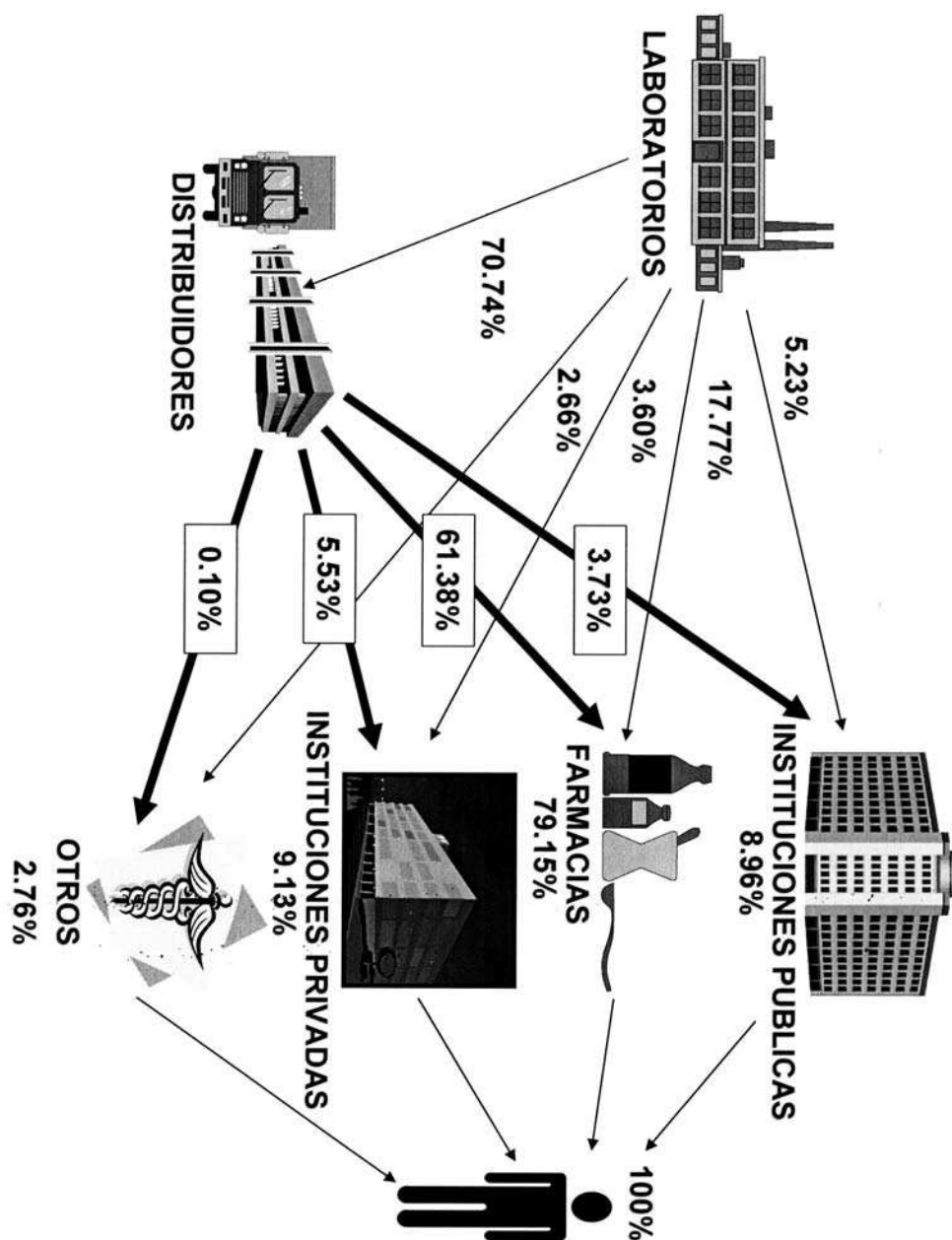
1999.

- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. Administración. Teoría y Práctica., Cuarta Edición, Prentice-Hall, México, 1994.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Primera Edición. Ediciones Granica. Argentina. 1998.
- SERNA Gomez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis. Colombia. 1994.
- STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Séptima Edición. McGraw-Hill. México 2000.
- THOMPSON Arthur, STRICKLAND III A. J. Administración Estratégica. Onceava Edición. McGraw-Hill. México. 2001
- www.bce.fin.ec
- www.superban.gov.ec
- www.infomercados.ec
- www.supercias.gov.ec
- www.msp.gov.ec
- www.inec.gov.ec

ANEXOS

ANEXO 01

CANALES DE DISTRIBUCION



ANEXO 02



REPUBLICA DEL ECUADOR
 CONEJO NACIONAL DE CONTROL
 DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y
 PSICOTRÓPICAS

**DIRECCION TECNICA DE AREA DE CONTROL Y FISCALIZACION DE
 SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS**

SOLICITUD DE LICENCIA

PARA LABORATORIOS Y DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS

Lugar y fecha:

Yo:
 Propietario /Representante legal de:
 Ubicado en: Provincia:

C.I.

Ciudad:

Solicito a usted licencia para: marcar con una (x) la opción

Producción:

Distribución:

Venta:

Manejo:

Estupefaciente y Psicotrópicos.

Adjuntar los siguientes requisitos:

- Copia de cédula del Propietario
- Copia de cédula Representante Legal.
- Permiso de funcionamiento –Ministerio de Salud
- Copia del RUC
- Copia de cédula Químico Representante
- Copia de título
- Carnet del Colegio Respectivo
- Certificado otorgado por el Área de Prevención de Lavado de Activos – APLA

Atentamente,

 Propietario/Representante

 Representante Técnico

ANEXO 03

ANEXO 04

ANEXO 05

ANEXO 06

ANEXO 07

ANEXO 08

ANEXO 09

ANEXO 10

ANEXO 11

ANEXO 12

ANEXO 13

ANEXO 14

ANEXO 15

ANEXO 16

