



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN BPADT (BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE) DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DENTALES Y MEDICINAS MAFER DENTAL CÍA. LTDA.

AUTOR

María Fernanda Vallejo Muñoz

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN BPADT (BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE) DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DENTALES Y MEDICINAS MAFER DENTAL CÍA. LTDA.

Trabajo de Titulación en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Administración y Gerencia Organizacional

Profesor guía

Janeth Coromoto Castillo de Cáceres

Autor

María Fernanda Vallejo Muñoz

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de gestión para la certificación BPADT (Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte) de la Comercializadora de productos dentales y medicinas Mafer Dental Cía. Ltda., a través de reuniones periódicas con el estudiante María Fernanda Vallejo Muñoz, en el semestre 2020, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

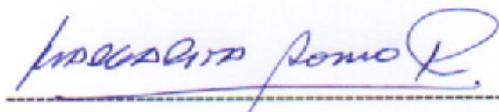


Janeth Coromoto Castillo de Cáceres
Máster en Administración de Empresas

C.I. 175788334-1

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de gestión para la certificación BPADT (Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte) de la Comercializadora de productos dentales y medicinas Mafer Dental Cía. Ltda., de María Fernanda Vallejo Muñoz, en el semestre 2020, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, reading "Lidia Margarita Romo Pico", written over a horizontal dashed line.

Lidia Margarita Romo Pico

Máster en Economía

C.I. 1703714087

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'María Fernanda Vallejo Muñoz', is positioned above a horizontal dashed line.

María Fernanda Vallejo Muñoz

C.I. 172248992-7

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores, quienes han aportado con conocimientos para el desarrollo de este plan. También a mi familia que se preocuparon y me apoyaron durante el desarrollo de este trabajo. Adicionalmente a mis amigos quienes me han brindado su ayuda y me han enseñado más de la vida. Finalmente, a mis dos angelitos que partieron antes de tiempo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres y hermano, quienes me han brindado su amor, apoyo y dedicación incondicional en todo momento y son la razón de mi vida. Gracias por haberme guiado por el camino del bien, convertido en la persona que soy ahora y siempre buscar lo mejor para mí, tanto en la actualidad como para el futuro.

RESUMEN

El siguiente proyecto es un Plan de Gestión para obtener la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de la Comercializadora de medicamentos y productos dentales MaferDental Cía. Ltda. Para cumplir con la normativa se realizó un diagnóstico de los elementos que posee la empresa hasta fines del 2019 e implementar actividades y recursos para completar los requerimientos faltantes. Así se puede contar con procedimientos e instrucciones para cada área.

Se propone un plan de gestión para la obtención del certificado BPADT, el cual es un requerimiento para el funcionamiento de la empresa. Se requiere determinar el entorno en el que se desarrolla la empresa, las estrategias ante la certificación, identificar los aspectos que requieren cambios o mejoras en la empresa. Cada aspecto se respalda con un costo o gasto.

En el primer capítulo, se identificaron los conceptos de la certificación, los objetivos y proyectos similares que se hayan desarrollado. El capítulo 2 contiene el análisis de la industria en aspectos económicos y políticos, al igual que un análisis de Porter con los que se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para que en el tercer capítulo se puedan elaborar las estrategias de mercadeo.

El capítulo 4 se basa en el área operativa que es principal para este proyecto dentro del cual se identificaron los requerimientos de cada área para el cumplimiento de la norma de ARCSA. También se delimitó el tiempo y el responsable para cada actividad. Finalmente, el quinto capítulo cuenta con los elementos financieros proyectados y lo que se espera con respecto a los diferentes productos que ofrece la empresa y así determinar la rentabilidad de la organización.

Se realizaron diferentes propuestas para implementar los cambios necesarios de acuerdo con los requerimientos de la certificación y para mantener el rumbo de la empresa mientras se presentan transformaciones.

ABSTRACT

The following project is a management plan to get a certification on Good Storage and Distribution Practices for the medicines and dentistry product marketer Mafer Dental Cía. Ltda. To comply with the regulations, a diagnosis was made to check the things the business already has until 2019 and implement activities and resources to complete the missing requirements. This way the company can establish processes and instruction to each part of the organization.

A management plan is proposed to get the certification which is a requirement for the company's proper functioning. It is necessary to determine the environment the business must deal with, as well as the strategies once the certification is obtained. There are also some changes that need to be done. Every item is supported by a cost.

The first chapter shows the concepts around the certification, the objectives and similar projects that have been already developed. Chapter 2 contains the industry analysis including economical and political elements. It has Porter's analysis as well, that helped to identify the strengths, opportunities, threats and weaknesses, which helped develop strategies for the third chapter.

The fourth chapter is considered the main one for this project because it is based on the company's operations where requirements for each area are identified according to the rules established by ARCSA. It was delimited the time required and one person responsible and in charge for each activity. Finally, the fifth chapter has all the topics related to the financial statements and sales forecast.

Different proposals were made to make the necessary arrangements according to the certification requirements and keep the usual business track while transformations were in process.

INDICE

1. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema	2
1.2. Pertinencia del tema a desarrollar	3
1.3. Diagnóstico del entorno actual	4
1.4. Objetivo general y específicos del plan	5
1.5. Revisión de la literatura académica del área	5
1.5.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	5
1.5.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica	8
1.6. Conclusiones del capítulo.....	8
2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
2.1. Entorno macroeconómico y político.....	9
2.2. Análisis del sector	12
2.2.1. Tamaño de la industria	12
2.2.2. Ciclos económicos.....	12
2.2.3. Análisis Porter.....	13
2.3. Análisis del mercado	18
2.3.1. Análisis de la competencia	18
2.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente	21
2.4. Análisis FODA.....	26
2.5. Conclusiones del capítulo.....	29
3. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	31
3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado	31
3.2. Naturaleza y filosofía del negocio.....	31
3.3. Estilo corporativo, imagen	32
3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad	32
3.5. Misión y visión	33
3.6. Objetivos de crecimiento y financieros	33

3.7. Información legal	34
3.7.1. Tipo de empresa, estado legal.....	34
3.8. Estructura organizacional	34
3.8.1. Diagnóstico general de la empresa	34
3.8.2. Descripción de los integrantes y sus responsabilidades.....	35
3.9. Ubicación	38
3.9.1. Lugar donde se ubica la empresa.....	38
3.9.2. Subsidiarias	39
3.10. Ventaja Competitiva	39
3.10.1. Cadena de valor	39
3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	41
3.11. Estrategias de mercaderero	41
3.11.1. Concepto del producto o servicio.....	41
3.11.2. Estrategias de distribución.....	41
3.11.3. Estrategias de precios	42
3.11.4. Estrategias de promoción	42
3.11.5. Estrategias de comunicación	42
3.11.6. Estrategias de servicio.....	43
3.11.7. Presupuesto	43
3.11.8. Proyecciones de ventas.....	43
3.12. Conclusiones del capítulo.....	44
4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES	46
4.1. Estado de desarrollo	46
4.2. Descripción del proceso	47
4.3. Necesidades y requerimientos	60
4.4. Plan de producción.....	61
4.5. Plan de compras	63
4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo.....	66
4.7. Conclusiones del capítulo.....	68
5. PLAN FINANCIERO	69
5.1. Supuestos a considerar.....	69

5.2. Estados financieros proyectados.....	69
5.2.1. Estado de resultados	69
5.2.2. Estado de situación	71
5.2.3. Estado de flujo de caja	72
5.3. Análisis de relaciones financieras.....	73
5.4. Impacto económico y social	74
5.5. Conclusiones del capítulo.....	74
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS	83

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Inflación

Anexo 2: Análisis de la industria – Fuerzas de Porter

Anexo 3: Crecimiento promedio de la industria

Anexo 4: Preguntas entrevista expertos

Anexo 6: Preguntas entrevista empresa con certificación

Anexo 7: Transcripción entrevista

Anexo 8: Preguntas de encuestas de satisfacción del cliente

Anexo 9: Resultados de encuestas de satisfacción del cliente

Anexo 10: Preguntas de encuestas de posibles prospectos

Anexo 11: Respuestas de encuestas de posibles prospectos

Anexo 12: Sueldos

Anexo 13: Evidencia contrato Representación técnica

Anexo 14: Evidencia mapeo

Anexo 15: Evidencia contrato de fumigación

Anexo 16: Evidencia mantenimiento de los equipos

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de perfil competitivo (MPC).....	20
Tabla 2: Matriz FODA	26
Tabla 3: Crecimiento Total de Ingresos (Industria y Empresa).....	34
Tabla 4: Diagnóstico de la empresa	34
Tabla 5: Responsabilidades de cada miembro del personal.....	36
Tabla 6: Histórico de ingresos	44
Tabla 7: Proyección de total de ingresos.....	44
Tabla 8: Colores.....	47
Tabla 9: Implementación para la certificación BPADT – Norma ARCSA.....	47
Tabla 10: Diagrama de Gantt de procedimientos a desarrollarse de acuerdo con los requerimientos	58
Tabla 11: Diagrama de Gantt de solicitud para la certificación.....	59
Tabla 12: Costos de requerimientos para el proyecto	60
Tabla 13: Costos de requerimientos de la empresa	60
Tabla 14: Plan de ventas.....	62
Tabla 15: Plan de compra	64
Tabla 16: Indicadores.....	66
Tabla 17: Estado de Resultados	69
Tabla 18: Balance General.....	71
Tabla 19: Flujo de caja.....	72
Tabla 20: Tasas de descuento	73
Tabla 21: Indicadores.....	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flor de servicios	7
Figura 2: Valores de la empresa	31
Figura 3: Logo de la empresa.....	32
Figura 4: Pantone.....	32
Figura 5: Organigrama de la empresa.....	36
Figura 6: Cadena de Valor	39
Figura 7: Inflación 2004-2011.....	84
Figura 8: Inflación 2010-2019.....	84

1. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

La norma técnica de establecimientos farmacéuticos: Resolución ARCS A-DE-002-2020-LDCL, expedida por la Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA (Resolución de la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario ARCSA-DE-002-2020-LDCL, 2020); exige a las empresas como: casa de representación farmacéutica, distribuidoras farmacéuticas, empresas de logística y almacenamiento de productos farmacéuticos, entre otras; contar con el certificado correspondiente de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT) otorgado por ARCSA.

Para empresas dedicadas a la importación y comercialización de medicamentos en general e insumos médicos deberán contar de manera obligatoria con una estructura organizacional y actividades definidas dentro de su personal, los mismos que deberán poseer los conocimientos y capacidades dentro de su área, al igual que disponer una infraestructura adecuada para el almacenamiento de los productos (Hurtado, 2019).

El almacenamiento, distribución y transporte de bienes, en este caso medicinas e insumos médicos, lo puede realizar el fabricante, un mayorista o minorista. “El comercio mayorista se caracteriza por adquirir productos a fabricantes y otros mayoristas y distribuirlos a otros mayoristas, distribuidores, minoristas e incluso a fabricantes, pero no a los consumidores finales” (Godás, 2007).

El siguiente trabajo permitirá realizar un plan de gestión para obtener la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte.

Las Buenas Prácticas de Almacenamiento, constituyen un elemento fundamental dentro de toda institución destinada al manejo de productos farmacéuticos, que engloba políticas, actividades y recursos con el objeto mantener y garantizar la calidad, conservación y el cuidado de los medicamentos reconocidos por Ley, para una buena prestación de servicios de salud (Ministerio de Salud y Deporte, 2013).

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

Se decidió trabajar en la obtención de la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte, en adelante BPADT, a favor de la Comercializadora Mafer Dental Cía. Ltda., quien será la encargada de administrar y tratar los recursos para almacenar y distribuir productos que satisfagan la necesidad de los clientes tanto en el ámbito público como el privado. Cabe destacar que la certificación BPADT es un requisito obligatorio para el funcionamiento de este tipo de empresas como se puede contemplar a continuación:

Art. 2.- **Ámbito de aplicación.**- La presente normativa es de cumplimiento obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que sean propietarios o representantes legales de los siguientes establecimientos: casa de representación farmacéuticas, distribuidoras farmacéuticas, empresas de logística y/o almacenamiento de productos farmacéuticos, distribuidoras de gases medicinales, casas de representación y distribuidoras de dispositivos médicos y/o reactivos bioquímicos de diagnóstico in vitro para uso humano, establecimientos de comercialización de dispositivos médicos y/o reactivos bioquímicos de diagnóstico in vitro para uso humano, públicos y privados, categorizados en la normativa de permisos de funcionamiento de establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario; que almacenen, distribuyan y/o transporten los productos señalados en el artículo que precede (Resolución de la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario ARCSA-DE-002-2020-LDCL, 2020).

Actualmente, las normativas internacionales y nacionales obligan a que las empresas destinadas a la importación y comercialización de medicamentos e insumos médicos adquieran la certificación de BPADT para mejorar y asegurar la calidad de sus productos dentro de su almacenamiento, distribución y transporte (ARCSA, 2019). Las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución son parte fundamental de las Buenas Prácticas de Manufactura que corresponden a los fabricantes, en este caso sería a un laboratorio farmacéutico

(Anrango, 2016), pero no todas las empresas cuentan con los recursos necesarios para encargarse de toda la cadena de valor y prefieren subcontratar a empresas ya certificadas para cubrir estas áreas.

Para obtener dicha certificación es necesario realizar algunas modificaciones de manera interna en la empresa como por ejemplo cambios en la infraestructura física y organizacional para garantizar el bienestar de los productos sin sufrir alteraciones. Una vez realizados los cambios correspondientes y con la certificación obtenida, se agrega valor a la empresa, ya que se garantiza la calidad de los productos durante su almacenamiento y distribución (ARCSA, 2016) y el cumplimiento regulatorio. La forma de evaluar si esta certificación aporta a la empresa es por medio de indicadores de flujo de inventario y flujo de ingresos.

1.2. Pertinencia del tema a desarrollar

La Comercializadora Mafer Dental Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la distribución de medicinas e insumos médicos, de origen local o extranjero, a nivel nacional tanto a centros de salud como a cadenas de farmacias de carácter público y privado. Cuenta con la documentación básica necesaria dentro de los requerimientos solicitados por las entidades regulatorias como son el Ministerio de Salud y Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para su funcionamiento. Actualmente; busca obtener una certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte, ya que es un requisito obligatorio para la renovación anual del permiso de funcionamiento, como lo indica la Resolución ARCSA 002-2020-LDCL en la sección de Disposiciones Generales, “TERCERA.- El certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT) es un requisito obligatorio para la obtención del permiso de funcionamiento” (Resolución de la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario ARCSA-DE-002-2020-LDCL, 2020). A su vez que intenta mantener los clientes actuales y obtener nuevos clientes, dependiendo de la capacidad de las instalaciones.

Se considera que la calidad de los productos médicos y la garantía del ciclo de vida del producto recae sobre las condiciones de distribución (Kumar, 2017). La obtención de la certificación BPADT para el cumplimiento de la normativa del acuerdo N°4872 del reglamento de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte “cuya finalidad es precautelar las propiedades y mantener la calidad y características fisicoquímicas, microbiológicas y farmacológicas de los productos” (ARCSA, 2014) para establecimientos farmacéuticos busca poder brindar mejor nivel de calidad en los productos, su correcta manipulación y distribución. Por calidad se hace referencia al manejo, correcto almacenamiento y temperatura monitoreada para cada tipo de producto y así garantizar su vida útil, así como de las especificaciones de “aspecto físico y dimensiones de las tabletas, friabilidad, variación de peso, pH, viscosidad, gravedad específica, porcentaje de pérdida por secado porcentaje de humedad, volumen específico de polvos” (Duran, 2011)

1.3. Diagnóstico del entorno actual

Actualmente, la Comercializadora MaferDental no cuenta con la certificación BPADT por lo que subcontrató el servicio a una empresa aliada y se ha podido observar en los estados financieros que el rubro por cubrir esta necesidad es alto por lo que se ha optado por implementar la normativa para no generar gastos altos y servir a otras empresas que no cuentan con la certificación representando un ingreso extra para la empresa, ya que se pudo identificar un nicho de mercado no cubierto.

Se puede identificar que la empresa no cuenta con la infraestructura completa que requiere ARCSA para la primera inspección. Con respecto al personal, han recibido una serie de capacitaciones de acuerdo con el área de trabajo de cada uno y también de forma general.

1.4. Objetivo general y específicos del plan

Objetivo general

Presentar una propuesta de gestión, con viabilidad financiera, para obtener un certificado BPADT de calidad para el manejo de medicamentos en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

1. Determinar la situación actual de la empresa dentro del mercado.
2. Revisar las ventajas y desventajas de la certificación BPADT, a través de experiencias de compañías que la hayan realizado.
3. Identificar áreas de la empresa que necesitan mejoras, cambios e innovación identificando los recursos necesarios.
4. Proponer planes, procedimientos y estructura organizativa e infraestructura (organización y distribución de los espacios) de la empresa que permitan la obtención de la certificación.
5. Generar estrategias de marketing que posicione a la empresa en un mejor rango por la certificación alcanzada.
6. Realizar un análisis financiero de la empresa que permita identificar la rentabilidad frente a los cambios para la obtención de la certificación y proyección de los estados financieros a cinco años.

1.5. Revisión de la literatura académica del área

1.5.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Existen proyectos relacionados con la aplicación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte para hospitales y empresas de logística farmacéutica. Desde el punto de vista de Oscar Hurtado es necesario realizar una gran inversión al momento de realizar cambios a nivel de organización, personal e infraestructura para poder cumplir con una gestión de

calidad (Hurtado, 2019). Para la empresa ADIPHARM EXPRESS S.A. el cumplimiento de las normas puede reflejar una mejora significativa ya que se detectaron deficiencias en las capacitaciones al personal encargado del transporte (Anrango, 2016).

Dentro del análisis realizado por Liliana Pomavilla, se destaca que se debe iniciar el proceso por la identificación de la ubicación de la empresa, es decir, observar todas las falencias y destinar una actividad o recursos que permitan su mejora y sostenibilidad. En el proyecto se explica que, mediante las intervenciones y propuestas proporcionadas, después del diagnóstico, se obtuvo un mejor nivel de organización y cumplimiento de las BPADT dentro del área de almacenamiento del Hospital Andino de Riobamba (Pomavilla, 2018).

También se encuentra el estudio realizado por Sonia Coba al Hospital Provincial General Docente Riobamba donde se identificó un inadecuado cumplimiento de los procesos de recepción, almacenamiento y distribución. Con la adecuación de manuales e intervenciones como semaforización de fechas de caducidad, se lograron mejores resultados en las condiciones de almacenamiento (Coba, 2016).

Para el estudio y análisis del proyecto se tomó en cuenta la flor de servicio que cuenta con ocho aspectos importantes, que representan los pétalos, entre los cuales se encuentran elementos de facilitación y de mejora (Todo Marketing, 2013). Puede que no todas las empresas necesiten los ocho elementos, se pueden utilizar los que se encuentren de acuerdo con la empresa. En este caso se tomarán en cuenta: información, toma de pedidos, facturación, pagos, consultas, hospitalidad y seguridad.

Información: Es necesario comunicar a los clientes los datos y componentes de cada producto para evitar malentendidos, al igual que brindar los documentos necesarios que garanticen su fabricación. Además, cabe dar a conocer los productos que cuentan con Impuesto al Valor Agregado de 0% de los que tienen un valor diferente de cero.

Toma de pedidos: La empresa receipta solicitudes de productos por medio de correo electrónico y visitadores médicos.

Facturación: Desde el año pasado (2019), la empresa cuenta con sistema de facturación electrónica al ser obligatoria por parte del Servicio de Rentas Internas (Seres, 2019). Antes contaba con facturación manual, es decir, una hoja de cada color para cada parte de la cadena.

Pago: Si el pago no es realizado forma inmediata, la empresa brinda un plazo de pago de hasta 30 días considerando la antigüedad de los clientes y los montos adquiridos previamente. En el caso de los clientes del sector público, el pago se rige a las condiciones del Ministerio de Finanzas o el departamento de pagos del IESS.

Consultas: Se puede realizar asesorías de productos si el cliente lo requiere por medio de capacitaciones y demostraciones.

Hospitalidad: Cuando un cliente presenta alguna duda o requerimiento es atendido por la persona indicada para resolver su inquietud, de igual manera es el trato con los proveedores.

Seguridad: Se procura que los clientes se sientan cómodos con las personas que los atienden con el objetivo que realicen una compra nuevamente.

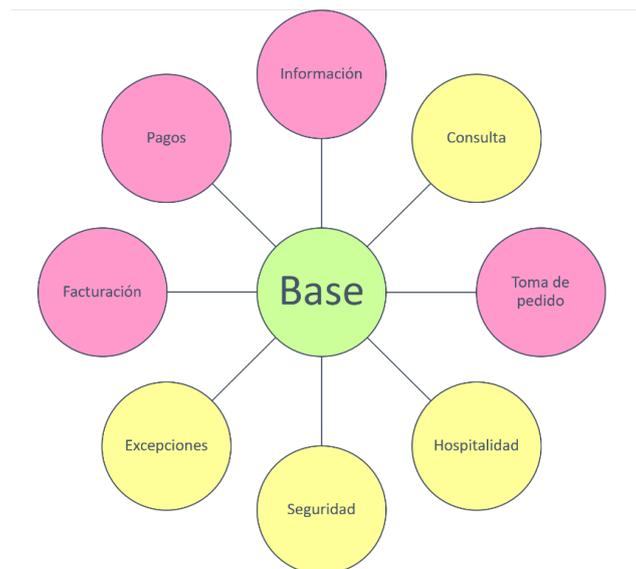


Figura 1: Flor de servicios. Adaptada de (Todo Marketing, 2013).

1.5.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica

Mediante la revisión de los proyectos, se evidenció que para implementar las BPADT, se deben realizar cambios en la organización para garantizar la mejora de la empresa y así poder brindar productos y servicios adecuados a los clientes con optimización de recursos que incluye tiempo de personal y registros de productos.

1.6. Conclusiones del capítulo

La certificación BPADT tiene como objetivo garantizar la calidad de los productos ofertados y entregados por una empresa o establecimiento farmacéutico. Este certificado es un requisito obligatorio para el funcionamiento de instituciones farmacéuticas encargadas de comercialización, distribución, logística, entre otros, el mismo que requiere cambios estructurales y organizacionales específicos para la asignación de la inspección y para la mejora en los resultados de la empresa, lo que conlleva a una inversión que podría ser significativa para la empresa.

2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. Entorno macroeconómico y político

Entorno macroeconómico

Según la Cámara de Industrias de Guayaquil, se indica que el área farmacéutica es de alta relevancia en la economía del país por lo que se analizarán algunas variables (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2019).

Según datos del Banco Central del Ecuador, desde el 2013 el Producto Interno Bruto (PIB) del país ha presentado fluctuaciones entre 95.129,7 millones de USD y 107.562,0 millones de USD como dato provisional. La industria del comercio representa alrededor del 10% al 9%. A partir del 2016 esta industria ha presentado una reducción en el porcentaje de PIB total (BCE, 2020). Se prevé que el PIB para el año 2020 incremente con respecto al año anterior (BCE, 2020). Aunque con la contingencia por la pandemia actual (2020) el Banco Mundial prevé que se contraiga un 4,6% la economía de América Latina y el Caribe por falta de demanda internacional y restricción de circulación en la productividad (Banco Mundial, 2020). Con la falta de crecimiento en el PIB se puede inferir una reducción en el consumo en general, lo que afectaría el consumo de productos de marca y se crearía preferencia por productos genéricos.

De acuerdo con datos del Banco Central, la balanza comercial total del 2016 presentó un superávit de 1.231,3 millones de USD, lo cual representa una gran cifra en comparación con los siguientes años. Para el 2017, también se presenta un superávit, pero este es menor, llegando a 59,2 millones de USD, mientras que para el 2018 existe un déficit de 447,6 millones de USD. Finalmente, en 2019 se muestra un superávit de 820,1 millones de USD. Cabe destacar que la balanza comercial no petrolera, desde el 2015, cuenta con déficit, aunque se han aplicado tasas arancelarias (Banco Central del Ecuador, 2020). Al existir barreras arancelarias, el producto eleva su precio y no todas las personas estarían dispuestas a pagar por ello, afectando de forma negativa el nivel de compras, ventas e ingresos a la industria.

El nivel de inflación para el 2017 fue de -0,20%, lo que indica que el consumo es más económico, como se puede observar en el anexo 1. Fue la primera inflación negativa que se había presentado desde el 2006 (INEC, 2011). En el 2018 existe un aumento a 0,27% y para 2019 vuelve a disminuir a 0,07% (INEC, 2019). El registro que se encuentra para la inflación de marzo del presente año es de 0,20% (BCE, 2020). La inflación afecta en el nivel de consumo y hace que los productos se vuelvan más caros, afectando negativamente a la industria.

Las tasas de interés activas representan el porcentaje ante un préstamo, y según datos del Banco Central, a partir de septiembre del 2018 se han mantenido el 8% aproximadamente, lo que simboliza un aumento ya que desde octubre del 2017 a agosto del 2018 la tasa varía dentro del 7% (BCE, 2020). Este factor encarece los préstamos que se requieran de instituciones financieras ya sea para adquisición de mercadería o mantenimiento de las empresas.

El nivel de confianza del consumidor mide las perspectivas y el comportamiento de los hogares y se valora el bienestar financiero y el poder adquisitivo por medio del Índice de Situación Presente y el índice de Expectativas. Para el mes de enero y febrero del presente año se presenta un ICC de 37,0 y 37,1 respectivamente, lo que indica una perspectiva poco optimista para la economía (BCE, 2020), más ahora cuando se vive una situación de gran incertidumbre ante una disminución mundial de producción y la influencia en las economías nacionales (Banco Mundial, 2020). Este factor señala la complejidad económica dentro del país y que no tiene buena perspectiva ante los consumidores y clientes, afectando su confianza y apostando por lo que les representa seguridad.

La situación económica del país ya se encontraba en una posición complicada con respecto al bajo crecimiento económico ya que estaba contando con una mínima recuperación, y ahora con la pandemia tiene una tendencia a decaer. Esto afecta de manera negativa al crecimiento del PIB, la inflación y el nivel de confianza del consumidor, lo cual afecta directamente al nivel de consumo e incertidumbre ante nuevos productos.

Entorno político

En su labor para garantizar salud a todos sus ciudadanos, el estado ecuatoriano, a través de la Constitución de la República proclama la autoría de la facultad del sistema de salud, de esta manera se plantea que muchas de las empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos y demás insumos deberán regirse a la política establecida, de igual manera tendrá oportunidad de regular y controlar las actividades relacionadas:

Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector (Acuerdo Ministerial 676, Registro Oficial 533, 2014).

Por parte de la Ley Orgánica de Salud, la autoridad competente a este ámbito es el Ministerio de Salud Pública, la misma que tiene la facultad de regir y dar seguimiento a todo lo que postule la misma ley, donde los recursos que se implementen tendrán carácter obligatorio:

Art. 4. La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias (Acuerdo Ministerial 4712, Registro Oficial 202, 2015).

De esta manera se prevé que la dinámica del sector de salud, en referencia a la comercialización, se verá altamente influenciado por el político desde el Ministerio de Salud, siendo este influenciado, a su vez, por el Gobierno Nacional.

En referencia a los planes de adquisición del sector público, el Estado, a través del Ministerio de Salud, establece el garantizar el acceso a medicamentos que tengan buena calidad a precios bajos, priorizando el enfoque hacia los medicamentos genéricos: "... 20. Formular políticos y desarrollar estrategias y programas para garantizar el acceso y la disponibilidad de medicamentos de

calidad, al menor costo para la población, con énfasis en programas de medicamentos genéricos..." (Ministerio de Salud, 2019).

Al involucrar temas económicos con ámbitos de la salud, existirán intereses que satisfacer por parte del Ministerio de Salud, autoridad competente para regular procesos y hacer cumplir leyes establecidas dentro de la Ley Orgánica de Salud, así lo establece el acuerdo 0349 publicado el 14 de mayo del 2019 (Acuerdo Ministerial 349, Registro Oficial 494, 2019). De igual manera, en el mismo documento, se estipulan las reglas a considerar al momento de tratar con medicamentos de procedencia nacional e internacional, los mismos que deberán cumplir elementos de calidad y eficacia.

2.2. Análisis del sector

2.2.1. Tamaño de la industria

Dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), esta empresa MaferDental Cía. Ltda. de manera global pertenece a G4649.2 Venta al por mayor de productos de farmacéuticos, medicinales, materiales médicos, perfumería y cosmética. En forma específica se encuentra clasificada en G4649.24 que corresponde a la venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Según datos presentados por la Superintendencia de Compañías, dentro del área al que pertenece la empresa existen 1051 empresas a nivel nacional, mientras que en Pichincha hay 411 y específicamente en Quito se presentan 406. A partir del 2014 representa más del 0,20% de todos los ingresos generados por todas las industrias.

2.2.2. Ciclos económicos

La comercializadora cuenta con clientes que pertenecen al sector público y privado. Dentro del sector público, la estacionalidad se encuentra en las subastas generales que se realizan entre los meses de marzo y diciembre de cada año, ya que a partir de marzo se aprueban y desembolsan los presupuestos de cada

institución. De igual manera existen compras aleatorias por cada distrito o centro médico del IESS o del Ministerio de Salud. En el sector privado no se presentan ventas estacionales ya que se realizan compras de acuerdo con la necesidad de cada farmacia, hospital o centro médico.

2.2.3. Análisis Porter

Para el desarrollo del Análisis de Porter se empleó una matriz que brinda una calificación a cada una de las cinco fuerzas como se puede observar en el anexo 2, donde se presenta una puntuación total de la industria de 3, donde se puede determinar que las barreras de entrada y de salida de la industria son bajas, la rivalidad entre competidores es alta, al igual que el poder de negociación, ya que existen diversas empresas y los clientes pueden elegir productos de acuerdo con sus necesidades. El poder de negociación de los proveedores es bajo por el nivel de fabricantes locales y globales.

Barreras de entrada

Economías de escala: Para las empresas fabricantes, contar con economías a escala es más factible, ya que a mayor nivel de producción se reducen los costos y se pueden presentar precios competitivos. Por otra parte, los distribuidores están limitados por sus proveedores, ya que se adquiere producto terminado para venderlos a distintas instituciones. En este caso hay proveedores que a partir de cierta cantidad de compra van reduciendo su costo o precio de venta para determinados productos.

Diferenciación de producto: Al enfocarse en un sector de venta al por mayor de productos de otra empresa, el nivel de diferenciación es mínimo, ya que las empresas funcionan como intermediarios. Desde el punto de vista de los fabricantes que también realizan el proceso de venta directa y no por medio de distribuidores, tienen la posibilidad de agregar valor a su producto, ya sea molécula original o genérico y así poder diferenciarlo de los demás.

Identificación de marcas: Dentro de la industria existen tanto productos de molécula original como genéricos.

Los medicamentos genéricos son fármacos que salen al mercado una vez caducada la patente del fármaco de marca, que ha tenido una exclusividad de explotación de un mínimo de 20 años. Medicamentos genéricos y medicamentos de marca son iguales en eficacia, seguridad y calidad y contienen el mismo principio activo, la misma dosis y forma farmacéutica (comprimido, jarabe, etc.). Por tanto, no existe ninguna diferencia real como medicamentos entre genéricos y marcas.

Sin embargo, al contar con menores gastos de promoción y basarse en una molécula conocida que implica una I+D más breve, el precio de salida al mercado de los medicamentos genéricos es de media un 40% menor. Además, los medicamentos genéricos son la herramienta más eficaz a la hora de controlar los precios de los medicamentos, ya que fomentan la competencia en el mercado y provocan que los fármacos de marca bajen sus precios. Gracias a los medicamentos genéricos, se garantiza el acceso de todos los ciudadanos a tratamientos de calidad, eficaces y seguros a un mejor precio, sin que nadie quede excluido de su derecho a la salud por una razón de coste (Escobar, 2015).

De acuerdo con los estilos de vida, en el nivel socioeconómico A y B son mejor reconocidos los productos originales por su nivel de poder adquisitivo, mientras que los productos genéricos son mejor acogidos por la población en un nivel socioeconómico de C+, C- y D (INEC, 2011).

Requerimiento de capital: Esta variable se presenta con un nivel de limitaciones medio para establecer una empresa dentro de esta industria ya que se pueden establecer contratos que contengan cláusulas de anticipo tanto para el sector público como para el privado con un determinado plazo de entrega de los productos. De igual manera es necesario contar con bodegas adecuadas para medicamentos e insumos. Existen empresas fabricantes que prefieren contratar estos servicios a otras para evitar los costos de personal, mantenimiento e inmuebles que implica el almacenamiento y distribución de productos.

Experiencia: Dentro del sector público, los años de experiencia de una empresa cuentan al momento de seleccionar a los participantes para una subasta. En el sector privado influye para el nivel de confianza y cumplimiento.

Las barreras de entrada son bajas, dependiendo del tamaño que tenga la empresa.

Barreras de salida

Especialización de activos: Los equipos e inmuebles (como bodega adecuada y vehículos) que se utilizan para el almacenamiento y distribución de insumos médicos y odontológicos pueden ser empleados en empresas dentro de la misma industria o en otro tipo de industrias, por lo que si se llegase a liquidar la empresa no sería difícil vender dichos activos.

Costo de salida: Este rubro contiene la liquidación del personal, así como de lo que se encuentre en inventario dentro de bodega e inmuebles. Dependiendo del tamaño de la empresa se presenta el nivel de dificultad al salir de la industria.

Las barreras de salida generalmente son bajas tomando en cuenta el tamaño de la empresa.

Rivalidad entre competidores

Cantidad de competidores y diversidad de competidores: Dentro de la industria existen 1051 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019) empresas a nivel nacional dedicados a la venta al por mayor de medicamentos e insumos médicos, sin contar algunos laboratorios farmacéuticos que realizan su propia venta y distribución, lo que haría que la cantidad de competidores sea mayor.

Crecimiento de la Industria: Según datos del Servicio de Rentas Internas del total de ingresos, la industria presenta un crecimiento en los 2 últimos años registrados del 2017 y 2018 con 14% y 12% correspondientemente

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019), mismos que se encuentran calculados en el anexo 3, lo que indica un crecimiento, pero no en la misma proporción que antes. Estos datos se calcularon a partir de la información financiera que presenta la Superintendencia de Compañías.

Características del producto: El producto para los distribuidores puede que llegar en diversas formas como cajas, botellas, fundas, blíster. También puede contar con empaque primario y secundario, de acuerdo con los requerimientos del cliente. La composición de cada elemento se respalda con el Registro Sanitario.

Incrementos de capacidad: La industria cuenta con un crecimiento constante, aunque ya cuenta con diversas empresas.

La rivalidad entre competidores es alta ya que existen diversas empresas, variedad de productos.

Capacidad de negociación con los clientes

Número de clientes: Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014), se presentan 4139 establecimientos de salud en el sector público y privado. También se presentan como clientes a las farmacias. “En el país existen 6000 farmacias aproximadamente. El 53% del total de farmacias en el Ecuador pertenece a dos empresas: Grupo Farcomed (Fybeca, Sana Sana) y Grupo Difare (Pharmacy's, Cruz Azul y Comunitarias)” (Plan V, 2019).

Productos sustitutos: Entre los sustitutos se encuentran empresas fabricantes que van directamente al cliente y empresas de logística. Un ejemplo público de fabricantes que llevan su producto al cliente sin intermediarios fue ENFARMA “La Empresa Pública de Fármacos del Ecuador, tiene como objetivos investigar, producir y comercializar medicamentos e insumos seguros y eficaces, a precios justos, para distribuirlos a través de la Red Pública Integral de Salud.” (EKOS, 2014). Dentro de la reducción de la cadena de distribución están las empresas logísticas como Servientrega, Urbano, entre otros; que tienen permitido el transporte de medicamentos e insumos.

Costo de migración: Para un cliente resulta fácil cambiarse de proveedor ya que existen muchas empresas dentro del sector que brindan productos con los mismos principios activos, misma efectividad, funcionamiento y características que satisfagan su necesidad.

Influencia de la calidad: Esta variable es de alto impacto ya que permite retener al cliente brindando solución al problema que tiene, de esta manera se evita que migre a otro proveedor. Dentro de la calidad también se ven incluidas las garantías técnicas de cada producto, sus características que se encuentran detalladas en el registro sanitario de cada producto, el tiempo de entrega y el servicio que ofrece la empresa.

... permite derivar un concepto de calidad de servicios expresado como el grado en que un conjunto de características inherentes a las actividades dadas en la interfaz entre el proveedor y el cliente cumplen con los requisitos, esto es, cumple con las necesidades o expectativas establecidas (Torres, 2010).

El poder de negociación de los clientes es alto ya que existen distintas empresas de donde ellos pueden elegir de acuerdo con sus especificaciones, necesidades y precios.

Capacidad de negociación con los proveedores

Cantidad de proveedores: Existen innumerables proveedores, ya que pueden ser empresas locales como internacionales. El único requisito para importar y vender medicamentos e insumos es el Registro Sanitario que otorga ARCSA al fabricante o representante en caso de ser una empresa extranjera.

Costo de migración: Para un mayorista de medicamentos e insumos se considera fácil ir de un proveedor a otro, ya que puede vender el mismo producto de diferentes empresas siempre y cuando no esté limitado por un contrato de exclusividad.

Capacidad de convertirse en competencia: Si un proveedor cuenta con los recursos necesarios para realizar la distribución, puede convertirse en competencia.

Precios de productos a proveer: En esta industria existen diversos productos desde medicinas hasta productos médicos y odontológicos, cuyos precios varían de \$0,02 por tableta hasta \$700 por un insumo ortopédico o \$5000 por una silla odontológica dependiendo de las funciones, material, componentes activos y fórmula.

Contribución a la calidad del producto: Los proveedores influyen en la calidad del producto final ya que son los fabricantes y están encargados de todo el proceso de producción, desde la selección de materia prima hasta el empaque. Mediante el Registro Sanitario se pueden observar los componentes, las prácticas empleadas en cada producto y la fórmula.

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque las empresas pueden elegir un distribuidor tanto a nivel nacional como global.

2.3. Análisis del mercado

2.3.1. Análisis de la competencia

En la industria de venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos existen 1051 empresas según la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). Las organizaciones que representan competencia para la empresa son: DISTRIDENTAL S. A., Dental Ayala Cía. Ltda., PRODONTOMED S. A. y RECOR DENTAL Y QUIMEDIC S.A. se consideró a estas compañías ya que se encuentran dentro del mismo CIU que Mafer Dental Cía. Ltda. y cuentan con la distribución de productos de una rama similar. Se elaboró una Matriz de perfil competitivo como se puede observar en la tabla 1, donde se consideraron los principales factores en común de las empresas y se proporcionó una calificación respecto al desarrollo de estas. Se pudo identificar que en general la

publicidad no es un factor fuerte en la industria ya que se distribuyen marcas que realizan su propia publicidad.

De igual manera, se identificó que al 29 de mayo del 2020 las empresas que representan competencia no cuentan con la certificación BPADT de acuerdo con la base de datos de ARCOSA (ARCOSA, 2020).

Tabla 1: Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación	MAFER DENTAL		DENTAL AYALA		PRODONTOMED		DISTRIDENTAL	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Calidad de los productos	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Precios competitivos	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Certificación BPADT	0,25	4	1,00	2	0,50	2	0,50	2	0,50
Servicio al cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Experiencia	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Variedad de productos	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80
TOTAL	1,00		3,30		2,60		2,90		3,00

2.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente

El mercado que se cubre se encuentra dentro del sector público y privado. Se desea ampliar el mercado en el sector privado ya que la mayor proporción de las ventas actualmente se las realiza a instituciones gubernamentales como IESS, Ministerio de Salud, ISSFA, ISPOL. Las licitaciones presentadas por dichas instituciones representan el 60% de las ventas de la empresa, mas no pueden ser previstas ya que cada unidad o dispensario realiza sus compras de acuerdo con sus necesidades.

Estudio cualitativo

Para el estudio de mercado cualitativo, se decidió realizar entrevistas a expertos con un instrumento que se puede observar en el anexo 4, son personas dentro de la industria y cuentan con conocimiento del entorno farmacéutico, se contempló a una Doctora Química y a un representante de ARCSA para obtener información de la certificación y varios detalles. También se tomó en cuenta a la gerente de una empresa que ya cuenta con la certificación para conocer su experiencia en el proceso de certificación. Este estudio tiene como objeto brindar información para obtener conclusiones útiles en el proyecto. Los datos son textuales, visuales y se analizan a medida que se recolectan (Hair y Bush, 2010).

Resultados de las entrevistas. - se pudo obtener que la certificación BPADT busca lograr un sistema de gestión de calidad para que los medicamentos e insumos médicos cumplan con eficiencia y eficacia sus respectivas funciones al momento de llegar al cliente. De igual manera, comentaron sobre su experiencia en el proceso de certificación, donde se menciona que han sido partícipes en diversas ocasiones y que no es difícil obtener la certificación siempre y cuando sigan las disposiciones que indica la norma en cuanto a procedimientos, entrenamiento de personal e infraestructura. La dificultad se relaciona al cumplir con solidez la norma.

Los expertos comentaron que existe el proceso previo a la inspección que puede tomar de 6 meses a un año, dependiendo del estado de la empresa, de las modificaciones que necesite, y a partir de la aprobación de la inspección toma alrededor de 7 días para otorgar el certificado. Las ventajas y beneficios que presenta la certificación BPADT están basadas en brindar una gestión de calidad al cliente. Se propone a la certificación como un elemento diferenciador y fundamental para la operación organizacional. También existen otros factores que pueden brindar valor a la empresa como servicio post venta o capacitaciones de nuevos productos.

La entrevista realizada a una empresa que ya cuenta con la certificación fue a la Importadora y Distribuidora Médica Ferbovasa que indicó que tiene más de 20 años en el mercado, los cuales le permitieron conocer el mercado y su comportamiento. Se realizaron 10 preguntas que se encuentran en el anexo 6. Ya dispone del certificado hace dos años y medio, pero para su obtención demoró alrededor de 6 meses en modificaciones, mejoras y capacitaciones. En los desafíos de la empresa con la certificación es poder mantenerla por los distintos procedimientos que requiere y las inspecciones de imprevisto que realiza ARCSA como forma de evaluación. Con esta certificación se garantiza las condiciones y propiedades del producto al llegar al consumidor. La gerente comenta que, con el certificado, la empresa cuenta con un mayor número de ingresos debido al alquiler de espacio a otras empresas y al nivel de ventas generado por una buena gestión de bodega e inventario.

Estudio cuantitativo

En el estudio cuantitativo, se decidió realizar dos tipos de encuestas, una para medir la satisfacción de clientes y otra para identificar lo que un posible cliente busca en un nuevo proveedor. La muestra para realizar los distintos tipos de encuestas fue por método no probabilístico por conveniencia (Hair y Bush, 2010).

Clientes actuales

Dentro del cuestionario de satisfacción al cliente, se realizaron 10 encuestas con 14 preguntas que pueden ser observadas en el instrumento en el anexo 8 junto con la Matriz de operacionalización y los resultados se pueden evidenciar en el anexo 9, tomando en cuenta a los clientes del sector privado que representan la mayor cantidad de ventas, frecuencia de compra y antigüedad. A pesar de contar con clientes en el sector público, no se los consideró para este estudio de mercado debido que las contrataciones de compra no son constantes y van de acuerdo con subastas en las que no se pueden determinar ganadores de forma previa. Además, durante el periodo de investigación se complica el contacto tomando en cuenta la contingencia por pandemia.

Los clientes que se seleccionaron son: Depósito Dental Acosta, Dra. Gladys Llanos, Angélica Peñafiel, FERBOVASA Cía. Ltda., Pamela Valarezo, Botica Alemana, Dra. Mariana Pérez, Ana María Ortega, Daicy Fuentes y Dr. Carlos Garcés. Los clientes actuales se presentan satisfechos ya que 90% indica que se les mantiene informados de su proceso de compra y que la comunicación ante una solicitud es eficiente. También todos aseguran que la empresa cumple con los tiempos de entrega y que es probable que trabajen de nuevo con la empresa para futuras transacciones.

Resultados de encuesta de satisfacción de clientes actuales

Los encuestados califican la calidad de los productos como buena y alta de manera que estarían muy dispuestos y totalmente dispuestos a recomendar los productos de la empresa. El 80% considera que la funcionalidad de los productos va de acuerdo con el costo que tienen. La experiencia final de compra es considerada como buena y excelente. Las BPADT representan diferentes beneficios para cada cliente como asegurar que el producto que se entrega está en perfectas condiciones para su uso, además de brindar productos de buena calidad que cuentan con los documentos y certificados necesarios respetando

todas las normas, se garantiza la calidad y buen estado de los productos, se crea confianza en el cliente.

Los usuarios consideran que se debe agregar como parte del servicio la explicación de los nuevos productos, innovación, sistema de fidelización y trato personalizado. El 90% de los encuestados se encuentra satisfecho con el catálogo actual de productos, pero sugieren agregar más variedad de marcas, productos odontológicos (cuñas Inter dentarias, productos con Flúor, prótesis, anestésicos), insumos médicos (tiras reactivas, equipos médicos) y suplementos vitamínicos. Dentro de las opciones para mantener informados a los clientes, la más seleccionada fue correo electrónico, seguida por visitantes médicos y redes sociales.

Potenciales clientes

Para el cuestionario de posibles nuevos clientes, se realizaron 8 encuestas, para las que se tomaron en cuenta empresas con las que se desea trabajar, sectores que se desea cubrir y recomendaciones recibidas. Las encuestas están compuestas de 12 preguntas que se pueden visualizar en el instrumento en el anexo 10 junto con la Matriz de operacionalización correspondiente y los resultados de las encuestas se pueden evidenciar en el anexo 11. Dentro de los encuestados se encuentran clínicas odontológicas, consultorios privados y farmacias.

Resultados de la encuesta de preferencia de potenciales clientes

Para elegir un proveedor, los encuestados consideran relevante la antigüedad de la empresa en el mercado, al igual que califican como importante las recomendaciones de la empresa. También es importante el costo al momento de elegir. Las principales características al elegir un nuevo proveedor son la calidad de los productos y la variedad disponible, seguidas por las promociones, continuando con tiempo de entrega y precios competitivos.

En la actualidad, la percepción de la empresa es que brindan productos de buena calidad, buen servicio al cliente y diversidad de productos por las marcas con las que se cuenta. Los motivos para adquirir a la empresa son el nivel de calidad, buena condición de los productos y diversas marcas. Dentro de los encuestados existe el 62,5% que pertenece al área odontológica, el 25% medicinas en general y 12,5% al grupo gastrointestinal y metabólico. Con las BPADT, el cliente percibe que se le ofrece productos de calidad en perfectas condiciones, fidelidad, seguridad con estándares de calidad sin alteraciones. Dentro de las ventajas que se obtiene al adquirir los productos, la mejor puntuada es la seguridad que se proporciona, seguida por la calidad y la eficiencia. Los posibles clientes indican que llegaron a conocer de la empresa por medio de visitantes médicos. El correo electrónico y los visitantes médicos se consideran como principales fuentes de información y promoción de productos.

2.4. Análisis FODA

Tabla 2: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.La empresa cuenta con 8 años de experiencia 2.Se puede elegir al proveedor que cumpla con los requerimientos 3.Se cuenta con proveedores certificados que garanticen el producto 4.La experiencia y conocimientos del personal 5.Amplio espacio de bodega y área administrativa 6.Sistema eficiente de comunicación con el cliente ante alguna solicitud 7.Se cumple con los tiempos de entrega 8.Se crea confianza en el cliente	1.La mayor parte de los productos que se ofrece al mercado son genéricos 2.No hay diferenciación en los productos 3.Falta de establecimiento de funciones del personal 4.Inadecuada distribución del espacio 5.Comunicación-información interna inadecuada 6.Aún no se cuenta con la certificación BPADT 7.La empresa ha crecido de forma diferente a la industria 8.Gastos de alquiler en caso de no conseguir la certificación

<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de marcas en el área odontológica 2. Recepción de mayores descuentos de acuerdo con la cantidad de compra por parte de los proveedores y fabricantes 3. No se requiere especialización de activos 4. La industria cuenta con crecimiento 5. Existen diversos proveedores – el costo de migración es bajo 6. Incremento de capacidad de la industria 7. La calidad por parte de los fabricantes 8. Situación de contingencia sanitaria (pandemia) 9. Los prospectos de clientes valoran la variedad 10. No contar aún con la certificación 	<p>F2-O5: Identificar proveedores que se ajusten a los requerimientos de la empresa.</p> <p>F3-F8-O7: Crear confianza en el cliente mediante la calidad de los productos</p> <p>F5-O6: Asignar el espacio adecuado para cada área mejorando la organización.</p> <p>F3-F5-O9: Aumentar la variedad de productos.</p> <p>F6-O5-O9: La comunicación con los clientes será por medio de correo electrónico y visitadores médicos.</p>	<p>D1-D2-O1: Dar mayor publicidad como empresa.</p> <p>D4-O6: Asignar el espacio adecuado para cada área mejorando la organización.</p> <p>D1-D2-D7-O4: Diferenciación en el servicio post venta.</p>
---	--	---

<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Incremento de valor en aranceles 2.Restrictión en importaciones por la balanza comercial 3.Se requiere un capital medio o medio-alto 4.Hay muchos competidores en el sector 5.El costo de salida de la industria es complicado por inventarios 6.El poder de negociación de los clientes es alto – su costo de migración es bajo. 7.La calidad influye en el nivel de compra y recompra 8.Laboratorios-fabricantes se pueden convertir en competencia 9.El desarrollo de la economía genera incertidumbre y desconfianza 10.Normativa necesaria para el funcionamiento de la empresa 	<p>F4-A6: Capacitación al área de ventas respecto a retención del cliente</p> <p>F8-A7: Buscar productos de calidad que atraigan y mantengan a los clientes.</p> <p>F2-F3-A4-A8: Buscar contratos de distribución exclusiva de diferentes marcas a nivel nacional y global.</p>	<p>D2-A1-A2: Buscar proveedores con menores costos en productos genéricos.</p> <p>D1-D2-A7: Colocar en partes más visibles de la publicidad a los productos menos reconocidos.</p> <p>D1-D8-D10-O4-A10: Obtener la certificación</p>
---	---	--

2.5. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se cumplió el objetivo específico en determinar la situación actual de la empresa dentro del mercado, dentro de los cuales se pudo evidenciar que para empresas que desean entrar a la industria resultaría complicado por el nivel de competencia y el poder que tienen los clientes, en el caso de MaferDental, ya cuenta con 8 años en el mercado. De igual forma, al existir muchos fabricantes a nivel global, una empresa puede seleccionar al proveedor que cumpla con sus especificaciones y términos. Dentro de la industria se presenta una gran variedad de productos con diversos precios y presentaciones ya que cubre el área médica, odontológica y cosmética. El entorno económico y la perspectiva de crecimiento económico no son muy optimistas en lo que va del 2020.

Dentro de las BPADT, se visualiza como factor esencial cumplir con la norma, capacitarse constantemente y seguir los procedimientos establecidos por ARCSA.

Mediante las entrevistas a expertos y a la representante de una empresa que ya cuenta con el certificado, se pudo alcanzar el segundo objetivo específico que hace referencia a revisar las ventajas y desventajas de la certificación BPADT, de donde se desprende que existen diversos beneficios como garantizar la calidad del producto al cliente, buena cadena de suministro y manejo de los productos. La perspectiva general de la empresa es buena según las encuestas realizadas a los clientes actuales y prospectos, y se destaca brindando productos de calidad garantizados sin adulteraciones, cumpliendo con estándares de eficiencia, creando confianza el cliente y se lo transmite al consumidor.

Cabe destacar que a los productos en sí no se les puede agregar un elemento diferenciador ya que vienen listos para la entrega desde el fabricante, pero se puede trabajar en la diferenciación por medio del servicio que se brinda en conjunto con el producto.

Por medio del desarrollo de una Matriz FODA, se pudo identificar estrategias que se pueden aplicar para el mejoramiento y continuidad de la empresa.

La empresa no cuenta con la certificación BPADT, por lo que se optó por implementarla y realizar los cambios necesarios hasta su obtención.

Se pudo observar que la certificación brinda numerosos beneficios, entre ellos crea confianza y brinda seguridad al cliente.

3. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1. Estrategia genérica de la empresa

La estrategia que se va a emplear es de diferenciación. Como primer aspecto diferenciador se tomará en cuenta la certificación, después se tomará el servicio postventa y capacitaciones de algunos productos dentales para mejorar la atención como elemento diferenciador.

3.2. Naturaleza y filosofía del negocio

Comercializadora MAFERDENTAL, se especializa en la venta al por mayor de fármacos, insumos médicos y odontológicos, equipo médico y hospitalario. Se encarga de satisfacer la demanda del mercado ecuatoriano con productos de calidad.

La filosofía se basa en el bienestar de todas las partes involucradas; es decir, clientes, proveedores, colaboradores y sociedad. Se cree en la competencia justa por medio de estrategias empresariales y ventajas competitivas. Se realiza el compromiso con el bienestar de las sociedades en las que se interactúa, ya que, al ser principalmente proveedores de instituciones públicas de salud, se conoce que con los precios y soluciones innovadoras se puede impactar en la optimización del recurso público y el acceso a la salud (PM Fármacos, 2013).

La empresa cuenta con los siguientes valores:

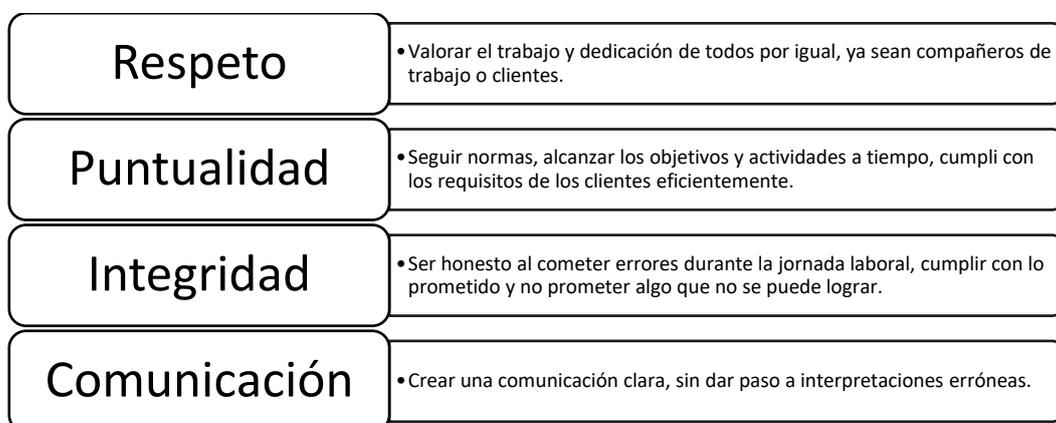


Figura 2: Valores de la empresa

3.3. Estilo corporativo, imagen



Figura 3: Logo de la empresa



Figura 4: Pantone

El logo está representado por un diente y una tableta que hacen referencia al giro de negocio que es venta de medicinas e insumos médicos. El color representativo de la empresa pertenece al Pantone 2925 C que pertenece a la paleta de tonos de azul. De acuerdo con Ariadna Ginjaume, este color está relacionado con la confianza, frescura, paciencia, libertad, lealtad y seguridad. De igual manera se lo puede relacionar con productos de alta precisión, o bien con tecnología y ciencia. Brinda una sensación de responsabilidad y confianza (Ginjaume, 2016).

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad

El enfoque social de la empresa MaferDental se fundamenta en garantizar el bienestar de los consumidores, brindando productos de buena calidad y asegurando la oferta para cada cliente. También se enfoca en la ayuda a centros médicos de comunidades apartadas a las grandes ciudades como Río Verde en la provincia de Imbabura. De igual forma proporciona fuentes de trabajo y capacitaciones frecuentes a sus trabajadores por normas cambiantes para la seguridad del personal, de esta manera se mejoran sus capacidades.

3.5. Misión y visión

Misión

Comercializar responsablemente productos farmacéuticos y material médico de alta calidad a precio competitivo, que representen verdaderas soluciones para la comunidad, creando vínculos con clientes satisfechos, a través de un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado. Logrando el crecimiento equitativo de nuestro personal y nuestra empresa.

Visión

Ser reconocidos como una empresa de comercialización responsable de productos farmacéuticos y material médico que cuenta con la certificación BPADT. Con productos de la más alta calidad que contribuyan a mejorar las condiciones de vida y que constituyan soluciones reales para la comunidad.

3.6. Objetivos de crecimiento y financieros

El principal objetivo de la empresa para este año 2020 es la obtención de la certificación BPADT que garantiza la calidad de los productos y servicios de almacenamiento y transporte y la continuidad del negocio por ley y el apoyo de las mejoras obtenidas.

Se busca un incremento aproximado del 15% en ingresos dentro del ejercicio económico a partir de la obtención del certificado y que este sea un crecimiento a partir de la base de 15% en productos tradicionales de la empresa, tomando en cuenta el crecimiento histórico de la empresa y de la industria como se puede observar en la tabla 3. Considerando el crecimiento de la industria, que tiene una tendencia al crecimiento, entre 12% y 16%, se plantea un crecimiento anual de ventas del 15%. En vista de que no hay datos consistentes históricos que permitan ser utilizables en el presente estudio, se plantea un plan de ventas debidamente estructurado, considerando los supuestos de crecimiento

financiero anual y obtención de la certificación para sostener la ventaja competitiva que permite el crecimiento en ventas.

Tabla 3: Crecimiento Total de Ingresos (Industria y Empresa)

	2017	2018	2019
Industria			
G4649.24			
Total, ingresos	\$ 496.895.539	\$ 558.237.351	
Variación	15%	12%	
Empresa			
Total, ingresos	\$ 146.268	\$ 208.613	\$59.373
Variación	11%	43%	-72%

3.7. Información legal

3.7.1. Tipo de empresa, estado legal

La empresa se constituyó el 11 de julio del 2012 mediante escritura pública, bajo el régimen de compañía de responsabilidad limitada en la ciudad de Quito.

Se busca la obtención de la certificación ya que es un requisito indispensable y para el funcionamiento de la empresa.

3.8. Estructura organizacional

3.8.1. Diagnóstico general de la empresa

Tabla 4: Diagnóstico de la empresa

Diagnóstico	Aspectos de mejora	Solución
1	Se cuenta con un organigrama establecido pero las funciones de cada miembro del personal no están completamente delimitadas por lo que se decidió agregar funciones a cada cargo.	Capítulo 3 Tabla 5
2	Se encuentran en desarrollo los procedimientos internos de trabajo. Manuales que faltan: Entrada a bodega, Despacho de productos, Limpieza de	Capítulo 4 Tabla 9

Diagnóstico	Aspectos de mejora	Solución
	bodegas, Devoluciones de producto, Reclamos, Re-call.	
3	Faltan completar las capacitaciones de los procedimientos que aún no están completos.	Capítulo 4 Tabla 9
4	La bodega y área administrativa no cuentan con una asignación correcta del espacio	Capítulo 4 Tabla 9
5	No se presentan objetivos de ventas por lo que se designó una función al Gerente Comercial.	Capítulo 3 Tabla 5
6	Posicionamiento de la empresa por medio de planteamiento de estrategias de marketing.	Capítulo 3 Estrategias

3.8.2. Descripción de los integrantes y sus responsabilidades

Esta organización estaría considerada como microempresa porque cuenta con seis colaboradores y activos hasta 100.000 USD, aunque su nivel de ingresos ha ido en aumento superando los 100.000 USD que corresponde a pequeñas empresas (Cámara de Comercio de Quito, 2017). Las actividades y responsabilidades del personal se detallan a continuación mediante un organigrama vertical en forma de jerarquía. En el año 2020 se realizó la contratación de cuatro nuevas personas. Cabe destacar que para de contabilidad se subcontrata a una empresa especializada y el personal respectivo para la actividad de visitadores médicos laboran bajo comisión.

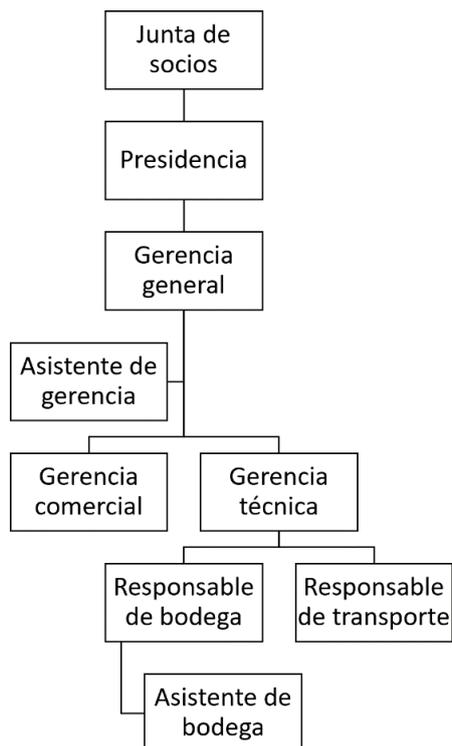


Figura 5: Organigrama de la empresa

Dentro de la siguiente tabla se detallan las actividades de cada miembro del personal. Se describen tanto las responsabilidades actuales como las propuestas para cada área. El detalle de su cumplimiento se lo observará por medio de la tabla 8 de operaciones en el requerimiento 2.

Tabla 5: Responsabilidades de cada miembro del personal

Integrante:	Ing. Jorge Muñoz
Cargo:	Presidencia
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> -Se encarga de las reuniones de la junta de socios. -Asiste en el contacto entre la junta de socios y los colaboradores. -Se encarga de tomar decisiones que beneficien a los socios.
Integrante:	Ing. María Fernanda Vallejo

Cargo:	Gerente General
Responsabilidades actuales:	-Tomar decisiones y elegir las estrategias bajo situaciones que se presenten. -Administrar recursos para cada actividad.
Responsabilidades propuestas:	-Planificar y organizar las actividades de cada colaborador.
Integrante:	Cristina Vivas
Cargo:	Asistente de gerencia
Responsabilidades actuales:	-Gestionar correos electrónicos y llamadas. -Recepción de documentos. -Redactar y organizar documentos.
Responsabilidades propuestas:	-Coordinar eventos y reuniones.
Integrante:	Ing. Darío Cortez
Cargo:	Gerente comercial
Responsabilidades actuales:	-Asignar tareas. -Evaluar el estado de los productos.
Responsabilidades propuestas:	-Determinar los objetivos de ventas. -Elaborar informes de ventas. -Ver tendencias del mercado. -Establecer políticas de precios y promociones. -Desarrollar elementos de comunicación.
Integrante:	BQF. Eliana Patiño
Cargo:	Gerente técnico
Responsabilidades actuales:	-Responsable de procesos. -Obtención de Registros Sanitarios. -Revisar las fichas técnicas de cada producto. -Ver requerimientos de ARCOSA y Ministerio de Salud.
Responsabilidades propuestas:	-Decidir proveedores. -Estudio de medicamentos.

Integrante:	Sr. Pedro Loya
Cargo:	Responsable de bodega
Responsabilidades actuales:	-Recepta los productos y los organiza. -Responsable de registro de productos.
Responsabilidades propuestas:	-Registro de ingresos y egresos de productos. -Llevar inventario de cada producto por fecha.

Integrante:	Ing. Esteban Cortez
Cargo:	Asistente de bodega
Responsabilidades actuales:	-Recepta los productos y los organiza. -Responsable de registro de productos.
Responsabilidades propuestas:	-Revisión de las instalaciones -Limpieza de la bodega

Integrante:	Sr. Carlos Vallejo
Cargo:	Responsable de transporte y entrega
Responsabilidades actuales:	-Comprobar el funcionamiento de los equipos de temperatura. -Controlar el mantenimiento de los equipos. -Cumplir con las normas de calidad. -Asegurar que los productos lleguen en óptimas condiciones. -Revisar documentos de entrega de acuerdo con la orden de compra.
Responsabilidades propuestas:	-Revisa las condiciones del vehículo. -Manejo adecuado de los productos al colocarlos en el vehículo. - Realizar informes de actividades.

3.9. Ubicación

3.9.1. Lugar donde se ubica la empresa

La empresa cuenta con sus instalaciones en la ciudad de Quito en la calle Juan León Mera N° 21-241 y Jerónimo Carrión, edificio Sevilla, piso 6.

3.9.2. Subsidiarias

La empresa no cuenta con subsidiarias y por el momento no tiene planes de crearlas en un futuro cercano, prefiere enfocarse en certificaciones de calidad y permisos para más productos.

3.10. Ventaja Competitiva

3.10.1. Cadena de valor

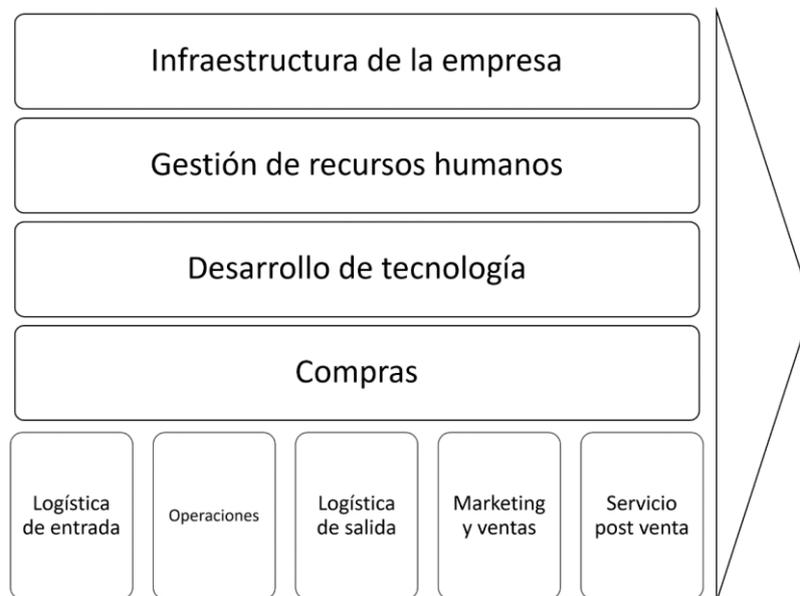


Figura 6: Cadena de Valor. Adaptada de (Marketing Digital , 2017)

Actividades primarias

Logística de entrada: Corresponde a la recepción de los distintos medicamentos e insumos médicos en las instalaciones de la empresa con sus respectivos Registros Sanitarios y garantías de los fabricantes.

Operaciones: Una vez que se cuenta con los productos, se los separa por contenido y fecha de expiración. De esta manera se clasifican a los productos

que requieren cuarentena o cadena de frío y se realizan los registros de inventario.

Logística de salida: Se procede al despacho de productos de acuerdo con la orden de compra. Dependiendo del destino, se utiliza transporte propio o se subcontrata el servicio de entrega.

Marketing y ventas: Los visitadores médicos tienen una función importante en este nivel, ya que ellos dan a conocer los productos a distintas instituciones como hospitales, clínicas y farmacias. De igual manera, se encargan de brindar información de cada producto. La certificación fortalece este aspecto ya que crea confianza en el cliente o consumidor con respecto al producto que recibe.

Servicio post venta: A cada producto se le brinda soporte después de la venta, al igual que garantía técnica.

Actividades de apoyo

Infraestructura: La empresa cuenta con oficinas para el área administrativa y bodegas para el aspecto de operaciones. La oficina y las bodegas se encuentran en el mismo edificio.

Gestión de recursos humanos: La selección de personal se realiza de acuerdo con las capacidades que requiere cada perfil, sin contar con un área de recursos humanos establecida, por tratarse de una empresa tipo familiar. Cada semestre a los colaboradores se les dota de capacitaciones de seguridad, salud ocupacional y manejo de productos.

Desarrollo de tecnología: Se utilizan equipos termo higrómetros para conocer el nivel de temperatura y humedad en el área de bodega y vehículos de transporte, cada uno de estos instrumentos se calibran una vez al año por personal calificado.

Compras: La mayor inversión representan los equipos de registro de productos, equipos de temperatura y equipos de oficina. También se contemplan las compras que corresponden a las adecuaciones para el proyecto de obtención de

la certificación BPADT como herramientas para escaleras, puertas, casilleros, plásticos para desechos, señalética, entre otros.

3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

La ventaja competitiva que ofrece la empresa es diferenciación con el objetivo de fidelizar a los clientes por medio de un buen servicio y productos de calidad a precios competitivos. Al igual que la variedad de productos de acuerdo con la necesidad del cliente.

Para el posicionamiento de la marca como empresa se emplearán medios publicitarios para dar a conocer a la organización. También la certificación contribuye como forma de posicionamiento ante los clientes y les aportará valor con respecto a los productos brindados.

3.11. Estrategias de mercaderero

3.11.1. Concepto del producto o servicio

La empresa ofrece a sus clientes en su mayoría productos odontológicos de las marcas 3M, South American Dental, NeoTech, entre otros que son fabricados en el exterior. También oferta en menor proporción productos fármacos y equipos médicos que se enfoca en productos genéricos de fabricación local. Se aplica la estrategia de variedad de productos y marcas (F3-F5-O9).

3.11.2. Estrategias de distribución

El canal de distribución es directo al cliente. Se obtiene los productos con las especificaciones requeridas y se distribuye al cliente dentro del plazo determinado. Para contar con un proceso más eficiente se buscará a los proveedores que se ajusten a los requisitos de la empresa considerando los tiempos de entrega, tomando en cuenta la estrategia F2-O5.

3.11.3. Estrategias de precios

Dentro de la empresa existen diferentes tipos de fijación de precios. Para los productos farmacéuticos se rigen de acuerdo con los montos máximos y mínimos establecidos por la Secretaría Nacional de Fijación de precios, para ello se decidió buscar proveedores con menores costos en productos genéricos, aplicando la estrategia de la Matriz FODA D2-A1-A2. También existen los productos a los que se les asignan precios de acuerdo con el comportamiento del mercado y los establece la empresa, considerando un 15% más del precio de adquisición. Por esto es que se busca brindar variedad de productos y marcas a los clientes (Estrategia F3-F5-O9).

3.11.4. Estrategias de promoción

Dentro del área odontológica se puede aplicar promociones por cantidad de compra. Por ejemplo, la venta de kits para restauración está comprendido de 3 colores diferentes de resinas, incluyendo ácido y bonding, de esta manera se proporciona todo lo necesario a un precio menor.

3.11.5. Estrategias de comunicación

Como la empresa no cuenta con productos de elaboración propia y se encarga de la comercialización y distribución de los artículos de fabricantes nacionales y globales, la comunicación se enfocará en la publicidad de la marca y nombre de la empresa para poder crear una imagen de confianza en los clientes y posicionar la empresa, que va con las estrategias D1-D2-O1 y F3-F8-O7. De igual manera, se colocarán en partes más visibles de la publicidad a los productos menos reconocidos (Estrategia D1-D2-A7) dentro de los correos electrónicos que serán enviados con frecuencia y los volantes que proveerán los visitantes médicos (Estrategia F6-O5-O9).

3.11.6. Estrategias de servicio

Para un mejor servicio y más eficiente a los clientes se asignará el espacio adecuado para cada área mejorando la organización interna (Estrategia F5-O6 y D4-O6). También se identificarán a proveedores que cumplan con los requisitos exactos de la empresa para obtener la distribución exclusiva de sus productos de tal manera que se atraigan y se mantenga a los clientes (Estrategias F2-F3-A4-A8 y F8-A7). Además, se realizarán capacitaciones en el área de ventas con el objetivo de que puedan llegar a los clientes y retenerlos, aplicando la estrategia F4-A6 de la Matriz FODA.

3.11.7. Presupuesto

Dentro del presupuesto de las estrategias se encuentra la parte de comunicación, que incluye desarrollar artes y volantes que llegarán a los clientes por medio de correo electrónico y visitadores médicos. La persona encargada de su desarrollo es el Gerente Comercial que cuenta con su sueldo dentro de nómina. La persona en el cargo de Asistente de Gerencia se encargará del contacto con nuevos proveedores y solicitud de documentos de estos para la evaluación del Gerente General, estas actividades se encuentran como parte de sus funciones. La persona técnica y Responsable de Bodega se encargarán de la distribución adecuada de los espacios dentro del área administrativa y de bodega como se puede evidenciar en la tabla 8. La capacitación de ventas contará con un costo de 80 USD por persona.

3.11.8. Proyecciones de ventas

MaferDental Cía. Ltda. no cuenta con un crecimiento constante, tiene un crecimiento empírico. También se identificó que no existen objetivos de ventas definidas, por lo que esta actividad está propuesta dentro de las responsabilidades del Gerente Comercial como se puede observar en la tabla 5. En este año (2020) se presentará una disminución en la venta de productos tradicionales que representan el área odontológica ya que es un sector de riesgo

de contagio. Para los siguientes años se requerirá mantener o superar el crecimiento entre el 15% y el 18% por año. Para los porcentajes de crecimiento se tomó en cuenta el total de ingresos históricos de la empresa registrados en el SRI, al igual que de la industria, con un cálculo de los valores presentados por la Superintendencia de Compañías como se puede observar en la tabla 3 de la sección 3.6. de objetivos de crecimiento y financieros.

Tabla 6: Histórico de ingresos

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas netas locales 12%	\$ 7.439,41	\$ 60.022,94	\$ 118.295,39	\$ 112.990,93	\$ 9.685,23	\$ 35.364,57
Ventas netas locales 0%	\$ 171,25	\$ 3.832,29	\$ 13.741,97	\$ 33.236,40	\$ 198.905,85	\$ 171,25
Otras rentas	\$ 18.504,50			\$ 41,57	\$ 22,67	
TOTAL INGRESOS	\$ 26.115,16	\$ 63.855,23	\$ 132.037,36	\$ 146.268,90	\$ 208.613,75	\$ 35.535,82

Tabla 7: Proyección de total de ingresos

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Total de ingresos	\$ 125.314,20	\$ 144.111,33	\$ 167.169,14	\$ 195.587,90	\$ 230.793,72

3.12. Conclusiones del capítulo

Dentro de este capítulo se cumple de forma parcial el objetivo específico 3, que indica identificar áreas de la empresa que necesitan mejoras identificando los recursos, con lo que se presenta el desarrollo de la tabla 4 con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, colocando que aspectos faltan cubrir para la certificación BPADT. También se cumple con el cuarto objetivo con la propuesta de la estructura organizativa, que corresponden a la descripción de las funciones de cada miembro del personal incluyendo actividades que ya se realizan y actividades que se proponen implementar.

La estrategia genérica de la empresa es la diferenciación, primero por la certificación y después por el servicio que se ofrece con cada producto, el mismo que es de calidad con un precio competitivo.

El quinto objetivo específico hace referencia a generar tácticas de marketing para posicionar a la empresa en un mejor rango una vez obtenida la certificación, el mismo que se efectúa por medio del planteamiento de las estrategias de comunicación, promoción, precio, servicio y distribución con el fin de mejorar las actividades de la empresa y brindar mejores productos y servicios a los clientes.

El objetivo de crecimiento se fundamenta en la obtención de la certificación BPADT que se espera alcanzar para la última semana octubre del presente año (2020) bajo una inspección y cuyo proceso puede ser visualizado en la tabla 9. El objetivo financiero busca un crecimiento paulatino en las ventas de productos odontológicos.

4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES

4.1. Estado de desarrollo

La empresa se encuentra realizando sus actividades con normalidad mientras se realizan las actividades de cambio, capacitaciones y adecuaciones para la obtención de la certificación. También se desarrollarán manuales y normas internas de procedimientos desde la recepción de productos en bodegas hasta la entrega al cliente incluyendo el manejo de devoluciones y reclamos.

4.2. Descripción del proceso de mejora para obtención de la certificación

Para poder entender la situación actual de la empresa ver tabla 4 en la sección 3.8.1. del diagnóstico de la empresa, con base a esa tabla se realizó el siguiente cuadro de operaciones para identificar los requerimientos faltantes y hacer seguimiento y control del proyecto de certificación y así asegurar el logro de este (tabla 9).

Tabla 8: Colores

Color	Leyenda
	Representa actividades o requerimientos que ya se realizaron.
	Representa requerimientos que faltan por cumplir o están en proceso.
	Representa las actividades que representan mantenimiento o actividades que se realizan cuando es necesario.
	Representa las acciones que representan la inspección.

Tabla 9: Implementación para la certificación BPADT – Norma ARCSA

	Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
1	Acondicionamiento de dispositivos médicos en empaques secundarios o terciarios	Art. 3	En caso de ser necesario, la empresa cambia o modifica los empaques de acuerdo con las solicitudes	Ya se cuenta con la máquina de impresión y en caso de cambio del empaque se lo realiza por medio de una imprenta	1 mes	Responsable de bodega	Máquina inkject o imprenta \$1650 por la máquina Mantenimiento \$200 mensuales y \$130 por disco	Requerimiento ya cumplido
2	Organización propia	Art. 4	La empresa ya cuenta con un representante	Representar la estructura de la empresa de	2 semanas - junio	Asistente de gerencia y Área técnica -	Tasa anual \$550 Nombramientos \$50 cada 5 años	Número de nuevas funciones por cargo. Hasta

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores	
		legal, permiso de funcionamiento, representación técnica y documentación.	forma oficial y documentada Propuesta de nuevas funciones para los cargos actuales		Bioquímico farmacéutico	Representación técnica \$300 mensuales	3 nuevas responsabilidades Capítulo 3	
3	Personal calificado, capacitado y con conocimiento técnico y debe ser evaluado periódicamente	Art. 5 Art. 10	Se encuentra en proceso de capacitación.	Completar el número de capacitaciones y pruebas para cada empleado.	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica - Bioquímico farmacéutico	Presentaciones y pruebas realizadas por personal técnico	Número de capacitaciones
4	Contar con un químico farmacéutico o bioquímico	Art. 6 Art. 7	La empresa ya cuenta con una persona en el área técnica	Mantener a esta persona dentro de la empresa	El proceso de búsqueda tardó un mes en 2016	Gerencia general	Contrato por servicios profesionales, pago mensual fuera de nomina \$300	Requerimiento ya cumplido
5	Asignación y conocimiento de actividades de acuerdo con el cargo de cada miembro del personal	Art. 8	La empresa ya cuenta con una estructura organizacional	Asignación de perfiles de acuerdo con el cargo y propuesta de nuevas funciones para los cargos actuales	2 semanas -	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Asistente de gerencia	Documentos con la información registrada	Requerimiento ya cumplido
6	El personal debe informar al jefe inmediato de cualquier incidente	Art. 9	Comunicación de procedimientos internos de trabajo	Poner en marcha el procedimiento interno	Cada vez que surja un incidente	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Manual de Procedimientos normalizados de trabajo	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23
7	Nuevo personal debe ser capacitado para cumplir con las Normas BPADT	Art. 11	Se aplica cuando se contrate nuevo personal	Realizar las capacitaciones	2 semanas a partir de su contratación	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Presentaciones y evaluaciones de acuerdo con procedimiento interno	Cantidad de capacitaciones en las 2 semanas

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores	
8	Capacitación especial para personal en áreas críticas de manipulación de productos	Art. 12	Se encuentran en capacitaciones para cumplir con los requisitos	Continuar con las capacitaciones	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Presentaciones y evaluaciones	Número de capacitaciones. Total, actual 17/23
9	Certificado de salud actualizado de cada miembro del personal	Art. 13	Cada año se realizan pruebas	Contratación de un plan de medicina preventiva ocupacional	Una vez al año, cada marzo	Asistente de gerencia	Contrato de servicio con medicina ocupacional \$50 por persona	Inspección de resultados. Porcentaje de resultados normales en pruebas de salud
10	El personal debe capacitarse en higiene y tendrá exámenes médicos regulares (medicina preventiva)	Art. 14	Cada año se realizan pruebas	Contratación de un plan de medicina preventiva ocupacional	Una vez al año, cada marzo	Asistente de gerencia	Contrato de servicio con medicina ocupacional	Inspección de resultados. Porcentaje de resultados normales en pruebas de salud
11	Personal cuenta con uniformes apropiados e implementos de seguridad	Art. 16	Se cuenta con uniformes de seguridad y herramientas (cascos, guantes, etc.)	Renovar cada año los materiales de protección y herramientas	Una vez al año	Responsable de bodega y Asistente de gerencia	Uniformes y equipo de seguridad \$30 por persona anual	Uniformes requeridos por año. Máximo: 4
12	Restricción de ingreso y consumo de alimentos y bebidas en áreas de almacenamiento	Art. 17 Art. 47	Ya se cuenta con la señalética correspondiente y no se han presentado inconvenientes	Pegar los símbolos en las áreas correspondientes	1 semana	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Señalética y normas al ingreso de la bodega \$150	Requerimiento ya cumplido
13	Personal de visita médica recibirán capacitación de condiciones de almacenamiento hasta la entrega	Art. 18	Se encuentran en capacitaciones para cumplir con los requisitos	Continuar con las capacitaciones	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Presentaciones y evaluaciones	Número de capacitaciones. Total, actual 17/23

	Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
14	Infraestructura relacionada con la funcionalidad y seguridad de productos y capacidad física instalada puede adaptarse a las necesidades de la empresa	Art. 19 Art. 20	Se cuenta con una bodega con las condiciones necesarias para guardar medicamentos	Asignar un lugar a cada elemento para organizarse mejor	4 meses	Gerencia general, Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Organización de espacio en áreas administrativas y de bodega \$1000 correspondientes a pintura, pisos y paredes	Porcentaje de asignación para cada elemento-100% entre bodega y área administrativa
15	Áreas diseñadas para facilitar el flujo del personal y de los productos	Art. 22	El espacio que se posee permite el flujo de productos y personas	Asignar un lugar para cada elemento para organizarse bien	4 meses	Gerencia y área técnica	Organización de espacio en áreas administrativas y de bodega	Requerimiento ya cumplido
16	Estanterías que cuenten con un sistema de ubicación, soportar el peso de los productos y facilitar la limpieza	Art. 23	Se cuenta con estanterías para la clasificación de los productos	Adquirir más estanterías de ser necesario	1 semana	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Asistente de gerencia	Estanterías de metal \$120	Requerimiento ya cumplido
17	Paredes y pisos de fácil limpieza, instalaciones diseñadas para evitar el ingreso de contaminantes y control de plagas	Art. 24 Art. 60	Se cuenta con un sistema de fumigación y anti-plagas para prevenir contaminantes	Se terceriza el control de plagas	Cada 3 meses	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Asistente de gerencia	Contacto con la empresa de fumigación \$100 cada 3 meses	Fumigaciones y control anti-plagas al año. Total, actual: 1
18	Ventilación e iluminación adecuada y evitar ventanas grandes en áreas de almacenamiento	Art. 25	Iluminación acorde al producto almacenado	Se busca el mantenimiento y garantizar la calidad de los productos	1 mes	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Asistente de bodega se encarga de la limpieza	Requerimiento ya cumplido
19	Al existir procesos automatizados se debe adaptar a la empresa	Art. 26	Existe sistema de facturación e inventario	Formalizar el plan de procesos	3 meses	Asistente de gerencia y gerencia comercial	El desarrollo es parte de las actividades del área técnica	Número de visitas por parte del técnico al año. Mínimo: 1

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
						Programa \$500 y mantenimiento \$120 anuales	
20 Capacidad suficiente para almacenamiento adecuado Área de control y aseguramiento de calidad, administración, mantenimiento	Art. 27 Art. 28	Se cuenta con área de recepción, cuarentena, productos aprobados	Mantener las instalaciones en orden	3 meses	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Espacio disponible en bodega y área administrativa acorde a la necesidad	Requerimiento ya cumplido
21 Elaboración y ejecución de plan anual de calibración de equipos y mantenimiento de instalaciones con procedimientos y registros	Art. 29 Art. 48	Se cuenta con Data logger, 2 extintores y 3 termo higrómetros	Creación de cronogramas de mantenimiento Se terceriza el mantenimiento y recarga	Una vez al año	Área técnica – Bioquímico farmacéutico, Responsable de bodega y de transporte	Data logger \$154 y mantenimiento \$60 Extintores \$30 Termohigrómetros \$150 por 3	Cantidad de mantenimientos al año
22 Disponer de: equipos medidores de temperatura y humedad que permitan registro durante la distribución, coches para mover los productos, balanzas, extintores, equipos de protección personal y botiquines	Art. 30 Art. 78	Se cuenta con termohigrómetros, coches manuales, equipos de protección y botiquines. En los botiquines no se puede contar con medicinas por lo que no hay registro	Mantenimiento de equipos de temperatura, renovación de equipos de protección y botiquines	Una vez al año	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Asistente de gerencia	Coches manuales \$70 por 2 coches Botiquines \$20 anual	Materiales desgastados por año
23 Revisión de productos que	Art. 31	Se revisa el producto, el lote y	Registro en inventario	Medio día por pedido	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Personal de verificación y recepción	Cantidad de recepciones de producto

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
ingresan a la bodega		fecha de expiración			y Responsable de bodega		
24 Revisión de documentos previo al ingreso a bodega Recepción documentada de productos	Art. 32 Art. 33	Al ingresar los productos se revisan documentos	Revisión de documentación: registros sanitarios, garantías técnicas	1 – 2 días por pedido	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Personal de verificación y recepción	Número de documentos por pedido
25 Procedimiento interno para discrepancias	Art. 34	Desarrollo de procedimiento de entrada a bodega	Desarrollo de procedimiento para recepción de productos	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica	Número de procedimientos internos. Total, actual 17/23
26 Se realiza muestreo de los productos recibidos	Art. 35	Se realiza muestreo aleatorio	Se verifica que el producto esté completo y en buenas condiciones	Medio día por pedido	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Personal de verificación y recepción	Cantidad de muestras sin defectos por cantidad de productos recibidos
27 Registro en base de datos, almacenamiento en pallets, identificación de productos, informe y asignación de ubicación	Art. 36 Art. 38	Se cuenta con sistema de registro, pallets para colocar los productos en cada lugar con asignación de etiquetas	Los pallets de plástico duran más y se evita contaminantes	Por cada producto recibido	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Sistema de registro Pallets de plástico \$5, se cuenta con 20 Etiquetas \$10 mensuales	Cantidad de pallets por producto. Máximo: 3
28 Tipo de gestión operativa	Art. 37	Almacén caótico: productos según la disponibilidad de espacio	Se realizarán ajustes temporales en caso de obtener mayor cantidad de productos en un espacio limitado	Cada mes	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Personal de verificación y recepción	Inspecciones mensuales de la distribución de la bodega

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
29 Bodegas limpias y libres de desechos con perchas suficientes Programa y registro de sanitización y limpieza	Art. 39 Art. 59	Limpieza regular de las instalaciones Procedimientos internos de limpieza diario Procedimiento interno de limpieza	Cada vez que se genera un desecho se lo descarta inmediatamente	Diario	Responsable de bodega	Persona encargada de la organización de los elementos de bodega	Número de veces que se requiere limpieza
30 Sistema de inventario que asegure la rotación de los productos	Art. 41 Art. 64	Se aplica el sistema FEFO o PEPS (primero que expira primero que sale)	Continuar con ese sistema	Con cada producto	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Registro de inventario en el sistema	Cantidad de productos en inventario con fecha de expiración cercana. No menor a 12 meses
31 Productos almacenados de acuerdo con las condiciones del fabricante	Art. 42 Art. 77	En la clasificación de los productos se identifican las especificaciones para almacenar	Cada producto recibe un trato correspondiente a las especificaciones	1 día	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Personal de verificación y recepción	Cantidad de productos apilados en pallets. Máximo: 4 filas
32 Estudio de condiciones ambientales (mapeo)	Art. 43	Estudio realizado constantemente	Se localizan los puntos fluctuantes de temperatura y humedad	3 veces al día por 7 días cada 3 años	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica Tercerizado \$500	Cantidad de estudios realizados cada 3 años. Mínimo: 1
33 Registro de producto, lote, fecha de expiración y cantidad Inventarios periódicos de productos en existencia	Art. 44 Art. 45	Verificación de datos el momento de la recepción El sistema refleja los inventarios	Registro en el sistema por medio de la facturación Procedimiento interno de entrada a bodega	Medio día por pedido Procedimiento 2 meses	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Personal de verificación y recepción	Inspección mensual de lotes registrados correctamente

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores	
34	Restricción de ingreso al área de almacenamiento a personal no autorizado	Art. 46	Ya se cuenta con señalética y normas para el personal	Cumplir con la señalética	1 semana	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Señalética	Requerimiento ya cumplido
35	Documentación de instrucciones precisas, información de operaciones	Art. 49	Desarrollo de procedimientos internos de buenas prácticas de documentación	Ejecutar el procedimiento	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica Señalética	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23
36	Documentación y actualización de procesos operativos en original	Art. 50 Art. 51 Art. 52	Desarrollo de procedimientos internos de buenas prácticas de documentación	Ejecutar el procedimiento	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23
37	Archivo y conservación de documentos relacionados a los productos	Art. 54 Art. 61	Se guardan los documentos durante 6 años después de la entrega	Archivar documentos importantes con el procedimiento de documentación	Cada vez que se generan documentos	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Registro del área técnica y bodega	Número de inspecciones mensuales de documentos al día - trimestrales
38	Documentación de existencias y revisión periódica	Art. 55	Se revisa el producto, el lote y fecha de expiración	Registro en inventario Procedimiento de entrada a bodega y documentación	Medio día por pedido	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Personal de verificación y recepción	Cantidad de recepciones de producto a la semana
39	Vigencia de documentos: manual de organización, Procedimientos Operativos Estándar	Art. 56	Verificación de documentos	Verificar cada manual y los procedimientos	Cada 5 años o cada vez que exista una modificación	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica	Número de cambios de manuales
40	Etiquetas de identificación deben contar con información	Art. 57	En la recepción de productos se revisan las etiquetas	Para el ingreso a bodega se realizan las etiquetas	Para cada lote	Responsable de bodega	Parte de las actividades del área	Inspección de etiquetas recibidas y emitidas

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
completa y detallada			respectivas con información completa				
41 Despacho de productos evitando confusión	Art. 62	Registro de despacho Procedimiento de despacho de producto	Junto con la orden de compra se realiza el despacho	1 día por orden de compra	Responsable de bodega	Sistema de inventario y facturación	Número de despachos por orden de compra. Mínimo: 1
42 El embalaje garantiza la conservación de los productos durante su transporte	Art. 63	Los productos cuentan con diversos empaques Procedimiento de transporte	Dependiendo del producto, hay empaque secundario y terciario	Cada entrega	Responsable de bodega y responsable de transporte	Clasificación y embalaje	Inspección del tipo de empaque por producto
43 Documentos respectivos de la información necesaria de distribución y transporte	Art. 65	Se registran los documentos de cada entrega Procedimiento de transporte	Archivar documentos importantes	Cada vez que se generan documentos	Responsable de transporte y responsable de bodega	Registro de cada entrega	Cantidad de documentos por entrega de producto. Mínimo: 4 (factura, orden de compra, registro sanitario y análisis de lote)
44 Distribución en cajas o recipientes que no afecten a los productos	Art. 67	Se entregan los productos en diferentes empaques	Dependiendo del producto, se realiza su embalaje	Cada entrega	Responsable de bodega	Clasificación y embalaje	Inspección del tipo de empaque por producto despachado
45 Las cajas se colocarán en el vehículo de forma sistemática	Art. 68	Se clasifican los productos por orden de entrega	Colocar los productos en orden de entrega	Cada entrega	Responsable de bodega	Clasificación, parte de las actividades de transporte y bodega	Número de entregas a la semana
46 Procedimientos de transporte de productos	Art. 70	Desarrollo de normas internas de transporte	Actualizar procesos operativos	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23
47 Conductor del vehículo capacitado para el	Art. 71 Art. 81 Art. 85	Servicio tercerizado	Continuar con la empresa de entrega	3 meses	Responsable de transporte	Contratación de servicio logístico	Requerimiento ya cumplido

Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
manejo y transporte de medicamentos y revisión diaria del vehículo al igual que de condiciones ambientales y de transporte						200 USD mensuales	
48 El vehículo debe preservar la integridad y seguridad de los productos	Art. 72	Servicio tercerizado	Continuar con la empresa de entrega	3 meses	Responsable de transporte	Contratación de servicio logístico	Requerimiento ya cumplido
52 Se debe registrar cualquier inconveniente de averías de carga o incumplimiento de condiciones	Art. 82	Desarrollo de normas internas Procedimiento interno de reclamos	Reportar los inconvenientes	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23
53 Al no poder finalizar la distribución se debe indicar al contratante y al químico farmacéutico al igual si se presenta algún siniestro	Art. 83 Art. 84	Desarrollo de normas internas Procedimiento interno de reclamos	Reportar los inconvenientes o siniestros	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23
54 Implementación de procedimientos que faciliten manejo de reclamos y devoluciones	Art. 86	Desarrollo de normas internas Procedimiento interno de reclamos	Manejo de reclamos	4 meses – de mayo a agosto 2020	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades del área técnica	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23

	Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
55	Contar con área de productos devueltos	Art. 87	Se cuenta con espacio para productos devueltos	Mantener el espacio y evitar que regresen muchos productos	1 semana	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Espacio de bodega	Requerimiento ya cumplido
56	Registro de reclamos y devoluciones para su análisis	Art. 88 Art. 89	Se registran las devoluciones de productos	Registrar todos los reclamos y devoluciones	Cada vez que se presenta devoluciones	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y Responsable de bodega	Parte de las actividades técnicas y de bodega	Número de reclamos por entrega. Óptimo: 0, máximo: 1
57	Implementar procedimientos para retiro de productos del mercado de forma rápida	Art.90	Desarrollo de normas internas Procedimiento interno re-call	Procedimientos de retiro de producto	4 meses – de mayo a agosto 2020	Responsable de transporte y bodega	Parte de las actividades de transporte y de bodega	Cantidad de días que toma retirar un producto. Máximo: 5 días
58	Designar a una persona responsable para coordinar el retiro de productos	Art. 91	La sección de bodega organiza los retiros de producto	Coordinar el retiro de productos	Cada vez que devuelvan productos	Responsable de bodega	Actividades del área de bodega	Cantidad de productos devueltos. Menos del 10% del total de la compra
59	Elaboración de procedimiento interno para productos sujetos a retiro	Art. 92	Desarrollo de normas internas Procedimiento interno de re-call	Procedimientos de retiro de productos	4 meses – de mayo a agosto 2020	Responsable de transporte y técnica	Parte de las actividades del área técnica y de transporte	Número de procedimientos internos. Total actual 17/23
60.	Para obtención: formulario de solicitud, guía de verificación, lista de productos y contrato de subcontratación en caso de ser necesario	Art. 93	Completar cada punto para la obtención de la certificación	Cumplimiento de los puntos de aplicación	1 semana – octubre	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades de área técnica	Cumplimiento de la norma de certificación en 70%

	Requerimiento	Norma	Diagnóstico	Plan	Plazo	Responsable	Recursos-Costos	Seguimiento/Indicadores
61	Pasos para obtener el Certificado BPADT	Art. 94	Se están rigiendo las actividades a los pasos establecidos	Cumplimiento de los pasos	2 semanas – octubre	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	Parte de las actividades de área técnica	Cumplimiento de la norma de certificación en 70%
62	Señalar en caso de tercerización por medio de contrato y términos	Art. 95 Art. 96	Se realiza el proceso de contabilidad por medio de otra empresa	Procesos tercerizados: contabilidad, fumigación, limpieza	Cada mes	Gerencia Comercial	Cada gerencia se encarga de sus procesos tercerizados	Número de empresas tercerizadas. Mínimo 3
63	Renovación del certificado	Art. 99	Renovar en el cuarto año del plan	Considerar elementos que faltan	3 años después	Área técnica – Bioquímico farmacéutico y gerencia general	Cambios necesarios de cada área	Renovación aprobada por solicitud
64	Comunicación y acompañamiento de ARCSA	Art.106 Art.107	Aún no se realiza este proceso	Solicitar inspección	1 semana – octubre	Gerencia general	Solicitud a ARCSA	Notificación de inspección
65	Solicitud de registro, orden de pago, derechos por certificación y validación del pago	Art.111 Art.112 Art.113 Art.114.	Aún no se realiza este proceso	Cumplir con todas las capacitaciones, creación de normas internas	1 semana – octubre	Área técnica – Bioquímico farmacéutico	No están sujetos a pago hasta que se emita la normativa referente a tasas para dicho fin	Obtención de certificación

Tabla 10: Diagrama de Gantt de procedimientos a desarrollarse de acuerdo con los requerimientos

MES		MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO			
SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
		(04-08)	(11-15)	(18-22)	(25-29)	(01-05)	(08-12)	(15-19)	(22-26)	(29-03)	(06-10)	(13-17)	(20-24)	(27-31)	(03-07)	(10-14)	(17-21)	(24-28)
ÁREA	ACTIVIDAD																	
Técnica	Manuales de Procedimientos Normalizados de Trabajo	R. 4		R. 35		R. 29		R. 33		R. 41		R. 46		R.52		R.57		
Técnica	Capacitaciones		R. 4		R. 35		R. 29		R. 33		R. 41		R. 46		R.52		R.57	

Leyenda:

R. 29: Requerimiento 29: Procedimiento interno de limpieza

R. 33: Requerimiento 33: Procedimiento interno de entrada a bodega

R. 41: Requerimiento 41: Procedimiento interno de despacho de productos

R. 46: Requerimiento 46: Procedimiento interno de transporte

R. 52: Requerimiento 52: Procedimiento interno de reclamos

R. 57: Requerimiento 57: Procedimiento interno de re-call

Tabla 11: Diagrama de Gantt de solicitud para la certificación

MES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
	(31-04)	(07-11)	(14-18)	(21-25)	(28-02)	(05-09)	(12-16)	(19-23)	(26-30)
ÁREA	ACTIVIDAD								
Técnica	Solicitud de inspección			R. 60	R. 60		R. 64		R. 65

Leyenda:

R. 60: Requerimiento 60: Obtención de formulario y guía de verificación, R. 64: Requerimiento 64: Comunicación ARCSA, R. 65: Requerimiento 65: Solicitud de registro y obtención del certificado

4.3. Necesidades y requerimientos

Existen necesidades y requerimientos dentro del proyecto para la obtención de la certificación BPADT, al igual que para el funcionamiento normal de la empresa.

Proyecto

Dentro del proyecto se requieren diversas capacitaciones al personal tanto por área como grupal para conocimiento y operación del certificado de BPADT. También se requieren adquisiciones y modificaciones para el cumplimiento de la Norma de certificación.

Tabla 12: Costos de requerimientos para el proyecto

Requerimiento	Cantidad
Contrato mensual de compañía de entrega de productos (SERVIENTREGA)	200 USD mensuales
Etiquetas de identificación de productos	10 USD mensuales*
Representación técnica	350 USD mensuales (anexo 13)
Señalética	150 USD cada que exista desgaste*
Mapeo	500 USD cada 3 años (anexo 14)

*Dato estimado

Empresa

Los requerimientos esenciales son el permiso de funcionamiento, declaración anual de los estados financieros, actualización y obtención de registros sanitarios.

Tabla 13: Costos de requerimientos de la empresa

Requerimiento	Costo
Registro de nombramientos	50 USD cada 5 años
Tasa anual	550 USD
Contrato medicina ocupacional y preventiva	300 USD anual*

Uniformes y equipos	30 USD anual*
Fumigación	100 USD cada 3 meses (anexo 15)
Mantenimiento del programa	120 USD anuales
Mantenimiento equipos	240 USD anuales (anexo 16)
Botiquines	20 USD al año*
Suministros de oficina	420 USD al año*
Sueldos	450 USD por empleado (anexo 12)

*Dato estimado

4.4. Plan de producción

Operaciones

La principal operación de la empresa es registrar y clasificar los productos al momento de su llegada a la bodega, tomando en cuenta su respectiva documentación que indique tipo de producto, lote, fecha de expiración y condiciones del fabricante. Dependiendo el tipo de producto, pasa desde cuarentena hasta la aprobación de la estabilidad del producto, donde se registra la cantidad y lote en el inventario para que se vincule con el sistema de facturación.

Distribución

Al registrarse una orden de compra, se revisa directamente en el registro de inventario con la finalidad de visualizar disponibilidad del producto. Por medio del sistema de facturación se va disminuyendo la cantidad de producto de acuerdo con las cantidades vendidas. Para entregar el producto a los clientes, se realiza una solicitud para que asignen una fecha y hora de entrega, de esta forma se puede realizar una hoja de rutas y designar a una persona responsable de la entrega de los productos con su respectiva documentación.

La siguiente tabla detalla los productos tradicionales de la empresa, su precio de venta y las cantidades que se espera vender de acuerdo con la proyección de ingresos que se puede visualizar en la tabla 7.

Tabla 14: Plan de ventas

Año	1	15% 2	16% 3	17% 4	18% 5
Producto	Mascarilla NK95				
Cantidad	5000	5750	6670	7804	9209
Precio	\$ 3,36	\$ 3,36	\$ 3,36	\$ 3,36	\$ 3,36
Producto	Guantes de nitrilo				
Cantidad	200	230	267	312	368
Precio	\$ 13,44	\$ 13,44	\$ 13,44	\$ 13,44	\$ 13,44
Producto	Fresas				
Cantidad	900	1035	1201	1405	1658
Precio	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95
Producto	Piedras de Arkansas				
Cantidad	2500	2900	3393	3970	4684
Precio	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95
Producto	Papel de articular				
Cantidad	200	230	267	312	368
Precio	\$ 4,26	\$ 4,26	\$ 4,26	\$ 4,26	\$ 4,26
Producto	Anestésico con vaso				
Cantidad	1000	1150	1334	1561	1842
Precio	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00
Producto	Anestésico sin vaso				
Cantidad	500	575	667	780	921
Precio	\$ 29,00	\$ 29,00	\$ 29,00	\$ 29,00	\$ 29,00
Producto	Resina P60				
Cantidad	400	460	534	624	737
Precio	\$ 29,12	\$ 29,12	\$ 29,12	\$ 29,12	\$ 29,12
Producto	Resina Z100				
Cantidad	2000	2300	2668	3122	3683
Precio	\$ 10,75	\$ 10,75	\$ 10,75	\$ 10,75	\$ 10,75
Producto	Resina Z250				
Cantidad	200	230	267	312	368
Precio	\$ 29,12	\$ 29,12	\$ 29,12	\$ 29,12	\$ 29,12
Producto	Resina Z350				
Cantidad	100	115	133	156	184
Precio	\$ 48,16	\$ 48,16	\$ 48,16	\$ 48,16	\$ 48,16
Producto	CAVIT				

Año	15%		16%		17%		18%	
	1	2	3	4	5			
Cantidad	20	23	27	31	37			
Precio	\$ 17,36	\$ 17,36	\$ 17,36	\$ 17,36	\$ 17,36			
Producto	Ionómero de foto							
Cantidad	50	58	67	78	92			
Precio	\$ 80,64	\$ 80,64	\$ 80,64	\$ 80,64	\$ 80,64			
Producto	Ionómero de auto							
Cantidad	50	58	67	78	92			
Precio	\$ 48,16	\$ 48,16	\$ 48,16	\$ 48,16	\$ 48,16			
Producto	Sellante							
Cantidad	20	23	27	31	37			
Precio	\$ 31,36	\$ 31,36	\$ 31,36	\$ 31,36	\$ 31,36			
Producto	Discos de lija							
Cantidad	50	58	67	78	92			
Precio	\$ 32,48	\$ 32,48	\$ 32,48	\$ 32,48	\$ 32,48			
Producto	Lámpara de fotocurado							
Cantidad	5	6	7	8	9			
Precio	\$ 235,20	\$ 235,20	\$ 235,20	\$ 235,20	\$ 235,20			
Producto	Cuñas interdentarias							
Cantidad	200	230	267	312	368			
Precio	\$ 9,52	\$ 9,52	\$ 9,52	\$ 9,52	\$ 9,52			
Producto	Conos de papel							
Cantidad	50	58	67	78	92			
Precio	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60			
Producto	Conos de gutapercha							
Cantidad	50	58	67	78	92			
Precio	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 6,50			
Producto	Pieza de mano							
Cantidad	10	12	13	16	18			
Precio	\$ 134,40	\$ 134,40	\$ 134,40	\$ 134,40	\$ 134,40			
Producto	Tiras de celuloide							
Cantidad	200	230	267	312	368			
Precio	\$ 2,24	\$ 2,24	\$ 2,24	\$ 2,24	\$ 2,24			

4.5. Plan de compras

En este plan se considerarán las compras para el proyecto, las compras de medicamentos e insumos médicos y la compra de elementos regulares de la empresa.

Proyecto

Ya se cuentan con las adquisiciones para el proyecto como son: equipos de seguridad, uniformes, estanterías, pallets, coches, equipos de temperatura y humedad, señalética, balanzas, botiquines, sistema de facturación e inventario, máquina manual inkject que se pueden visualizar en la tabla 9 de operaciones y en la tabla 13. Estas compras se realizaron hasta diciembre del 2019.

Empresa

Normalmente, la empresa requiere equipos de oficina para el funcionamiento del sistema contable y de facturación. También se toma en cuenta los suministros de oficina, que se pueden ver detallados en la tabla 13, que son adquiridos de acuerdo con la disponibilidad y necesidad dentro de la empresa en función de lo que se va utilizando.

Inventario

Se mantiene un nivel de inventario del alrededor del 20% de la adquisición total de productos que son constantemente requeridos por los clientes. Si algún cliente requiere algún producto en específico, que no sea un producto recurrente y en inventario, se realiza el pedido al proveedor. Si el proveedor es nacional, la entrega puede tardar hasta 5 días, pero si el proveedor es una empresa internacional, el proceso puede tomar alrededor de 2 semanas. A continuación, se detallan los productos con sus respectivos costos y la cantidad que se espera adquirir.

Tabla 15: Plan de compra

Año	1	2	3	4	5
Producto	Mascarilla NK95				
Cantidad	5000	5750	6670	7804	9209

Año	1		2		3		4		5	
Costo	\$	2,02	\$	2,02	\$	2,02	\$	2,02	\$	2,02
Producto	Guantes de nitrilo									
Cantidad	200		230		266		312		368	
Costo	\$	8,06	\$	8,06	\$	8,06	\$	8,06	\$	8,06
Producto	Fresas									
Cantidad	1125		1293,75		1501		1756		2072	
Costo	\$	0,57	\$	0,57	\$	0,57	\$	0,57	\$	0,57
Producto	Piedras de Arkansas									
Cantidad	3050		3507,5		4069		4760		5617	
Costo	\$	0,57	\$	0,57	\$	0,57	\$	0,57	\$	0,57
Producto	Papel de articular									
Cantidad	250		287,5		334		390		460	
Costo	\$	2,56	\$	2,56	\$	2,56	\$	2,56	\$	2,56
Producto	Anestésico con vaso									
Cantidad	1250		1437,5		1668		1951		2302	
Costo	\$	16,80	\$	16,80	\$	16,80	\$	16,80	\$	16,80
Producto	Anestésico sin vaso									
Cantidad	625		718,75		834		975		1151	
Costo	\$	17,40	\$	17,40	\$	17,40	\$	17,40	\$	17,40
Producto	Resina P60									
Cantidad	500		575		667		780		921	
Costo	\$	17,47	\$	17,47	\$	17,47	\$	17,47	\$	17,47
Producto	Resina Z100									
Cantidad	2500		2875		3335		3902		4604	
Costo	\$	6,45	\$	6,45	\$	6,45	\$	6,45	\$	6,45
Producto	Resina Z250									
Cantidad	250		287,5		334		390		460	
Costo	\$	17,47	\$	17,47	\$	17,47	\$	17,47	\$	17,47
Producto	Resina Z350									
Cantidad	125		143,75		167		195		230	
Costo	\$	28,90	\$	28,90	\$	28,90	\$	28,90	\$	28,90
Producto	CAVIT									
Cantidad	25		28,75		33		39		46	
Costo	\$	10,42	\$	10,42	\$	10,42	\$	10,42	\$	10,42
Producto	Ionómero de foto									
Cantidad	63		72		84		98		116	
Costo	\$	48,38	\$	48,38	\$	48,38	\$	48,38	\$	48,38
Producto	Ionómero de auto									
Cantidad	63		72		84		98		116	
Costo	\$	28,90	\$	28,90	\$	28,90	\$	28,90	\$	28,90
Producto	Sellante									
Cantidad	25		29		33		39		46	
Costo	\$	18,82	\$	18,82	\$	18,82	\$	18,82	\$	18,82
Producto	Discos de lija									

Año	1	2	3	4	5
Cantidad	25	29	33	39	46
Costo	\$ 19,49	\$ 19,49	\$ 19,49	\$ 19,49	\$ 19,49
Producto	Lámpara de fotocurado				
Cantidad	4	5	5	6	7
Costo	\$ 141,12	\$ 141,12	\$ 141,12	\$ 141,12	\$ 141,12
Producto	Cuñas interdientarias				
Cantidad	125	144	167	195	230
Costo	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,71
Producto	Conos de papel				
Cantidad	25	29	33	39	46
Costo	\$ 3,36	\$ 3,36	\$ 3,36	\$ 3,36	\$ 3,36
Producto	Conos de gutapercha				
Cantidad	25	29	33	39	46
Costo	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 3,90
Producto	Pieza de mano				
Cantidad	13	15	17	20	24
Costo	\$ 80,64	\$ 80,64	\$ 80,64	\$ 80,64	\$ 80,64
Producto	Tiras de celuloide				
Cantidad	125	144	167	195	230
Costo	\$ 1,34	\$ 1,34	\$ 1,34	\$ 1,34	\$ 1,34

4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

Tabla 16: Indicadores

ESTRATEGIA	KPI
Identificar proveedores que se ajusten a los requerimientos de la empresa (Estrategia de la Matriz FODA)	Número de proveedores que cumplen con las especificaciones de la empresa al año. Meta: 3 por año.
Crear confianza en el cliente mediante la calidad de los productos (Estrategia de la Matriz FODA)	Índice de recompra por parte de clientes al año. Meta: 70% de recompra.
Asignar el espacio adecuado para cada área de la organización (Estrategia de la Matriz FODA)	Porcentaje de ocupación de capacidad de las instalaciones. Meta: 85%
Aumentar la variedad de productos (Estrategia de la Matriz FODA)	Número de nuevos productos al año. Meta: 5 productos.

ESTRATEGIA	KPI
Comunicación con los clientes será por correo electrónico y visitadores médicos (Estrategia de la Matriz FODA)	Nivel de respuesta ante correos de promociones y publicidad enviados. Meta: 12 mínimos clics por cada promoción. Nivel de respuesta a visitadores médicos. Meta: 1 pedido por visita.
Otorgar mayor publicidad a la empresa (Estrategia de la Matriz FODA)	Número de personas que se comunican con la empresa referidos de correos o volantes por año.
Diferenciación en el servicio post venta (Estrategia de la Matriz FODA)	Número de garantías técnicas y demostraciones de productos. Meta: 50 garantías técnicas y máximo 10 demostraciones por año con compras superiores a 75.000 USD.
Capacitación de ventas respecto a retención del cliente (Estrategia de la Matriz FODA)	Número de nuevos clientes referidos y de visitadores médicos. Meta: mínimo 2 nuevos clientes al año.
Buscar nuevos productos que atraigan y mantengan a los clientes (Estrategia de la Matriz FODA)	Porcentaje de retención de clientes por nuevos productos. Meta: 70% de retención del cliente por año.
Buscar contratos de distribución exclusiva de diferentes marcas nacionales e internacionales (Estrategia de la Matriz FODA)	Número de nuevos contratos de distribución de marcas. Meta: mínimo 1 contrato de distribución exclusiva.
Buscar proveedores con menores costos en productos genéricos (Estrategia de la Matriz FODA)	Número de proveedores con costos bajos por productos genéricos. Meta: 2 proveedores nuevos al año.
Colocar en partes visibles de la publicidad a productos menos reconocidos (Estrategia de la Matriz FODA)	Índice de exposición de productos menos reconocidos a los clientes. Meta: Porcentaje de incremento de ventas de productos menos reconocidos
Obtener la certificación (Estrategia de la Matriz FODA)	Tiempo promedio en obtener la certificación. Meta: máximo 5 meses.

4.7. Conclusiones del capítulo

Con este capítulo se cumple el objetivo específico 3, dentro del cual se menciona identificar áreas de la empresa que necesitan mejoras, cambios e innovación identificando los recursos necesarios, el detalle de los recursos se puede ver en la tabla 9 en la columna de Recursos-Costos, para el cual se elaboró un cuadro de control y seguimiento del proyecto de certificación (tabla 9) que permitan solucionar los aspectos de mejora de la tabla 3, entre ellos el desarrollo de los procedimientos internos que faltan por cumplir antes de la solicitud de inspección de ARCSA, estableciendo el tiempo (hasta agosto 2020) para el desarrollo de cada procedimiento interno de trabajo al igual que la comunicación y capacitaciones de estos.

Se pudo identificar los diferentes requerimientos tanto para el proyecto para la certificación BPADT como para el funcionamiento regular de la empresa. Entre los requerimientos se encuentran compras, capacitaciones, mantenimiento de las instalaciones y equipos, registros constantes de productos, operación de sistemas de inventario y facturación.

También se cumple el cuarto objetivo específico de la presente tesis al proponer un plan de acción ante cada requisito que se presenta en la tabla 9, midiendo el nivel de progreso del desarrollo de los procedimientos y de las capacitaciones que ya cuentan con avance del 74%. Dentro de los requerimientos de infraestructura, se desarrolla un procedimiento interno que permita establecer la distribución adecuada del espacio para la bodega y área administrativa.

5. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar

Se considera un crecimiento del 15% en total de ingresos de productos tradicionales, relacionando un promedio del crecimiento de la industria y de la empresa. Se utiliza el nivel total de ingresos porque la disponibilidad de los productos se basa en las necesidades del cliente ya sea este público o privado.

Se cuenta con instalaciones y equipos propios tanto de oficina como de bodega y transporte, de los cuales sólo se contabiliza el mantenimiento.

Para la composición de nómina se tomó en cuenta a los seis trabajadores y dos comisionistas que son parte del área de ventas.

Las políticas de cobro a los clientes y de pago a los proveedores son 30% al contado y 70% a 30 días.

La política de inventario se basa en contar con stock del 20% de cada producto.

5.2. Estados financieros proyectados

5.2.1. Estado de resultados

Tabla 17: Estado de Resultados

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$125.314,20	\$144.111,33	\$167.169,14	\$195.587,90	\$230.793,72
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	\$75.206,90	\$86.487,94	\$100.326,00	\$117.381,43	\$138.510,08
(=) UTILIDAD BRUTA	\$50.107,30	\$57.623,40	\$66.843,14	\$78.206,47	\$92.283,64
(-) Gastos sueldos	\$30.193,80	\$32.643,80	\$32.643,80	\$32.643,80	\$32.643,80
(-) Gastos generales administrativos	\$12.392,28	\$12.354,61	\$12.478,15	\$12.602,93	\$12.728,96
Gasto mantenimiento equipos	\$560,00	\$565,60	\$571,26	\$576,97	\$582,74
Servicios básicos	\$1.296,00	\$1.308,96	\$1.322,05	\$1.335,27	\$1.348,62
Suministros y materiales de oficina	\$550,00	\$555,50	\$561,06	\$566,67	\$572,33
Transporte	\$2.400,00	\$2.424,00	\$2.448,24	\$2.472,72	\$2.497,45
Representación técnica	\$4.200,00	\$4.242,00	\$4.284,42	\$4.327,26	\$4.370,54
Fumigación	\$400,00	\$404,00	\$408,04	\$412,12	\$416,24
Botiquin	\$20,00	\$20,20	\$20,40	\$20,61	\$20,81
Medicina ocupacional	\$300,00	\$303,00	\$306,03	\$309,09	\$312,18

Honorarios	\$2.506,28	\$2.531,35	\$2.556,66	\$2.582,23	\$2.608,05
Capacitación ventas	\$160,00	\$161,60	\$163,22	\$164,85	\$166,50
(-) Gasto arriendo	\$3.600,00	\$3.636,00	\$3.672,36	\$3.709,08	\$3.746,17
(-) Otros gastos	\$550,00	\$555,50	\$561,06	\$566,67	\$572,33
(-) Gastos de depreciación	\$26,04	\$26,04	\$26,04	\$26,04	\$26,04
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$3.345,18	\$8.407,45	\$17.461,73	\$28.657,95	\$42.566,33
(-) Gastos de intereses	\$3.450,00	\$2.901,51	\$2.289,95	\$1.608,06	\$847,75
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$-104,82	\$5.505,94	\$15.171,78	\$27.049,89	\$41.718,58
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$825,89	\$2.275,77	\$4.057,48	\$6.257,79
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$-104,82	\$4.680,04	\$12.896,01	\$22.992,41	\$35.460,79
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		\$1.170,01	\$3.224,00	\$5.748,10	\$8.865,20
(=) UTILIDAD NETA	\$-104,82	\$3.510,03	\$9.672,01	\$17.244,31	\$26.595,59

Durante el primer año se puede observar un nivel de ingresos de 125.314,20 USD ya que se tomó como base la venta de productos odontológicos (tradicionales). Para el siguiente año, se consideró incrementar la cantidad de estos productos un 15%. Para el siguiente año se tomó en cuenta un aumento en las ventas de productos de odontología en 16%. Para el 2024, se cuenta con un incremento en ventas del 18% con respecto al año anterior.

5.2.2. Estado de situación

Tabla 18: Balance General

		2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS		\$ 60.138,53	\$ 61.555,64	\$ 66.609,87	\$ 73.429,01	\$ 82.571,57
Corrientes		\$ 60.067,23	\$ 61.510,38	\$ 66.590,65	\$ 73.435,83	\$ 82.571,57
Efectivo		\$ 37.088,37	\$ 35.084,69	\$ 35.936,84	\$ 37.570,88	\$ 40.250,92
Cuentas por Cobrar		\$ 4.177,14	\$ 4.803,71	\$ 5.572,30	\$ 6.519,60	\$ 7.693,12
Inventarios Prod. Terminados	20%	\$ 18.801,73	\$ 21.621,98	\$ 25.081,50	\$ 29.345,36	\$ 34.627,52
No Corrientes		\$ 71,30	\$ 45,26	\$ 19,22	\$ -6,82	
Propiedad, Planta y Equipo		\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	
Depreciación acumulada		\$ 188,70	\$ 214,74	\$ 240,78	\$ 266,82	
PASIVOS		\$ 37.623,78	\$ 35.426,03	\$ 34.318,28	\$ 33.565,13	\$ 33.349,57
Corrientes		\$ 7.623,78	\$ 10.195,48	\$ 14.405,67	\$ 19.582,02	\$ 25.977,86
Cuentas por pagar proveedores		\$ 3.838,69	\$ 4.414,49	\$ 5.120,81	\$ 5.991,34	\$ 7.069,79
Sueldos por pagar		\$ 2.218,48	\$ 2.218,48	\$ 2.218,48	\$ 2.218,48	\$ 2.218,48
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 1.995,90	\$ 5.499,77	\$ 9.805,59	\$ 15.122,99
IESS		\$ 529,20	\$ 529,20	\$ 529,20	\$ 529,20	\$ 529,20
Décimos		\$ 1.037,42	\$ 1.037,42	\$ 1.037,42	\$ 1.037,42	\$ 1.037,42
No Corrientes						
Deuda a largo plazo		\$ 30.000,00	\$ 25.230,55	\$ 19.912,61	\$ 13.983,10	\$ 7.371,71
PATRIMONIO		\$ 22.895,18	\$ 26.510,03	\$ 32.672,01	\$ 40.244,31	\$ 49.595,59
Capital		\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Capital suscrito		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Utilidades o pérdida		\$ -104,82	\$ 3.510,03	\$ 9.672,01	\$ 17.244,31	\$ 26.595,59

5.2.3. Estado de flujo de caja

Tabla 19: Flujo de caja

	2020	2021	2022	2023	2024
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 3.345,18	\$ 8.407,45	\$ 17.461,73	\$ 28.657,95	\$ 42.566,33
(+) Gastos de depreciación	\$ 26,04	\$ 26,04	\$ 26,04	\$ 26,04	\$ 26,04
(-) 15% Participación de trabajadores	\$ -	\$ -825,89	\$ -2.275,77	\$ -4.057,48	\$ -6.257,79
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -1.170,01	\$ -3.224,00	\$ -5.748,10	\$ -8.865,20
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ 3.371,22	\$ 6.437,59	\$ 11.988,00	\$ 18.878,40	\$ 27.469,38
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -50.000,00				
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 8.052,25	\$ -875,13	\$ -17,92	\$ -34,79	\$ -59,85
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO					
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -41.947,75	\$ -875,13	\$ -17,92	\$ -34,79	\$ -59,85
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -38.576,53	\$ 5.562,46	\$ 11.970,08	\$ 18.843,61	\$ 27.409,53
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -38.576,53	\$ 5.562,46	\$ 11.970,08	\$ 18.843,61	\$ 27.409,53
(+) Préstamo	\$ 30.000,00				
(-) Gastos de interés	\$ -3.450,00	\$ -2.901,51	\$ -2.289,95	\$ -1.608,06	\$ -847,75
(-) Amortización del capital	\$ -4.769,45	\$ -5.317,94	\$ -5.929,50	\$ -6.611,40	\$ -7.371,71
(+) Escudo Fiscal	\$ 1.250,63	\$ 1.051,80	\$ 830,11	\$ 582,92	\$ 307,31
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -15.545,36	\$ -1.605,19	\$ 4.580,73	\$ 11.207,08	\$ 19.497,39

5.3. Análisis de relaciones financieras

Tabla 20: Tasas de descuento

Tasa de Descuento WACC	
Tasa libre de riesgo	0,68%
Rendimiento del Mercado	8,50%
Beta	1,36
Riesgo País	12%
Tasa de Impuestos	36%
CAPM	24%
WACC	13,87%

La tasa libre de riesgo se tomó con respecto a los bonos del tesoro de Estados Unidos (Datos Macro, 2020). El rendimiento del mercado se tomó del mercado de valores (Bolsa de Valores de Guayaquil, 2020). La beta corresponde al sector de servicios de soporte de cuidados de la salud (Damodaran, 2020). Para el riesgo país se tomó en cuenta un promedio del histórico de mayo desde el año 2015 al 2020 (BCE, 2020).

Tabla 21: Indicadores

Flujo de Caja del Proyecto					
	1	2	3	4	5
Flujo	\$ -38.576,53	\$ 5.562,46	\$11.970,08	\$18.843,61	\$27.409,53
Flujo de Caja del Inversionista					
	1	2	3	4	5
Flujo	\$ -15.545,36	\$ -1.605,19	\$ 4.580,73	\$ 11.207,08	\$ 19.497,39

CRITERIOS DE INVERSIÓN

PROYECTO		INVERSIONISTA	
VAN	\$4.602,26	VAN	\$405,29
TIR	18%	TIR	25%

Se presenta el flujo de caja tanto del proyecto como del inversionista. Se cuenta con viabilidad financiera en tanto del proyecto como del inversionista ya que el

VAN es mayor a cero y la TIR es mayor que el valor de WACC como se puede observar en la tabla 20 y 21.

5.4. Impacto económico y social

Para medir el impacto económico, se toma en cuenta el pago de impuestos que corresponden a la Participación de los Trabajadores y al Impuesto a la Renta por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Se espera conseguir la certificación dentro de la primera inspección. Este certificado garantiza al cliente la calidad de los productos y permite al personal actualizarse constantemente, ampliar sus conocimientos y obtener más experiencia.

5.5. Conclusiones del capítulo

Se realizó un análisis a nivel financiero de la empresa con el fin de sustentar la rentabilidad y viabilidad financiera en base a los ajustes realizados para la obtención de la certificación. En base al objetivo específico 6, se proyectaron los estados financieros a un plazo de cinco años como se puede visualizar en las tablas 16 y 17, obteniéndose como resultado que si hay viabilidad financiera.

CONCLUSIONES

- Con la certificación BPADT se busca garantizar la calidad de los productos que llegan al cliente y cumplir con los requisitos para la renovación del permiso de funcionamiento.
- Se presentó una propuesta de gestión con el desarrollo de la tabla 9, con viabilidad financiera como se visualiza en el capítulo 5 con un VAN positivo, para obtener un certificado BPADT de calidad para el manejo de medicamentos en la ciudad de Quito como indica el objetivo general.
- Se determinó que dentro de la industria las fuerzas que representan amenazas son el nivel de competencia y el poder de negociación del cliente y las que representan oportunidades son las barreras de entrada, el poder de negociación con el proveedor y barreras de salida. El entorno económico y político genera mayor nivel de incertidumbre en la situación de pandemia actual, cumpliendo con el objetivo específico 1, esto es determinando la situación actual de la empresa.
- Con respecto al objetivo específico 2, que hace referencia a las ventajas y desventajas de la certificación BPADT, se cuenta con las entrevistas realizadas a expertos que ratifican que la certificación brinda numerosos beneficios como garantizar la buena condición de los productos que llegan al cliente y el orden de la empresa.
- Dando cumplimiento al objetivo específico 3, se identificó áreas de la empresa que necesitan mejoras, cambios e innovación identificando los recursos requeridos, se desarrolló la tabla de diagnóstico de los aspectos de mejora que se cumplieron en el capítulo 3 en el área de funciones del personal y en el capítulo 4 con el cuadro de desarrollo del proyecto cumpliendo con la norma y asignando los recursos necesarios.
- Se propuso planes, procedimientos, estructura organizativa e infraestructura (distribución de espacio) de la empresa que permitan la obtención de la certificación, ejecutando el objetivo específico 4. Para los planes, procedimientos e infraestructura se elaboró la tabla 9 donde se determinan el tiempo, el tipo de procedimiento interno de trabajo como ingreso y limpieza de bodega, de transporte, de reclamos y re-call e

indicadores de cada requisito ante la certificación que se espera obtener hasta octubre. Se desarrollan los procedimientos internos para cada área y actividad para su posterior comunicación y capacitación. Dentro de la estructura organizacional se presentaron las actividades que actualmente realiza cada cargo y se incluyeron actividades que realizarán como parte requerida del proyecto.

- Dentro del capítulo 3 se generaron estrategias de marketing que posicionen a la empresa en un mejor rango por la certificación, efectuando el objetivo 5. La estrategia genérica empleada es la de diferenciación. Las estrategias planteadas buscan mejorar los procesos de la empresa y satisfacer al cliente con la calidad de productos y servicios. Se genera mayor exposición de la marca ante los clientes por medio el diseño de promociones y comunicación (correos y visitadores).
- De conformidad con el objetivo específico 6, el mismo que propone realizar un análisis financiero de la empresa que permita identificar la rentabilidad frente a los cambios realizados para la obtención de la certificación y proyección de los estados financieros. El análisis financiero permitió observar que la empresa contaría con rentabilidad al plantearse un crecimiento sostenido y planificado. El VAN, como criterio de inversión, indica que es viable para la inversión ya que el valor calculado es mayor a cero.

RECOMENDACIONES

- Medir la demanda de los productos con respecto a los objetivos de crecimiento.
- Capacitarse de acuerdo con las modificaciones de la Normativa.
- Mantener el seguimiento de la norma después de la inspección y obtención del certificado.
- Implementar sesiones motivacionales para fomentar el trabajo en equipo y la comunicación.
- Aprovechar las oportunidades que se presentan con respecto a la diversificación de productos.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial 349, Registro Oficial 494. (2019). Obtenido de <https://vlex.ec/vid/0349-2019-reformese-acuerdo-791474045>
- Acuerdo Ministerial 4712, Registro Oficial 202. (16 de Octubre de 2015). Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-4712-Reglamento_otorgar_Permisos_funcionamiento_Establecimientos.pdf
- Acuerdo Ministerial 676, Registro Oficial 533. (Septiembre de 2014). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/Acuerdo-Ministerial-676.pdf>
- Anrango, D. (Abril de 2016). *Elaboración de una guía para el cumplimiento de buenas prácticas de las almacenamiento y distribución de medicamentos en la Empresa Adipharm Express de la ciudad de Quito*. Obtenido de <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/5726>
- ARCSA. (2014). ARCSA. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/A-4872-Reglamento-de-BPADT-para-Establecimientos-Farmac%C3%A9uticos.pdf>
- ARCSA. (2016). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-buenas-practicas-de-almacenamiento-distribucion-y-transporte-de-establecimientos-farmaceuticos/>
- ARCSA. (15 de Agosto de 2019). *Portal único de trámites ciudadanos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/permiso-funcionamiento-distribuidoras-farmaceuticas-medicamentos-general-medicamentos-homeopaticos-productos-naturales-procesados-uso-medicinal>
- ARCSA. (29 de Mayo de 2020). *Base de datos*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/base-de-datos/>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin70/indice.htm>
- Banco Mundial. (23 de Abril de 2020). *América Latina y el Caribe : panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>
- BCE. (20 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

- BCE. (2020). *Inflación general y por ciudad*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/1602171408/OpenDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BCE. (2020). *Información Estadística Mensual No. 2017 - Marzo 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/publicaciones-generales>
- BCE. (17 de Enero de 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 0,7% durante el 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuadoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- Bolsa de Valores de Guayaquil. (Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/>
- Cámara de Comercio de Quito. (Junio de 2017). *CLASIFICACION DELAS PYMES, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Obtenido de https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&ei=Idi2Xt6QMqyd_QaQjr2YBQ&q=que+se+considera+empresa+peque%C3%B1a+ecuador&oq=que+se+considera+empresa+peque%C3%B1a+ecuador&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoECAAAQRzoGCAAQFhAeOgUIIRCgAToECCEQFToHCCEQChCgAVCRpgFYqr8BYMjB
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (Mayo de 2019). *Estudio sectorial: La industria farmacéutica ecuatoriana*. Obtenido de https://issuu.com/industrias/docs/cig-estudiosectorial_farmaceutico
- Coba, S. (Diciembre de 2016). *Implementación de las buenas prácticas de almacenamiento y distribución de medicamentos en la Bodega General del Hospital Provincial General Docente de Riobamba*. Obtenido de <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/6344>
- Damodaran. (Enero de 2020). *Betas by sector*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Datos Macro. (21 de Mayo de 2020). *Bono de Estados Unidos a 10 años*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Duran, D. (Febrero de 2011). *Universidad de Carabobo*. Obtenido de <http://portal.facyt.uc.edu.ve/pasantias/informes/P75515319.pdf>
- EKOS. (04 de Noviembre de 2014). *Enfarma EP*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/enfarma-ep>

- Escobar, M. (12 de Enero de 2015). *CinfaSalud Medicamentos genéricos*.
Obtenido de <https://www.cinfasalud.com/areas-de-salud/medicamentos/tipos-de-medicamentos/medicamentos-genericos/>
- Ginjaume, A. (11 de Diciembre de 2016). *Uso y significado de los colores en marketing y diseño*. Obtenido de <https://www.ondho.com/uso-significado-los-colores-marketing-diseno/>
- Godás, L. (Marzo de 2007). *Gestión farmacéutica*. Obtenido de La distribución: comercio mayorista y minorista:
<https://pdfs.semanticscholar.org/f9f4/f0df240ab7e56081ff23884d446f0ed53ecc.pdf>
- Hair, J., & Bush, R. (2010). *Investigación de mercados*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hurtado, O. (2019). *Elaboración de un plan de gestión de la calidad para obtener la certificación ISO 9001/2015 dentro de la clínica veterinaria Dr. Hurtado*. Obtenido de UDLA:
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11872>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2011). *REPORTE DE INFLACIÓN*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/INFLACION2011.pdf>
- INEC. (2014). *Anuario de Estadística de Salud: Recursos y Actividades*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2014.pdf
- INEC. (Diciembre de 2019). *Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Kumar, N. (21 de Diciembre de 2017). *Science Direct*. Obtenido de Quality risk management during pharmaceutical 'good distribution practices' – A plausible solution:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110093117300704?via%3Dihub>

- Marketing Digital . (2 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://marketingdigitalconsulting.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Ministerio de Salud. (14 de Mayo de 2019). Obtenido de https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/AC_0349_2019%2014%20MAYO.pdf
- Ministerio de Salud y Deporte. (02 de Junio de 2013). *Medicamentos seguros, eficaces*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiLy_PUh9fpAhVpdt8KHTscDXEQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.cifabol.org%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phoca_download%26view%3Dcategory%26download%3D31%3A11-normas-de-buenas-practicas-d
- Plan V. (5 de Agosto de 2019). *El mercado farmacéutico en el Ecuador es caótico y concentrado*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/el-mercado-farmaceutico-el-ecuador-caotico-y-concentrado>
- PM Fármacos. (2013). Obtenido de http://www.pmfarmacos.com/quienes_somos.php
- Pomavilla, L. (Junio de 2018). *Propuesta para optimizar el funcionamiento de la bodega de la farmacia del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, según las buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte del ministerio de salud pública del Ecuador*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/8902>
- Resolución de la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario ARCSA-DE-002-2020-LDCL. (21 de Febrero de 2020). *RESOLUCIÓN ARCSA-DE-002-2020-LDCL*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/RESOLUCI%C3%93N-ARCSA-DE-002-2020-LDCL_Buenas-Pr%C3%A1cticas_Almacenamiento_Distribuci%C3%B3n-y-Transporte.pdf
- Seres. (2019). *Normativa de Factura Electrónica en Ecuador*. Obtenido de <https://ec.groupseres.com/facturaelectronica/normativa>
- SRI. (2020). Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Estados Financieros por ramo*. Obtenido de <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi->

bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*.

Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Todo Marketing. (Septiembre de 2013). *¿Qué es la Flor de servicio?* Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/09/flor-servicio.html>

Torres, M. (15 de Mayo de 2010). *La Calidad: Evolución de su significado y aplicación en ser*. Obtenido de <https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/pcyt/article/view/1084/446>

ANEXOS

Anexo 1: Inflación



Figura 7: Inflación 2004-2011. (INEC, 2011)

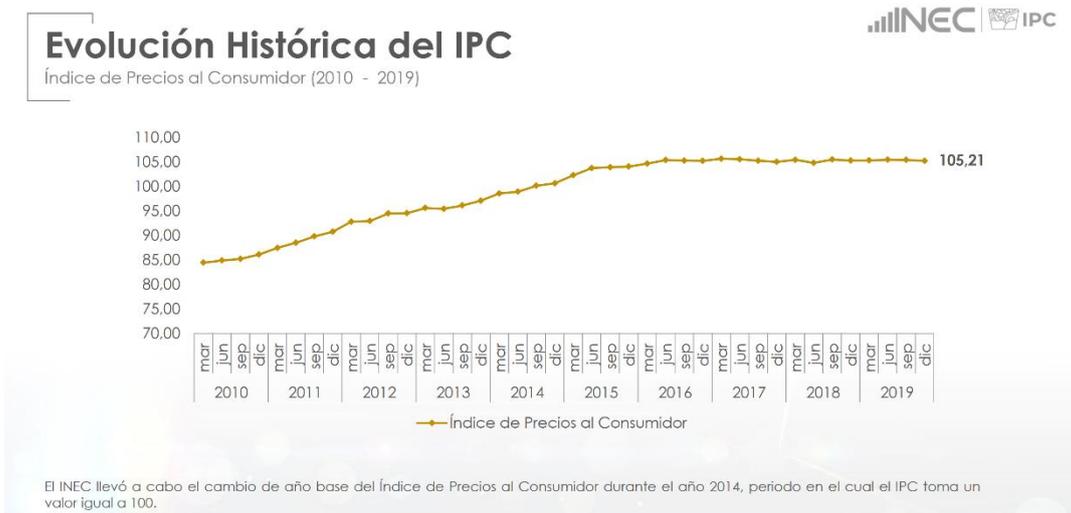


Figura 8: Inflación 2010-2019. (INEC, 2019)

Anexo 2: Análisis de la industria – Fuerzas de Porter

Matriz de Análisis de la Industria

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco		2				Mucho	2	2,8
Diferenciación de producto	Poco		2				Alto	2	
Identificación de marcas	Bajo			3			Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo			3			Alto	3	
Experiencia	Sin Importancia				4		Importante	4	
Barreras de Salida									
Especialización de activos	Alto			3			Bajo	3	2,5
Costo de salida	Alto		2				Bajo	2	
Rivalidad entre competidores									
Cantidad de competidores	Muchos				4		Pocos	4	3,2
Crecimiento de la Industria	Lento			3			Rápido	3	
Características del producto	Commodities			3			Especializados	3	
Incrementos de Capacidad	Altos Incrementos				4		Bajos Incrementos	4	
Diversidad de Competidores	Alto		2				Bajo	2	
Capacidad de negociación Clientes									
Número de clientes	Pocos			3			Muchos	3	3,5
Producto sustitutos	Varios				4		Pocos	4	
Switching Cost	Bajo		2				Alto	2	
Influencia de la calidad	Bajo					5	Alto	5	
Capacidad de negociación Proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos				4		Varios	4	2,2
Switching Costs	Alto	1					Bajo	1	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto		2				Bajo	2	
Precios de productos a proveer	Bajo			3			Alto	3	
Contribución a la calidad del producto	Alto	1					Bajo	1	
Total Análisis Industria									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	2,8	3,0
Barreras de salida	Alto						Bajo	2,5	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	3,2	
capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	3,5	
capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	2,2	
Viabilidad de sustitutos	Algunos						Poco	4	

Anexo 3: Crecimiento promedio de la industria

Años	G4649.2
2007	38,83%
2008	23,10%
2009	19,39%
2010	27,09%
2011	26,42%
2012	17,74%
2013	18,85%
2014	12,20%
2015	-0,12%
2016	-6,63%
2017	14,64%
2018	12,96%

Fuente: (SRI, 2020)

Anexo 4: Preguntas entrevista expertos

PREGUNTAS ENTREVISTA (1)

EXPERTO

Para esta entrevista se consideró a una Doctora en Química y Farmacia y a un funcionario de ARCOSA.

1. ¿Qué promueven las BPADT? ¿Desde su punto de vista, qué buscan las BPADT?
2. ¿Cuántas veces ha sido parte de un proceso de certificación?
3. ¿Puede comentar sobre su experiencia con este tipo de certificación?
4. ¿Qué elementos considera que debe poseer una empresa para obtener la certificación BPADT?
5. ¿Cuáles son las características físicas? ¿de las instalaciones? ¿y de personal con las que debe contar una empresa que busca esta certificación?
6. ¿Cuál es el nivel de dificultad para obtener el certificado?
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan en el proceso de certificación y de implantación de la norma?
8. ¿Cuánto tiempo puede tardar la obtención de este certificado?
9. ¿Qué ventajas – beneficios se presentan con esta certificación?
10. ¿Cómo beneficia el certificado a los consumidores? ¿Y a la empresa?
11. ¿Conoce de alguna empresa o caso que haya fracasado o tenido problemas para certificarse? ¿Qué pasó?
12. ¿Considera a esta certificación como elemento diferenciador?
13. ¿Qué características cree que agregan valor a una empresa con este certificado?
14. ¿Cuáles son los factores de éxito, o principales factores a considerar, para que la implantación de la certificación se logre en el menor tiempo y con los menores recursos y con el mayor beneficio para la empresa?

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
------------------	--------------------	--------------------	-------------

Percepción	-Explicación	-Qué implica la certificación, extensión, empresas que la necesitan	Entrevista Pregunta 1
Experiencia	-Relato	-Ejemplos	Entrevista Pregunta 2
Experiencia	-Relato	-Casos, normas, regulaciones	Entrevista Pregunta 3
Almacenamiento	-Porcentajes físicos: estaciones de los productos	-Recepción, cuarentena, refrigeración, etc. -Espacio para cada producto	Entrevista Pregunta 4 Pregunta 5
Personal	-Funciones -Desempeño	-Desempeño del cargo -Cumplimiento de metas y disposiciones	Entrevista Pregunta 5
Dificultad	-Nivel de dificultad	-Factores que dificultan la obtención del certificado	Entrevista Pregunta 6
Procesos	-Integración de procesos	-Integración de actividades -Mejora continua	Entrevista Pregunta 7
Tiempo de transición	-Procesos de cambio requeridos	-Burocracia, reestructuración	Entrevista Pregunta 8
Mejores resultados	-Resultados financieros -Porcentaje de incremento de clientes	-Cambios en ingresos generales -Comparación de la cantidad de clientes antes y después del certificado	Entrevista Pregunta 9 Pregunta 10
Experiencia	-Relato	-Casos, ejemplos, normas, regulaciones	Entrevista Pregunta 11
Diferenciación	-Elemento diferenciador	-Certificado: agrega o no valor	Entrevista Pregunta 12
Diferenciación	-Agrega valor	-Elementos que agregan valor	Entrevista Pregunta 13
Factores de éxito	-Factores de éxito de la certificación	-Menor tiempo, menores recursos -Mayor beneficio	Entrevista Pregunta 14

Anexo 6: Preguntas entrevista empresa con certificación

PREGUNTAS ENTREVISTA (2)

EMPRESA CON CERTIFICACIÓN

Esta entrevista será realizada por el gerente de una empresa que ya cuenta con la certificación.

1. ¿Cuántos años se encuentra en funcionamiento la empresa?
2. ¿Cree que el tiempo que se encuentra en el mercado es una ventaja?
3. ¿Cuándo le fue otorgada la certificación?
4. ¿Cuánto demoró la obtención del certificado?
5. ¿Cuáles fueron los factores de éxito para que la implantación de la certificación se logre en menor tiempo y con los menores recursos y con el mayor beneficio para la empresa?
6. ¿Qué aspectos se cambió de la empresa para obtener la certificación?
¿Cómo recuperó la inversión?
7. ¿Cuáles son los desafíos de una empresa al obtener el certificado?
8. ¿Ha percibido alguna diferencia antes y después de la certificación?
9. ¿Cómo beneficia el certificado a los consumidores? ¿Y a la empresa?
10. Con la certificación, ¿ha registrado mayores ingresos y más cliente?

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Experiencia	-Años	-Años en la industria -Ventajas del tiempo en la industria	Entrevista Pregunta 1 Pregunta 2
Experiencia	-Tiempo	-Año de certificación -Tiempo de demora en otorgación	Entrevista Pregunta 3 Pregunta 4
Factores de éxito	-Factores de implementación	-Menor tiempo, menores recursos -Mayor beneficio	Entrevista Pregunta 5
Mejora de la empresa	-Mejoras	-Cambios y modificaciones en la organización	Entrevista Pregunta 6
Cambios en la empresa	-Diferencias	-Diferencia de antes y después del certificado	Entrevista Pregunta 8
Beneficios	-Beneficios a los consumidores	-Tiempos de entrega, calidad, estabilidad de los productos	Entrevista Pregunta 9

Anexo 7: Transcripción entrevista

La empresa está funcionando desde hace 23 años y provee tanto al sector público como al privado de medicamentos, insumos, material odontológico. Se han especializado en medicamentos de difícil acceso que son judicializados o no hay registro sanitario ecuatoriano y que están tratando de introducir mediante el cumplimiento de los reglamentos de ARCSA, así como del Ministerio de Salud y el SERCOP para poder llegar a las personas que más lo necesitan. Los años que se encuentra la empresa en el mercado es una ventaja por la experiencia ganada y se intenta modernizar los procesos y no quedarse atrás en comparación a las nuevas empresas. Las empresas nuevas pueden adaptarse fácilmente a la tecnología actual y simplificar los procesos.

La certificación de ARCSA fue otorgada hace dos años y medio y están próximos a la renovación para lo que han implementado un cuarto frío que es para medicamentos que requieren cadena de frío. Conseguir el certificado tardó seis meses en preparación porque hay que cumplir todos los requerimientos que ARCSA solicita. Después fue la inspección, la misma que no se pasó la primera vez por unas gradas de la bodega que se tuvieron que cambiar, pero sí se pasó a la segunda vez. Un factor de éxito es el personal calificado especialmente de la Química Farmacéutica. Se cambió todo lo que son bodegas, hacerlas tal como ARCSA pide con señaléticas y requisitos. Resulta una inversión exitosa.

El desafío es mantener la certificación y seguir mejorando para que en las inspecciones que ARCSA realiza en momento menos pensado, encuentren todo en regla, con todo al día incluyendo la documentación, despachos, información que requieren para cualquier auditoria. Entre las diferencias de antes y después de la certificación está el nivel de ventas en las entidades del estado ya que es un requisito contar con la certificación. El beneficio para los consumidores es que el producto que se les entrega cuenta con buena manipulación, tiene garantía y a la empresa le beneficia porque un producto bien tratado, bien mantenido, con logística de calidad hace que el producto llegue en buenas condiciones y temperatura a las farmacias y al consumidor.

Se han registrados más clientes e ingresos ya que se cuenta con la certificación BPADT y la certificación de venta de psicotrópicos, que son medicamentos que requieren inspección porque son medicamentos controlados

Anexo 8: Preguntas de encuestas de satisfacción del cliente

PREGUNTAS ENCUESTA (1)

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

La siguiente encuesta se la realiza con fines netamente académicos para un mejor análisis del nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo con los productos y servicios prestados. Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Qué tan informado sobre el progreso de compra se lo mantuvo? Del 1 al 5, siendo 1 poco informado y 5 muy informado.
2. ¿Indique qué tan eficiente es la comunicación ante una solicitud? Del 1 al 5, siendo 1 poco eficiente y 5 muy eficiente.
3. ¿Se cumplen con los tiempos de entrega establecidos?

Si No

4. ¿Es probable que realice actividades con la empresa nuevamente en el futuro?

Si No

5. ¿Qué tan dispuesto estaría de recomendar a otros los productos y servicios de la empresa? Del 1 al 5, siendo 1 nada dispuesto y 5 totalmente dispuesto.
6. Califique la calidad de los productos y servicios ofertados del 1 al 5, siendo 1 baja calidad y 5 alta calidad.
7. ¿Qué tan rápida considera que es la respuesta de la empresa ante eventualidades? Del 1 al 5, siendo 1 muy lenta y 5 muy pronta.
8. Califique la funcionalidad de los productos y servicios que presta la empresa con respecto al costo.

Alto Medio Bajo

9. ¿Cómo calificaría la experiencia final de la compra?

Excelente Buena Regular Mala

10. ¿Qué beneficios le representa que la empresa cuente con la certificación BPADT?
11. ¿Qué considera que se debe agregar al servicio?

Opciones

12. ¿Está satisfecho con el catálogo de productos actual?

Si No

13. ¿Qué productos sugeriría agregar al catálogo?

14. ¿Por qué medio informativo desearía usted tener información de los productos y promociones?

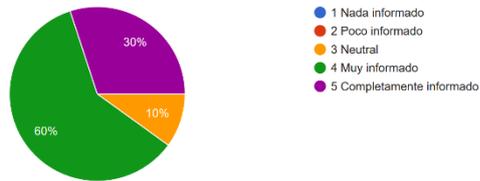
Redes sociales Correo electrónico Visitadores médicos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Calidad del servicio	-Nivel de comunicación	-Calificación sobre información del proceso de compra	Encuesta Pregunta 1
		-Nivel de eficiencia en la comunicación	Pregunta 2
Tiempo de entrega	- Cumplimiento de tiempos de entrega	-Número de respuestas afirmativas	Encuesta Pregunta 3
Calidad del servicio	- Satisfacción del cliente	-Número de recompra	Encuesta Pregunta 4
		-Probabilidad de recomendar los productos y servicios	Pregunta 5
		-Rapidez de respuesta al cliente	Pregunta 7
Respuesta cliente	al -Respuesta al cliente en proformas	-Tiempo entre recepción y entrega de proformas	Encuesta Pregunta 3
		-Cumplimiento de especificaciones del cliente	Pregunta 6
Producto – precio/costo	-Relación producto - precio	-Comparación funcionalidad del producto y precio	Encuesta Pregunta 8
Experiencia con la empresa	-Experiencia de compra	-Nivel de satisfacción	Encuesta Pregunta 9
Calidad de servicio	-Beneficios percibidos	-Beneficios que representa la certificación	Encuesta Pregunta10
		-Nivel de confianza	Pregunta11
		-Sugerencias en servicios	
Productos	-Satisfacción del cliente	-Satisfacción respecto al catálogo de productos	Encuesta Pregunta12
		-Sugerencias de productos	Pregunta13
Publicidad	-Medios preferidos para promociones	-Medicinas, insumos médicos	
		-Redes sociales, correo electrónico, página web, visitadores médicos	Encuesta Pregunta 14

Anexo 9: Resultados de encuestas de satisfacción del cliente

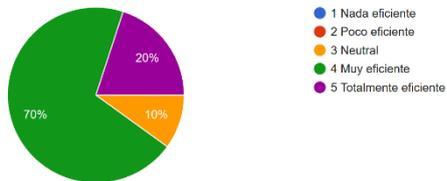
1. ¿Qué tan informado sobre el progreso de compra se lo mantuvo? Del 1 al 5, siendo 1 nada informado y 5 completamente informado.

10 respuestas



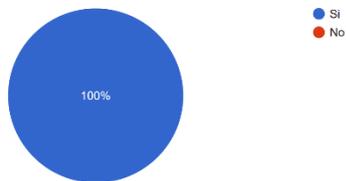
2. ¿Indique qué tan eficiente es la comunicación ante una solicitud? Del 1 al 5, siendo 1 nada eficiente y 5 totalmente eficiente.

10 respuestas



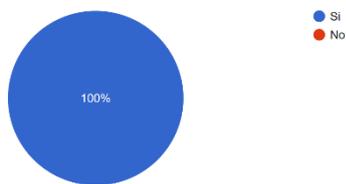
3. ¿Se cumplen con los tiempos de entrega establecidos?

10 respuestas



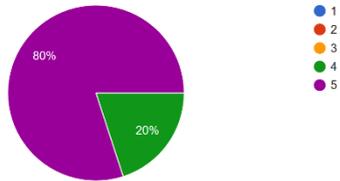
4. ¿Es probable que realice actividades con la empresa nuevamente en el futuro?

10 respuestas



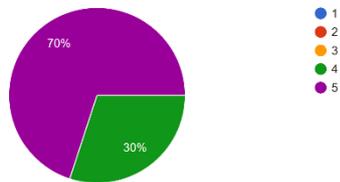
5. ¿Qué tan dispuesto estaría de recomendar a otros los productos y servicios de la empresa? Del 1 al 5, siendo 1 nada dispuesto y 5 totalmente dispuesto.

10 respuestas



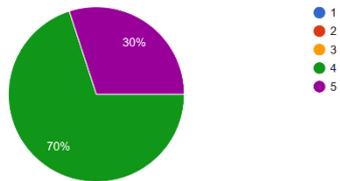
6. Califique la calidad de los productos y servicios ofertados del 1 al 5, siendo 1 baja calidad y 5 alta calidad.

10 respuestas



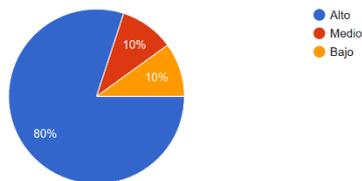
7. ¿Qué tan rápida considera que es la respuesta de la empresa ante eventualidades? Del 1 al 5, siendo 1 muy lenta y 5 muy rápida.

10 respuestas



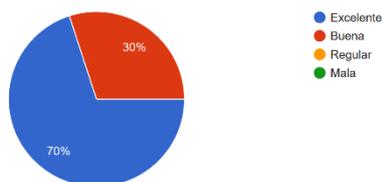
8. Califique la funcionalidad de los productos y servicios que presta la empresa con respecto al costo.

10 respuestas



9. ¿Cómo calificaría la experiencia final de la compra?

10 respuestas



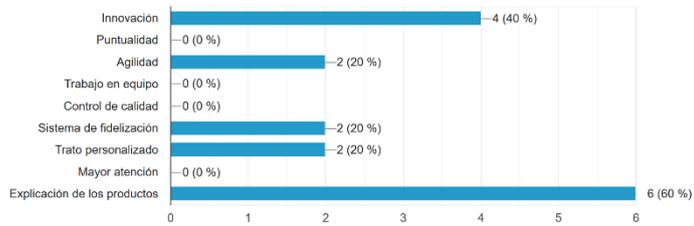
10. ¿Qué beneficios le representa que la empresa cuente con la certificación BPADT?

10 respuestas

- Calidad y desarrollo en almacenamiento
- Cuenta con todos los documentos necesarios
- Asegurar que el producto que me entregan este es perfectas condiciones para su posterior uso.
- Confianza como cliente, ya que recibo productos en perfecto estado y sobre todo de buena calidad
- Que puedan realizar entregas rapidas y con todas las normas
- Las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT) constituyen normas de vital importancia, ya que brindan estabilidad, calidad y seguridad de todos los medicamentos.
- Entregas inmediatas y en buen estado
- Productos de buena calidad
- Buenas condiciones de los productos entregados

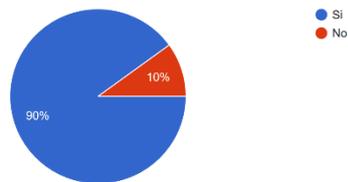
11. ¿Qué considera que se debe agregar al servicio?

10 respuestas



12. ¿Se encuentra satisfecho con el catálogo de productos que tiene la empresa actualmente?

10 respuestas



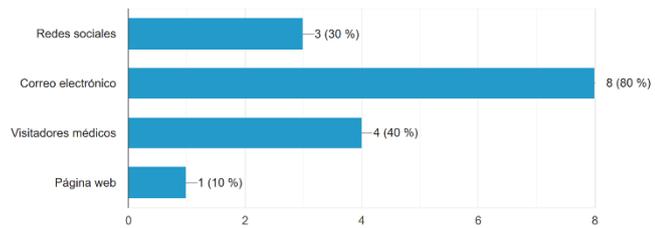
13. ¿Qué productos sugeriría agregar al catálogo?

10 respuestas

Variedad en el material de cuñas interdentarias
Protesis y anestésicos
Insumos
Más variedad en marcas a distribuir
Ninguno
Equipos Médicos
Productos dentales con Fluor.
Equipos Medicos
Tiras reactivas

14. ¿Por qué medio informativo desearía usted tener información de los productos y promociones?

10 respuestas



Anexo 10: Preguntas de encuestas de posibles prospectos

PREGUNTAS ENCUESTA (2)

ENCUESTA A NUEVOS CLIENTES

La siguiente encuesta se la realiza con fines netamente académicos para un mejor análisis del nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo con los productos y servicios prestados. Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Qué tan importante es la antigüedad comercial al momento de elegir un proveedor? Del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 totalmente importante.
2. ¿Qué tan importante considera las referencias de la empresa al seleccionar un proveedor? Del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.
3. ¿Es importante el precio al momento de elegir?
Si No
4. ¿Considera que el precio de los productos y servicios va de acuerdo con sus necesidades?
Si No
5. ¿Qué características considera para un nuevo proveedor?
6. ¿Qué percepción de los productos y servicios de la empresa?
7. ¿Cuál es el motivo para contratar los productos y servicios de la empresa?
8. ¿Qué beneficios le representa que la empresa cuente con la certificación BPADT?
9. ¿Qué ventajas cree que obtiene al contratar los productos y servicios?
10. ¿Cómo se enteró de nuestros productos y servicios?

Redes sociales Correo electrónico Visitadores médicos

11. ¿Cuál es el grupo terapéutico que su empresa requiere?
12. ¿Por qué medio informativo desearía usted tener información de los productos y promociones?

Redes sociales Correo electrónico Visitadores médicos

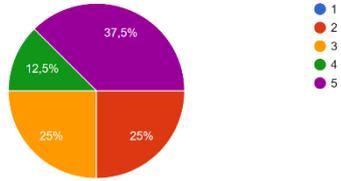
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Selección nuevo proveedor	- Elementos importantes en un proveedor	-Antigüedad -Referencias -Características	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 5
Precio	-Importancia del precio al elegir	-Nivel de importancia	Encuesta Pregunta 3
Productos y servicios	-Condiciones óptimas	-Percepción de los productos	Encuesta Pregunta 6

Calidad de servicio	-Beneficios percibidos -Nivel de confianza -Sugerencias en servicios	-Beneficios que representa la certificación -Valor agregado/ventaja -Recomendaciones de características al servicio	Encuesta Pregunta 8 Pregunta 9
Productos	-Tipo de productos	-Grupo terapéutico	Encuesta Pregunta11
Publicidad	-Medios preferidos para promociones e información	-Redes sociales, correo electrónico, página web, visitantes médicos	Encuesta Pregunta10 Pregunta12

Anexo 11: Respuestas de encuestas de posibles prospectos

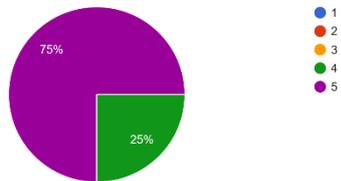
1. ¿Qué tan importante es la antigüedad comercial al momento de elegir un proveedor? Del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 totalmente importante.

8 respuestas



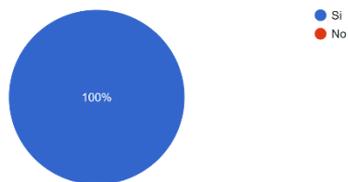
2. ¿Qué tan importante considera las referencias de la empresa al seleccionar un proveedor? Del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

8 respuestas



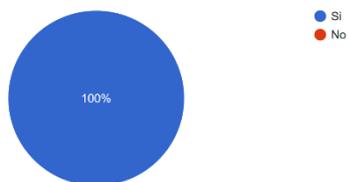
3. ¿Es importante el costo al momento de elegir?

8 respuestas



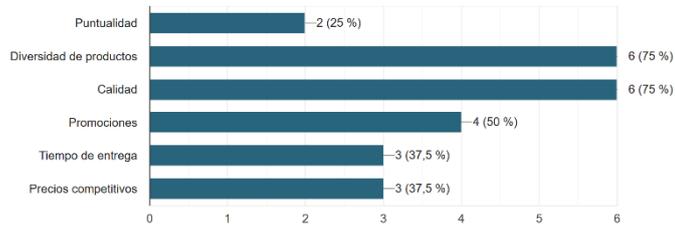
4. ¿Considera que el costo de los productos y servicios va de acuerdo con sus necesidades?

8 respuestas



5. ¿Qué características considera para un nuevo proveedor?

8 respuestas



6. ¿Qué percepción tiene de los productos y servicios de la empresa?

8 respuestas

- Calida, cantidad y buen servicio al cliente
- Buena calidad
- Beun aspecto ante el cliente
- Productos de buena calidad para los pacientes
- Productos y servicios de calidad a tiempo
- Buena calidad
- Diversidad de productos por área
- Buenos productos por las marcas presentadas

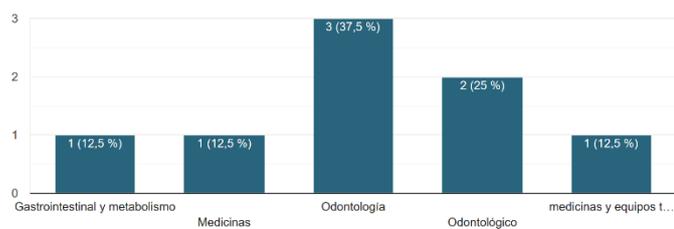
7. ¿Cuál es el motivo para contratar los productos y servicios de la empresa?

8 respuestas

- Buena calidad
- Calidad y rentabilidad
- El precioy calidad
- Se vio la calidad y la buena condición de los productos por las muestras
- Los productos que ofrecen van de acuerdo con las líneas ya tratadas
- Las marcas que manejan
- Diversidad de marcas
- Diversos productos dependiendo del área de salud dental

8. ¿Cuál es el grupo terapéutico que su empresa requiere?

8 respuestas



9. ¿Qué beneficios le representa que la empresa cuente con la certificación BPADT?

8 respuestas

Tener la cantidad necesaria para satisfacer la necesidad del cliente.

Fidelidad , seguridad y calidad

Tener la cantidad necesaria para la necesidad el cliente

Productos en perfectas condiciones con especificaciones exactas

Garantiza la calidad de los productos y sus compuestos

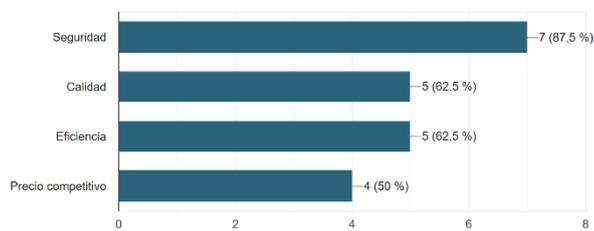
Buenos productos con estabilidad y seguridad

Los productos mantienen sus estándares de calidad

Garantizar buenos productos sin alteraciones por manipulación

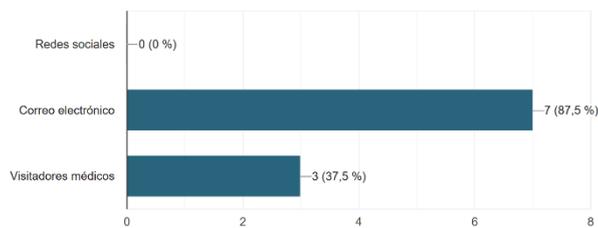
10. ¿Qué ventajas cree que obtiene al contratar los productos y servicios?

8 respuestas



12. ¿Por qué medio informativo desearía usted tener información de los productos y promociones?

8 respuestas



Anexo 12: Sueldos

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente general	\$ 600,00
Asistente de gerencia	\$ 500,00
Gerente comercial	\$ 500,00
Responsable de bodega	\$ 450,00
Asistente de bodega	\$ 200,00
Responsable de transporte	\$ 200,00
Mensual	\$ 2.450,00
Anual	\$ 29.400,00

Anexo 13: Evidencia contrato Representación técnica

SIXTA.- HONORARIOS Y FORMA DE PAGO: Por la prestación de los servicios PROFESIONALES independientes que son objeto del presente contrato, MAFERDENTAL CIA. LTDA., pagará la suma de: TRESCIENTOS CINCUENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS.

Anexo 14: Evidencia mapeo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario
1	Tracklink Mapa Térmico Bodegas (Temperatura y humedad relativa) (área de bodega) Incluye: <ul style="list-style-type: none">- Instalación y uso de 12 pares de Sensores Temp Y Hm%- 7 días de medición en la bodega- Monitoreo remoto de temperatura y humedad relativa por parte de Tracklink durante los 7 días.- Entrega de Informe completo con validación.	360
Subtotal		\$360.00
IVA		\$50.40
Total		\$410.40

Condiciones de pago

Se paga 50% al momento de la instalación y 50% al momento de entrega del informe final.

Anexo 15: Evidencia contrato de fumigación

PRIMER OBJETIVO: El contratista se obliga a efectuar los trabajos de:

1. **Fumigación TRIMESTRAL** contra insectos rastreros y voladores en exteriores y **Desratización Integral TRIMESTRAL** en: cajas de revisión, cuartos de basura, áreas de oficinas, camión: NA - MARCA: NA CLASE: TIPO: *perímetro en general y cambio de cebos de bait stations*..... **\$ 100 dólares + IVA**
2. **Cambio de cebos anticoagulantes de cordón sanitario de 6 bait stations para el control permanente de roedores.**

Anexo 16: Evidencia mantenimiento de los equipos

ITEM	DESCRIPCION	CANT.	P. UNIT. USD	P. TOTAL. USD
1	CODIGO: 1732T DESCRIPCION: 1732 DIGITAL INDOOR COMFORT LEVEL THERMOMETER WITH HYGROMETER TIEMPO DE ENTREGA: INMEDIATA MARCA: TAYLOR DESCRIPCION DETALLADA: Termohigrometro Taylor 1732, mide temperatura y humedad relativa del aire, Mide también la temperatura y humedad de ambientes controlados (Laboratorios), apto para uso en laboratorios de control de calidad que deseen acreditarse ISO 17025 ó certificar alguna norma de gestión de la calidad, seguridad ó ambiente. Pantalla Indicador del ambiente seco, confortable y húmedo Temperatura (F / C) con reloj Exhibe la temperatura interior en grado F / grado C, y la humedad en %RH Especificaciones Rango de tempera es de -10 a +50°C Rango de humedad de 20 a 99%hr Resolución: 0.1°C 1%hr Memoria de máximo y mínimo en temperatura y humedad, permite el registro de la variación existente en el laboratorio. Unidad de temperatura intercambiable en °C ó °F Funciona con una pila AAA (no suministrada con el equipo)	3	\$ 35.00	\$ 105.00
2	CODIGO: CAL-006 DESCRIPCION: CALIBRACION DATALOGGER TERMOHIGROMETRO TIEMPO DE ENTREGA: 3 DIAS MARCA: ELICROM DESCRIPCION DETALLADA: CALIBRACION SAE HUMEDAD EN 25%, 45%, 75% hr a 28°C	3	\$ 37.00	\$ 111.00
Validez de la oferta			Subtotal	\$ 216.00
DESDE: 10/05/2020 HASTA: 09/06/2020			IVA	\$ 30.24
Productos en la cotización para entrega inmediata, estan sujetos a verificación al momento de realizar la compra.			Total	\$ 246.24

