



## RESUMEN

Analizando el desempeño de las empresas distribuidoras de medicamentos en el austro ecuatoriano, se determina que en este campo comercial existe una gran cantidad de empresas similares que constituyen la competencia directa de Distribuidora “D.I.S.A”, siendo ésta una de las principales causas que afectan al normal desempeño de la empresa, determinándose además la aplicación de técnicas no apropiadas para el desarrollo óptimo de la empresa, como por ejemplo la mala política de compras.

Tratamos de manera general el desempeño de la empresa dentro del mercado, se realizaron encuestas a clientes que nos sirvieron para adentrarnos en conocimientos con respecto a la situación en muchos campos de la empresa con relación a la competencia.

Conforme el desarrollo de la investigación realizamos un análisis de zonas, rutas y fuerza de ventas, posteriormente y una vez explicado cómo se maneja la empresa en este ámbito, nos enfocamos en explicar los objetivos de Distribuidora “D.I.S.A”, estudiamos la misión, la visión y para tener una perspectiva amplia realizamos un análisis FODA.

Proponemos una reestructuración de zonas de ventas, implantación de un plan de aprovisionamiento adecuado, así como un nuevo plan de pago de comisiones a vendedores que mejoraran la cobertura y por ende superaran el monto de ventas.

**Palabras Claves:** Ventas, Vendedor, Motivación, Zonas de Venta, Aprovisionamiento.



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I</b>	
1. ASPECTOS GENERALES	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
1.5 MISION Y VISION	14
<b>CAPITULO II</b>	
2. DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DENTRO DEL MERCADO	18
2.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL MERCADO	18
2.2 MAPA ESTRATEGICO DE “DISA”	23
2.3 ANÁLISIS FODA	26
2.4 ANALISIS FINANCIERO	29
2.5 PLAN DE APROVISIONAMIENTO	42
<b>CAPITULO III</b>	
3. ZONIFICACION DEL MERCADO	46
3.1 ZONAS Y RUTAS DE VENTAS	46



3.2 ESTUDIO DE LAS RUTAS ACTUALES	45
3.3 VENTAJAS DE DEFINIR LAS RUTAS	47
3.4 BUSQUEDA DE NUEVAS AREAS DE ACCION	47
<b>CAPITULO IV</b>	
4. DIRECCION DE VENTAS	49
4.1 FUERZA DE VENTAS	50
4.2 CONTROL Y SUPERVISIÓN	54
4.3 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL VENDEDOR	55
4.4 PLAN DE VENTAS	57
<b>CAPITULO V</b>	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5.1 CONCLUSIONES	60
5.2 RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	64



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“PLAN DE GESTION COMERCIAL APLICADO A DISTRIBUIDORA DISA”**

**Tesis previa a la obtención del**

**Título de Ingeniera Comercial**

**AUTORAS: ROSARIO DE LOS ÁNGELES ARIAS ORTIZ**

**MARÍA ELENA PESANTEZ SIGÜENZA**

**DIRECTOR: ING. PABLO GONZÁLEZ**

**CUENCA - ECUADOR**

**2010**



## **DEDICATORIA**

El sueño de todo padre, pienso, es ver a sus hijos realizados profesionalmente, es por ello, que dedico esta tesis a mi PADRE, aquel pilar sin el cual no podía haberme edificado, sé, que éste logro alcanzado, le hará muy feliz..... allá en la eternidad, porque ya no se encuentra conmigo.

Luego de recorrer un duro camino, se puede apreciar el verdadero valor del esfuerzo puesto en cada acción para conseguir un sueño, y el mío, ahora hecho realidad, lo celebro con mi esposo y mis hijas, a quienes amo mucho, pues son la razón de mi existir.

**Charyto Arias Ortiz**



## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis con mucho cariño a mi esposo Miguel Angel, mis hijas Emilia v Anahy , mis padres y hermanas, Gracias por el apoyo incondicional que me supieron brindar para la culminación de mi carrera.

***María Elena Pesántez***



## **AGRADECIMIENTO**

Al alcanzar hoy una meta tan importante en mi vida, agradezco principalmente a Dios, por ser siempre la mano invisible que guía mis pasos.

A mi esposo y mis hijas, por su gran apoyo moral. A mi madre y hermanos, quienes con sus consejos me impulsaron y dieron fuerzas para seguir adelante.

Un agradecimiento primordial, a una persona muy especial, alguien que me ha brindado su ayuda incondicional, no sólo en el transcurso de mi carrera ,sino en todo aspecto, ese alguien que en la ausencia de mi padre ha estado siempre pendiente de mí, es por ello que quisiera expresar un simple “Que Dios le pague Lcdo. Silvio Abad”

No podría dejar de agradecer al Ing. Pablo González, mi instructor y guía, quien con sus conocimientos y amabilidad nos guió en el desarrollo del presente trabajo.

**Charyto Arias Ortiz**



## **AGRADECIMIENTO**

Al cumplir uno de mis sueños. Agradezco a DIOS por darme la salud y la vida para poder culminar con éxito mi carrera, y a todas las personas que me apoyaron para seguir adelante a pesar de las adversidades.

Un agradecimiento especial al Ing. Pablo González por guiarme y transmitirme sus conocimientos para un feliz término de este trabajo.

***María Elena Pesántez.***





## INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo gira en torno a un mercado dinámico que constituye un sistema de comercialización en sus diversas manifestaciones, lo cual genera una necesidad de expansión del territorio, generación de fuentes de empleo, análisis operativo-financiero sobre el funcionamiento de una empresa con un proceso de crecimiento y desarrollo en base de los resultados obtenidos, surgirán ideas que permitan obtener diversas alternativas o medios de solución a los problemas detectados, para mejorar los productos y servicios brindados en forma eficiente.

Con el presente trabajo pretendemos poner en práctica todo lo aprendido en las aulas universitarias en la carrera de Administración de Empresas, servirá también como un elemento de investigación y apoyo para otros estudiantes. Además servirá de guía para empresas pequeñas, medianas y grandes en lo relacionado al aspecto administrativo, especialmente en el área de ventas para que los Gerentes y/o Dueños de Negocios tomen decisiones acertadas.

Para el cumplimiento de esta propuesta contamos con el apoyo de la Distribuidora “**DISA**” en donde se han podido detectar problemas de comercialización y distribución de medicamentos, es por ello que se presenta una propuesta que minimice las deficiencias operativas para lograr una gestión administrativa positiva.

Se plantean sugerencias y recomendaciones orientadas a mejorar el desempeño de Distribuidora “**DISA**” dentro de un mercado cada vez más dinámico, amplio y competitivo.



## CAPITULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 ANTECEDENTES

La Empresa Distribuidora Silvio Abad inicia sus actividades el 1 de noviembre de 1995, con el nombre Distribuidora “**DISA**”, cuyo único propietario es el Lcdo. Silvio Abad Vallejo, estableciéndose en la calle Alfonso Borrero 2-19 entre Remigio Tamariz y Lorenzo Piedra, proyectándose inicialmente la distribución de productos farmacéuticos en la ciudad de Cuenca.

En un inicio la empresa funcionaba como sub distribuidora con un número reducido de personal como son: 1 Gerente, 1 Representante de Ventas, 1 Secretaria y 1 Chofer-Bodeguero, con un primer monto de ventas de \$ 96 mil sucres en el mes.

#### 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

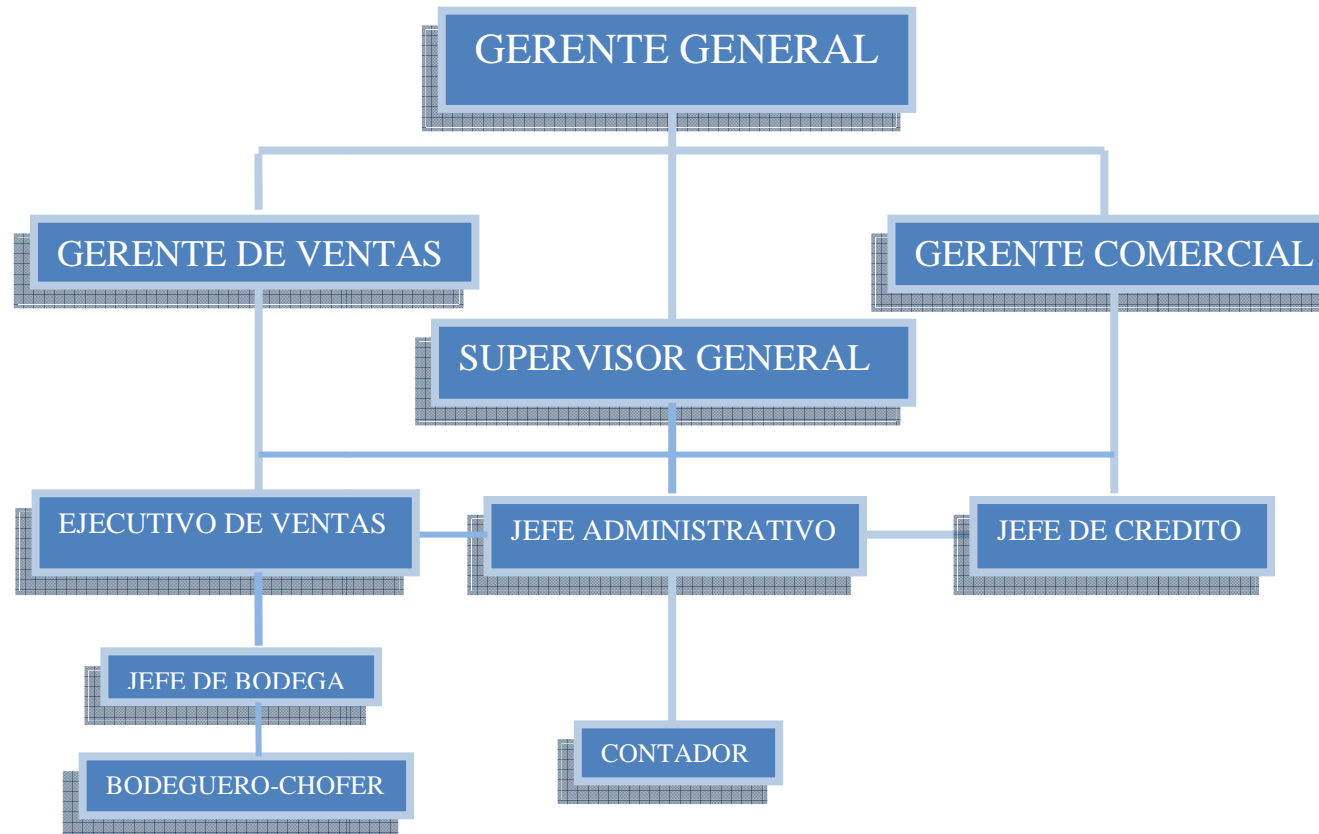
Distribuidora “**DISA**” es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos para las provincias del Azuay, Cañar, Loja, El Oro y Morona Santiago. La empresa realiza distribución directa de todas las líneas que comercializa, contando inclusive con la exclusividad de distribución de 3 de las más de 20 líneas que se manejan.

En la actualidad ha ampliado su personal considerablemente en especial en el número de Vendedores que asciende a 12 personas, el total de empleados que labora en la empresa es de 24, los mismos que han sido seleccionados por su capacidad, calidad humana y deseo de superación.



### 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama se constituye de la siguiente manera: **Gráfico Nro. 1**





Para realizar el análisis en Distribuidora “DISA” se efectuará un breve detalle del papel que desempeña cada uno de los miembros de la empresa.

### **Gerente General**

Al tratarse de una empresa familiar, el Gerente General es el propietario de la misma, estando al frente de los mandos superiores sus hijos, por lo tanto su función se centra únicamente en autorizar desembolsos de dinero y dar el visto bueno en las decisiones tomadas por sus herederos.

### **Gerente de Ventas**

Aunque está directamente relacionado con al área de ventas, también mantiene comunicación directa con el Jefe Administrativo, en cuanto a la información sobre Cuentas por Pagar, Promociones, Bonificaciones, Notas de Crédito.

- ❖ Su función principal es la de dirigir, motivar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con el área de ventas.
- ❖ Contratos promocionales y reconocimiento de descuentos financieros.
- ❖ Análisis de la cartera de Clientes.
- ❖ Responder por la marcha de ventas e informar mensualmente sobre los resultados obtenidos.
- ❖ Motivar y dinamizar al personal para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.

### **Gerente Comercial**

- ❖ Estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la importancia de cubrir sus objetivos de facturación.



- ❖ Su gestión se prioriza en obtener ventas altas.
- ❖ Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de ventas.
- ❖ Planificar los objetivos y estrategias de su equipo a cargo.
- ❖ Reclutar y seleccionar al personal de ventas.
- ❖ Es imprescindible contar con experiencia en ventas.

### **Supervisor General**

Se encuentra direccionado específicamente al área de ventas, depende del Gerente de Ventas y del Gerente Comercial.

- ❖ Su función principal es la de llevar toda la información del desempeño del área de ventas.
- ❖ Controlar el flujo de ventas de cada Vendedor, también sirve de enlace de comunicación entre el área de ventas y el área administrativa.
- ❖ Supervisa los indicadores de rendimientos y se asegura que toda la información del sistema se encuentre depurada y actualizada.
- ❖ Crea y verifica los itinerarios de ruta de los Vendedores.
- ❖ Revisión de las cuentas bancarias y cheques devueltos.
- ❖ Realizar transacciones del organismo de control como el S.R.I.
- ❖ Responde por la marcha financiera y de ventas de la empresa.
- ❖ Informa mensualmente al Gerente General los resultados obtenidos.

### **Jefe Administrativo**

- ❖ Su función principal es la de velar por la armonía de las funciones administrativas de la empresa
- ❖ Supervisar que los interfaces al sistema contable se encuentren al día.
- ❖ Generar reportes de cumplimiento de metas.



- ❖ Emitir y revisar toda la información del proceso administrativo.
- ❖ Verificar el cierre contable y administrativo.
- ❖ Controlar y dirigir las actividades administrativas
- ❖ Revisión de facturas y notas de crédito.
- ❖ Revisión diaria del inventario y actualización de precios en el sistema.
- ❖ Presentar información consolidada y pertinente a Gerencia.
- ❖ Manejar las promociones y obligaciones financieras de la empresa.

#### **Jefe de Crédito (Asistente Administrativo)**

- ❖ Se encarga en dar seguimiento en el servicio de cada Cliente en cuanto a facturación, devoluciones de mercancía y cuentas por cobrar.
- ❖ Elaborar notas de crédito, por devolución de mercadería y descuentos financieros.
- ❖ Control de cheques devueltos.
- ❖ Recibir cobranza diaria de los Vendedores.
- ❖ Velar por el control de toda la documentación generada en las operaciones de la empresa
- ❖ Realizar archivos periódicos de documentos.

#### **Ejecutivo de Ventas**

- ❖ Se refiere específicamente a la fuerza de ventas de la empresa y son los encargados de ubicar los productos que se comercializan en la zona correspondiente.
- ❖ Realizan labores de cobranza y brindan asesoramiento a los clientes con respecto a los medicamentos.



### **Contador**

- ❖ Su función principal es la de realizar todos los trámites correspondientes en cuanto a impuestos y declaraciones de ley.
- ❖ Realización de Balances, con sus respectivos asientos contables.
- ❖ Realizar la nómina de empleados y beneficios sociales.
- ❖ Llevar control del libro de Bancos, realizar conciliaciones bancarias.

### **Jefe de Bodega**

- ❖ Es el encargado del departamento de bodega y su función principal es supervisar los despachos de mercancía en función de las rutas de los vendedores para optimizar el ruteo de la unidad.
- ❖ Responde por la custodia de la mercancía en la bodega.
- ❖ Supervisa el inventario físico de los productos.

### **Bodeguero-Chofer**

- ❖ Dependen directamente del Jefe de Bodega y su función es la de brindar apoyo en cuanto a la realización del inventario mensual en la bodega.
- ❖ Es el responsable del mantenimiento del vehículo.
- ❖ Realiza actas de entrega y devoluciones de mercancía.
- ❖ Es el encargado del manejo de vehículo.
- ❖ Distribuye la mercancía a su lugar de destino en forma eficiente y segura.



## 1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### **OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar un plan de mejora continua que nos permita determinar mediante la utilización de herramientas claves los principales problemas que se presenten en el área de ventas, en base al desempeño de la empresa dentro del mercado mediante el uso de decisiones acertadas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Determinar el desempeño de la empresa dentro del mercado.
- ✓ Desarrollar una mejor zonificación de mercado, con la finalidad de mejorar las relaciones competitivas de la empresa.
- ✓ Mejorar las políticas del área de ventas, a través de la elaboración de propuestas.
- ✓ Concluir y Recomendar soluciones viables y prácticas para los problemas encontrados.

## 1.5 MISION Y VISION

### **MISION**

“La misión de Distribuidora “**DISA**” es lograr una relación estratégica y de confianza mutua con los farmacéuticos (nuestros clientes) que requieran de nuestros productos, permitiéndonos con esto crecer permanentemente en el tiempo y reafirmar la permanencia de nuestra Empresa en el mercado, generando un adecuado retorno de la inversión. Considerando además que el desarrollo integral del personal y el trabajo en equipo son vitales para





lograr nuestros objetivos, con el afán de merecer siempre la confianza plena de los colaboradores y clientes principalmente”.

### **VISION**

“Consolidarnos como una empresa comercializadora de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición variedad de líneas genéricas y de marca, mantener un nivel de stock óptimo y un excelente y ágil servicio de entrega. Distribuidora “DISA” pretende ser un distribuidor líder en la zona del Austro Ecuatoriano.”



## CAPITULO II

### 2. DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DENTRO DEL MERCADO

#### 2.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL MERCADO

**COMPETENCIA** En todo negocio existe la presencia de la competencia, para contrarrestarla se debe implementar estrategias que permitan desarrollar diferencias e identidad del negocio, un elemento importante es la atención del personal, es por ello que se debe tomar medidas en cuanto a la capacitación y desempeño del elemento humano.

Se realizó el pre test a 15 personas encargadas de realizar los pedidos de 15 farmacias, las cuales fueron escogidas de la base de datos de la empresa DISA al azar.

Hemos considerado que la pregunta más apropiada al determinar la muestra para aplicar las encuestas será la número 8:

8. ¿Cuál de los siguientes distribuidores prefiere usted? Seleccione solamente uno:

- Verdezoto
- Abad Hermanos
- Disa
- Disesca

Las respuestas arrojadas por la encuesta en la pregunta 8 fueron de 7 a favor de DISA y las restantes divididas entre los demás distribuidores.



Los datos considerados son los siguientes:

- ✓ Nivel de Confianza = 95%.
- ✓ Error Muestral = 7%.

Formula de Población Finita por Atributos:

$$n = \frac{Z^2 N P (1-P)}{NE^2 + Z^2 P (1-P)}$$

Aplicando la fórmula obtenemos los siguientes resultados:

**Tabla Nro. 1**

<b>Z</b>	<b>95%</b>
<b>E</b>	7%
<b>N</b>	370
<b>DISA</b>	7
<b>Otros</b>	8
<b>Total</b>	15
<b>P</b>	0,466667
<b>(1-P)</b>	0,533333
<b>N</b>	127,41

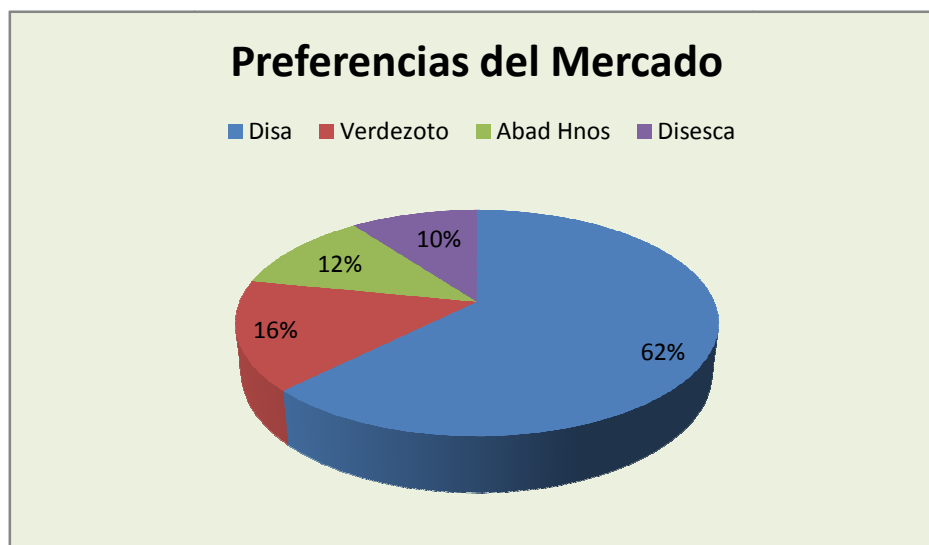
**Fuente:** Método de Atributos



Detalle de encuestas Anexo 2

“DISA” tiene mayor preferencia en el mercado con respecto a la competencia.

Gráfico Nro. 2

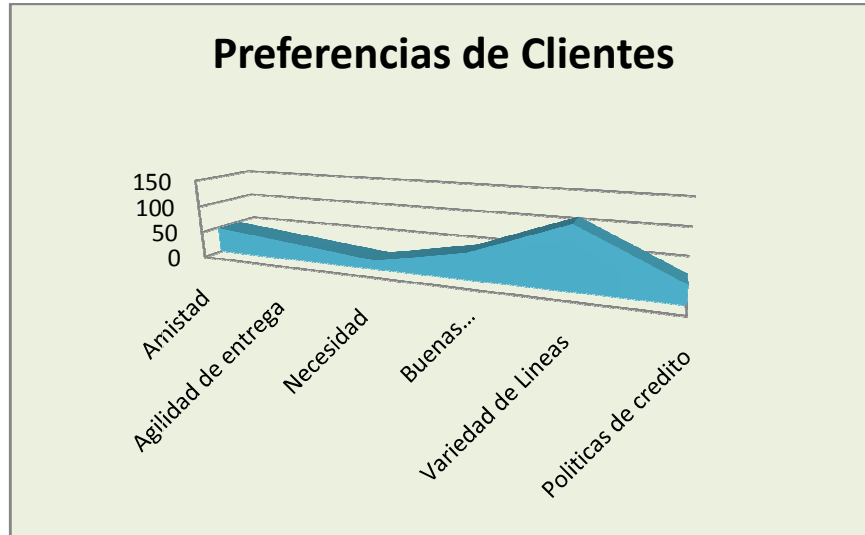


Fuente: Encuesta a Clientes de la Distribuidora “DISA” Febrero 2010

**CLIENTES** Los Clientes adquieren los productos de **DISA** por la Variedad de Líneas de Distribución, Bonificaciones, Agilidad en la entrega



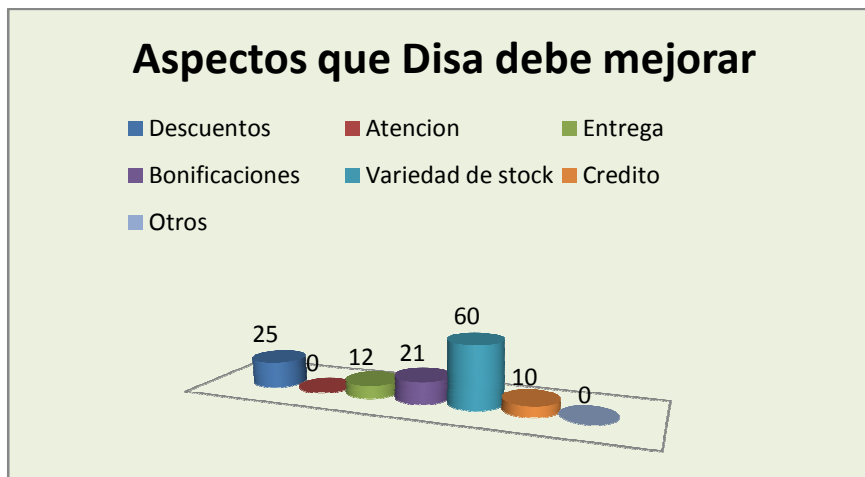
Gráfico Nro. 3



Fuente: Encuesta a Clientes de la Distribuidora "DISA" Febrero 2010

Se debe implementar un adecuado plan de aprovisionamiento para mantener satisfecho al cliente y mejorar el rendimiento en ventas.

Gráfico Nro. 4

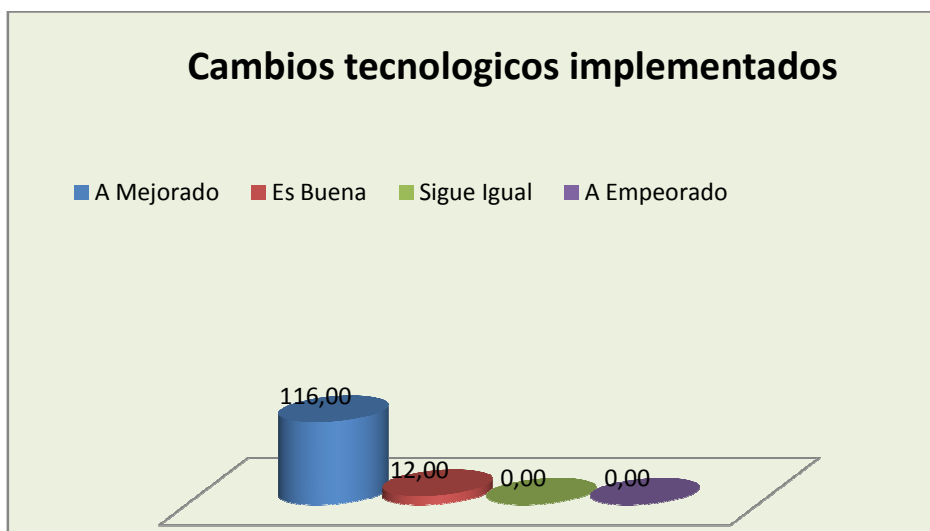


Fuente: Encuesta a Clientes de la Distribuidora "DISA" Febrero 2010



Se encuentra que los cambios tecnológicos que la empresa realizó fueron aceptados de la mejor manera por los clientes.

**Gráfico Nro. 5**



**Fuente:** Encuesta a Clientes de la Distribuidora “DISA” Febrero 2010

Se cuenta con un sistema oportuno en la entrega de sus pedidos.

**Gráfico Nro. 6**



**Fuente:** Encuesta a Clientes de la Distribuidora “DISA” Febrero 2010

Detalle de encuestas Anexo 2



## 2.2 MAPA ESTRATEGICO DE “DISA”

### ESTRATEGIAS

Para determinar los problemas en el proceso de distribución se debe:

- Realizar un levantamiento de la información de los Clientes, en cuanto a la ubicación de acuerdo a la capacidad de compra, número de pedidos, distancia y establecer una zona óptima para cada Vendedor. Con ello se pretende ahorrar tiempo, el mismo que se utilizaría en recuperar cartera vencida.
- Realizar control de inventarios semanales para conseguir un nivel de stock óptimo.

### VALORES INSTITUCIONALES

En la empresa “DISA” se destacan los siguientes valores institucionales:

**Honestidad:** Entendido como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la empresa, buscando maximizar la satisfacción de toda la familia.

**Lealtad:** Entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con todo el personal que conforma la empresa, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la empresa como fuera de ella.

**Equidad:** Entendida como la actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los hermanos, tanto en el ejercicio de sus



obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.

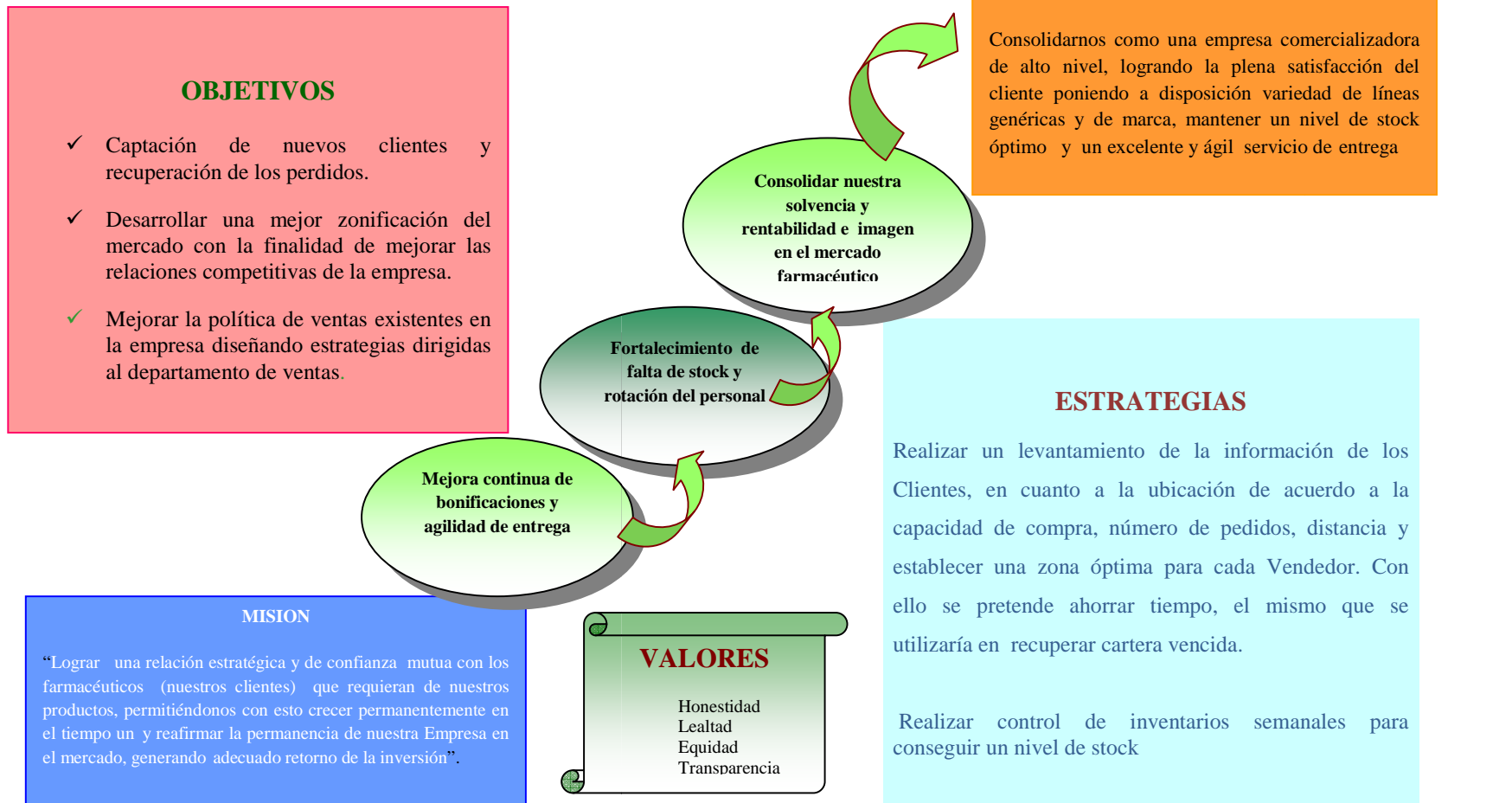
**Transparencia:** Valor que permite el conocimiento de todos, a cerca del manejo de los bienes y servicios de la empresa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la empresa.





Gráfico Nro. 7

## MAPA ESTRATEGICO DE DISTRIBUIDORA "D.I.SA"





### 2.3 ANÁLISIS FODA

Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz, el análisis F.O.D.A. Este método, denominado así por las primeras letras de los elementos a analizar: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos. Partiendo de un análisis exhaustivo sobre las fortalezas y debilidades que tiene la organización, en el aspecto social, económico, tecnológico y político.

Las **FORTALEZAS** y **DEBILIDADES** se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los Clientes, a su cultura, en definitiva a que herramientas tiene y si se aplican en forma eficiente.

Mientras que las **OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS** se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, en definitiva a que tenemos que cambiar de nuestra rueda operativa para adaptarnos a ese medio ambiente.

Se desarrollara un análisis de la Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.



**Gráfico Nro. 8**

### **FORTALEZAS**

- Existe un alto nivel de competitividad según calificación del IMS
- Cuenta con capital propio.
- Se mantiene una buena reputación con los Clientes.
- Se comercializa variedad de líneas reconocidas.
- Se cuenta con una tecnología adecuada para envío de pedidos.
- Dispone de una estructura de ventas adecuada.
- El tiempo de entrega de pedidos es ágil.

**IMS** Intercontinental Market Statistic.

**Gráfico Nro. 9**

### **DEBILIDADES**

- Desequilibrio de existencias de productos.
- No tenemos rentabilidad suficiente por no decaer en Bonificaciones frente a la competencia.  
Baja motivación al personal.
- Alta rotación del personal de ventas en el último semestre.
- Cumplimiento de ventas por debajo de lo presupuestado. Anexo 6



**Gráfico Nro. 10**

### **AMENAZAS**

- La competencia cada vez es más agresiva.
- Mucha exigencia por parte de los Clientes, en relación a los descuentos.
- Los proveedores tienen mayor poder de negociación.

**Gráfico Nro. 11**

### **OPORTUNIDADES**

- Limitación en el mercado en cuanto a expansión a nuevas provincias
- Se cuenta con aliados estratégicos como Distribuidora Abad Hermanos y Profarco, para disminuir costos.
- Acogida de los Clientes.



## 2.4 ANALISIS FINANCIERO

### Análisis Financiero de los años: 2007-2008-2009

#### ANALISIS DEL BALANCE GENERAL

##### ACTIVO

El Activo en los tres últimos años se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla Nro. 2**

CUENTA	2007	2008	2009
ACTIVO	725.545,24	1.119.093,68	1.176.658,79

**Fuente:** Datos de la Distribuidora "DISA" Diciembre 2009

**Tabla Nro. 3**

CRECIMIENTO	2008	2009
ACTIVO	154,24	105,14

**Fuente:** Datos de la Distribuidora "DISA" Diciembre 2009

En el año 2008 se incrementa el Activo en un 54%, mientras que el en 2009 se incrementa apenas el 5%, lo que significa se debe mejorar las estrategias de mercado.



## PASIVO

El Pasivo se distribuye así:

**Tabla Nro. 4**

CUENTA	2007	2008	2009
PASIVO	634.522,74	968.247,49	1.000.893,82

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 5**

CRECIMIENTO	2008	2009
PASIVO	152,59	103,37

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

Al igual que el Activo en el 2008 se incrementa un 52%, mientras que el 2009 existe un incremento del 3%.

## PATRIMONIO

El Patrimonio se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla Nro. 6**

CUENTA	2007	2008	2009
PATRIMONIO	91.022,50	150.846,19	175.764,97

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009



**Tabla Nro. 7**

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
PATRIMONIO	165,72	116,52

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

En el año 2008 comparado con el 2007 se produce un incremento del 65% y en el 2009 se produce un 16% de incremento.

## **INGRESOS**

El monto de los Ingresos se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla Nro. 8**

<b>CUENTA</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
INGRESOS	2.654.018,69	3.348.677,93	3.520.187,27

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 9**

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
INGRESOS	126,17	105,12

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

Los Ingresos comparando el 2008 con el 2009 no se incrementa con mucha agresividad es del 26% y del 5% en el siguiente año, lo que significa que se debe mejorar las políticas de ventas a través de estrategias de marketing.

## **GASTOS**



Los Gastos se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla Nro. 10**

CUENTA	2007	2008	2009
GASTOS	2.585.506,92	3.243.281,14	3.472.912,56

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 11**

CRECIMIENTO	2008	2009
GASTOS	125,44	107,08

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

Se produce un incremento del 25% en el año 2008 y del 7% en el año 2009.

## UTILIDAD

La Utilidad en los últimos tres años se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla Nro. 12**

CUENTA	2007	2008	2009
UTILIDAD	68.511,77	105.396,79	47.274,71

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009





**Tabla Nro. 13**

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
UTILIDAD	153,84	44,85

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

Existe un crecimiento del 53% en el año 2008 y en el año 2009 existe un disminución del 44% comparado con el año 2008.

### **DISTRIBUCION DEL AÑO 2009**

Las principales cuentas de Balance General se distribuyen de la siguiente manera:

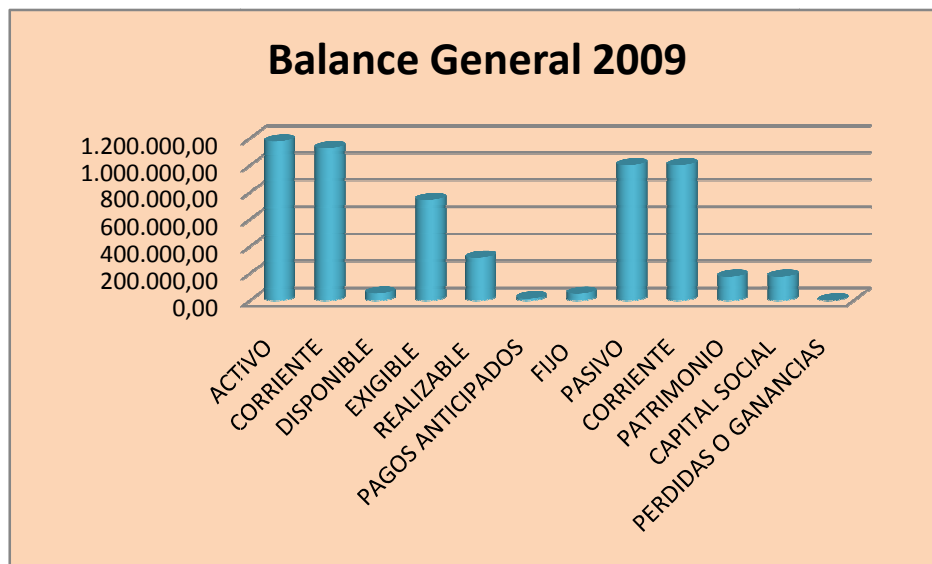
**Tabla Nro. 14**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2009</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>1.176.658,79</b>	<b>100,00%</b>
CORRIENTE	1.126.779,73	95,76%
DISPONIBLE	51.743,44	4,40%
EXIGIBLE	743.861,07	63,22%
REALIZABLE	316.340,93	26,88%
PAGOS ANTICIPADOS	14.834,29	1,26%
FIJO	49.879,06	4,24%
<b>PASIVO</b>	<b>1.000.893,82</b>	<b>85,06%</b>
CORRIENTE	1.000.893,82	85,06%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>175.764,97</b>	<b>14,94%</b>
CAPITAL SOCIAL	175.764,97	14,94%
PERDIDAS O GANANCIAS	0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.176.658,79</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009



Gráfico Nro. 12



Fuente: Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

## INDICADORES FINANCIEROS

### 1. RAZONES DE SOLVENCIA

#### a) Solvencia:

Establece la cantidad de Activos Corrientes para pagar Pasivos a Corto Plazo; o sea la cantidad “x” en dólares de Activos Corrientes para pagar un dólar de Pasivo Corriente. El parámetro estándar debería ser de 2 a 1, esto significa que se tienen \$2 dólares de Activo Corriente para pagar \$1 dólar de Pasivo Corriente, cualquier índice mayor a éste es bueno.

Tabla Nro. 15

Fórmula	Valor	Porcentaje	Recomendado
$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$1.126.779,73}{\$1.000.893,82}$	1,13%	2%

Fuente: Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009



**Tabla Nro. 16**

<b>CONDICION DE ALERTA</b>		
<i>Índice</i>	<	2

**Análisis:** Significa que la empresa DISA mantiene \$1,13 dólar del Activo Corriente para pagar los Pasivos Corrientes.

**Recomendación:** Se debería mejorar el Total del Activo Corriente para llegar a obtener un total de \$2 dólares del Activo Corriente para pagar \$1 dólar del Pasivo Corriente.

**b) Liquidez (Prueba del Ácida):**

Mide la capacidad de pago INMEDIATA que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Recibe también el nombre de “Prueba del Ácida”. Únicamente toma en cuenta Caja y las Cuentas por Cobrar para poder pagar las deudas a corto plazo. Un índice razonable podría ser \$1.00 dólar u \$0.80 centavos.

**Tabla Nro. 17**

<b>Fórmula</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recomendado</b>
$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$810.438,80}{\$1.000.893,82}$	0,81%	1.00% u 0.80%

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009



**Tabla Nro. 18**

<i>CONDICION DE ALERTA</i>		
<i>Índice</i>	<	<i>0.80</i>

**Análisis:** La empresa tiene \$0,81 centavos por cada \$1 dólar para pagar sus obligaciones en el corto plazo.

**Recomendación:** Se debe mejorar paulatinamente hasta obtener lo óptimo deseado.

## **2. RAZONES DE ESTABILIDAD**

### **c) Estabilidad:**

Nos muestra la forma en que los Activos No Corrientes están garantizando las Obligaciones a Largo Plazo, o sea cuanto de Activo No Corriente tiene la empresa para garantizar o en su defecto para pagar \$1.00 dólar de Pasivo No Corriente.

Este índice podrá variar en los primeros años cuando la empresa necesite financiamiento para la compra de Activos No Corrientes o Activos Fijos, al inicio el índice será mayor que 1, el cual irá aumentando cuando se paguen los Pasivos. Por el contrario si el índice fuera menor a 1, esto significa que la empresa no tiene garantía suficiente para cubrir los Pasivos No Corrientes. Cuando el índice sea igual a 1 implicará que el Activo ha cubierto la totalidad del Pasivo. Como regla general este índice siempre resulta ser mayor que 1.



**Tabla Nro. 19**

<i>Fórmula</i>	<i>Valor</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Recomendado</i>
<i>Activo no Corriente (Neto)</i>	\$49.879,06	1,41%	Variable
<i>Pasivo no Corriente</i>	\$35.428,20		

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 20**

<i>CONDICION DE ALERTA</i>		
<i>Índice</i>	<	<i>1</i>

**Análisis:** Como resultado nos arrojó 1,41% lo que significa que se ha superado la garantía de las propiedades que obtiene la empresa DISA para cubrir los Pasivos a Largo Plazo.

**Recomendación:** Siendo positivo y recomendable este indicador.

**d) Inversión en Activos no Corrientes:**

Nos indica la porción de los inversionistas que han sido utilizadas en la adquisición de Activos permanentes, cuya característica es la del uso por parte de la empresa. Cuando una empresa inicia operaciones, éste índice puede ser mayor que 1, con el pasar de los años éste deberá bajar porque se aumentan los Activos No Corrientes y los fondos no son utilizados para la compra de Activos No Corrientes. El parámetro estándar de éste índice deberá ser del orden de \$0.40 centavos o \$0.20 centavos.



**Tabla Nro. 21**

<i>Fórmula</i>		<i>Valor</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Recomendado</i>
$\frac{\text{Capital Social}}{\text{Activos no Corrientes}}$	=	$\frac{\$175.764,97}{\$49.879,06}$	0.352%	0.4% a 0.2%

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 22**

<i>CONDICION DE ALERTA</i>		
<i>Índice</i>	<	<i>0.20</i>

**Análisis:** Este indicador es del 0.352% lo que refleja que la empresa incrementa estrategias para fortalecer el Capital Social.

**Recomendación:** Mientras más bajo sea este indicador es recomendable, por poseer un excelente Patrimonio.

**e) Solidez:**

Nos indica cuánto de los Activos totales tiene la empresa para pagar \$1.00 dólar de Pasivo Total, porque este índice debe ser mayor que 1. Si en caso el índice fuera igual a 1, significaría que la empresa ya no tiene capital, y si fuera menor que 1 la empresa estaría en posición de pérdida. Por el contrario un índice muy elevado de ésta razón implica que la empresa no tiene Pasivos y está trabajando exclusivamente con su Patrimonio, lo cual no puede ser conveniente en algunos casos.



**Tabla Nro. 23**

<i>Fórmula</i>		<i>Valor</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Recomendado</i>
<i>Activo Total</i>	=	\$1.176.658,79	1,18%	1% o más
<i>Pasivo Total</i>		\$1.000.893,82		

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 24**

<i>CONDICION DE ALERTA</i>		
<i>Índice</i>	<	<i>1</i>

**Análisis:** Se dispone con un Total del Activo de \$1,18 dólar con relación al Total Pasivo, significa que por cada dólar que tenemos que pagar existe un Activo de \$1,18 dólar.

**Recomendación:** Para el caso de la empresa DISA es recomendable que sea mayor que 1.

### **3. RAZONES DE RENTABILIDAD (PRODUCTIVIDAD)**

#### **f) Margen de Utilidad (Rentabilidad de las Ventas):**

Expresa los centavos obtenidos en concepto de utilidad por cada \$1.00 dólar de venta. Lo que significa que la empresa por cada \$1.00 dólar de venta obtendrá una utilidad de \$0,05 ó \$0.10 centavos.



**Tabla Nro. 25**

<b>2009</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recomendado</b>
<i>Utilidad del ejercicio</i>	=	47.274,71	0,013%	0.20 ó 0.40
<i>Ventas Netas</i>		3.520187,27		
<b>2008</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recomendado</b>
<i>Utilidad del ejercicio</i>	=	105.396,79	0,031%	0.20 ó 0.40
<i>Ventas Netas</i>		3.348.677,93		
<b>2007</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recomendado</b>
<i>Utilidad del ejercicio</i>	=	68.511,77	0,025%	0.20 ó 0.40
<i>Ventas Netas</i>		2.654.018,69		

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 26**

<b>CONDICION DE ALERTA</b>		
<i>Índice</i>	<	0.05

**Análisis:** Al relacionar utilidad con ventas consideramos que mientras las ventas incrementan, la utilidad también debería incrementarse, lo que no sucede en el año 2009.

**Recomendación:** Se debería obtener un rango de utilidad mayor o igual al 5%, por lo cual recomendamos además de incrementar las ventas se debería incrementar clientes, y disminuir costos operativos.

**g) Rentabilidad de la Inversión:**

Nos indica el porcentaje en que rindió las utilidades del total de la inversión, o sea mide los rendimientos de la empresa. El parámetro estándar de esta razón puede ser un poco variable, pero lo recomendable es que sea del 3%





al 7%; lo cual significa que los Activos que tiene la empresa si están contribuyendo a generar utilidades dentro de la misma.

**Tabla Nro. 27**

<b>2009</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recomendado</b>
<i>Utilidad del ejercicio</i>	=	47.274,71	4%	3% al 7%
<i>Activo Total</i>		\$1.176.658,79		
<b>2008</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recomendado</b>
<i>Utilidad del ejercicio</i>	=	105.396,79	9%	3% al 7%
<i>Activo Total</i>		\$1.109.877,63		
<b>2007</b>		<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recomendado</b>
<i>Utilidad del ejercicio</i>	=	68.511,77	9%	3% al 7%
<i>Activo Total</i>		\$725.545,24		

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Diciembre 2009

**Tabla Nro. 28**

<b>CONDICION DE ALERTA</b>		
<i>Índice</i>	<	3%

**Análisis:** El Rendimiento de Inversión es alto en el 2008 y 2007 mientras que en el 2009 baja a un 4% lo que significa que la empresa está creciendo en activos pero disminuyendo en utilidades.

**Recomendación:** Una vez más recomendamos que la empresa debe mejorar sus ventas netas lo que por ende mejora la utilidad.



## 2.5 PLAN DE APROVISIONAMIENTO

Para conseguir una gestión de aprovisionamiento óptima es muy importante fijar qué pedidos se deben realizar para mantener un nivel de stock óptimo, en qué momento y con qué sistema de gestión se planificará.

Para ello hay que considerar lo siguiente:

**Stock Máximo:** Es la cantidad mayor de existencias que se puede mantener en la bodega, en relación con los costos de mantenimiento que se debe soportar.

**Stock Mínimo o de Seguridad:** Es la cantidad menor de existencias que se puede mantener en la bodega bajo la cual el riesgo de ruptura de stocks es muy alto.

El stock mínimo tiene una íntima relación con las unidades vendidas de un producto en un tiempo determinado (número de días) y el tiempo de reposición que se estima para la llegada del producto.

**Sm:** Stock Mínimo

**Ss:** Stock de Seguridad

**Pp:** Punto de Pedido

**C:** Consumo del Producto en días

**T:** Tiempo de Reposición en días

**D:** Demanda

**PA:** Periodo de aprovisionamiento

**Fórmula:**

$$Sm = C * T$$



El Stock de Seguridad es el Stock Mínimo más un porcentaje de Seguridad.  
Este porcentaje depende de las políticas de la empresa.

**Fórmula:**

$$S_s = S_m + \% \text{ (Recomendable un 10\%)}$$

**Punto de Pedido:** Nivel de existencias para realizar el pedido de aprovisionamiento de bodega. Cuando se realiza el pedido se toma en cuenta el tiempo que el proveedor tarda en entregar el producto (plazo de aprovisionamiento) para no quedar por debajo del stock de seguridad.

El Punto de Pedido es la demanda durante el periodo de Aprovisionamiento + el Stock de Seguridad.

**Fórmula:**

$$P_p = D * PA + S_s$$

Ejemplo de aplicación



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tabla Nro. 29

DISA  
 Reporte anual Ventas y Compras 2009  
 BOEHRINGER INGELHEIM  
 Saldo al 31 de Marzo 2010  
 Período de aprovisionamiento 3 días

Codigo	Nombre	Compras	Ventas	Saldo	PROMEDIO / VENTAS			Stock Minimo	Stock Seguridad	Punto / Pedido	Stock Maximo	ERRORES			
					Mes	Semana	Dia					Requiere Pedido	Saldo Menor	Saldo Mayor	
7310027	ATROVENT SOLUCI		168	147	9	12	3	1	2	2	4	12			
7310045	BEROTEC 0.5MG/1		24	30	0	3	1	0	0	0	1	3	-1		
7310063	BEROTEC TABLET		156	173	22	14	4	1	2	2	5	14			-8
7310072	BISOLVON INFANT		3,87	4,147	575	346	86	17	52	57	109	346			-229
	BISOLVON LINC.AD		2,978	3,133	783	261	65	13	39	43	82	261			-522
7310090	BISOLVON X 20 CO		3,037	3,101	70	258	65	13	39	43	81	258	-11		
7310108	BUSCAPINA COMP		2,544	2,661	0	222	55	11	33	37	70	222	-70	-33	
7310117	BUSCAPINA COMP		12,61	13,138	200	1095	274	55	164	181	345	1095	-145		
7310126	BUSCAPINA PLUS G		898	892	72	74	19	4	11	12	23	74			
7310135	BUSCAPINA SIMPL		578	732	76	61	15	3	9	10	19	61			-15
7310144	BUSCAPINA X 20 G		960	979	91	82	20	4	12	13	26	82			-9
7310153	CATAPRESAN BI X 2		310	337	28	28	7	1	4	5	9	28			
7310162	COMBIVENT AEROS		444	469	38	39	10	2	6	6	12	39			
7310180	COMBIVENT UDV 2		228	266	22	22	6	1	3	4	7	22			
7310199	DULCOLAX GOTAS		251	286	21	24	6	1	4	4	8	24			
7310207	DULCOLAX PERLAS		310	363	66	30	8	2	5	5	10	30			-36
7310216	DULCOLAX X 10 GR		3,302	3,648	296	304	76	15	46	50	96	304			
7310225	FLURINOL 20MG X		792	845	33	70	18	4	11	12	22	70			
7310234	FLURINOL D X 10 C		1,276	1,265	44	105	26	5	16	17	33	105			
7310243	FLURINOL IBE 10M		118	127	57	11	3	1	2	2	3	11			-46
7310252	INFLAMIDE AEROS		84	88	31	7	2	0	1	1	2	7			-24
7310586	KIDDI 200ML JARA		975	897	103	75	19	4	11	12	24	75			-28
7310261	KIDDI MASTICABLE		338	361	48	30	8	2	5	5	9	30			-18
7310270	KIDDI PHARMATON		390	543	0	45	11	2	7	7	14	45	-14	-7	
7310289	LINDORMIN 0.25M		100	91	23	8	2	0	1	1	2	8			-15
7310298	MICARDIS 40MG X		180	191	37	16	4	1	2	3	5	16			-21
7310306	MICARDIS 80MG X		1,44	1,456	54	121	30	6	18	20	38	121			
7310315	MICARDIS PLUS 80		2,28	2,438	45	203	51	10	30	34	64	203	-19		
7310649	MICARDIS PLUS 80		0	0	213	0	0	0	0	0	0	0			-213
7310324	MIRAPEX 0.25MG		24	36	21	3	1	0	0	0	1	3			-18
7310333	MIRAPEX 1MG X 30		33	33	21	3	1	0	0	0	1	3			-18
7310342	MOBIC 7.5MG X 10		520	528	35	44	11	2	7	7	14	44			

Fuente: Datos de la Distribuidora "DISA" Marzo 2010



En la Distribuidora “**DISA**” se puede apreciar lo siguiente:

- Se puede determinar que la empresa hasta la fecha no ha tenido dificultades de aprovisionamiento de productos.
- Existen líneas que imponen cupos mensuales de compra exagerados.
- Se pretende aprovechar los descuentos o bonificaciones ofrecidos por cantidades altas de pedido.
- Se descuida el aprovisionamiento de líneas que tienen descuento o bonificación fija, no existe un plan adecuado de inventarios.
- Se requiere realizar un análisis de ventas por línea y producto del año anterior, con esto determinar cuál es el stock máximo, el stock de seguridad y el punto de pedido, para establecer el momento y la cantidad de pedido que va a realizar la empresa. Lo que se pretende es aproximarse lo máximo posible al nivel de stock óptimo.



## CAPITULO III

### 3. ZONIFICACION DEL MERCADO

#### 3.1 ZONAS Y RUTAS DE VENTAS

Se conoce como zona de ventas al conjunto de Clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado Vendedor. La zona de ventas debe estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

Es necesario definir correctamente las rutas para:

- ✓ Ofrecer una buena imagen como empresa organizada.
- ✓ Aumentar la efectividad en la fuerza de ventas.
- ✓ Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- ✓ Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- ✓ Eliminar la duplicidad de gestión.
- ✓ Establecer una mejor definición de las obligaciones del Vendedor.
- ✓ Un adecuado control y seguimiento.
- ✓ Realizar planes de expansión.

#### 3.2 ESTUDIO DE LAS RUTAS ACTUALES

**Ruta:** Es el conjunto de itinerarios que el Vendedor debe seguir para visitar periódicamente a los Clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los Vendedores.



Consideramos que en Distribuidora “DISA” no se ha establecido una adecuada zonificación en la Ciudad de Cuenca y sus alrededores para cada Vendedor, ya que la política es realizar la división por Cliente, y no por sector, es decir estableciendo prioridad a la afinidad que el Vendedor tenga con el Cliente, sin considerar a nuestro criterio aspectos que significarían un adecuado ruteo.

### **3.3 VENTAJAS DE DEFINIR LAS RUTAS**

Las ventajas para definir las rutas entre las más importantes son las siguientes:

- Disminuir el tiempo y la distancia de desplazamiento.
- Reducir, la fatiga física de los Vendedores.
- Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- Identificar la ruta y poder localizar rápidamente a los Vendedores.
- Conseguir una buena cobertura del mercado, es decir visitas a Clientes en forma equitativa sin descuidar a las pequeñas farmacias, o aspectos afectivos o conveniencias para el Vendedor.

### **3.4 BUSQUEDA DE NUEVAS AREAS DE ACCION**

Con una zonificación adecuada se busca unificar los sectores, en función del potencial y la carga de trabajo, designando a cada Vendedor un determinado número de Clientes debidamente atendidos, que permita fijar un volumen de ventas de acuerdo con los parámetros proyectados. Considerando que dentro de la gestión de ventas existe un tiempo de desplazamiento, presentación de la empresa, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, etc.



Se recomienda realizar la zonificación dentro de la Ciudad de Cuenca de la siguiente manera:

**Tabla Nro. 30**

<b>ZONA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>NUMERO / CLIENTES</b>
ZONA 1	CENTRO SUR	7
ZONA 1	FERIA LIBRE	16
ZONA 1	MAYORISTAS	5
ZONA 1	CENTRO HISTORICO 1	19
ZONA 2	TERMINAL TERRESTRE	17
ZONA 2	EMPRESA ELECTRICA	8
ZONA 2	TOTORACOCHA	23
ZONA 3	CENTRO NORTE	32
ZONA 3	CEMENTERIO GENERAL	9
ZONA 3	RICAURTE	6
ZONA 4	AV DE LAS AMERICAS	27
ZONA 4	AV LOJA	8
ZONA 4	BAÑOS	15
ZONA 5	UNIVERSIDAD DE CUENCA	42
ZONA 5	VIRGEN DE BRONCE	8
ZONA 6	EL VERGEL	19
ZONA 6	EL BATAN	8
ZONA 6	AV DON BOSCO	12
ZONA 6	EL VALLE	6
ZONA 7	PARQUE INDUSTRIAL AUTOPISTA CUENCA- ASOGUEZ	12 8
ZONA 7	CENTRO HISTORICO	15
ZONA 8	CENTRO HISTORICO	48
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Marzo 2010





**Tabla Nro. 31**

**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Marzo 2010

ZONA	NRO.
ZONA 1	47
ZONA 2	48
ZONA 3	47
ZONA 4	50
ZONA 5	50
ZONA 6	45
ZONA 7	35
ZONA 8	48
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>

**Gráfico Nro. 13**



**Fuente:** Datos de la Distribuidora “DISA” Marzo 2010



## CAPITULO IV

### 4. DIRECCION DE VENTAS

#### 4.1 FUERZA DE VENTAS

La labor de la dirección de ventas, no se limita únicamente a la función de hacer planes de acuerdo con las presunciones acerca de la disposición del mercado para comprar, también exige la realización de las ventas por medio de la orientación del personal dedicado a ellas, es decir la **Fuerza de Ventas**.

El Director de Ventas debe estudiar los hábitos y los rasgos personales de su **Fuerza de Ventas**, si espera que los demás acepten su juicio en cuestiones de ventas, tiene que proceder él mismo a vender cuantiosamente, de modo que su propia experiencia le enseñe a verificar la resistencia del Cliente y como vencerlo.

Tiene que poner a prueba distintas formas de proceder en las ventas y comparar sus respectivos efectos. Tiene que analizar sus diferencias en las formas de proceder de los vendedores que triunfan y de los que no tienen éxito y aprender de unos y otros.

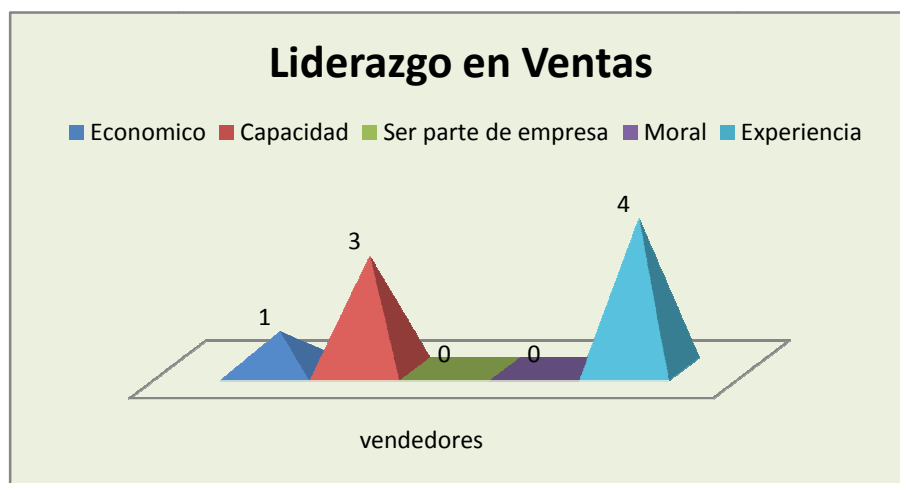
La experiencia en las primeras pruebas de ventas, así como las ventas continuas, ayudarán a evaluar la calidad de la fuerza de ventas y brindarán una base para una apreciación realista de las futuras ventas en potencia, dejando constancia que el vendedor debe recibir los instrumentos de ventas necesarios, en nuestro caso deberán tener listados de precios, de bonificaciones, conocer perfectamente todas las especificaciones de los productos, etc. es decir contar con todos los ingredientes al alcance de la mano para conseguir una venta perfecta.



Analizando al personal que labora en la empresa en el área de ventas se determinó lo siguiente:

En cuanto al liderazgo que el Vendedor mantiene con sus colegas se determinó que es, por su capacidad y experiencia de llegar al cliente.

Gráfico Nro. 14



Fuente: Encuesta a Empleados de la Distribuidora "DISA" Febrero 2010

En lo relacionado al trato que recibe el Vendedor, tiene una satisfacción buena con los mandos superiores y medios.



Gráfico Nro. 15

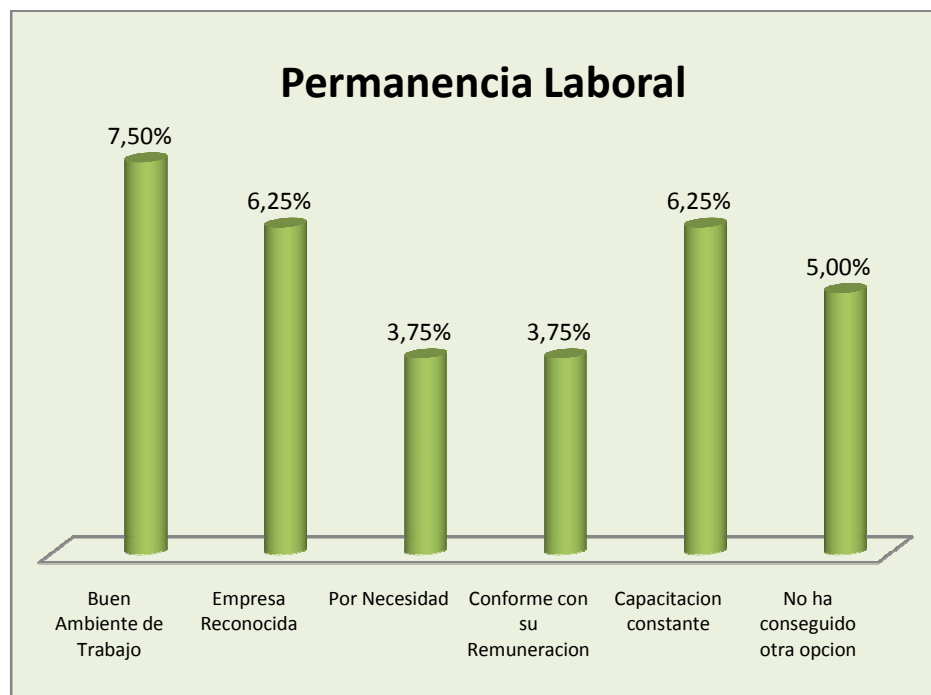


Fuente: Encuesta a Empleados de la Distribuidora “DISA” Febrero 2010

Se debe implementar políticas salariales para incentivar al personal, lograr su permanencia y fidelidad en la empresa. En cuanto al cambio tecnológico del sistema ha mejorado la gestión de ventas.



Gráfico Nro. 16



Fuente: Encuesta a Empleados de la Distribuidora "DISA" Febrero 2010

Porcentaje de comisión que perciben es:

Gráfico Nro. 17

Porcentaje de Ventas	Porcentaje de Comisión
90 -100 %	1.50%
80 - 89%	1.25%
50 - 79%	1%
<50 %	0%

Teniendo en cuenta que la comisión se cobrará en venta cobrada, la política de la empresa es analizar los días crédito del cobro, de tal forma



que si la venta fue cobrada a más del crédito pactado, el valor de esa venta será restado del total de ventas para el cálculo de comisiones .

Analizando el plan que tiene la empresa sugerimos considerar para el pago de comisiones el cumplimiento de cobertura ordenado a cada vendedor. Desglosando la comisión de la siguiente manera:

16.66% efectividad en cobertura 83.34 % ventas y cobro, es decir:

**Gráfico Nro. 18**

Porcentaje de Ventas	Porcentaje de Comisión	Cobertura		
		>75%	50 -74%	<50%
90 -100 %	1.50%	0.25%	0.15%	0%
80 - 89%	1.25%	0.25%	0.15%	0%
50 - 79%	1%	0.25%	0.15%	0%

Ejemplo de cálculo de comisiones. Anexo 9

#### **4.2 CONTROL Y SUPERVISIÓN**

Permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Toda empresa tiene una meta que alcanzar y un plan a seguir. Quizá uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor y no aceptado de buen grado sea la organización y planificación de su trabajo. El motivo puede estar en un error de comunicación a la hora de transmitir esta tarea. Consiste en indicarles cómo deben realizar sus funciones, es decir, la utilización del *report* o informe diario, agendas, listados de facturación, y rutas de venta.

Teniendo presente que los objetivos deben ser **Medibles**, en el sentido que sea posible medir su progreso; **Alcanzables**, con unas probabilidades



razonables de llegar a ellos; **Retadores** o motivadores, es decir, con una clara razón para conseguirlos; **Temporales**, deben alcanzarse en un plazo de tiempo determinado, y **Específicos**, de manera que podamos ver claramente lo que podamos conseguir.

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se cuenta con una serie de herramientas que nos ayudan a conseguir este objetivo, entre ellas el Informe diario o report (inglés).

Se entregará diariamente en las oficinas o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento, tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- ✚ La actividad diaria del vendedor.
- ✚ Resultado de la gestión de ventas.
- ✚ El grado de cobertura de los objetivos.
- ✚ Gestión de cobros realizados.
- ✚ Clientes nuevos conseguidos.
- ✚ Productos vendidos.
- ✚ Observaciones.

Informe Diario sugerido. (Anexo 8)

#### 4.3 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL VENDEDOR

En un mercado tan complejo y competitivo como el actual, con nuevos productos, con una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas, .lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es, sin duda, la gestión del Equipo de Ventas.



Es innegable que dimensionar, estructurar, dirigir y gestionar una fuerza de ventas con éxito es una de las tareas más complejas en cualquier empresa. Actualmente los Equipos de Ventas operan en un entorno nuevo y se enfrentan a dos necesidades primordiales:

- Conjugar los intereses de la empresa con los del cliente y fidelizarlos.

El éxito del vendedor es el éxito de la empresa, por eso es obligación dotarle de todas las herramientas necesarias para que alcance la excelencia en su gestión, la herramienta válida es el **Manual del Vendedor**, es un documento que aporta al vendedor metodología para desarrollar de forma óptima su trabajo frente a la habitual tendencia a desempeñar su actividad de forma impulsiva, no organizada, sin fijarse unos patrones de actuación.

El manual de ventas para Distribuidora “**DISA**” debe contener:

- **Información de interés sobre la compañía:** historia, organigrama, misión y visión corporativa.
- **Herramientas de trabajo para el Vendedor:** información sobre sus rutas de ventas.
- **Análisis del mercado y la competencia:** no sólo es importante conocer nuestra competencia, sino saber qué nos diferencia de ella, cuáles son nuestros principales valores añadidos, nuestros puntos fuertes.
- **Información sobre los clientes:** clasificación de los tipos de clientes (A, B, C), incluyendo la operativa que hay que seguir con cada una las diferentes tipologías de los mismos.
- **Información completa de los productos:** lista de productos, precios y bonificaciones.





- **Política comercial:** mecánica ante el envío de pedidos y devoluciones, comisiones, incentivos, condiciones y formas de pago... Todo debe estar especificado para evitar la libre interpretación que a veces se hace.
- **Nuevas tecnologías:** Internet como herramienta de trabajo.

Poner en manos del vendedor este documento es beneficiarle a nivel personal y profesional ya que se le ofrecen, de forma organizada y conjunta, las diferentes normas, precisas, concretas, y útiles para desarrollar con éxito su labor profesional y ello, inevitablemente, redundará, en una mayor eficiencia, en unos mejores resultados en su trabajo, con la inmediata repercusión en la rentabilidad de la empresa.

Manual de Ventas sugerido. Anexo 7

#### 4.4 PLAN DE VENTAS

En la empresa “**DISA**” como en la gran mayoría de empresas comerciales, el crecimiento en ventas se basa en la facturación del año anterior, más un porcentaje que se espera conseguir.

Existen algunas estrategias en base a un plan de ventas, las más importantes son:

**Conseguir Nuevos Clientes:** Depende de varios factores como el producto, el mercado, etc., en el caso de Distribuidora “**DISA**” superar a la competencia en bonificaciones y descuentos.

**Vender más a Clientes Actuales:** Se enfoca en ofrecer un excelente servicio para tener satisfechos a los Clientes, para ello se deben realizar seguimientos constantes para asegurarse que el Cliente no se esté



alejando. Al implementar una estrategia de ventas se debe considerar a Clientes grandes sin perder de vista a Clientes pequeños, los mismos que se desarrollaran a mediano plazo.

**Recuperar Cuentas Pendientes:** El Vendedor debe asumir la responsabilidad de cobrar las cuentas pendientes, realizando seguimiento de cuentas por cobrar, realizar un análisis exhaustivo de Clientes o sujetos de crédito y recuperación de cartera.

Los Vendedores a más de ofrecer el producto como tal, debe aplicar y considerar lo siguiente:

#### **FORMAS DE TRATAR AL CLIENTE**

- Saludar al Cliente por su nombre y apellido.
- Estar pendientes de la salud del Cliente y de su familia.
- Los Clientes difíciles deben ser tratados con la mayor cortesía aplicando el refrán **“Al Cliente siempre se le debe dar la razón”**
- Jamás el Vendedor deberá discutir con el Cliente, debe ser tolerante.
- Si los productos que el Cliente pida no están en existencia, deberá ofrecer un producto sustituto, este elemento es importante en la empresa ya que al tratarse de medicamentos, basándonos en el genérico solicitado por el Cliente se deberá ofrecer otro producto de marca que lo sustituya, inclusive si se trata de una línea de productos de la competencia.
- Si no se le puede suministrar lo que pide, habrá de expresarse una sincera aflicción por no poder servirle.



- Hay que invitar a los Clientes a que presenten sus sugerencias para el mejoramiento del servicio, se puede tener de reserva unos impresos que servirán como buzón de sugerencias.
- Los procedimientos que la competencia haya utilizado con éxito deberán intentar copiarse, si con ello se puede lograr un mejoramiento en la atención al Cliente.
- Hay que revisar periódicamente las existencias, las que tengan poco movimiento, se las debe revisar su costo y ofrecer una mejor bonificación de tal forma que se venda pronto.
- Tener un plan de abastecimiento adecuado.
- Las promesas hechas por el Vendedor al Cliente deben cumplirse.
- Realizar control de inventarios semanales para conseguir un nivel de stock óptimo.



## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Hoy en día la globalidad de los mercados, las nuevas tecnologías, los cambios en el proceso de decisión de compra de los Clientes, entre otros factores, han generado un nuevo escenario comercial difícil de controlar con antiguas recetas. En este nuevo escenario la **VENTA** ya no es el fin último, estamos ante un nuevo paradigma comercial que se fundamenta en **ATRAER, VENDER, SATISFACER Y FIDELIZAR** a los Clientes.

Se puede concluir con lo siguiente:

**Conclusión 1:** En el mercado farmacéutico existen empresas que rebajan momentáneamente el precio final, es decir se manejan con bonificaciones altas con relación a la competencia, llegando al extremo de vender al costo o hasta menos, de manera que cada venta representa una pérdida.

El motivo de semejante comportamiento es arrebatarles negocios a los competidores, con la esperanza de que éstos abandonen la lucha. Si el competidor se enfrenta al reto y rebaja también sus precios, se entabla lo que se ha llamado “guerra de precios” puede resultar su propio fracaso.

**Conclusión 2:** Entre los principales problemas que tiene la empresa, se da la inadecuada distribución de las zonas de venta, lo cual repercute en la efectividad de la fuerza de ventas.



**Conclusión 3:** Realizamos una investigación de mercado utilizando encuestas, donde pudimos concluir que la empresa no cuenta con nivel de stock óptimo, lo cual causa descontento por parte de los Clientes y a su vez de la fuerza de ventas.



## 5.2 RECOMENDACIONES

Consideramos de suma importancia asegurarse que la empresa se mantenga centrada en la satisfacción de los Clientes, evitando caer en la búsqueda del perfeccionamiento interno sin observar que es lo que pasa fuera.

A más de ofrecer el mejor producto o el mejor servicio, con la mejor calidad, con los mejores precios, hay que lograr que el Cliente se sienta importante y se constituyan en la clave para lograr afianzar relaciones a largo plazo. Por ello resulta vital la capacitación del personal que se encuentra en contacto con los Clientes de una empresa.

**Recomendación 1:** Planteamos reestructurar las zonas de venta, para facilitar el establecimiento de cuotas de venta, asegurar una mejor cobertura del mercado, eliminar duplicidad de gestiones y principalmente aumentar la efectividad en la gestión del Vendedor.

**Recomendación 2:** Recomendamos utilizar un manual de ventas, así como exigir un informe diario de parte del Vendedor, para con esto conseguir excelencia en su gestión, para alcanzar un cupo de ventas mensual, ya que debemos recordar que el éxito del Vendedor es el éxito de la empresa.

**Recomendación 3:** Sugerimos realizar un análisis de las ventas por línea y producto del año anterior, con esto determinar cuál es el stock máximo, el stock de seguridad y el punto de pedido, para establecer el momento y la cantidad de pedido que va a realizar la empresa. Lo que se pretende es aproximarse lo máximo posible al nivel de stock adecuado.



## BIBLIOGRAFÍA

### **LIBROS**

ACHIG, Lucas: Guías y Formularios Para la Elaboración Seminario Sobre Diseño de

tesis. IDIS . Cuenca 1991

KARL E. ETTINGER: Distribución y Ventas Editorial Herrero Hnos. Suc. S.A, México 1961

MUÑIZ GONZALEZ, Rafael: Marketing en el siglo XXI Segunda Edición

J DAVIS NEWSTON, Keith John W.: El comportamiento humano en el trabajo/ comportamiento organizacional, McGRAW-Hill, México 1998

HONOVITZ, Jacques: La calidad del servicio, McGRAW-Hill, México 1992

HONOVITZ, Jacques: La satisfacción total del cliente, Iberoamericana de España, Madrid 1993

### **INTERNET**

[www.globalactiveconsulting.com/](http://www.globalactiveconsulting.com/)

[www.microsoft.com/](http://www.microsoft.com/)

[www.centrogdl.com/](http://www.centrogdl.com/)

[www.gestiondeventas.com/estrateg\\_ventas](http://www.gestiondeventas.com/estrateg_ventas)

[www.salesplus.es](http://www.salesplus.es)

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)



ANEXOS

ANEXO 1

IMS Ranquing

LISTADO DE CLIENTES POR SECTORES DE LA CIUDAD DE CUENCA EMPRESA "DISA"

Nro.	Codigo	Cliente	Direccion	Sector	Zona	Ciudad	Provincia	Telefono
1	01938	ILUSTRE **MUNICIPALIDAD	Estevez de Toral y Gran Colombia	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2845499
2	02026	FCIA SALESIANOS	G.Torres 14-17 y Pio Bravo	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2844 154
3	05279	FCIA SAN AGUSTIN	Gran Colombia 16-69 y Miquel Heredia	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	AZUAY	2830190
4	02338	SANCHEZ AGUILAR MARCO	Honorato Vazquez y Borrero	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2840 592
5	01248	FCIA GUARDIANA DE LA FE	J. MONTALVO 16-13 Y M. VERNAZA	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2829704
6	01816	VALVERDE GEOVANNY	M. Lamar 7 73 y L. Cordero	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2843 227
7	02084	FCIA SAN JOAQUIN 002	M.Arizaga Vega e L.Proano	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	289-45-93
8	02021	FCIA CONTINENTAL	P.Aguirre 11-11 y Lamar	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2822-423
9	02559	CLN. AUXILIADORA ALPHAMED	P.Aguirre 12-80 y V.Munoz	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2843579
10	01704	CLINICA PRAXXEL CIA LTDA.	P.Aguirre 13-18 y Vega Munoz	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2820198
11	02065	FUNDACION HOGAR ECUADOR	P.Aguirre 14-62 y Pio Bravo	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2841 227
12	01213	FCIA GENESIS	P.Aguirre y V. Muñoz	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	84-79-03
13	01994	FCIA CRUZ AZUL GENESIS	Padre Aguirre y Vega Muñoz esq	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2820 175
14	02545	CNTRONATURISTA VIRGEN DE	Sangurima 6-61 y Borrero	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	830 809
15	01310	FCIA ALICIA MOGROVEJO	Surriago 4-100 y Primicias	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2862813
16	02404	DISTRIBUIDORA GIL HNOS C.LT	Tarqui 13-37 y Pio Bravo	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2832560
17	01323	FUNDACION D O N U M	Tarqui 13-56 y Pio Bravo	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2845 846
18	02687	DR GUSTAVO MOYANO	V.Machuca 11-22 y Lamar	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2829838
19	01649	ASOCIACION DAMAS SALESIAN	V.Munoz 10-08 y P.Aguirre	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2847 491
20	05377	Hernan Enrique Alvarado Peralta	Alfonso Borrero	CENTRO HISTORICO	ZONA 1	Cuenca	Azuay	
21	02073	FCIA NORTE	Francisco Tamariz 2-126 y T/H	CENTRO SUR	ZONA 1	Cuenca	Azuay	284-22-74
22	02682	DR LUIS LEMA	Rafael M.Arizaga 1-54	CENTRO SUR	ZONA 1	Cuenca	Azuay	4033018
23	02367	SRA SANCHEZ CUESTA ROSAR	B.de Calderon 2-02 y M.Velez	CENTRO SUR	ZONA 1	Cuenca	Azuay	086546712
24	02230	FCIA CRISTO DEL CONSUELO	C.Arizaga Vega e I.Rodriguez	CENTRO SUR	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2853174
25	02203	FCIA VIRGEN DEL AUXILIO	M.Velez 5-28 y M.Lamar	CENTRO SUR	ZONA 1	Cuenca	Azuay	282-59-43
26	02020	FCIA CRISTO REY	V.Munoz y E.de Toral Esq.	CENTRO SUR	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2825 620
27	02044	FCIA JESUS DEL GRAN PODER	Vega Munoz y M. Heredia Esq.	CENTRO SUR	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2847 171
28	02415	URGILES IDROVO IVAN BOLIVA	E.Arias y Americas Edif.4	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	
29	02700	FCIA CRUZ AZUL PROSALUD	Americas y Amazonas	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2887881
30	01607	FCIA SAN ALFONSO N° 2	Americas y Ecuador	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	854345
31	01140	CLINICA TOMBEMBAMBA	Av/As Americas 29-165	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2821 125
32	02207	FCIA **PAUCARBAMBA	Amazonas 4-84 y Americas	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2818-720
33	05228	FUNDACION PABLO JARAMILLO	Av. Americas y Calor Arizaga	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	4093673
34	02155	FCIA BAYER #2	Eduardo Arias y Americas	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	4093 566
35	01333	COMERCIAL ECONOMICO	Eduardo Arias y Av/As Americas	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2882 191
36	02344	GASPARUTTI BRAVO MARIA EL	Fundación Pablo Jaramillo	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2818 321
37	05301	SRA NARCISA GUAMBAÑA MOR	Sector feria Libre	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	
38	02373	FUNDACION RIKCHARINO	V. Sacoto y Reginaldo Arizaga	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2883 321
39	02527	SRA ASTUDILLO ORFA	Latinoamericana 1-85 y R.Crespo	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2815456
40	01361	FCIA KATYS	Roberto Crespo s/n y E. Arias	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2881579
41	02027	FCIA BIOFARMA	Roberto Crespo y E. Arias	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2854 844
42	05021	FCIA HISPANA	Americas y E.Arias	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2815513
43	01293	FCIA F A M E D I C	Sayausi Calle Garcia Moreno	FERIA LIBRE	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2370 044
44	01692	DR SARMIENTO MAURICIO	Calle El Batan y Av/As Americ	MAYORISTAS	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2812 127
45	01898	CENTRO DE ABASTOS UGUÑA	C.Vintimilla y Av/As Americas	MAYORISTAS	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2855 185
46	01904	DR UGUÑA VICENTE ERNESTO	C.Vintimilla y Av/As Americas	MAYORISTAS	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2854 908
47	01897	BAZAR BARATILLO EL GATO	Eduardo Arias y C.Vintimilla	MAYORISTAS	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2854 899
48	01913	BARATILLO EL GATO # 2	Av/As Americas y R.Crespo	MAYORISTAS	ZONA 1	Cuenca	Azuay	2889 555
49	05025	FCIA CRISTO SALVADOR	Larrea Alba 3-40 y P/Cañaris	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2865 633
50	01052	FCIA EL PARAISO	D.Aguilera y M.A.Silva	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2809 540
51	02011	FCIA HISPANO AMERICA	Max Uhle 3-57 y Ricardo Palma	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2868 850
52	01142	FCIA DIANIA	Max Ule 2-90 y Paseo / Cañaris	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2808992
53	01530	DISTRIBUCIONES J.S	Pumapungo 3-92 y J./la Cuadra	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2801 138
54	01012	FCIA EL BOSQUE	Cdla. Bosque de Monay	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2800433
55	02199	FCIA FABIOLA	Progreso 2-63 y Primicias	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	286-27-63
56	02649	FCIA ZONA VITAL	Via Monay Baguanchi	EMPRESA ELECTRICA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2816639
57	02116	FCIA ESPANA	Av Espana 2-03 y S/Benalcazar	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2844 224
58	01166	FCIA SERVICIUM	Nuñez Bonilla 2-143 y España	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	AZUAY	2860964
59	01936	NATURAN S FARMACIA	República 4-59 y Andalucía	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2803 797
60	01007	FCIA MAYRITA	El Chorro y Barrial Blanco	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2838003
61	02347	GOYO VERONICA	H.Capac 2-41 y C.Larga	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2823349
62	01024	FCIA REINA DEL CISNE	Huayna Capac 1-12	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2809298
63	02348	CLINICA SAN JOSE	Huayna Capac 2-71	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2826287
64	02168	FCIA PUMAPUNGO	Huaynacapac 1-02 y Larga	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2823 349
65	02164	FCIA ESPECIALIDADES	J.J. Flores 1-36 Y H. Capac	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2817315
66	04025	A P R O F E	J.J.Flores 1-38 y H.Capac	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2803 074
67	02195	PILATAXI ULLAUARI ANGEL	Av. Huayna Cápac 1-65	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2842 302
68	01899	D I S M A R	Cristobal Ojeda y L.A.Valencia	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2820-877
69	02379	FCIA DOMINGO SAVIO	Av. Gil Ramirez Davalos 2-125	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2800606





UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

70	02619	DR FABRICIO FAICAN	Clinica España oficina 307	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2809296
71	01868	DISPENSARIO MOPASA	G.R.Dávalos 4-72	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2806-400
72	02584	ESPAFARM CIA LTDA	Gil Ramirez Dávalos 1-33	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	072809288
73	02408	DESPENSA CHOLA CUENCANA	J.J.de Olmedo 1-50 y H./Mendoza	TERMINAL TERRESTRE	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2869-384
74	01146	FCIA SAN GABRIEL # 2	Antisana y Buerán	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2801 992
75	01659	SR YANZAGUANO LUCIO HERMI	Arpa y Bandleon esq.	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2340-803
76	02274	FCIA ROTARY	El Cóndor 1-18 y Los Andes	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2800 936
77	02627	DR PABLO SIGUENZA PAZ	H.de Mendoza 9-25 y Río Palora	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2861460
78	01167	FCIA LA MAS POPULAR	Huancavilcas y Totoracocha	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2808 806
79	02094	FCIA SAN PEDRO UNO	Hurlado/Mendoza y Antizana	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2870730
80	02143	FARMACIA KARLITA	LOA ANDES S/N Y YANAHURCO	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	AZUAY	2805755
81	05182	FCIA MILENIUM	Los Andes s/n y Altar	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2863813
82	01225	FCIA TOTORACCOCHA	Los Andes y H/Mendoza	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2869 982
83	01287	SANGACHA ORTIZ	Namangosa y Yanahurco	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2807 133
84	02019	FCIA ISABEL	P/Canaris 4-38y H.Leopulla	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2860 959
85	02361	FCIA LA HOYADA	Pasacalle s/n y Turuhuyco	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2840 479
86	01019	FCIA REINA DE LA PAZ	Río Upano 1-140 y H. de Mendoza	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2805 530
87	02201	FCIA JUAN CARLOS	Viracochabamba 2-80	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	094 204301
88	01587	CLINICA LA PAZ	Viracochabamba 2-84 y Guaponde	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2807046
89	01466	FCIA EL CONDOR	Yanahurco s/n y Nariros	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	AZUAY	2868924
90	01002	FCIA EL DORADO	Yanahurco 4-44 Y Río Upano	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2861-100
91	05060	FCIA EL ROCIO	Yanahurco y Cordillera	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2860 588
92	01777	FCIA SANTA ELENA	Yanahurco y Paseo/los Canaris	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2804 726
93	01731	D I S C O A	F.Tamariz 1-200 y Yaupi	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2834 578
94	01529	MEDALSO S.A	J.J.Flores 3-41 y G.Moreno	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2809 686
95	02088	FCIA S Y C	Paseo de los Cañaris W3 y J J Flores	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2868327
96	01510	SR SANGACHA VICTOR MANJUE	De los Huancavilcas y Totoracocha	TOTORACCOCHA	ZONA 2	Cuenca	Azuay	2806 102
97	02287	FCIA SU BIENESTAR	G.Suarez 1-011 y Cumandá	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2800-645
98	01240	FCIA EUCALIPTOS	G.Suárez 20-14	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2802-634
99	02107	ARMIJOS ROMERO CIA LTDA	G.Suarez 4-121 y Octavio Díaz	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2805 479
100	02313	FCIA CARLOS CRESPI	G.Suarez 7-08 y Guapondelig	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2807484
101	05371	FCIA EUCALIPTOS	Gonzalez Suarez 20-14 y Autachi	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2802634
102	05376	FCIA 911	Guapondelig 4-25 y Gonzales Suarez	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	092756279
103	01567	FCIA SAN MATEO	Guapondelig 6-115 y E. Alfaro	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2866 078
104	02071	PAZMIÑO DAVID	M.Suárez y Larrea Alba	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	
105	02683	DR GALO ASTUDILLO CHACÓN	P.Cañaris y G. Suárez esq.	CEMENTERIO GENERAL	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2832554
106	01754	FCIA COMUNITARIA SAN BLAS	M.Vega 8-66 y Bolívar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2835 520
107	02517	ABACERIA LA FAVORITA	Gaspar Sangurima 1-52 y H.Cápac	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2840192
108	02514	DR ENRIQUEZ LUIS	Hno Miguel 13-17 y V.Munoz	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2835857
109	01842	DR ORELLANA RAUL	Hno Miguel y Pio Bravo esq.	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	284-41-21
110	01961	FCIA CRUZ AZUL	Hno. Miguel 11-46 y Lamar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2823993
111	02702	FCIA FARMABE	Luis Cordero 19-32 y H.Verdeloma	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2891819
112	01974	DR SARMIENTO JULIO	M. Cueva y Sangurima esquina 3º piso	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2839 005
113	02204	FCIA SU FARMACIA	M.Cueva 10-84 y M.Lamar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2838 064
114	01087	GUILLÉN Y CORDERO Cia Ltda	M.Cueva 11-18 y Lamar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2839 208
115	02269	CLINICA LOS ANDES	M.Cueva 14-68 Y P.Bravo	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	84-29-42
116	01008	BOTICA QUITO	Mariano Cueva 12-77 y Vega Muñoz	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	
117	02343	ARIAS OCHOA FRANCISCO	Mariano Cueva y Mariscal Lamar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	
118	05084	DR VALENCIA RUBEN	Miguel Morocho 2-18 y M.Lamar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2842 226
119	01099	FCIA MADRIGAL	P.Bravo y H.Miguel	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	82-18-76
120	02625	PROVINCIA MERCEDARIA	R.M.Arizaga 1-108 y Manuel Vega	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2821212
121	01437	FCIA FARMACAR	R.M.Arizaga 2-35 y T.Ordoñez	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2821 049
122	02585	BOTICA SAN FRANCISCO	Sangurima 2-80 y T.Ordoñez	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2825954
123	02206	FCIA AMAZONAS	Sangurima 4-99 y M.Cueva	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2830252
124	02059	FCIA NUBECITA	Sangurima y Manuel Vega	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	092013277
125	02108	FCIA VIDA	Sangurima y Vargas Machucha	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2829809
126	01420	INNFA UNIDAD	Sucre 6-28 y Hno Miguel	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	83-10-02
127	02690	CORP. DE DESARROLLO SOCIA	Sucre 6-28 y Hno Miguel	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2831002
128	02090	FCIA SAN IGNACIO	Sucre y Hno Miguel	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2831896
129	02628	DRA NELI MARILE GOMESCUEL	T. Ordoñez 12-06 y Sangurima	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2820545
130	01006	FCIA CRUZ AZUL/GUADALUPAN	T.Ordoñez y H/Verdeloma esq.	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2833 841
131	01160	FCIA SANTA FE	T.Ordoñez 12-09 y Sangurima	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2837 762
132	02689	DRA LILIANA SOLANO	T.Ordoñez 5-11 y H.Vasquez	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2849857
133	01239	OCHOA MALDONADO JOSE	T.Ordoñez 9-07 y Bolívar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2839 988
134	02140	DR CORDERO CALLE JOSE	Tomas Ordonez 9-07 y Bolivar	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	
135	02307	FCIA FARMAVAN	V.Machuca 5-29 y H.Vazquez	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	098 848502
136	01159	FCIA SAN JOSE	V.Muñoz 5-01 y M.Cueva	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2823 329
137	01456	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CU	FCIA SAN CAYETANO	CENTRO NORTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2822 541
138	05226	FCIA RICAURTE	Benigno Vasquez Fite Piza Central	RICAURTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2890908
139	05136	. PEMALU CIA. LTDA.	José Vinuesa y Río frío	RICAURTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2452177
140	05340	DYCO MY TIENDA	Juan Strobel 1-15 y Antonio Ricaurte	RICAURTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	
141	01005	FCIA LA PAZ	Juan Strobel 1-62 Av. Antonio Ricaurte	RICAURTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2890383



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

142	01004	FCIA DURAN	Daniel Duran 1-17 y Eloy G.	RICAUARTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2890 732
143	01703	FCIA MAYERLIDE	Tratado de Giron 2-45 y Escuadron Cedeño	RICAUARTE	ZONA 3	Cuenca	Azuay	2890329
144	05236	. DISESCA	De las Pencas s/n La Verbena	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2857540
145	02025	FCIA VIRGEN DEL MILAGRO	O.Lazo y el Sarar	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	284-85-07
146	01634	LABORATORIO CLINICO EL ANG	Ordoñez Lazo 3-70 y los Cerezos	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2837580
147	02083	FCIA . SAYAUSI	Sayausi centro	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2377-317
148	01512	DISTRIBUCIONES D J L	Americas y Miguel Cordero	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2847363
149	02086	FCIA LA SALUD	Americas y Miguel Cordero	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	284-33-08
150	02661	U.OBSTETRICA DULCE ESPERA	Americas y Pio Montufar	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	
151	02368	VALVERDE ALFREDO	Carlos Vintimilla y Américas	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2854-520
152	02315	FANNY JANETH VALDEZ ALVEA	Leopoldo Abad 1-48 y Dolores J.Torres	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2840 763
153	01903	COELLO CARRION JORGE	Los Pinos 1-95	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2830 557
154	01937	FCIA LAGUNA FARM	Americas y C.del Tejar	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2828 299
155	02639	CLINICA INTERNACIONAL	Américas 19-22 y Abraham Sarmiento	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2832448
156	01497	HOSPITAL MARIANO ESTRELLA	Via Lazareto	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	AZUAY	2822274
157	01331	EL COMPETIDOR	A.J.Andrade 5-44 e/l.Newton y Humbolt	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	4081-498
158	02572	FCIA LA SALUD # 2	Abelardo J. Andrade	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	4074362
159	02386	VAZQUEZ PEREZ PATRICIO	Abelardo J.Andrade y C.Retorno	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2859719
160	01977	CARDIOLOGIA CLINICA	Av Américas 3-62 y O.Machado	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2341 411
161	05300	FCIA 24 DE MAYO	Av del Chofer y Abelardo J A	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	AZUAY	4081739
162	02147	DISTRIBUIDORA EL SURTIDO	A.J.Andrade 15-81 y Av.Chofer	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	4081383
163	01589	FCIA . AUXILIADORA	Américas y E.Arias	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2811 139
164	01894	LEON GUERRERO PATRICIO	Retorno y G.de Carvajal	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	281-91-53
165	01744	FCIA CIFARM	Obispo Leon s/n y C.Vintimilla	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2805-229
166	02232	FCIA SAN DIEGO	Isabel La Catolica 3-61	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	285-01-56
167	01989	FCIA MEDICINA SALUD Y VIDA	Av.Miraflores 1-14 y Americas	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2845819
168	01074	FCIA FAMILIAR	Av/Americas 4-123 y Rumioma	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	4087913
169	05374	FCIA FARMAFE MIRAFLORES	Miraflores entrada a Barrio Progreso	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2390208
170	01056	FCIA ESPIRITU SANTO	Camino a Racar	AV DE LAS AMERICAS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	
171	01298	FCIA YANUNCAY	Av Loja 5-95 y P.C./la Barca	AV LOJA	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2816 655
172	01686	FCIA ACROFAR	Loja 6-26 y Don Bosco	AV LOJA	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2815-478
173	02551	SUPER EMPRO	Loja 6-343 y R. de Triana	AV LOJA	ZONA 4		Azuay	2814972
174	01483	CLINIGUAD Cia. Ltda.	Loja 7-28 y P/Palos	AV LOJA	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2385-038
175	02032	FCIA MEDICAL	Loja y Alonso Quijano	AV LOJA	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2811786
176	02387	FCIA PORVENIR	Pichincha 151 y Guayas	AV LOJA	ZONA 4	Cuenca	Azuay	288 78 28
177	01060	FCIA CUMANDA	La República 2-57 y J.Caamaño	AV LOJA	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2866 029
178	02635	SRA MIRIAN LEON	Duchicela 2-51 y Rio Paute	AV LOJA	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2800679
179	02522	FCIA ALEGRIA	Luis Moscoso s/n y Av las Americas	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2856621
180	02703	DR OSWALDO ABRIL	Americas y el Batan	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2814384
181	02070	FCIA LOS SAUCES	Americas y Juan Larrea	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2387 022
182	02040	FCIA SAN NICOLAS	Avda de las Américas	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	88-28-05
183	01729	FCIA SEÑOR DEL CAUTIVO	Panamericana.Sur y Bethoven	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	385 878
184	01308	FCIA LOS CISNES	Panamericana sur frnte. autopista	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2386469
185	02520	ESTCN DE SERVICIO NARANCA	Panamericana Sur Km 1 1/2	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2385804
186	01705	FCIA FARMAFE	Panamericana Sur Km 2 1/2	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2386622
187	02074	FCIA SIMON BOLIVAR	R.Duran 1-95 y A.Ante	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2387-021
188	02423	FCIA P & P	Rio Magdalena y Via a Baños	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2400550
189	02501	SRA AREVALO PANJON GLORIA	Americas y Via a Baños	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2385122
190	01256	FCIA NUESTRA SRA DEL CARM	Americas y Ricardo Duran	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2385-307
191	01847	UNIDAD EDUCATIVA BORJA	VIA A BAÑOS	BAÑOS	ZONA 4	Baños	AZUAY	2893481
192	01354	FCIA PANAMERICANA	VIA A BAÑOS s/n y PEDRO V.MALDONA	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2893289
193	01664	FCIA LUZ Y VIDA	Américas 2-00 y Via Baños	BAÑOS	ZONA 4	Cuenca	Azuay	2385 259
194	02271	HOSPITAL MONTE SINAI	M.Cordero 6-111 y Solano	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2885 595
195	02695	FARMASHOP MEGA	Miguel Cordero 6-140 y Solano	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2818416
196	02007	FCIA IMPERIAL	F. ASTUDILLO 3-92 Y AVDA. EST.	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2817817
197	05360	MEDICORPSUR CIA LTDA	Florencia Astudillo 2-316 y Federico Malo	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	072812968
198	02694	DR RUBEN NARANJO	Manuel J.Calle 1-39 y Paucarbamba	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2883256
199	02552	DRA AGUILAR DIANA	Plaza medica 4º piso (M.J.Calle 1-34)	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2885588
200	02167	C L I N I C A N	J.Iñiguez 1-23 y R. Crespo	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	283-40-39
201	01601	. USEM FARMACIA	Daniel Cordova 2-90	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2843 644
202	01009	DR CHAVEZ JAIME	Edificio Monte Sinai 4to Piso	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2835 281
203	05074	P R O F A R C O	U.Nacional 10-58 y Méxic	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2888 212
204	02265	FCIA HOSPITAL LATINOAMERIC	Av 3/Noviembre 3-50 y U.Nacion	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2839 630
205	01478	FCIA PAULITA	Av. Loja 3-104 y R.Tamariz	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2884 234
206	02589	EL PORTAL DE MEMOPAZ	Loja 2-167 y Tungurahua	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2819087
207	02079	FARM AUSTRAL	Loja 5-06 y Remigio Crespo	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2811 929
208	02023	FCIA TOTEMS	U.Nacional 4-39 y R.Crespo	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	88-21-84
209	01991	I N C O D I S A	Unidad Nacional 3-183	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5		Azuay	2881497
210	02358	ROMERO AGUIRRE MARIA	Unidad Nacional 3-183	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2881 497
211	02543	SALUD INTEGRAL	Americas s/n y Remigio C.	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2814-811
212	02694	DRA JENNIFER GOMEZ	Alfredo Aguilar 1-59 y Solano	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2885433
213	02694	DRA JENNIFER GOMEZ	Alfredo Aguilar 1-59 y Solano	UNIVERSIDAD DE CUENC	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2831718

Rosario de los Angeles Arias Ortiz 2010

Maria Elena Gonzalez Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

214	02642	DR RICARDO TERREROS	Cruz del Vado 13-110	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	098056870
215	02001	FCIA SANTA CLARA	D.Cordova 2-98 y A.Cueva	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2882 661
216	05105	CLINICA **SANTA INES	Daniel Córdoba 2-113	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2817 888
217	02685	DR CESAR ANDRADE CANTOS	Daniel Cordova y F. Proaño (3º piso)	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2822637
218	04005	FCIA EL EJIDO	Daniel Cordova y F.Proaño	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2818 928
219	01303	C.I.R.O.A.	Daniel Cordova y Solano	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	AZUAY	2889420
220	05222	DRA NATALIA GUZMAN	Daniel F´Cordova 4-109 y Mariano Estrella	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	AZUAY	4095202
221	02638	DRA MARIA FEDERICA GARATE	Remigio Crespo s/n y la Española	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2881603
222	02626	COMSARIATO POPULAR CIA LT	Remigio Crespo 236 y Juan Iñiguez	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2811141
223	02590	DR CESAR PINOS ORTIZ	Remigio Crespo y Edwin Sacoto	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	4091818
224	05363	MARCO VINICIO ZEAS VEGA	Remigio Crespo y la Libertad	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	072817731
225	02357	I N N F A	Remigio Crespo y Los Rios esq.	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2888 421
226	02647	FCIA SAN GREGORIO	Roberto Crespo Ordoñez y Carlos Ar	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	084361538
227	02683	MINIMERCADO PACHITA	Roberto Crespo y Miguel Moreno	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2812957
228	01338	C E D I A B	Torre Médica Of.#302	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	83-92-85
229	02309	CORDERO ANA PATRICIA	Torre Médica Ultimo Piso	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	099 256134
230	02064	CASA DE LA DIABETES	12 de Abril 4-25 y Fray Vicente Solano	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	4038595
231	01262	SINAI FARM	12 de Abril y José Peralta	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2814813
232	02624	DR JUAN CARLOS TORRES	12 de Abril y Solano	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2830144
233	04053	C.I.D.I.F	A.Borrero 2-11 y L.Piedra	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2811-094
234	02297	ACCION SOCIAL MUNICIPAL	San Roque s/n y el Batan	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2815 420
235	02012	FCIA SAN ANDRES	R.Muñoz 2-19 y P.Matovelle	UNIVERSIDAD DE CUENCA	ZONA 5	Cuenca	Azuay	281-97-30
236	02561	FUNDACION SONRISAS CON AM	12 de Octubre (fte Quinta Lucrecia)	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2881852
237	02688	DR MARCELO GUILLEN	10 de Agosto y Federico Proaño	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	098274236
238	01025	FCIA CECIBEL	10 de Agosto y Antonio Ramirez	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2810 814
239	02087	FCIA C Y C	10/Agosto 4-104 y F.Moscoso	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	281-17-41
240	02085	FCIA LAS ACACIAS	10/Agosto y Esequiel Marquez	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2885 345
241	01733	FUNDACION SAN AGUSTIN	10/Agosto y Solano esq.	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2450 453
242	02345	FCIA C & D	Agustín Landivar y 10/Agosto	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	4096451
243	02356	OFTALMOLASER CIA LTDA	Av 10 de Agosto	VIRGEN DE BRONCE	ZONA 5	Cuenca	Azuay	2889 249
244	02034	FCIA MUTUALISTA AZUAY	Pucara 3-81 y Porotillos	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2857159
245	01613	FCIA REGINA	Americas y 1/Mayo	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	095711429
246	02550	FCIA ACROFARM Nº 2	Americas y Don Bosco	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2385076
247	05095	D I F A S U R	Av Pasaje 028 y 1/Mayo	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2888 043
248	02192	U/SERVICIOS RENALES / AUST	Lope de Vega y 12 de Octubre	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	288 70 51
249	01212	FCIA MONTE SION	D.Bosco 2-58 y Domingo Savio	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2450 017
250	02008	FCIA VILCABAMBA	Don Bosco 7-81 y B.Ruiz	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2882 954
251	01597	I N D U R A M A	Don Bosco y Américas esq	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2882 900
252	02185	FCIA CRUZ AZUL DON BOSCO	Don Bosco y Fernando/Aragón	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	
253	02033	FCIA F B & V	Solano 8-87 y 10/Agosto	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2881 097
254	02505	FOOD MARI	AV. 24 DE MAYO Y AYABAMBA	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	099451015
255	05358	FCIA VIDA NUEVA	Cristobal colon y Federico Garcia	AV DON BOSCO	ZONA 6	Cuenca	Azuay	072884088
256	01864	EMERGENCIAS MEDICAS 24 HC	Américas y México	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2855 079
257	01173	FCIA **SALVADOR	Remigio Crespo y Escalpele	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2887 321
258	02290	DR LUIS TAMAYO	Galápagos 2-38 y Guayas	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2884857
259	01501	DUCHI OCHOA PATRICIO	Edif. el Batán of.206	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	289-27-21
260	01995	QUITO ZAMBRANO WILMER	Edif. El Batan # 203	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	
261	05075	DISTRIBUIDORA ABAD HNOS.	Aurelia Cordero 1-99 y Pichinc	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2885 715
262	02038	FCIA MADITA	Daniel F.de Córdoba y Adolfo Peralta	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	084502597
263	02573	DISTRIBUIDORA D O S I S	Tomas Rendon 1-20 e/M.Heredia y B.Serran	EL BATAN	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2828450
264	01622	BOTIQUIN VIRGEN DE LA NUBE	Chilcapamba	EL VALLE	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2819734
265	05052	FCIA CHALITO	CHILCAPAMBA	EL VALLE	ZONA 6	Cuenca	AZUAY	2480148
266	02564	BOTIQUIN POPULAR SANTA ANA	Parroquia Santa Ana	EL VALLE	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2851 358
267	01569	FCIA DEL PUEBLO	Via a Santa Ana s/n	EL VALLE	ZONA 6	Cuenca	Azuay	099525392
268	05269	DRA. TATIANA PONCE	Via al Valle a 100m Esc. M. Guerrero	EL VALLE	ZONA 6	Cuenca	CUENCA	2481003
269	01034	FCIA SANTA ANA	Santa Ana(via pcpal)	EL VALLE	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2851 331
270	02388	DERMACLINIC CIA LTDA	P/Puente 2do piso Ofc. 202	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	23844344
271	01063	FCIA EL VERGEL	Avda El Paraiso 1-92	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	4096-622
272	02047	DR ALEXIS PINO	Avda Paucarbamba	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	4096829
273	02644	CLUB DEPORTIVO CUENCA	Avda. del Estadio s/n y J. Peralta	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	
274	02374	DRA MARIA ELENA CONTRERAS	Avda.Estadio 4-35 y Roberto Crespo	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2812043
275	01732	DR NIVELO FIDEL	Consult.Santa Ana #306	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2810011
276	02103	CLINICA **SANTA ANA	M.J.Calle 1-104	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2817 564
277	01373	FCIA EL ANGEL	Paucarbamba 4-117 y Retamas	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2450 709
278	02183	FCIA LA VID 2	Paucarbamba 4-130 y Alisos	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2882 233
279	02091	BOTIQUIN PAUCARBAMBA	Paucarbamba 4-138	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2881 988
280	01854	CLINICA PAUCARBAMBA	Paucarbamba 4-138 y Sta Anita	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2818 111
281	01054	FCIA ATENAS	Paucarbamba 5-20 y R.Torres	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2819 740
282	01255	. S O L C A	A.Landivar y Paraiso	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	4096566
283	01467	FCIA ORTHOMEDIC	Piscarcapac 2-12 y P/Canaris	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2860 969
284	02051	FCIA ESPERANZA	Avda. Los Arupos y 12/Abril	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2865-51-92
285	02051	FCIA ESPERANZA	Avda. Los Arupos y 12/Abril	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2882 100

Rosario de los Angeles Arias Ortiz, 2010  
 María Elena Pesantez Sigüenza



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

286	01523	ELECTRO GENERADORA DEL A	AV. 12 DE ABRIL Y JOSE PERALTA	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	AZUAY	4091164
287	01001	FCIA SAN PAUL	Paraiso y 12/Abril	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	4096-620
288	02003	CORPORACION FARMASOCIO	Santiago Carrasco junto Col.odontologos	EL VERGEL	ZONA 6	Cuenca	Azuay	2884352
289	02197	FCIA CHALLUABAMBA	Autopista Cuenca-Azogues	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2875807
290	01663	BRIGADA 3 BI PORTETE	Panam.Norte Km 4 1/2	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2890-979
291	01990	FCIA .CAPULISPAMBA	Panamer. Norte y U.Sovietieca	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2875 146
292	01982	SR MONCAYO MOLINA WALTER	Panm.Norte Km 7 1/2	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2875 299
293	02637	CIA. DE GENERACION HIDROPA	Panmricana Norte Km 7 (Via LLacao)	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2875731
294	01521	FCIA REPUBLICA DOS	Montrial S/N	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2863 159
295	02704	HOSPITAL **DEL RIO HOSPIRIO	24 de Mayo y Americas (Autopista)	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2812887
296	02390	FCIA DAVID	San Pablo de los Lagos	AUTOPISTA CUENCA - AZ	ZONA 7	Cuenca	Azuay	4086397
297	01690	BANCO CENTRAL DEL ECUADO	Larga y H.capac	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	
298	02365	SUBSECRETARIA DE INCLUSION	Borrero 4-24 y Larga	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2837 728
299	01135	FCIA MEDICENTRO	Cale Larga 11-21	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2828885
300	02046	FCIA 2 DE AGOSTO	CALLE LARGA 10-95	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2821669
301	01010	FCIA SANTA LUCIA	J.Jaramillo 10-103 y G.Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2824 347
302	02220	BOTICA OLMEDO # 2	J.Jaramillo 7-39 y L.Cordero	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2823-052
303	02118	FCIA IDEAL	J.Jaramillo 7-73 y L.Cordero	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2848 508
304	02145	FCIA SAN FRANCISCO	J.Jaramillo y P.Aguirre esq.	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2823 992
305	02138	FCIA C.C.V	J.Jaramillo y V.Machuca	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2839 579
306	02521	CLINICA SANTA CECILIA	M.Angel Estrella 2-36 y Larga	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2831133
307	02698	FCIA CRUZ AZUL	Tarqui 6-20 y C.Larga	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2827784
308	04056	DR GERARDO FEICAN	Adolfo Torres 1-25	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	099321655
309	02604	COMERCIAL ALEAIR	Edmundo Carvajal y 8/Diciembre	CENTRO HISTORICO	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2740925
310	02198	FCIA LOS TRIGALES	Cdla Los Trigales Manzana 4	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	084 123909
311	02603	FUNDACION MUNICIPAL	Patamarca	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2901250
312	01205	FCIA SUSQUIMER	Via Ochoa Leon	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2898 805
313	01760	MATUTE OCHOA MARCO	Cdla Orquideas.Junto a la Igle	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2899 244
314	01003	FCIA DANIELITA	CDLA UNCOVIA VIA A CHECA	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	AZUAY	2901055
315	02099	FCIA CHIQUINTAD	Chiquintad Centro	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2897367
316	02282	FCIA SAN LUIS	Quinuas y Angas (Quinta Chica)	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2832076
317	01013	FCIA UNCOVIA	Simarrones y 1 Trasversal	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2900 090
318	01116	FCIA UNCOVIA #2	Vicente Tamariz 21B	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2899086
319	02378	FCIA SAN LUCAS	Llacao frente parque central	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2812602
320	02643	.DEROSTIC	Via Buenos Aires Km 1	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	099608339
321	01658	SR. YANZAGUANO MANUEL RO	Via Mayancela Barrio Progreso	PARQUE INDUSTRIAL	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2898 485
322	01843	JUNTA PARROQUIAL SININCAY	Centro Parroquial Sinincay	SININCAY	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2877 276
323	01857	BOTIQUIN ADRIANCITO	Sinincay	SININCAY	ZONA 7	Cuenca	Azuay	2877-605
324	01053	FCIA INTERNACIONAL	Lamar 7-40 y Borrero	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2823842
325	01021	FCIA SANTA ANITA	Lamar 3-24 y T. Ordonez	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2833 551
326	01061	BOTICA .9 DE OCTUBRE	Lamar 6-03 y Hermano Miguel	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2822 155
327	01621	COMISARIATO ASOC. EMPLEAD	Lamar y Benigno Malo	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2836363
328	02515	DESPENSA XAVIER	Lamar y General Torres esq.	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2838735
329	02320	BOTICA "INTERNACIONAL # 4	Lamar y Mariano Cueva esq.	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2811 494
330	01916	INSER LA MERCED	B. Malo 12-42 2do. piso y Sangurima	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2850971
331	02239	CLINICA SANTA FE	B.Malo 10-31 y G.Colombia	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2839117
332	01302	FCIA CUENCA	B.Malo e/Sucre y P.Córdova	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2838787
333	02080	FCIA REGIONAL	Bajada de todos Santos 2-38	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	839762
334	02089	FCIA UNIVERSAL	Bolivar 11-04 y G.Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2822231
335	02424	DRA ISABEL ARCOS	Bolivar 12-30 Ofc.105 y J. Montalvo	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2840128
336	02276	FCIA CLINICA BOLIVAR	Bolivar 13-14 y J.Montalvo	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2845 782
337	02022	FCIA SANTA INES	Bolivar 14-105 y Cml. Talbot	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2829459
338	05360	ANDREA ESPERANZA PULGARIN	Bolivar 4-66 y Mariano Cueva	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2836353
339	01583	SOCIEDAD FEMENINA SANTA T	Bolivar 5-52 y Hermano Miguel	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2823233
340	02135	BOTICA "CENTRAL	Bolivar 9-20 y B.Malo	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2831 209
341	01033	FCIA CRUZ AZUL	Bolivar y Luis Cordero esquina	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2849190
342	01062	FCIA DEL AUSTRO	Bolivar y Mariano Cueva	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2820251
343	02212	FCIA LOS ANDES	Borrero 7-57 y Sucre	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2839-028
344	02510	SU DESPENSA	G.Colombia 11-08 y G.Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2842159
345	02486	FCIA MUNDIFARM / CRUZ AZUL	G.Colombia 18-80	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2830504
346	02645	FDACION EDUARDO JORGE SOS	G.Torres 7-15 y P.Córdova	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2821554
347	02121	FCIA EL PORTAL	G.Torres 7-21 y P.Córdova	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2835 551
348	02576	DR JUAN RODRIGUEZ LUZURIA	Gnl. Torres 6-79 2ºpiso y P.Córdova	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2819682
349	02050	FCIA MARIA	Gran Colombia 12-39 y Tarqui	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2841361
350	01997	BOTICA "INTERNACIONAL	GRAN COLOMBIA 7-20 Y BORRERO	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	AZUAY	2823474
351	02571	DRA MARCIA SALAMEA	Gran Colombia 8-17 y Luis Cordero	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	
352	01949	C O P R O F A	Mariscal Sucre 10-91 y G. Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	283-85-45
353	02492	FCIA DIVINO NINO	P. CORDOVA 11-35/ G. TORRES	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	097553237
354	02202	FCIA ELOY ALFARO	P.Aguirre 12-33	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	283-17-69
355	02045	FCIA SOJOS	P.Cordova 11-96 y Tarqui	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2842 249
356	01462	FCIA SAN JAMILLO	P.Cordova 2-78 Y T.Ordonez	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2844 214
								2845 732

Rosario de los Angeles Arias Ortiz y 2010  
Marta Elena Resantez Sigüenza



358	03039	DR SAGNAY LEON LUIS ENRIQU	P.Cordova 3-31 y T.Ordonez	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2820471
359	01866	BAZAR LALITA	P.Cordova y G.Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2826 528
360	02699	BELLEZA ALTERNATIVA	Padre Aguilre y Gran Colombia	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2869794
361	02166	PAUTA REGINA	Pdte.Cordova 11-23 y Tarqui	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2843 717
362	02028	FCIA SANTA INES 2	Presidente Cordova 9-77 y Padre Aguirre	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2837497
363	01571	DR JUAN TOLA	Sangurima 17-71 y O Cordero	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2848337
364	02409	CENTRO NATURISTA LOS TRIG	Sucre 10-17 y P.Aguirre	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	
365	02610	FUNDACION DE DAMAS CIEELA	Sucre 10-50 y General Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2861778
366	02002	FCIA CATEDRAL	Sucre 10-87 y General Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2838 545
367	02696	FCIA SANTA MARTHA # 5	Tarqui 7-15	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2842092
368	02041	FCIA MERCK	TARQUI 7-15 Y P. CORDOVA	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	AZUAY	2842092
369	02569	. PROQUIMICA	Tomas de Heres 1-88	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	2832916
370	01028	FCIA GALENICA	Vega Muñoz y General Torres	CENTRO HISTORICO	ZONA 8	Cuenca	Azuay	072839057

## ANEXO 2

### ENCUESTA NRO. 1

#### UNIVERSIDAD DE CUENCA

#### FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

#### Escuela de Administración de Empresas

**Encuesta aplicada para determinar la calificación otorgada por los clientes a Distribuidora DISA.**

NOMBRE: FARMACIA :

TELEFONO: DIRECCION:

FECHA: HORA:

Las estudiantes de la Universidad de Cuenca previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial solicitan y agradecen su cooperación en la siguiente encuesta.

#### INSTRUCCIONES:

Sírvase contestar a las siguientes preguntas de acuerdo al orden establecido y con absoluta verdad.



**1. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de realizar sus pedidos de productos farmacéuticos?**

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

**2. ¿Coloque un número del 1 al 6, de acuerdo al orden de preferencia del motivo por el cual compra a DISA. Considere al número 1 como el de mayor preferencia.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Amistad             | <input type="checkbox"/> Buenas bonificaciones    |
| <input type="checkbox"/> Agilidad de Entrega | <input type="checkbox"/> Variedad de líneas       |
| <input type="checkbox"/> Necesidad           | <input type="checkbox"/> Nec Políticas de crédito |

**3. Marque con una "x" la respuesta ¿Cuál es la vía que más utiliza al realizar sus pedidos a DISA?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vía Telefónica | <input type="checkbox"/> A través del Vendedor |
|---|--|

**Si escogió vía telefónica continúe con la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta 5.**

**4. Se han realizado cambios de personal para la atención al cliente a través de call center, sírvase ubicar en un nivel que usted considere apropiado (del 1 al 7), la atención brindada en la actualidad.**

- |            |       |               |
|------------|-------|---------------|
| Cortés     | _____ | Descortés     |
| Capacitado | _____ | No Capacitado |
| Paciente   | _____ | Impaciente    |



5. **Tecnológicamente se han realizado cambios considerables, en lo que respecta a la toma y envío de pedidos por parte del representante de ventas, es decir el sistema ya no es manual sino digital, considera que con dichos cambios la atención:**

A Mejorado -----

Es Buena -----

Sigue Igual -----

A Empeorado -----

6. **Escoja en qué nivel de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con respecto a la siguiente afirmación:**

El sistema que la empresa emplea en la entrega de sus pedidos es oportuno.

\_\_\_ Por completo en desacuerdo

\_\_\_ En desacuerdo

\_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

\_\_\_ De acuerdo

\_\_\_ Por completo de acuerdo

7. **Señale. ¿Qué aspectos cree usted que DISA debería mejorar?**

Descuentos en unidad \_\_\_\_\_ Bonificaciones \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_ Variedad de productos \_\_\_\_\_

Entrega de pedidos \_\_\_\_\_ Políticas de Crédito \_\_\_\_\_

Otros, especifique \_\_\_\_\_

8. **¿Cuál de los siguientes distribuidores prefiere usted? Seleccione solamente uno:**

Verdezoto



Abad Hermanos

Disa

Disesca

**RESPONSABLE:**

**TELEFONO:**

**ANEXO 3**

**ENCUESTA NRO. 2**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Encuesta aplicada para determinar el grado de motivación ofrecido por Distribuidora DISA a su personal de ventas.**

NOMBRE: Anónimo

FECHA:

HORA:

Las estudiantes de la Universidad de Cuenca previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial piden y agradecen su cooperación en la siguiente encuesta.

**INSTRUCCIONES:**





Sírvase contestar a las siguientes preguntas con absoluta verdad y en el orden establecido, siéntase con absoluta libertad de expresar su opinión, pues que se trata de una encuesta anónima.

**1. Que aspecto considera usted como la principal causa para que un vendedor alcance el liderazgo entre sus colegas?**

- |                          |   |                          |                 |
|--------------------------|---|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Incentivo Económico                     | <input type="checkbox"/> | Incentivo Moral |
| <input type="checkbox"/> | Capacidad de superación                 | <input type="checkbox"/> | Experiencia     |
| <input type="checkbox"/> | Ser parte del crecimiento de la empresa |                          |                 |

**2. Califique del 1 al 10 su grado de satisfacción, en lo que se refiere al trato y apoyo que se le brinda en las diferentes áreas de la empresa.**

Gerencia General	-----
Gerencia de Ventas	-----
Comercialización	-----
Supervisión	-----
Jefe de Crédito	-----
Contabilidad	-----
Jefe Administrativo	-----
Bodega	-----



**3. Coloque un número del 1 al 6, de acuerdo al orden de preferencia del motivo por el cual usted labora en DISA. Considere al número 1 como el de mayor preferencia.**

- Buen ambiente de trabajo       Está conforme con su remuneración
- Empresa reconocida               Le brindan capacitación constante
- Por necesidad                       No ha conseguido otra opción

**4. Marque con una “x” la categoría en la que ubicaría usted la política de la empresa para motivar al personal de ventas.**

- Excelente      -----
- Buena            -----
- Regular        -----
- Mala             -----
- Pésima         -----

**5. Escoja en qué nivel de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted con respecto a la siguiente afirmación:**

El sistema aplicado por la empresa en cuanto a remuneración y pago de comisiones es el adecuado.

- \_\_\_ Por completo en desacuerdo
- \_\_\_ En desacuerdo
- \_\_\_ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- \_\_\_ De acuerdo
- \_\_\_ Por completo de acuerdo



**6. Que aspectos considera usted que se deberían cambiar en la empresa**

-----  
-----  
-----

**ANEXO 4**

Las líneas que distribuidora “DISA” comercializa son las siguientes:

<b><u>Líneas Auténticas</u></b>	
1 Novartis	14 Saval
2 Grunenthal	15 Julpharma
3 Boehringer Ingelheim	16 Indunidas-Provenco
4 Recalcine	17 Bassa
5 Bayer	18 Biogenet
6 Laboratorios Chile	19 Chalver
7 Grupo Pharma	20 Jansen
8 Rocnarf	21 Dyvempro
9 ABL Pharma	22 Interpharm
10 Farmayala	23 Stein
11 Hospimédica	24 Bassel
12 Merck	25 Schering Plough
13 Merck Sharp Done	

<b><u>Líneas Genéricas</u></b>
1 M.K
2 Genfar
3 Nifa
4 Genetia



**ANEXO 5**

**BALANCE GENERAL**  
**Y**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DE LA DISTRIBUIDORA**  
**“DISA”**  
**2007-2008-2009**

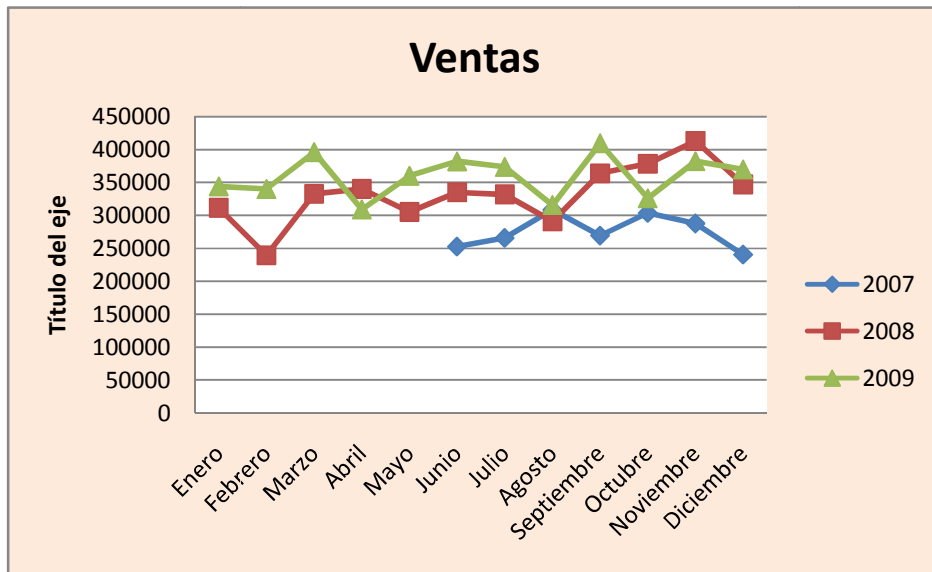


## **ANEXO 6**

### **ANALISIS DE MONTOS DE VENTAS**

Ventas	2007	2008	2009
Enero		\$ 311.456,51	\$ 344.152,56
Febrero		\$ 239.386,46	\$ 340.091,32
Marzo		\$ 332.344,22	\$ 395.895,88
Abril		\$ 340.095,91	\$ 309.048,97
Mayo		\$ 305.063,53	\$ 359.999,41
Junio	\$ 252.494,66	\$ 334.754,26	\$ 382.021,13
Julio	\$ 265.721,40	\$ 331.738,90	\$ 373.604,82
Agosto	\$ 308.409,19	\$ 290.815,05	\$ 315.888,17
Septiembre	\$ 269.404,47	\$ 363.786,84	\$ 409.532,43
Octubre	\$ 303.692,03	\$ 378.462,74	\$ 325.905,68
Noviembre	\$ 287.670,34	\$ 412.831,69	\$ 382.190,28
Diciembre	\$ 240.338,39	\$ 346.878,08	\$ 369.787,27

Año	Promedio Mensual	Incremento Anual
2009	359009.83	8.04%
2008	332301.18	20.67%
2007	275390.07	





## **ANEXO 7**

### **MANUAL DE VENTAS**

**Elaborado Para El Señor:**

**VICTOR HUGO PIEDRA DURAN**

**Vendedor Contratado para las zonas de:**

**AZOGUES – PAUTE**

**CUMBE - PARTE DE CUENCA**

**Abril 2 de 2002**

**Cuenca – Ecuador**

**Distribuidora “D.I.S.A” Misión- Visión**

### **MISION**

“La misión de Distribuidora “**DISA**” es lograr una relación estratégica y de confianza mutua con los farmacéuticos (nuestros clientes) que requieran de nuestros productos, permitiéndonos con esto crecer permanentemente en el tiempo y reafirmar la permanencia de nuestra Empresa en el mercado, generando un adecuado retorno de la inversión. Considerando además que el desarrollo integral del personal y el trabajo en equipo son vitales para lograr nuestros



objetivos, con el afán de merecer siempre la confianza plena de los colaboradores y clientes principalmente”.

### **VISION**

“Consolidarnos como una empresa comercializadora de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición variedad de líneas genéricas y de marca, mantener un nivel de stock óptimo y un excelente y ágil servicio de entrega. Distribuidora “DISA” pretende ser un distribuidor líder en la zona del Austro Ecuatoriano.”

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Gerente General: Lcdo. Silvio Abad Vallejo

Gerente de Ventas: Fernando Abad Piedra

Gerente Comercial: Hillmar Abad Piedra

Supervisor/Financiero: Camilo Piedra

Jefe de Crédito: Katherine Abad

Jefe Administrativo: Rosario Arias Ortiz

Contador: Andrea Cornejo

Jefe de Bodega: Juan Carlos Garate

**Fecha:** Abril 2 de 2002

---

A continuación se detalla las ofertas dadas por esta empresa según lo pactado en conversación verbal con el Lcdo. Silvio Abad Gerente General.

Cupo de ventas \$ 35.000 (treinta y cinco mil dólares) los tres primeros meses

A partir del mes de Julio su cupo será de \$ 40.000 (cuarenta mil dólares)

Si alcanza como mínimo el 90% del cupo asignado recibirá el 1.5% de comisión sobre sus ventas, siempre y cuando se cobre en un plazo máximo de 70 días cada factura.

Rosario de los Ángeles Arias Ortiz / 2010

María Elena Pesantez Sigüenza





Si su monto de ventas es del 80 al 89% la comisión será el 1.25% sobre sus ventas, siempre y cuando se cobre en un plazo máximo de 70 días cada factura.

Si su monto de ventas es del 50 al 79% la comisión será el 1% sobre sus ventas, siempre y cuando se cobre en un plazo máximo de 70 días cada factura.

No ganará comisión alguna en caso de vender menos de \$ 20.000 (veinte mil dólares)

No ganará comisión en la factura que se cobre a más de 70 días, salvo negociación especial autorizada para algún cliente.

El porcentaje de comisiones tendrá variación según su cumplimiento de cobertura, el 16.66% del porcentaje de la comisión 1.5% dependerá de este rubro.

Si su cobertura alcanza del 75% al 100% será recompensado con el 0,25% del valor total de ventas; si es del 50% al 74% con el 0,15% y si es menor al 49% no percibirá porcentaje alguno.

Las comisiones se pagarán al término de cobro de todas las facturas producto de la venta de abril.

Los pedidos serán sincronizados a través de su computador, (adjunto condiciones de adquisición del mismo)

Deberá reportarse diariamente en la oficina a las 8.am y 2.30 pm para comunicar la zona de trabajo para ese día, a la vez que elaborara diariamente un informe. Adjunto encuentre modelo (Anexo13)

Recibirá mensualmente los viáticos para su gira de acuerdo al número de entradas que registre el mes.

Sueldo básico \$ 240. Se le entregara mensualmente tickets por un valor de \$65 (sesenta y cinco dólares) para gasolina, la misma que podrá adquirirla en Gasolinera Eloy Alfaro.

Por llegar al cupo recibirá un premio de \$30 (treinta dólares)

Por cobro efectivo de cartera (70 días) se pagará un premio de \$30 (treinta dólares) es decir al 10 de julio deberán estar canceladas todas las ventas de abril.



Atentamente,

.....

Lcdo. Silvio Abad V.

GERENTE GENERAL

Se deberán adjuntar listados actualizados de :

**Lista de precios**

**Listado de bonificaciones**

**Listado de políticas para recepción de productos por expirar**

**Listado de clientes según la zona asignada**

### **ANEXO 8**

## **MODELO DE INFORME DIARIO QUE SUGERIMOS DEBE SER PRESENTADO POR CADA VENDEDOR**

### **INFORME DIARIO**

Fecha: Abril 9 de 201

Vendedor: Victor H. Pied

CLIENTE	CIUDAD	REALIZO PEDIDO			REALIZO COBRO			OBSERVACIONES
		SI	NO	N°	SI	NO	N° RECIBO	
Farmacia San	Cuenca	x		PVH-01358	x		12789	
Farmacia Karl	Cuenca		x			x		Cliente está de viaje
Farmacia Isab	Cuenca	x		PVH-01359		x		Cancela el día lunes



## **ANEXO 9**

**El cupo del vendedor es de \$. 40.000**

Comisión 1,50%  
Cumplimiento de cobertura 80% - 0.25%

Ventas	Bien Cobrado	% Ventas	%Crédito	%Cobertura	Total Comisión
S/. 40.000,00	S/. 30.000,00	0,75%	0,50%	0,25%	S/. 475,00

Antes			% Ventas			Total Comisión
			1,50%			
S/. 40.000,00	S/. 30.000,00	S/. 450,00				S/. 450,00

Comisión 1,25%  
Cumplimiento de cobertura 80% - 0.25%

Ventas	Bien Cobrado	% Ventas	%Crédito	%Cobertura	Total Comisión
S/. 35.000,00	S/. 28.000,00	0,63%	0,42%	0,25%	S/. 379,16

Antes			% Ventas			Total Comisión
			1,25%			
S/. 35.000,00	S/. 28.000,00	S/. 350,00				S/. 350,00

Comisión 1,25%  
Cumplimiento de cobertura 70% - 0.15%

Ventas	Bien Cobrado	% Ventas	%Crédito	%Cobertura	Total Comisión
S/. 35.000,00	S/. 28.000,00	0,63%	0,42%	0,15%	S/. 344,16

Antes			% Ventas			Total Comisión
			1,25%			
S/. 35.000,00	S/. 28.000,00	S/. 350,00				S/. 350,00