



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LAS  
EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS DE LA CIUDAD DE  
CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO”**

**Tesis previa a la obtención del Título de**

**Contador Público Auditor.**

**Autores:** KEVIN ALEXANDER PESÁNTEZ PAREDES  
MARÍA CONCEPCIÓN RODAS JARAMILLO

**Directora:** Mgs. XIMENA KATHERINE PERALTA VALLEJO

**CUENCA - ECUADOR**

**2015**

## **RESUMEN**

En la actualidad las empresas que se dedican a la distribución de productos farmacéuticos han sufrido un gran impacto debido a las nuevas legislaciones que impuso el gobierno para el manejo de sus productos; desde las restricciones a la importación, hasta el pago de impuestos. Esta situación ha hecho más dura la competencia en este tipo de empresas. Esto implica que varios procesos de las compañías necesitan un control para lograr cumplir con los objetivos planteados.

Lo que se mide, es lo que se logra. Si las empresas únicamente desean medir el desempeño financiero, obtendrán una mejora en el mismo. Por el contrario, si canaliza la visión e incluye mediciones en base a perspectivas logrará alcanzar los objetivos de las mismas. La visión y la estrategia son los caminos que debe seguir la empresa para cumplir con sus metas, pero la definición de estrategia en esencia es complicada, más aún si se la desea implementar, el reto consiste en identificar lo que quiere controlarse y el Balanced scorecard es la herramienta indicada para traducir las estrategias en medidas de actuación, la misma que maneja las siguientes perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje; que por medio de indicadores permitirán medir los objetivos planteados por la empresa en cada una de las áreas antes mencionadas.

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de balanced scorecard aplicable en cualquier empresa distribuidora de productos farmacéuticos, con el fin de erradicar la falta de control en áreas específicas de dichas empresas. Para ello, se utilizará a la distribuidora “Verdezoto” como caso de aplicación para mostrar la funcionalidad de esta herramienta. Con el estudio de las distribuidoras del Austro, se realizó un modelo que posteriormente sirvió como guía para el caso de aplicación. A través de datos proporcionados por las empresas, herramientas estadísticas web y encuestas realizadas, se adquirió información valiosa para la elaboración de los elementos que conforman el balanced scorecard. El resultado final



de esta investigación es asegurar un control integral y estratégico del progreso de la empresa, en cuanto al cumplimiento de sus objetivos y a su vez suministrar la dirección correcta en el caso de que se presenten errores.

## **ABSTRACT**

Nowadays companies dedicated to the distribution of pharmaceutical products have suffered a big impact because the new laws imposed by the Government for the management of their products; from the import restrictions, until to the payment of taxes. This situation has become tougher competition in this kind of companies. This means that several processes of the companies need a control for achieving compliance with the objectives set.

What is measured, is achieved. If the companies only want to measure financial performance, they will get an improvement in it. On the contrary, if channeled the vision and includes measurements based on perspectives you will achieve the objectives there of. The vision and strategy are the roads that you must follow by the company to meet its goals, but the definition of strategy in essence is complicated, even more if you want to deploy, the challenge is to identify what you want to be controlled and the Balanced scorecard is the prescribed tool to translate strategies into action measures, which handles the following perspectives: financial, customer, process and learning; that you allow through indicators measure the objectives set by the company in each of the above areas.

The objective of this work is to propose a model of balanced scorecard applicable in any company distributor of pharmaceutical products, in order to eradicate the lack of control in specific areas of these companies. To do this, you will use to the Distributor "Verdezoto" as a case of application to show the functionality of this tool. With the study of the distribution companies of the Austro was a model that later served as a guide in the case on application. Through data provided by companies, web statistics



tools and surveys, is acquired information valuable in the development of the elements that make up the balanced scorecard. The end result of this research is to ensure a comprehensive control integrated and strategic progress of the company, in the fulfilment of its objectives and in turn supply the correct address where errors occur.



<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	
<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>5</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>11</b>
<b>RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> .....	<b>13</b>
<b>RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> .....	<b>14</b>
<b>CLAÚSULA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>15</b>
<b>CLAÚSULA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>16</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>17</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>18</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES</b> .....	<b>20</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR FARMACÉUTICO .....	20
1.1.1 ÁMBITO ECONÓMICO: .....	22
1.1.2 ÁMBITO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL: .....	30
1.1.3 ÁMBITO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL .....	34
1.1.4 ÁMBITO TECNOLÓGICO: .....	38
1.2 DISTRIBUIDORA JOSÉ VERDEZOTO.....	40
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	40
1.2.2 VISIÓN .....	40
1.2.3 MISIÓN.....	40
1.2.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS: .....	40
1.2.5 OBJETIVO GENERAL:.....	41

1.2.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	41
1.2.7 ENTORNO GENERAL .....	41
1.2.8 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	47
1.2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	48
1.2.10 INSTALACIONES:.....	53
1.2.11 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO: .....	53
1.2.12 F.O.D.A: .....	55
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>58</b>
2.1 ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD .....	58
2.2 ¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?.....	59
2.3 ¿POR QUÉ DEBERÍAN LAS EMPRESAS IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD?.....	60
2.4 CONCEPTO DE BALANCED SCORECARD .....	61
2.5 OBJETIVO DEL BALANCED SCORECARD.....	62
2.6 IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	62
2.7 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD .....	63
2.8 PERSPECTIVAS .....	66
2.8.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:.....	67
2.8.2 PERSPECTIVA CLIENTES:.....	68
2.8.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	74
2.8.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	75
2.9 VENTAJAS DEL BSC. (KAPLAN & NORTON, 1997) .....	76
2.10 DESVENTAJAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD. (KAPLAN & NORTON, 1997) .....	77
<b>CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS.....</b>	<b>77</b>
3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS PREVIO AL SONDEO.....	78
3.1.1 GRUPO DIFARE .....	78

3.1.2	ABAD HERMANOS .....	80
3.1.3	ECUAQUÍMICA .....	81
3.1.4	QUIFATEX.....	84
3.1.5	LETERAGO .....	86
3.1.6	DISTRIBUIDORA VERDEZOTO .....	88
3.2	F.O.D.A. GENERAL DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS:.....	90
3.3	DIAGNÓSTICO GENERAL DEL ENTORNO: .....	92
3.3.1	INVESTIGACIÓN DEL TOTAL DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS .....	92
3.3.2	SONDEO PREVIO AL ESTUDIO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LAS DISTRIBUIDORAS .....	92
3.3.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SONDEO.....	94
3.3.4	ELABORACIÓN DE ENCUESTAS SELECTIVAS EN BASE AL SONDEO PREVIAMENTE REALIZADO .....	98
3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	98
3.4.1	ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS POR LAS ENCUESTAS .....	98
3.5	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	100
3.6	DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA DISTRIBUIDORA VERDEZOTO .....	103
3.6.1	ANÁLISIS EXTERNO DISTRIBUIDORA VERDEZOTO .....	103
3.6.2	ANÁLISIS INTERNO DISTRIBUIDORA VERDEZOTO .....	110
3.7	ELEMENTOS CLAVE PARA MATRIZ F.O.D.A.....	137
3.8	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	141
3.9	PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	143
3.10	CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACUERDO A LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.....	145
3.11	MAPA ESTRATÉGICO .....	147

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA  
LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS DE LA**



**CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: DISTRIBUIDORA**

**VERDEZOTO..... 149**

4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA:..... 149

4.2 CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE BSC..... 149

4.2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN:..... 150

4.2.2 HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN: ..... 153

4.2.3 HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS:.. 157

4.2.4 ESTRUCTURACIÓN DEL F.O.D.A ESTRATÉGICO..... 159

4.2.5 HOJA DE DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS 165

4.2.6 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO ..... 167

4.2.7 MAPA DE VECTORES..... 168

4.2.8 FICHA DE VECTORES ..... 171

4.2.9 HOJA DE INDICADORES ..... 173

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 178**

CONCLUSIONES:..... 178

RECOMENDACIONES..... 181

**BIBLIOGRAFÍA ..... 183**

**ANEXOS..... 186**

**DISEÑO DE TESIS..... 295**

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES DEL PIB..... 22

ILUSTRACIÓN 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO ..... 23

ILUSTRACIÓN 3 INFLACIÓN URBANA ..... 28

ILUSTRACIÓN 4 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA ..... 29

ILUSTRACIÓN 5 TASA DE MORTALIDAD ..... 32

ILUSTRACIÓN 6 RANKING DE DISTRIBUIDORES ..... 43

ILUSTRACIÓN 7 CASAS FARMACÉUTICAS ..... 47

ILUSTRACIÓN 8 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA VERDEZOTO.....	52
ILUSTRACIÓN 9 INSTALACIONES DISTRIBUIDORA VERDEZOTO ....	53
ILUSTRACIÓN 10 ANÁLISIS INTERNO.....	56
ILUSTRACIÓN 11 ANALISIS EXTERNO .....	57
ILUSTRACIÓN 12 BALANCED SCORECARD.....	67
ILUSTRACIÓN 13 INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE.....	71
ILUSTRACIÓN 14 ANÁLISIS INTERNO DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS .....	90
ILUSTRACIÓN 15 ANÁLISIS EXTERNO DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS .....	91
ILUSTRACIÓN 16 MATRIZ 1 RESULTADOS SONDEO.....	95
ILUSTRACIÓN 17 MATRIZ 2 RESULTADOS SONDEO.....	97
ILUSTRACIÓN 18 RESULTADOS MATRIZ GENERAL DE LAS DISTRIBUIDORAS .....	101
ILUSTRACIÓN 19 RELACIONES ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA EMPRESA.....	104
ILUSTRACIÓN 20 VARIABLES CLAVES EN LAS FUERZAS ECONOMICAS .....	105
ILUSTRACIÓN 21 VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES .....	106
ILUSTRACIÓN 22 VARIABLES CLAVE EN LAS FUERZAS POLÍTICAS .....	107
ILUSTRACIÓN 23 FUERZAS TECNOLÓGICAS.....	108
ILUSTRACIÓN 24 RAZON DE ENDEUDAMIENTO .....	129
ILUSTRACIÓN 25 RAZON DE LIQUIDEZ CORRIENTE .....	130
ILUSTRACIÓN 26 RAZÓN DE ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES.....	132
ILUSTRACIÓN 27 ROTACION DE CXC .....	134
ILUSTRACIÓN 28 RAZON PERIODO DE COBRO PROMEDIO .....	134
ILUSTRACIÓN 29 RAZON PERIODO PROMEDIO DE COBRO .....	135
ILUSTRACIÓN 30 RAZON MARGEN NETO DE UTILIDADES.....	137
ILUSTRACIÓN 31 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	141



ILUSTRACIÓN 32 PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	144
ILUSTRACIÓN 33 HOJA DE DETERMINACION DE TEMAS ESTRATEGICOS.....	145
ILUSTRACIÓN 34 MAPA ESTRATÉGICO GENERAL.....	148
ILUSTRACIÓN 35 DIAGRAMA DE PARETO MISION .....	153
ILUSTRACIÓN 36 HOJA DE DECLARACIÓN MISION.....	154
ILUSTRACIÓN 37 DIAGRAMA DE PARETO VISION .....	157
ILUSTRACIÓN 38 HOJA DE DECLARACION VISION Y PRINCIPIOS	158
ILUSTRACIÓN 39 FODA ESTRATEGICO .....	163
ILUSTRACIÓN 40 HOJA DE DETERMINACION DE TEMAS ESTRATEGICOS.....	165
ILUSTRACIÓN 41 MAPA ESTRATEGICO DISTRIBUIDORA VERDEZOTO.....	167
ILUSTRACIÓN 42 VECTOR A.....	168
ILUSTRACIÓN 43 VECTOR B.....	169
ILUSTRACIÓN 44 FICHA DE VECTOR A.....	171
ILUSTRACIÓN 45 FICHA DE VECTOR B.....	172
ILUSTRACIÓN 46 HOJA DE INDICADORES P. FINANCIERA.....	173
ILUSTRACIÓN 47 HOJA DE INDICADORES P. CLIENTES.....	174
ILUSTRACIÓN 48 HOJA DE INDICADORES P. PROCESOS .....	175
ILUSTRACIÓN 49 HOJA DE INDICADORES P. APRENDIZAJE.....	175
ILUSTRACIÓN 50 INTERPRETACION PREGUNTA 1- ENCUESTA...	255
ILUSTRACIÓN 51 INTERPRETACION PREGUNTA 2 - ENCUESTA...	256
ILUSTRACIÓN 52 INTERPRETACION PREGUNTA 3 - ENCUESTA..	257
ILUSTRACIÓN 53 INTERPRETACION PREGUNTA 4 - ENCUESTA..	258
ILUSTRACIÓN 54 INTERPRETACIÓN PREGUNTA 5 - ENCUESTA...	259
ILUSTRACIÓN 55 INTERPRETACION PREGUNTA 6 - ENCUESTA...	260
ILUSTRACIÓN 56 INTERPRETACION PREGUNTA 7 - ENCUESTA...	261
ILUSTRACIÓN 57 INTERPRETACION PREGUNTA 8 - ENCUESTA...	262
ILUSTRACIÓN 58 INTERPRETACION PREGUNTA 9 - ENCUESTA...	263
ILUSTRACIÓN 59 INTERPRETACION PREGUNTA 10 - ENCUESTA.	264
ILUSTRACIÓN 60 INTERPRETACION PREGUNTA 11 - ENCUESTA.	265



ILUSTRACIÓN 61 INTERPRETACION PREGUNTA 12 - ENCUESTA. 266

ILUSTRACIÓN 62 INTERPRETACION PREGUNTA 13 - ENCUESTA. 267

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 BALANZA COMERCIAL .....	24
TABLA 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	26
TABLA 3 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR .....	27
TABLA 4 RESULTADO POBREZA POR INGRESOS .....	32
TABLA 5 % POBREZA - CUENCA .....	33
TABLA 6 DATOS PARA ANÁLISIS .....	54
TABLA 7 DATOS CUENTAS CONTABLES.....	55
TABLA 8 DATOS FINANCIEROS GRUPO DIFARE.....	79
TABLA 9 DATOS FINANCIEROS ECUAQUÍMICA.....	82
TABLA 10 DATOS FINANCIEROS QUIFATEX.....	85
TABLA 11 DATOS FINANCIEROS LETERAGO .....	87
TABLA 12 DATOS FINANCIEROS DISTRIBUIDORA VERDEZOTO.....	89
TABLA 13 DATOS CUENTAS CONTABLES.....	90
TABLA 14 DATOS RELEVANTES 2013.....	112
TABLA 15 VENTAS POR LABORATORIO ENERO 2013.....	113
TABLA 16 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS ENERO 2013....	115
TABLA 17 VENTAS POR LABORATORIO MARZO 2013.....	116
TABLA 18 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS MARZO 2013....	117
TABLA 19 VENTAS POR LABORATORIO ABRIL 2013 .....	118
TABLA 20 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS ABRIL 2013 .....	120
TABLA 21 VENTAS POR LABORATORIO MAYO 2013 .....	120
TABLA 22 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS MAYO 2013.....	122
TABLA 23 PRODUCTOS MAS VENDIDOS AÑO 2013.....	123
TABLA 24 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	128
TABLA 25 RAZON DE LIQUIDEZ CORRIENTE.....	129
TABLA 26 RAZON DE ROTACION DE ACTIVOS TOTALES .....	131
TABLA 27 RAZON DE CUENTAS POR COBRAR .....	133
TABLA 28 RAZON MARGEN NETO DE UTILIDADES .....	136



TABLA 29 ELEMENTOS CLAVE MATRIZ FODA.....	138
TABLA 30 MATRIZ DE RELACION PARA MISION.....	151
TABLA 31 MATRIZ DE RELACIONES VISION .....	155



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA  
UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, KEVIN ALEXANDER PESANTEZ PAREDES, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Enero de 2015.

---

KEVIN ALEXANDER PESÁNTEZ PAREDES

C.I: 160039575-8



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA  
UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, MARÍA CONCEPCIÓN RODAS JARAMILLO, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Enero de 2015.

---

MARÍA CONCEPCIÓN RODAS JARAMILLO

C.I: 140045578-6

## **CLAÚSULA DE RESPONSABILIDAD**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**Fundada en 1867**

Yo, KEVIN ALEXANDER PESÁNTEZ PAREDES, Informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor, excepto las citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

Cuenca, Enero de 2015



---

**KEVIN ALEXANDER PESÁNTEZ PAREDES**

**C.I: 160039575-8**

## CLAÚSULA DE RESPONSABILIDAD



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
Fundada en 1867

Yo, MARÌA CONCEPCIÓN RODAS JARAMILLO, Informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora, excepto las citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

Cuenca, Enero de 2015



---

MARÌA CONCEPCIÓN RODAS JARAMILLO

C.I: 140045578-6



## **DEDICATORIA**

Gracias doy a mi Dios siempre por vosotros, por la gracia de Dios que os fue dada en Cristo Jesús, pues por medio de él habéis sido enriquecidos en todo, en toda palabra y en todo conocimiento - 1 Corintios 1:4-5

Este trabajo va dedicado con mucho cariño para mis padres: Cecilia y Edgar, a mis hermanos Stefano y Daniela por su constante apoyo en esta trayectoria de mi vida. A mis amigos: Cony, por estar conmigo en todo momento aun cuando no había esperanza en ciertas ocasiones, siempre supimos cómo salir adelante. Andrés, por su apoyo incondicional y por siempre brindarme la mejor amistad. Jadyra, por ser la hermana y amiga que quiero tener siempre conmigo. Erika, por apoyarme en todo momento y por regalarme lo mejor. Ustedes son lo mejor que hay en mi vida.

**KEVIN PESÁNTEZ**

Por ser tú Dios quien me fortaleció hasta el final de esta etapa universitaria y por darme la mayor bendición, a mi FAMILIA, te la dedico infinitamente.

A mis padres les dedico este gran logro por ser mi gran fortaleza y creer en mí, por ser los padres incondicionales para una hija; la distancia de tenerlos no fue un obstáculo para culminar esta meta, porque siempre me apoyaron y estuvieron para mí en todo momento. Les amo con todo mi corazón y gracias a ustedes lo logré.

A mis hermanos por aguantar mis enojos y a pesar de todo me alentaron siempre como si fueran mis padres. Este logro lo comparto con ustedes les quiero.

Simplemente por ser la persona que llegó a mi vida y me dio ánimos y fuerzas para culminar mi tesis, por apoyarme día a día te la dedico con mucho amor M.L.F.A.

**MARÍA RODAS**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a ti mi Dios por todas las bendiciones que pones en mi camino. Por superar todas las pruebas que se han presentado, por regalarme la vida y ayudarme a cumplir con mis metas.

Al Sr. Luis Verdezoto y la Ing. Dolores Verdezoto por abrirnos las puertas para la realización del proyecto y por brindarnos las facilidades para la consecución del mismo.

Un agradecimiento especial a la Ing. Ximena Peralta por su apoyo en este trabajo, por guiarnos y por sobretodo ser partícipe de este gran sueño.

A los docentes que aportaron con sus consejos y sus conocimientos impartidos para lograr culminar con éxito este presente trabajo. Al Ing. Fernando Pesantez, la Ing. Johanna Armijos, al Ing. Juan Carlos Aguirre y a la Eco. Soledad Escandón por toda la ayuda brindada.

A mis amigos: Andrés Riera y Cristina Regalado por la amistad brindada y por darnos su mano cuando más los he necesitado. A Ruth, Adriana, Paola, María por regalarme los mejores años su lado, por enseñarme a ser una mejor versión de mí, por las aventuras y por las miles de historias que contaremos aun cuando tengamos familia.

**KEVIN PESÁNTEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios por haber puesto personas esenciales en este camino universitario, con quienes estoy totalmente agradecida.

A mis padres quiero agradecerles por ser mi gran pilar, por darme ese gran regalo “el estudio” y del “querer es poder”. Por brindarme tanto amor y apoyarme en todo momento, porque gracias a sus consejos estoy culminando una parte de mi vida profesional, por demostrarme que para obtener algo se requiere de un gran sacrificio.

A mis hermanos por su gran paciencia y cariño en todo momento, son mi mayor felicidad.

A ti Leonel gracias por quererme sacar siempre una sonrisa en mis peores momentos, por hacer tan fácil todo en mi vida, por eso y por mucho más. Te amo.

A ti gran amigo Kevin, porque alcanzamos esto juntos a pesar de las dificultades que se nos presentaron supimos afrontarlos como ya unos profesionales, aprendí que al final siempre estuviste tú de cualquier forma.

De manera muy afectuosa quiero agradecer a cada uno de los profesores que supieron guiarnos de la mejor manera en este arduo trabajo, Ing. Ximena Peralta por ayudarnos a cumplir esta gran meta, Ing. Fernando Pesántez por compartir sus grandes conocimientos, Ing. Johana Armijos por darnos ánimo con ese gran carisma que posee, Ing. Juan Carlos Aguirre por aclarar todas nuestras dudas. Con su gran ayuda nos enriquecimos profesionalmente.

**MARÍA RODAS**



*“No hay secretos para el éxito.  
Este se alcanza preparándose,  
trabajando arduamente y  
aprendiendo del fracaso”.* **Colin  
Powell.**

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR FARMACÉUTICO**

En el presente capítulo se dará a conocer todo lo referente al sector farmacéutico en el país, mediante ámbitos esenciales como son: económico, político, tecnológico y social para su respectivo análisis en los próximos capítulos, información que sirva como base para la elaboración de la propuesta de Balanced Scorecard aplicable en cualquier empresa de dicho sector.

Para ello es necesario conocer los pormenores que abarcan este sector de estudio y que dicha información sirva para visualizar cuál es la situación actual de las empresas distribuidoras farmacéuticas.

En el año 2011 se publicó el reglamento para la fijación de precios de los medicamentos de uso y consumo humano en todo el país, el cual clasificaba a los mismos en dos grupos: los denominados estratégicos y los no estratégicos. Los primeros eran todos aquellos medicamentos que no hayan sido declarados como no estratégicos por la autoridad Sanitaria.

El pasado 14 de julio de 2014, se emitió el decreto 400, que posee la misma esencia que la publicación del reglamento del 2011, solamente con algunas modificaciones. El mismo que se dio a conocer a las empresas distribuidoras por medio de una publicación.



En dicho decreto se señala que la fijación de precios estará a cargo del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso y Consumo Humano. Además se presentaron cambios en los plazos tales como los de la resolución de las solicitudes de fijación y revisión de precios que antes tenían un plazo de 15 días para los medicamentos, ahora solo considera los medicamentos nuevos, para los que el plazo de atención pasa a 60 días.

A diferencia del decreto del 2011, en esta nueva resolución se consideran estratégicos a aquellos medicamentos que estén bajo el régimen Regulado, con un precio techo para su segmento de mercado.

Renato Carló, presidente de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos Ecuatorianos (ALFE), dijo que este reglamento es contrario a lo que se esperaba y se ha solicitado a las autoridades de Gobierno. Aseguró que se genera una “discrecionalidad” cuando se habla de los medicamentos estratégicos, ya que éstos son los de difícil acceso, necesarios y caros, como por ejemplo los que sirven para tratar el cáncer o el VIH.

Con esta resolución se ve afectada la industria farmacéutica porque llevan muchos años con el congelamiento de precios y resulta más fácil introducir un producto nuevo, que una reestructuración de precios, esto genera complicaciones al momento de competir con la actualización de precios en el mercado.

Esta medida implementada ha hecho que las empresas objetos de estudio, tomen medidas para salvaguardar la funcionalidad de sus negocios; usando nuevas estrategias de mercadeo e implementando nuevas políticas que permitan recompensar las complicaciones que conlleva el uso de esta nueva disposición.

A continuación se detallará lo más relevante en cuanto a los distintos ámbitos ya mencionados anteriormente:

### 1.1.1 ÁMBITO ECONÓMICO:

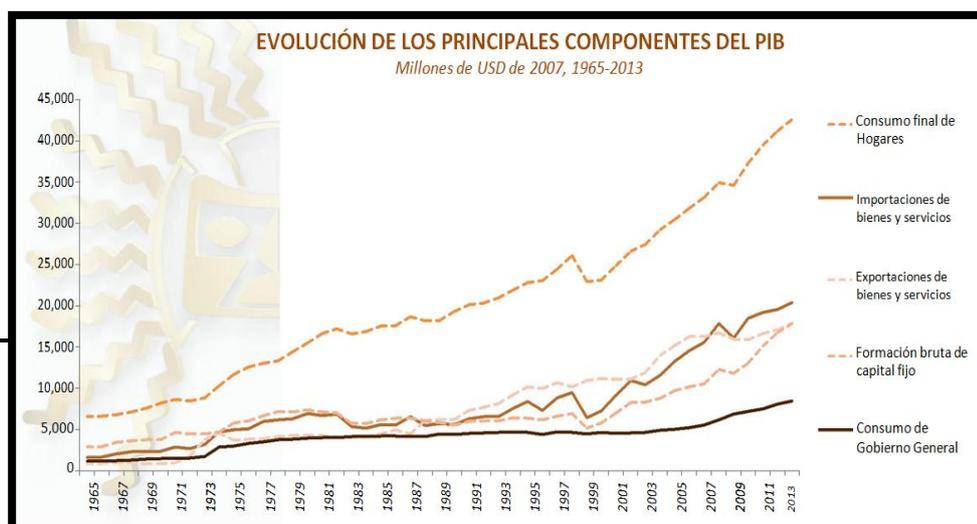
La economía ecuatoriana sigue en post de la recuperación al menor ritmo esperado ya que los indicadores macroeconómicos han alcanzado crecimientos lentos que contrastan las proyecciones hechas al inicio del año 2013. No obstante es importante destacar que puede haber una aceleración del crecimiento como resultado de la disminución de las tensiones financieras.

Según los datos estimados por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de coordinación de política económica para el año 2013 el crecimiento real esperado estaba en el rango entre 3,7% y 4%. Se observa que persiste una estimulación económica como resultado de las inversiones y el gasto para sustentar el cambio de la matriz productiva que el Gobierno Nacional tiene planeado.

Para el análisis de las fuerzas económicas que afectan al sector de industria de distribución farmacéutica es necesario conocer aquellos indicadores económicos que pueden originar cambios al giro del negocio tales como:

#### 1.1.1.1 PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)

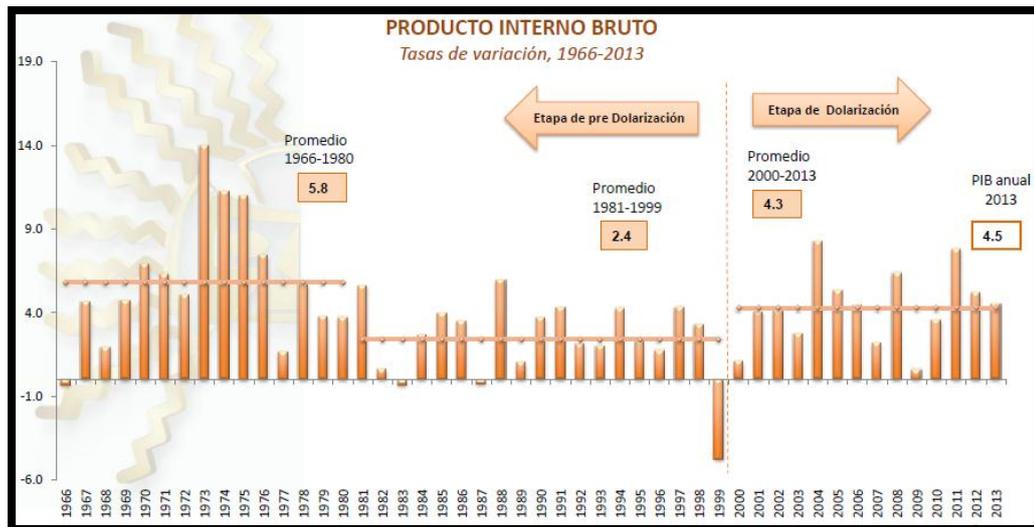
Este indicador macroeconómico está compuesto por cuatro elementos: Consumo, Inversión, compras del Estado, Exportaciones Netas. En lo que respecta al consumo están inmersos todos los gastos que realizan los hogares en bienes y servicios exceptuando las compras de viviendas. Para la inversión incluye los gastos en el equipo de capital, existencias y estructuras, inclusive las compras de nuevas viviendas por parte de los hogares. Las compras del Estado están conformadas por los gastos



realizados tanto por la administración central como la administración regional y local tanto en bienes como en servicios. Por último las exportaciones netas conforman en gasto que realizan los extranjeros en bienes que produce el Ecuador menos el gasto de los residentes del Ecuador en bienes extranjeros.

De las cifras presentadas en la imagen anterior, es importante destacar que el elemento que dinamiza el crecimiento del PIB es el consumo de los hogares, el mismo que ha mantenido un ritmo de crecimiento sostenible en los últimos 5 años. Por su parte la inversión (formación bruta de capital) tiene una gran relación con el cambio de las importaciones de bienes y capital y a su vez impulsa el crecimiento de la economía.

FUENTE 2 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, ESTRUCTURA MACROECONÓMICA  
ILUSTRACIÓN 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO



Del gráfico anterior se puede destacar que la tasa de variación promedio del PIB para el periodo 2000-2013 fue de 4,3 que después de pasar la etapa de pre dolarización sufrió un gran cambio y un notable crecimiento. La tasa del PIB anual para el año 2013 llegó a 4,5 y se espera que para el

año 2014 tenga un pequeño incremento porcentual con respecto a este valor.

Para el caso del sector distribuidor farmacéutico este indicador tiene trascendencia en primera instancia en el consumo de los hogares ya que si se presenta una disminución en el porcentaje de consumo ya sea porque el nivel de ingresos ha disminuido o porque las familias han dejado de consumir ciertos productos. Cabe recalcar que el Gobierno Nacional a través del ministerio de producción y conjuntamente con las farmacias tomó la resolución de que se deben consumir más productos farmacéuticos genéricos con el fin de abaratar costos para el Estado, esto tiene dos partes importantes de análisis por un lado no se verá afectado el consumo de las familias en cuanto a medicinas y es probable que aumente el consumo de las mismas por el abaratamiento causado. (Inmediato, 2011)

En segunda instancia la balanza comercial o exportaciones netas que permiten conocer cómo han evolucionado las compras y ventas en todos los sectores del país. Es importante recalcar que estos cambios afectan también a las farmacias pequeñas, por lo que se ven en la obligación de unirse con otras para formar una alianza y romper el mercado como una nueva organización competitiva que como resultado causa conflictos a las distribuidoras por la pérdida de clientes.

En base a las cifras proporcionadas por el Banco central se destaca:

**TABLA 1 BALANZA COMERCIAL**

INDICADORES		MILLONES DE DOLARES				
MACROECONÓMICO	2009	2010	2011	2012	2013	
1. BALANZA COMERCIAL	(233,85)	(1.978,73)	(829,50)	(440,61)	(1.193,77)	
Petrolera	4.626,33	5.630,40	7.858,33	8.350,68	8.027,55	

No petrolera	(4.860,1 8)	(7.609,1 3)	(8.687,83)	(8.791,29)	(9.221,32 )
<b>1.1 EXPORTACIONES FOB<sup>1</sup></b>	<b>13.863,0 6</b>	<b>17.489,9 3</b>	<b>22.322,35</b>	<b>23.764,76</b>	<b>24.847,8 5</b>
Petrolera	6.964,64	9.673,23	12.944,87	13.791,96	14.107,7 3
No petrolera	6.898,42	7.816,70	9.377,49	9.972,80	10.740,1 2
<b>1.2 IMPORTACIONES FOB</b>	<b>14.096,9 0</b>	<b>19.468,6 5</b>	<b>23.151,86</b>	<b>24.205,37</b>	<b>26.041,6 1</b>
Petrolera	2.338,31	4.042,82	5.086,54	5.441,27	6.080,18
No petrolera	11.758,6 0	15.425,8 3	18.065,32	18.764,09	19.961,4 4
<b>1.3 TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>(n / n - 1)</b>				
Exportaciones	<b>-26,33%</b>	26,16%	27,63%	6,46%	4,56%
Importaciones	<b>-20,52%</b>	38,11%	18,92%	4,55%	7,59%

**FUENTE: DATOS OBTENIDOS POR EL BANCO CENTRAL DEL  
ECUADOR.**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Las exportaciones año a año presentan un incremento en términos monetarios llegando al 2013 a 25 mil millones aproximadamente. Por su parte las importaciones sufren el mismo proceso de crecimiento llegando a 26 mil millones aproximadamente para el año 2013. Este incremento resulta ser compensatorio porque a medida que incrementa el valor de las

<sup>1</sup> **FOB (Free on board):** significa que el vendedor entrega cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de la pérdida y el daño de las mercancías desde aquel punto.

importaciones a la misma vez lo hacen las exportaciones es por eso que la balanza comercial para el periodo 2009-2013 presente saldos negativos eso se debe a que el saldo de las importaciones es mayor a las exportaciones, por lo que como medida para buscar la mejora del saldo de la balanza comercial el gobierno nacional procede a establecer políticas restrictivas para la importación de productos terminados.

Con esta medida de restricción para el año 2014 el gobierno espera que el saldo de la balanza comercial sea menor que el presentado para el 2013. Pero afecta considerablemente a la distribuidora por la reposición de inventarios, por los costos que representa la pérdida de importaciones y paulatinamente a las ventas y utilidad de la empresa.

La tasa de crecimiento anual de las importaciones y exportaciones de bienes y servicios, se expresa en moneda local a precios constantes. Los agregados están expresados en dólares de los Estados Unidos.

Es importante conocer el PIB por sector de industria y para todas las distribuidoras farmacéuticas se obtienen estas cifras:

**TABLA 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO**

INDICADOR MACROECONÓMICO	2009	2010	2011	2012	2013
PIB POR INDUSTRIA (COMERCIO)	6.523.5 43	7.241.1 04	8.399.8 16	9.030.7 58	9.802.0 95

**FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

**ELABORADO POR: AUTORES**

El PIB para el sector de comercio aumento desde el periodo 2009-2013 este crecimiento es positivo ya que hay una buena interacción de los elementos que forman la parte del PIB en post de mejora del sector de Industria.

### 1.1.1.2 IPC (ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR)

Es un indicador mensual, que mide los cambios en el tiempo del nivel de los precios del consumo final de bienes y servicios, de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país.

**TABLA 3 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR**

Año base: enero - diciembre de 2004 = 100	Familias de ingresos altos, medios y bajos - Salud 6,0% ponderación				
<b>ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Índice	112,19	116,37	120,04	125,42	130,94
Variación porcentual anual (inflación)	3,29	3,72	3,16	4,48	4,4

**FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

#### **ELABORADO POR: AUTORES**

La medición del IPC parte de un valor base (100), por lo que los valores superiores o inferiores a este determinan la variación de precios y dicha variación representa a su vez la inflación.

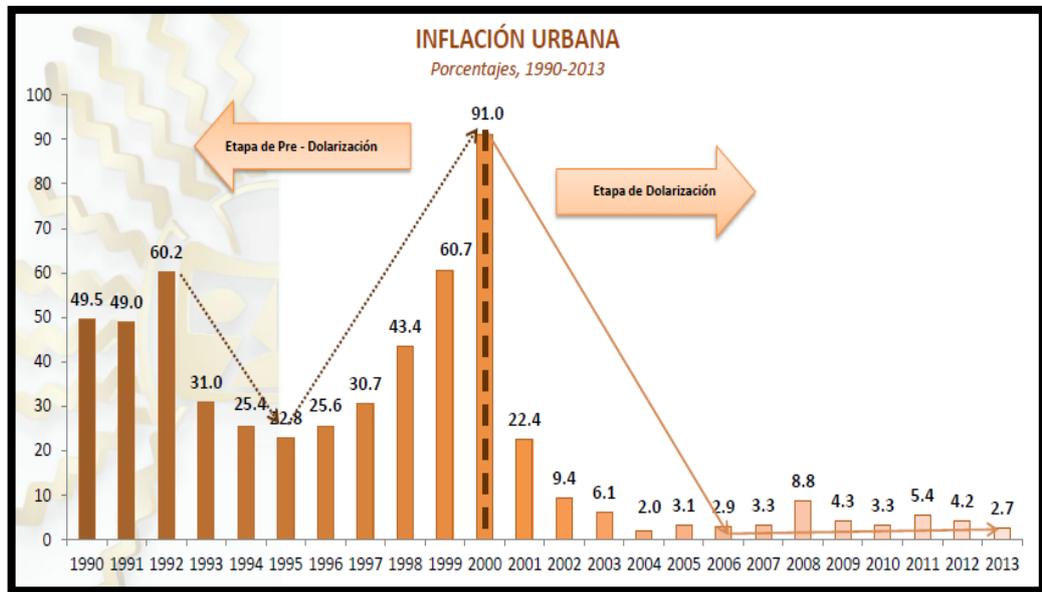
Como se observa en la tabla el índice de precios crece conjuntamente con la inflación, esto se debe a que: el gobierno recurrió a un endeudamiento y tuvo un déficit, también por la creciente demanda de bienes y servicios y una menor oferta de los mismos, a su vez por el aumento de los precios de los productos finales por los costos incurridos en la producción de los mismos.

Este indicador a nivel de variación porcentual permite ver el cambio que se produce en el precio del dinero que está condicionado directamente con el volumen de compras y con los bienes que utilizan la financiación como una forma habitual de comercio, así como también la inversión y el

ahorro. Una subida de precio disminuye el volumen de ventas mediante la financiación; una caída en los precios aumenta el volumen de compras y un aumento en la inversión.

La inflación para el año 2013 resulta ser de 4,4 que a comparación del año 2012 ha disminuido en apenas 0,08 puntos porcentuales.

ILUSTRACIÓN 3 INFLACIÓN URBANA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, ESTRUCTURA MACROECONÓMICA 2014

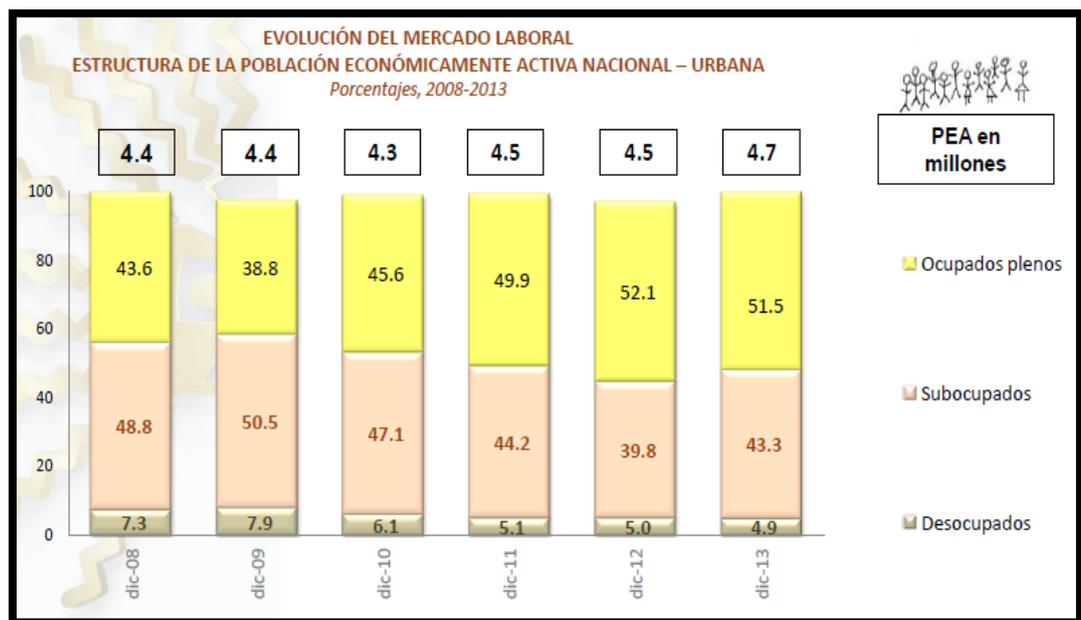
Como se puede apreciar en el gráfico en el periodo de introducción de la dolarización la inflación llega a un nivel muy alto con el 91%, a partir de ahí con las medidas para solventar esta inflación se ha logrado mantener en los estándares más bajos es así que en los últimos 5 años la inflación no ha superado el 6% que es un buen indicador para la mejora de la economía del país.

Estos múltiples cambios afectan al sector de industria farmacéutica por las constantes variaciones de precios de los productos finales y eso implica un mayor costo de adquisición de las medicinas para redistribuirlas.

### 1.1.1.3 DESEMPLEO, INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL

<sup>2</sup>El desempleo es un indicador que permite conocer a la industria cuanta desocupación existe y según ello analizar por una parte el hecho de que las personas no tienen ingresos para comprar y por otra parte las medidas para contrarrestar esta situación. El desempleo durante el segundo trimestre de 2013, en el sector urbano, se ubicó en 4.65%, lo cual implica una reducción de 0.53 puntos porcentuales en relación al segundo semestre de 2012. La ocupación plena llega a 48.5%, respecto al mismo período analizado. Para el segundo semestre de 2013 el subempleo

ILUSTRACIÓN 4 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, ESTRUCTURA MACROECONÓMICA 2014 (PEA)

alcanzó el 46.43%, lo cual refleja un incremento de 1.5 puntos porcentuales aproximadamente en comparación con el año de 2012.

En base a los datos del gráfico anterior se puede deducir que para el año 2009 el Ecuador presenta la cifra más alta de desocupados, y a partir de allí disminuye porcentualmente llegando a 4,9% en el año 2013 que respecto a años anteriores es la cifra más baja que se registra.

<sup>2</sup> **POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA).**- está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados).



El índice de confianza empresarial permite medir la percepción del sector empresarial frente al entorno del país a través de encuestas que evalúan el comportamiento de las ventas y la inversión, la evolución de la inflación, el análisis de la fuerza laboral y la oferta y temas políticos, sociales y económicos del país. Esto permite conocer cómo se encuentran las empresas frente a dichos elementos mencionados. Existe un crecimiento del índice de confianza empresarial (ICE) que para el primer trimestre de 2013 aumentó en 121.2 puntos con respecto al año anterior. Para el caso del índice de confianza del consumidor, existe una variación anual positiva de 8.13%. Para el índice de actividad económica nacional (IDEAC) hay una tendencia creciente, llegando a 498 puntos para el mismo periodo analizado del año 2013.

### **1.1.2 ÁMBITO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL:**

Los diversos cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales existentes en el entorno afectan de manera directa a los productos, mercados, servicios y clientes. Todas estas variables definen características esenciales como forma de vida, de trabajo y de consumo de las personas ecuatorianas. Al haber cambios en las variables ya mencionadas, los consumidores exigen mejores productos, servicios y estrategias.

#### **1.1.2.1 TASA DE NATALIDAD**

Datos obtenidos del INEC<sup>3</sup> dan a conocer que la población del Ecuador alcanzó los 14,483,499 habitantes en el 2010, y se calcula que la densidad demográfica es de 55.80 habitantes por kilómetro cuadrado. El Ecuador bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1.95% de acuerdo a lo estimado por el INEC.

La natalidad depende tanto del nivel de fertilidad y de la estructura por edades de la población. Durante la última década se observa un descenso de aproximadamente 6 puntos porcentuales. Según el último censo realizado por el INEC el promedio de hijos por familia decrece con

---

<sup>3</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS



los años. En década de los 90 era de 2,3 hijos por familia, en el 2001 cayó a 1,8, y en el 2010 el promedio es de 1,6 hijos por hogar.

La disminución del número de miembros en la familia según el director del INEC cree que se debe a 2 factores importantes: “Mientras más urbanos son los hogares prefieren ser más pequeños y prefieren tener menos niños, en segundo lugar, hay un cambio de un rol de la mujer socialmente hablando, la mujer está cada vez más educada, tiene un rol más importante en la economía”.<sup>4</sup>

Estos datos realzan que el crecimiento de la población cada vez está disminuyendo, factor esencial de análisis por lo que la atención a mujeres embarazadas en los centros médicos, hospitales, clínicas también disminuye de manera paulatina, causando una baja en la venta de productos farmacéuticos a los consumidores finales afectando directamente a las distribuidoras de dichos productos.

### **1.1.2.2 TASA DE MORTALIDAD**

Uno de los factores que afectan de manera general a todas las empresas es la tasa de mortalidad, la cual será analizada a continuación:

Además se puede demostrar mediante el gráfico obtenido de la base de datos del INEC que la tasa de mortalidad más alta se generó en el año 2006 alcanzando una tasa de 4,15. Mientras tanto, el año 2013 muestra un ligero decrecimiento, en relación al año 2012, y asimismo es la tasa más baja del periodo (4,00).

---

<sup>4</sup> Tomado de:

[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=157367&umt=promedio\\_hijos\\_por\\_familia\\_decrece\\_en\\_ecuador](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=157367&umt=promedio_hijos_por_familia_decrece_en_ecuador)

## ILUSTRACIÓN 5 TASA DE MORTALIDAD



**FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS,  
ECUADOR EN CIFRAS**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Las principales causas de mortalidad en el año 2013 se debe a enfermedades cardiovasculares, hipertensivas, diabetes, y además un rubro importante a detallar son los accidentes de transporte ocurridos.

**1.1.2.3 NIVEL DE POBREZA**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Diciembre de 2013 a nivel nacional existe un 25.55% de pobres y 8.61% de pobres extremos.

**TABLA 4 RESULTADO POBREZA POR INGRESOS**

<b>RESULTADOS POBREZA POR INGRESOS</b>		
<b>DATOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Pobres</b>	27,30%	25,55%
<b>Pobres Extremos</b>	11,20%	8,61%

**FUENTE: INEC**

**ELABORADO POR: AUTORES**

La ciudad con menor índice de pobreza es Cuenca con 4.99%, mientras que Guayaquil es la ciudad que registra mayor índice con 16.66%. En

términos de extrema pobreza, Machala es la ciudad que presenta una mayor incidencia con 2.50%

**TABLA 5 % POBREZA - CUENCA**

<b>CUENCA</b>	
<b>2012</b>	<b>2013</b>
10,08%	4,99%

**FUENTE: INEC**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Para la medición de la pobreza el INEC utiliza recomendaciones internacionales para lo que compara el ingreso per cápita con la línea de pobreza que en diciembre 2013 se ubicó en US\$ 78,10 mensuales por persona. Los individuos cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza son considerados pobres. (INEC, 2013)

Considerando los datos obtenidos tanto del año 2012 como 2013 se da a conocer que las personas de la ciudad de Cuenca están aptas para la adquisición de productos farmacéuticos, sean estos genéricos o de marca seleccionada, debido al bajo índice de pobreza registrado en el último año.

#### **1.1.2.4 ESTILOS DE VIDA**

En cuanto se refiere a estilos de vida los ecuatorianos no se preocupan por su salud, prefieren la comida chatarra, el café y el tabaco especialmente por la ansiedad, estrés, las largas jornadas de trabajo y la presión, de acuerdo con un estudio realizado por OCCMundial. (CNN, 2013) Según estudios las personas que padecen de enfermedades no son atendidas directamente por doctores en hospitales o clínicas, si no estos a su vez buscan la solución más fácil de auto-medicarse, comprando analgésicos o pastillas de fácil acceso en las distintas farmacias de la ciudad.

Algunas personas ecuatorianas dieron a conocer que prefieren productos farmacéuticos más caros, pues los vinculan con la calidad. Aunque otros,

como Milton Gómez, un consumidor y padre de familia quien recurre a los genéricos porque considera que tienen los mismos componentes que aquellos extranjeros o importados, pagando un menor precio. (Expreso, 2013)

Se recalca que la preferencia de los productos farmacéuticos depende mucho del criterio de las personas, tanto genéricos como de marca son adquiridos en los diferentes puntos de venta.

#### **1.1.2.5 UBICACIÓN ESTRATÉGICA**

Los consumidores por lo general buscan la calidad en atención y sobretodo el servicio que las mismas les brinden ya sea por descuentos, promociones, bonificaciones, etc. es preciso recalcar que esto es a nivel de consumidor-farmacias; mientras que para una distribuidora farmacéutica es indispensable encontrarse ubicada en un sector estratégico, el mismo que le permita despachar productos y brindar servicios de calidad en tiempos establecidos por la empresa. Las distribuidoras en la ciudad de cuenca por lo general tienen sus matrices ubicadas en otras ciudades por lo que hace muy favorable a las empresas que se encuentran ubicadas en este territorio.

#### **1.1.2.6 ACTITUDES HACIA EL GOBIERNO**

Las personas buscan la mejor manera de acatar las leyes del gobierno, afectando de cierta manera a los mismos y sobre todo al mercado empresarial, por las distintas restricciones, impuestos que impone el estado; logrando de tal manera haber un gran cambio en las políticas de cada empresa, en las decisiones empresariales, en el cambio de presupuestos, en los costos, precios, demanda, oferta.

#### **1.1.3 ÁMBITO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL**

Los gobiernos forman una parte importante del análisis del entorno, en primera instancia por el poder de compra, en un segundo nivel por el poder legislativo y la manera en como apoya a sectores con la creación de políticas de subvenciones y a la vez la incidencia de nuevas políticas en inversiones. Por ello radica la importancia evaluar estas tendencias y

las posibles consecuencias que se genere en la empresa tanto en el corto como en el largo plazo.

### **1.1.3.1 LEGISLACIÓN**

La tendencia legislativa tiene dos puntos de vista: el primero hace referencia al establecimiento de leyes, regulaciones y normativas que a través de la asamblea nacional fueron aprobadas y que como consecuencia de su aplicación afectan al sector de industria de distribución farmacéutica. El segundo visto desde el punto de vista del analista el hecho de que la tendencia legislativa afecte al consumidor en la decisión de compra de diversos productos por diferentes factores restrictivos.

Como se ha mencionado en anteriores ocasiones los elementos que marcan el cambio en el entorno externo para una empresa distribuidora farmacéutica son:

- La nueva determinación de precios a través del decreto 400.
- Las restricciones a la importación de productos terminados.
- Los entes de control y sus regulaciones para las farmacias.
- Nueva fórmula de cálculo para el anticipo al Impuesto a la Renta.

Estos elementos antes mencionados son los principales determinantes que afectan al giro del negocio. Por una parte la nueva determinación de precios que obligan a tomar medidas para no afectar a la utilidad esperada por la empresa y a su vez se genere una competencia rígida con el resto de distribuidoras. Por otro lado las restricciones a la importación que bien ha sido una piedra de tropiezo por las complicaciones que ha causado a nivel interno de la empresa. Los entes de control por su parte están llevando un estricto control en cuanto a las regulaciones que posee, han hecho que las farmacias tengan más restricciones a ciertos medicamentos y a la colocación de inyecciones; esto repercute en el clima organizacional de la empresa por el malestar que causa estas medidas y por ende los propietarios de las farmacias y sus franquicias han pensado como solución la venta del negocio. Por



último, en referencia al cálculo del anticipo ha tenido su impacto en el pago de impuestos por la subida exuberante de los mismos, ahora por esta nueva reforma se está pagando aproximadamente el 110% sumados todos los porcentajes que aplica esta nueva normativa.

### **1.1.3.2 FACTORES POLÍTICOS**

Se pueden destacar.

**Organismos de control:** Para el caso de las distribuidoras farmacéuticas, como es de conocimiento el manejo de los medicamentos implica un uso delicado y exclusivo por sus composiciones químicas, está sujeta a organismos de control. En años anteriores las distribuidoras estaban sujetas al control del CONSEP (Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas) y la Autoridad Sanitaria.

En la actualidad para la ejecución del reglamento sanitario existe la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). También está sujeta al control del Servicio de Rentas Internas que se encarga del control de las declaraciones y recaudaciones de impuestos.

**Control Sanitario:** Abarca el minucioso control del producto, de tal manera que sea apto para el consumo y estén presentados con los mejores estándares de calidad. Este control se extiende también al almacenamiento de dichos medicamentos con la temperatura y las condiciones ideales, así como también la revisión del periodo de expiración.

Este control antes mencionado para el caso de la distribuidora farmacéutica, lo realiza el Ministerio de Salud y el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria). Este último ente regulador se encarga de otorgar los permisos de funcionamiento y a su vez el control del etiquetado de los productos procesados.

ARCSA como entidad anexada al Ministerio de Salud Pública tiene sus responsabilidades y atribuciones, como lo es la emisión de permisos de

funcionamiento de los establecimientos de los productos que estén sujetos al registro sanitario.

El registro se lo realiza a través de la página web del ministerio de salud quienes a través de la ARCSA otorgaran los permisos vía correo electrónico con ello se suprime los largos procesos de tramitación.

### **1.1.3.3 ESTABILIDAD POLÍTICA**

Ecuador desde mediados de los años noventa ingresó en un estado de conmoción. Muchos han sido los Gobiernos que han defraudado la confianza de los habitantes del país y su poder se concentraba en pocas manos.

14 años de crisis se vivió en el país, que tuvieron como protagonistas las destituciones de tres ex mandatarios (Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez) que abandonaron su poder en medio de revueltas populares.

Estar en un periodo de estabilidad es lo más beneficioso para un país porque de esa manera se garantiza la continuidad del periodo constitucional y la culminación de los proyectos en post de la mejora del país.

Desde la llegada del Presidente Rafael Correa a la Primera Magistratura se ha mantenido una estabilidad política y jurídica, a pesar de los intentos de golpe de estado se sostiene su proyecto político y la legitimidad democrática del mismo hasta la actualidad.

La política se subcategoriza en:

**Política económica.-** Esta política puede suponer en los gobiernos una retracción o un incentivo en las inversiones y esto puede afectar a la política económica de la empresa.

**Política fiscal.-** tiene su incidencia en la rentabilidad de la empresa y la capacidad de compra de los habitantes de un país.

**Política exterior.**- Las relaciones internacionales tienen incidencia en la política exterior, si existe una buena relación en las negociaciones extranjeras se dará una buena política exterior.

#### **1.1.4 ÁMBITO TECNOLÓGICO:**

Nos permite analizar la posible evolución y ciertas tendencias que puedan afectar de cierta manera al futuro de la empresa u organización. Las mismas que pueden mencionarse a continuación:

##### **1.1.4.1 PERSONAL ESPECIALIZADO**

Debido a los diferentes cambios existentes en el mercado laboral es indispensable tener personal especializado en una empresa, los mismos que cumplan con las funciones establecidas para su puesto de trabajo, abaratando costos y disminuyendo lapsos de tiempo; al tener personal altamente capacitado permite que la empresa esté a la delantera de la competencia, cumpliendo a cabalidad con las diferentes funciones en los distintos departamentos de la empresa o institución. En esta época es muy difícil encontrar personal idóneo, por lo que genera una gran controversia en las empresas, buscando soluciones rápidas para la obtención del personal deseado.

##### **1.1.4.2 MODERNAS INFRAESTRUCTURAS**

Ecuador es un país en vías de desarrollo porque tiene una serie de obras de infraestructura, por ejemplo los accesos de viabilidad a las distintas ciudades han evolucionado de manera drástica, permitiendo que las empresas se puedan trasladar de mejor manera para la venta y entrega de productos. Las infraestructuras con el paso de los años han ido evolucionando rápidamente, haciendo de esto un gran atractivo para los consumidores, es decir que mientras la empresa mantenga una buena infraestructura hace que sus clientes sean fieles a la misma.

##### **1.1.4.3 SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y LOGÍSTICOS NECESARIOS**

Hay países que han logrado posicionarse de manera competitiva en el mercado internacional debido a "que han tenido procesos de innovación y la capacidad de aplicarlos en nuevos productos", lo que les ha permitido

"mejorar, por lo tanto, su capacidad competitiva y niveles de ingreso". Ahora las empresas ecuatorianas cuentan con tecnología de punta para una atención de calidad a los distintos consumidores, como es en el caso de las distribuidoras farmacéuticas han optado por las Tablet para cada agente de ventas permitiendo que los pedidos sean más factibles y precisos en el momento de despacho de los mismos. El internet, factor clave que cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, la misma que altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores. Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas.

#### **1.1.4.4 CREACIÓN O ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.**

La creación o adquisición de conocimientos técnicos debería ser muy práctico en todas las empresas, que ante cualquier situación puedan resolverlos utilizando todo lo necesario como es la tecnología y los previos conocimientos que se han adquirido con la experiencia. El conocimiento técnico es la medula de los procesos tecnológicos gracias a los cuales el hombre puede satisfacer sus necesidades e intereses. Las empresas que tienen bien definido esto, poseen mejor desempeño y mayor ventaja ante la competencia existente en el mercado laboral.

En base a información obtenida por el IMS Health se destacan las distribuidoras farmacéuticas con mejor participación en el mercado del Austro, las mismas que son: Grupo Difare, Abad Hermanos, Ecuaquímica, Quifatex, y Leterago.

La distribuidora Verdezoto es la empresa objeto de estudio para la aplicación de la propuesta de balanced scorecard, por lo que se hará un análisis más detallado de la empresa, como se presenta a continuación:

## **1.2 DISTRIBUIDORA JOSÉ VERDEZOTO**

Se describirá a continuación los antecedentes de la Distribuidora:

### **1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Distribuidor José Verdezoto Cía. Ltda. es una empresa familiar cuyos inicios se remontan al año de 1991, que por iniciativa del Dr. José Verdezoto se crea la distribuidora con la finalidad de crear una compañía que brinde un servicio de distribución de productos farmacéuticos más personalizado. Conjuntamente con su hermana CPA. María de Lourdes Verdezoto conformaba la pareja de socios que lideraban la empresa.

En el año de 1994 se incorpora como socio el Sr. Luis Verdezoto para encargarse de la supervisión, el manejo y la capacitación de la fuerza de ventas. En el año 2001 comenzó a liderar en el austro llegando a ser la distribuidora número 1 según el IMS. Desde la medición hasta la actualidad la empresa se esfuerza por mantener dicha posición.<sup>5</sup>

### **1.2.2 VISIÓN**

Liderar la distribución a las farmacias y cadenas independientes en el país con un trato justo y equilibrado, teniendo como meta el crecimiento de los puntos de ventas para tener un mercado homogéneo que permita el desarrollo sostenido de todos los actores.<sup>6</sup>

### **1.2.3 MISIÓN**

Dar un servicio de logística de primera para mantener un abastecimiento de los productos farmacéuticos en todos los puntos de salud con un personal capacitado para satisfacer las necesidades.<sup>7</sup>

### **1.2.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS:**

**RESPECTO:** Tratamos a las personas como queremos ser tratados

<sup>5</sup> Datos obtenidos de la Distribuidora Verdezoto

<sup>6</sup> Datos obtenidos de la Distribuidora Verdezoto

<sup>7</sup> Datos obtenidos de la Distribuidora Verdezoto

**RESPONSABILIDAD:** Nuestro compromiso es orientar a nuestro personal hacia el desarrollo permanente, a la lealtad hacia nuestra organización y al trabajo en equipo.

**INTEGRIDAD:** Las relaciones personales con los proveedores y nuestros clientes, las llevamos a cabo con transparencia, honradez y responsabilidad

**LEMA:** La empresa tendrá éxito solamente si cada uno de los integrantes tiene éxito.<sup>8</sup>

### **1.2.5 OBJETIVO GENERAL:**

Brindar un servicio de calidad con entregas oportunas y productos confiables de manera que la empresa se mantenga en los primeros lugares del ranking de distribuidoras farmacéuticas en el Austro Ecuatoriano.

### **1.2.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Generar un clima laboral que motive a la fuerza de ventas a mejorar sus competencias de manera que logren acoplarse a la expectativa del cliente asegurando la venta de los productos.
- Crear nuevas estrategias de marketing para dar un agregado que permita ser más competitivo en el mercado tanto a la distribuidora como a los clientes.
- Buscar la mayor rentabilidad acaparando sectores farmacéuticos estratégicos y a su vez motivándolos a elegir a la distribuidora como su mejor opción de compra.

A partir de los antecedentes se dará a conocer el entorno general de la distribuidora Verdezoto:

### **1.2.7 ENTORNO GENERAL**

#### **1.2.7.1 ANÁLISIS DE COMPETENCIA:**

Para el presente análisis se ha tomado como base los datos proporcionados por el IMS del último trimestre del año 2013<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Datos obtenidos de la Distribuidora Verdezoto



Hasta el año 2012 la distribuidora Verdezoto lideraba el Austro Ecuatoriano ubicándose en primer lugar. Su repentina caída a segundo lugar fue provocada por la regulación a las importaciones que impuso el Gobierno Nacional ante el ingreso de materias primas del exterior, que no solo afectó a la distribuidora Verdezoto sino a todo el mercado farmacéutico haciendo que los mismos pierdan poderío en el mercado, permitiendo que otras distribuidoras se aprovechen de eso para arrebatárselas a potenciales clientes y ubicarse en los primeros lugares en la distribución de medicinas.

---

<sup>9</sup> Recopilación de datos del IMS del último trimestre del año 2013

Datandina Ecuador S.A.  
 Av. Eloy Alfaro N35-09 y Portugal  
 Ed. Millenium Plaza Oficina 605  
 Tel. 333-2347  
 Fax. 2-554-935  
 E-mail: [CBrito@ec.imshealth.com](mailto:CBrito@ec.imshealth.com)



**RANKING DE DISTRIBUIDORES**  
**II SEMESTRE 2013 - TOTAL AUSTRO**

Ranking	Val. Unid.	Distribuidor	Sem. % Val.	JUL - SEP 2013		OCT - DIC 2013		II SEM. 2013		%VAL/ %JUNID
				% (USD)	% UNID.	% (USD)	% UNID.	% (USD)	% UNID.	
1	1	LETERAGO AUSTRO		30,69	28,85	32,44	34,68	31,57	31,76	0,99
2	2	VERDEZOTO		28,94	30,04	26,25	27,9	27,59	28,97	0,95
3	4	QUIFATEX AUSTRO		11,21	6,05	14,85	6,18	13,03	6,12	2,13
4	5	ABAD HERMANOS		7,14	6,39	6,57	5,47	6,86	5,93	1,16
5	3	APROMED (VEGA PALACIOS)		4,97	6,66	6,32	7,11	5,65	6,89	0,82
			<b>84,6</b>							
6	6	LOJAFAR		4,18	5,78	4,1	5,42	4,14	5,6	0,74
7	8	DISA (Sr. Silvio Abad)		2,47	2,57	2,87	3,2	2,67	2,89	0,93
8	9	DIST.CADENA ESPINOSA CIA.LTDA.		4,23	4,27	0,74	0,76	2,49	2,52	0,99
9	10	ECUAQUIMICA CUENCA		1,83	1,54	1,68	1,39	1,75	1,47	1,19
10	7	CASAJOANA M.		1,83	5,46	1,56	5,7	1,7	5,58	0,3
			<b>97,4</b>							
11	13	DIST.FAR.PEMALU		0,89	0,28	1,02	0,38	0,95	0,33	2,91
12	12	BIONCOMEDICA		0,84	0,7	0,85	0,52	0,85	0,61	1,38
13	11	PROFARCO		0,77	1,39	0,73	1,27	0,75	1,33	0,56
14	14	RECORCIDIF		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1,53
15	15	DIFARE CUENCA		0	0	0	0	0	0	0
			<b>100</b>							
16	16	DIFARE LOJA		0	0	0	0	0	0	0
17	17	ACTIVENTAS		0	0	0	0	0	0	0
18	18	AUSTRO FARMA		0	0	0	0	0	0	0
19	19	DENSILOJA		0	0	0	0	0	0	0
20	20	DIST.PRODUDERM		0	0	0	0	0	0	0
21	21	GIL		0	0	0	0	0	0	0
22	22	KERACONT		0	0	0	0	0	0	0
23	23	MEDIFARM		0	0	0	0	0	0	0
24	24	SOGUMED		0	0	0	0	0	0	0
		<b>TOTAL DISTRIBUIDORES</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**ILUSTRACIÓN 6 RANKING DE DISTRIBUIDORES**  
**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**



### **1.2.7.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS:**

Debido a la alta competitividad en el mercado farmacéutico, algunas farmacias han realizado alianzas con la finalidad de cubrir la mayor parte de mercado y tratar de abastecerse de medicinas a través de ellas, creando competencia a nivel de distribuidoras. Por lo que la población de distribución de medicinas ha incrementado y consecuentemente ha generado pérdidas estratégicas de mercado a aquellas empresas líderes en distribución ya que sus ventas han disminuido de manera considerable.

### **1.2.7.3 FACTORES ECONÓMICOS:**

En el ámbito económico ha surgido un gran inconveniente para muchas distribuidoras ya que existen dos clases de medicamentos que circulan en el mercado, el uno es conocido como de “marca registrada” y el otro es una fiel copia que se lo llama “genérico”. Las farmacias y clientes en general que compran medicamentos han optado por comprar el producto genérico ya que su costo es relativamente menor que comprar uno de marca registrada, factor que ha ido agravando el negocio de aquellas distribuidoras que comercializan con productos registrados.

Un segundo factor determinante también es los plazos de pago, las promociones, los descuentos y regalías por la compra de medicinas que origina una potencial lucha de las distribuidoras para ofrecer productos que cumplan con la expectativa de vender sus productos a un precio muy competitivo en el mercado.

### **1.2.7.4 FACTORES POLÍTICOS Y JURÍDICOS:**

De acuerdo a la resolución 116 del Comité de Comercio Exterior la restricción en la importación de varios productos ha afectado sin duda alguna a muchos sectores de la economía ecuatoriana. En el caso de las medicinas, los laboratorios carecen de productos de importación y como no se ha logrado impulsar la producción a base de materias primas se han visto perjudicados y por ende las distribuidoras también se han quedado sin productos para comercializar ya que los principales proveedores son



los laboratorios, esto ha generado una restricción en el mercado provocando que no se logren los objetivos de ventas establecidos en cada empresa distribuidora.

Cabe recalcar que toma tiempo reemplazar el producto que los laboratorios no proveen y hasta lograr aquello se va perdiendo de a poco la imagen de la empresa gracias a que las importaciones de los productos disminuyen en sobremanera la actividad de la empresa.

#### **1.2.7.5 FACTORES SOCIO CULTURALES:**

Ecuador está dolarizado desde el año 2000; pasó traumáticamente a la dolarización luego de un feriado bancario que congeló por un año todos los depósitos de los ecuatorianos, la mayoría de los cuales nunca se restituyeron, y los que se devolvieron se “licuaron” al pasar la cotización de 5.000 sucres por dólar a 25.000. Las pérdidas fueron enormes e incalculables. Las consecuencias funestas. Cerraron 17 bancos; quebraron más de 3.000 empresas; se perdieron miles de puestos de trabajo; y comenzó un violento proceso de emigración de compatriotas que sin horizonte ni perspectivas de vida digna en el país, en estampida salieron rumbo a España y EE.UU. Actualmente se calcula que en seis años al menos tres millones de ecuatorianos han emigrado; y las remesas provenientes de las familias constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas, después del petróleo. (ARROBO RODAS, 2006)

Según el estudio de Nidia Arrobo Rodas en su artículo “realidad nacional del Ecuador”, el 20% de población de más altos ingresos concentra el 63.4% de los ingresos nacionales y el 20% más pobre de la población percibe en total solo 2.16% de ellos. Los ingresos del 5% más rico superan en no menos 60 veces a los del 5% más pobre. Adjunto además que, el modelo neoliberal vigente en nuestro Ecuador es el que ocasiona las inequidades, exclusión e injusticias que soportan los pueblos porque es un modelo que tiene como motor de acción la plusvalía y que consiente la acumulación y la concentración de capitales en pocas manos. (ARROBO RODAS, 2006)



Con el accionar del presidente de la Republica Rafael Correa se ha logrado suprimir el pago de la educación universitaria, se ha dado paso a la creación de hospitales de alta tecnología y se ha logrado disminuir el índice de analfabetismo. Las grandes empresas han calmado sus ánimos de querer ser los dominantes capitalistas y se ha favorecido al sector trabajador con un código de trabajo acorde al sacrificio diario en el trabajo.

En cuanto al sector de industrias y específicamente el productivo que es el sector aliado de esta investigación para analizar a las distribuidoras farmacéuticas, visto desde el punto de vista de estas empresas, la disposición legal para la prohibición de la importación de productos es algo que hay que destacar por las consecuencias que ha provocado. Para que crezca un sector económico no siempre es necesario hacer desaparecer a otro.

El mercado cuencano es un mercado apático debido a que la mayor parte de los integrantes de las empresas son familias que han decidido crear un negocio, sus ideas y decisiones son netamente tomadas por ellos por lo que es difícil penetrar en un mercado hostil. Sin duda alguna lo que siempre prevalecerá será la competencia y más aún en esta realidad en donde existen muchas restricciones que afectan enormemente el curso normal de las actividades de la empresa.

#### **1.2.7.6 FACTORES TECNOLÓGICOS:**

Por el cambio tecnológico que se ha venido dando en los últimos años, se ha logrado ver que el consumidor final requiere una atención rápida y de primera por lo que un sistema computarizado es una herramienta básica para lograr este objetivo.

El mundo globalizado exige que las empresas se encuentren en un constante cambio tecnológico y a simple vista se ha logrado ver que muy pocas distribuidoras siguen con métodos obsoletos de cobro y facturación y es una ventaja para Distribuidora Verdezoto que cuenta con tecnología ágil que permite tener la factura en cuestión de minutos.

En este tema se analizará todo acerca de la descripción del negocio:

## 1.2.8 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.2.4.1 CASAS FARMACEÚTICAS CON LAS QUE TRABAJA DISTRIBUIDORA VERDEZOTO:

Actualmente la empresa trabaja con 36 empresas de marcas farmacéuticas reconocidas tanto nacional como internacionalmente, las cuales proveen de productos para la venta. Entre ellas podemos destacar:

GLAXO	MERCK SHARP DOME
SANOFI	MERCK ECUADOR
BAYER OTC	FARMAYALA
MEDIHEALTH	CHALVER
POEN	GENTAR
PFIZER	LA SANTE
GUTIS	LAMOSAN
GRUNENTHAL	LIFE

**ILUSTRACIÓN 7 CASAS FARMACÉUTICAS  
REALIZADO POR: AUTORES**

### 1.2.4.2 MERCADO-CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA:

En lo que respecta a los clientes que la distribuidora posee en su actividad comercial, se puede dividir en categorías que muestran en esencia el área de cobertura de la empresa, así:

- Farmacias Privadas de la Provincia del Azuay.

- Cadenas Farmacéuticas de la Provincia del Azuay.
- Puntos médicos de la Provincia del Azuay.
- Hospitales y Clínicas de la Provincia del Azuay.
- Ópticas.
- Médicos.

#### **1.2.4.3 COBERTURA DE LA EMPRESA:**

##### **✓ SECTOR PRIVADO:**

Las siguientes provincias forman parte del grupo de clientes del sector privado que posee la distribuidora: Azuay, Loja, El oro, Cañar, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, parte del Chimborazo y parte del Guayas.

##### **✓ SECTOR PÚBLICO:**

En este sector la empresa posee una gran cobertura a nivel nacional.

#### **1.2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### **1.2.9.1 TALENTO HUMANO:**

Distribuidora José Verdezoto Cia. Ltda. cuenta con personas gustosas de trabajar, el horario de atención de la empresa es de 7:30 am. - 19:30 pm. En lo que respecta al clima laboral de la empresa, existe un buen ambiente de trabajo, no hay rivalidad por pertenecer a uno u otro departamento, y cada empleado cuenta con los insumos necesarios para ejercer su trabajo.

Cada persona está capacitada para desempeñar su función en su puesto de trabajo. La interacción a nivel empresarial de los **48** integrantes de la empresa es informal. Cuando surgen problemas internos la comunicación es formal, realizando la entrega de un oficio a los implicados que en reunión se tomará la resolución final a través de gerencia general.

Se maneja de manera efectiva el correo electrónico mediante el cual se comunican los resultados, inconvenientes o cambios de roles que la

empresa vea conveniente y es el medio de transporte de información de departamento en departamento.<sup>10</sup>

### **1.2.9.2 DIVISIÓN DEPARTAMENTAL<sup>11</sup>:**

La división departamental de Distribuidora José Verdezoto es la siguiente:

**Gerente General:** Se encarga de dirigir los procesos operativos, técnicos, administrativos y financieros de la Distribuidora, a fin de cumplir con los objetivos de crecimiento de la empresa y ampliación del giro del negocio.

**Gerente de Operaciones:** Apoya en el control de procesos operativos y administrativos de la distribuidora, a fin de cumplir con los objetivos de crecimiento empresarial.

**Asistente Administrativa:** Colabora en la gestión, desarrollo, planificación, organización y ejecución de las actividades administrativas y asistir directamente en todas sus necesidades a la Gerencia General

**Coordinador de Compras:** Garantiza el buen control y manejo del stock de producto. Velar porque la mercadería llegue al precio y con las promociones o bonificaciones acordadas con los Laboratorios.

**Gerente Financiero Administrativo:** Provee a la Empresa de información financiera, contable y presupuestaria para la toma de decisiones, asegurando el cumplimiento de la normativa contable y de control interno vigente. Planificar las actividades económicas y financieras mediante una administración eficiente y eficaz que permita maximizar el valor de la entidad. Garantizar la disponibilidad de recursos financieros para asegurar la operatividad de la organización.

**Auxiliar Contable:** Apoya a la Gerencia Administrativa Financiera asegurando el cumplimiento de la normativa contable y de control vigente.

**Asistente Financiero:** Apoya a la Gerencia Administrativa Financiera asegurando el cumplimiento de la normativa contable y de control vigente.

---

<sup>10</sup> Datos obtenidos de la Distribuidora Verdezoto

<sup>11</sup> Datos obtenidos de la Distribuidora Verdezoto



**Auxiliar Contable Archivo:** Apoya en la consecución de objetivos al departamento Administrativo Financiero.

**Asistente de Cobranzas:** Gestiona los procesos de recuperación de crédito de acuerdo a las normas, reglamentos y procedimientos establecidos.

**Gerente de Sistemas:** Administra las tecnologías de información y comunicación de la empresa; dirigir y monitorear el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos operativos para alcanzar las metas propuestas.

**Jefe de Bodega:** Garantiza una adecuada custodia del inventario de mercaderías y limpieza; así como cerciorarse de que exista una adecuada gestión de recepción y despacho de mercadería

**Facturador:** Garantiza una adecuada facturación de ventas mediante una gestión oportuna y diaria

**Auxiliar General Bodega:** Garantiza una adecuada custodia del inventario de mercaderías y limpieza; así como cerciorarse de que exista una adecuada gestión de recepción y despacho de mercadería

**Coordinador de Despachos:** Garantiza una adecuada y oportuna entrega de la mercadería para conseguir la satisfacción del cliente.

**Chofer:** Garantiza una adecuada y oportuna entrega de la mercadería para conseguir la satisfacción del cliente.

**Gerente de Ventas:** Optimiza la rentabilidad de la empresa en base a una adecuada planificación, ejecución y control de los procesos comerciales; en trabajo conjunto con la fuerza de ventas.

**Supervisor de Ventas:** Promueve un crecimiento constante en la empresa logrando así un nivel representativo en ventas con nuestros clientes.



**Coordinador de Ventas:** Optimiza la rentabilidad de la empresa en base a una adecuada planificación, ejecución y control de los procesos comerciales; en trabajo conjunto con la fuerza de ventas.

**Ejecutivo Comercial:** Brinda un servicio de excelencia a nuestros clientes, informando todas nuestras promociones y beneficios de nuestra empresa, logrando así, la satisfacción del cliente y cumpliendo las ventas propuestas.

1.2.9.3 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

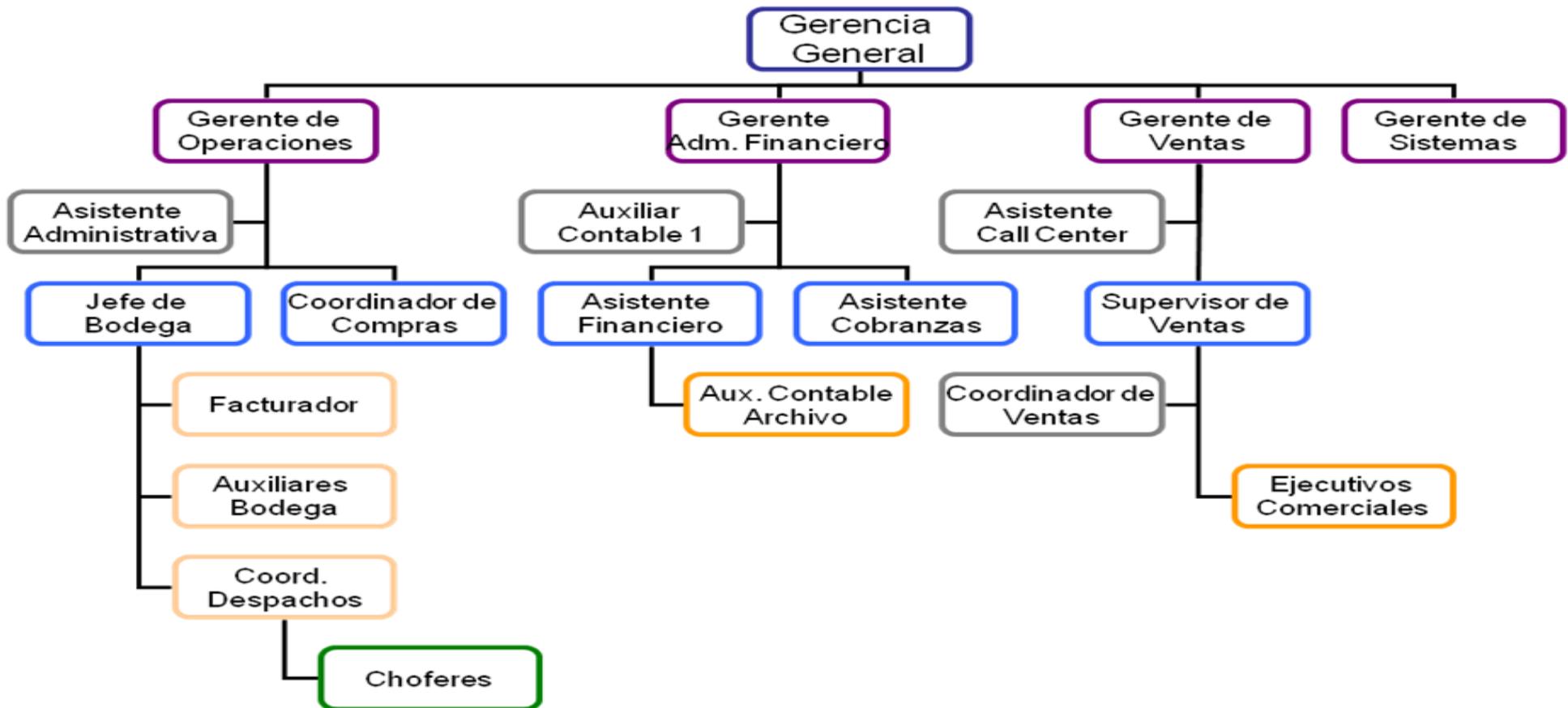


ILUSTRACIÓN 8 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA VERDEZOTO

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR EL ÁREA FINANCIERA DE LA DISTRIBUIDORA JOSÉ VERDEZOTO

### **1.2.10 INSTALACIONES:**

El grupo administrativo del negocio se remite a buscar la comodidad de sus integrantes, por lo que en sus 22 años de funcionamiento han innovado la construcción de una edificación cuyas oficinas son adecuadas para trabajar. Cuentan con un generador de energía el cual evita la paralización del trabajo si es que surgiera algún problema de corte de luz, además posee un sistema informático que permite estar al día con las actividades de la empresa.



**ILUSTRACIÓN 9 INSTALACIONES DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**FUENTE PORTAL WEB: [HTTP://ZETAELLECTRON.COM/BLOG/DISTRIBUIDORA-VERDEZOTO/](http://zetaelectron.com/blog/distribuidora-verdezoto/)**

### **1.2.11 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO:**

El siguiente análisis tiene como fuente de datos, los balances presentados por la distribuidora Verdezoto para el periodo fiscal 2011, 2012 y 2013. Se presenta a continuación las cuentas más relevantes de la empresa y su transición año a año.

CUENTA	2011	2012	2013
VENTAS	17610312,00	17255296,00	16638301,00
COMPRAS	15415624,00	14500971,00	15100069,00
UTILIDAD/PERDIDA	-13522,00	-27044,00	49698,00
INVENT. INICIAL	1201428,00	1436584,00	1289713,00
INVENT. FINAL	1436584,00	1287123,00	1401358,00
TOTAL GASTOS	1195743,00	1220748,00	1223741,00

**TABLA 6 DATOS PARA ANÁLISIS**

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

Del cuadro presentado se deduce que la consecuente pérdida que se refleja en los años 2011 y 2012 surge del cálculo del anticipo al impuesto a la renta, que se ha convertido en un agravante problema para la empresa en el tema de pago de impuestos. También ha influido la transición por la adopción de las N.I.I.F. en el Ecuador y por las consecuentes revalorizaciones realizadas en las cuentas contables que ha originado un incremento del patrimonio y activos fijos haciendo que el porcentaje de anticipo de impuesto a la renta se eleve de manera considerable. Hay que añadir que el factor de restricción de las importaciones también ha logrado que las ventas disminuyan por efectos de falta de productos y a pesar de que la empresa ha tratado de mantenerse en los mismos estándares de inventarios y de gastos, no se ha logrado incrementar el volumen de ventas, situación que amenaza a la economía de la empresa en general.

Al finalizar el año fiscal 2013 la empresa quedó de la siguiente manera:

CUENTA	VALOR
--------	-------

TOTAL ACTIVOS	4378097,00
TOTAL PASIVOS	3664829,00
TOTAL PATRIMONIO	713268,00
UTILIDAD NETA	49698,00

**TABLA 7 DATOS CUENTAS CONTABLES**

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

Con estos valores la empresa se encuentra trabajando para el nuevo periodo fiscal 2014 para asegurar la permanencia en los primeros lugares de las distribuidoras farmacéuticas a nivel del Austro Ecuatoriano actuando con la misma firmeza para obtener los resultados esperados.

Cabe recalcar que la empresa maneja una política que conlleva un margen de utilidad de un 8% que es un margen mínimo tratándose de una empresa comercializadora pero este mismo margen es el que le permite competir en el mercado.

#### **1.2.12 F.O.D.A:**

Luego de realizar un análisis de la situación de la empresa podemos determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

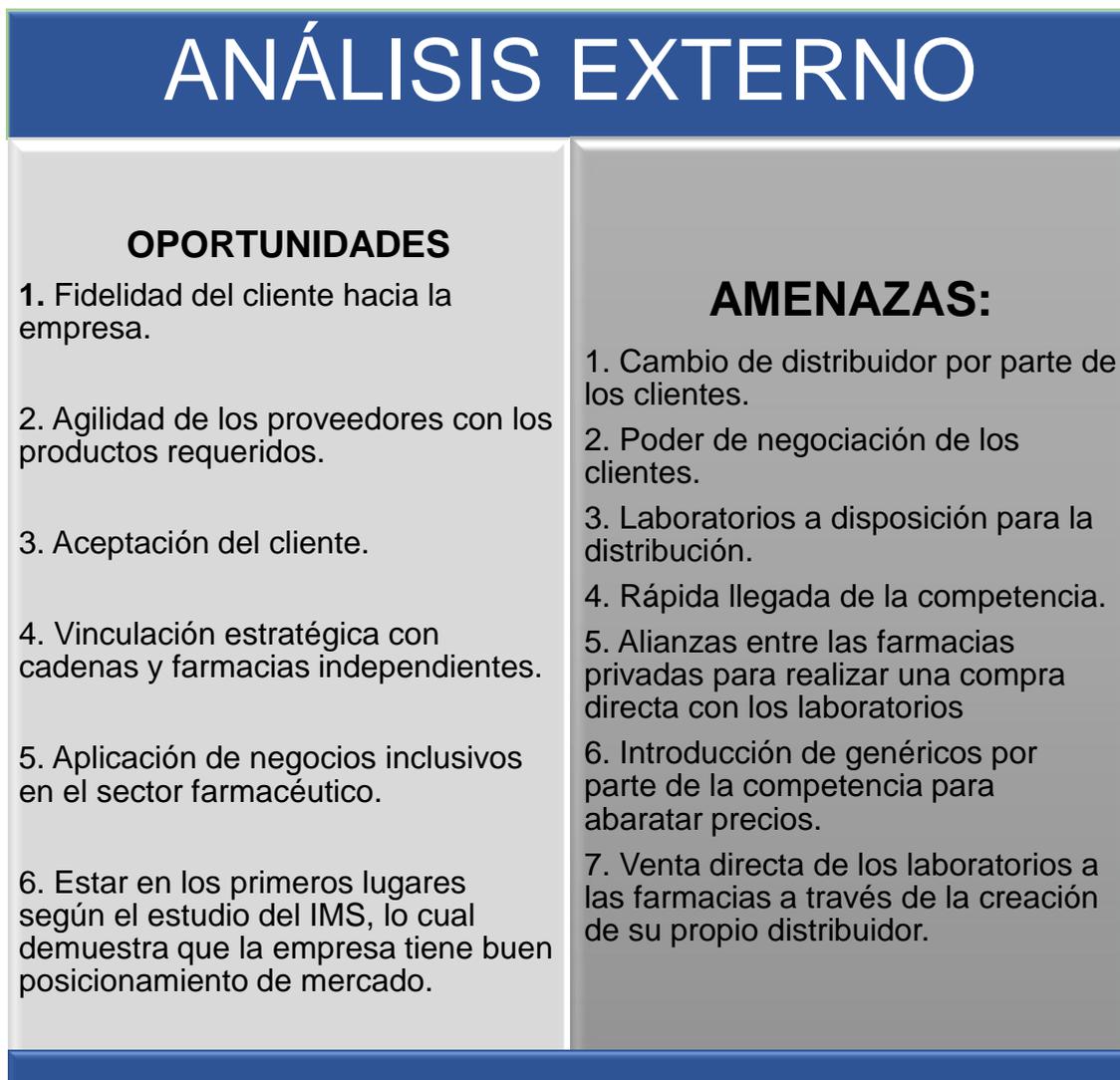
ILUSTRACIÓN 10 ANÁLISIS INTERNO

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Entrega rápida de los pedidos.</li><li>2. Disponibilidad del 95% de producto.</li><li>3. Calidez en ambiente de trabajo.</li><li>4. Disponibilidad 12 horas con el cliente.</li><li>5. Existe un sistema informático por el cual la empresa se encuentra al día en precios, promociones, y productos.</li><li>6. Influencia del vendedor sobre el cliente</li></ol>	<b>DEBILIDADES:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Demora en reposiciones de productos.</li><li>2. Plazos de pago frente a la competencia.</li><li>3. Coordinación de nivel medio en actividades interdepartamentales.</li><li>4. Desconcentración en bodega al despachar productos.</li><li>5. Por encuesta verbal a los clientes se descubre que los vendedores no promocionan las nuevas líneas de productos que oferta la empresa.</li><li>6. Las decisiones únicamente son tomadas por Gerencia General.</li><li>7. Los vendedores ideológicamente se dedican más a la venta que a lo que el cliente busca.</li></ol>

**REALIZADO POR: AUTORES**

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

ILUSTRACIÓN 11 ANALISIS EXTERNO



**REALIZADO POR: AUTORES**

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**



## CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1 ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD

Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. (A.D. Chandler, 1990)

La actualidad financiera en el que trabajan las empresas hace necesario un cambio constante tanto en el control de gestión como en los sistemas de control, y para esto es necesario que se tenga confianza para lograr una “responsabilidad descentralizada de beneficios” que permita medir los resultados en términos monetarios. (Olve, 2004)

El Balanced Scorecard tiene su origen en 1990, cuando el instituto Nolan Norton perteneciente a la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio sobre múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Este estudio se originó por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que se vinculan directamente con las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban tornando obsoletas. Los participantes del estudio pensaban que la dependencia de unas mediciones concisas de actuación financiera obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear valor económico.

En el mencionado estudio participaron los creadores del BSC; por una parte David Norton, en calidad de Director General de Nolan Norton, quien asumió el rol de líder del proyecto y Robert Kaplan como asesor académico que conjuntamente con representantes de una docena de empresas fabriles y de servicios, de la



industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

A partir de sus estudios lograron centrarse en un modelo de Cuadro de mando multidimensional pero por la introducción de ideas como: valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, nuevos planes de compensación, el cuadro de mando integral tomó otra iniciativa convirtiéndose en lo que ahora se conoce como Balanced Scorecard.

Finalmente fueron los académicos Kaplan y Norton que después de varios estudios del modelo lograron perfeccionar la operatividad del mismo en función de las cuatro perspectivas conocidas, utilizando indicadores aplicados en las empresas objetos de estudio. Es así que en septiembre del año 1993 publicaron un artículo cuyo nombre era: “Cómo poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral” que tuvo gran éxito al igual que la publicación de sus libros. A raíz de ello el BSC había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Actualmente; los ejecutivos de múltiples empresas, a nivel mundial, emplean el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes, en donde se destaca el establecimiento individual y por equipo de los objetivos, la compensación, la formación y retroalimentación, la distribución de recursos, los presupuestos y planificación, así como también la estrategia.

## **2.2 ¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?**

Debido a que el sistema de medición en cualquier organización es pieza clave para determinar el comportamiento de las personas que forman parte de la misma, se debe utilizar sistemas derivados de sus propias estrategias y capacidades. Por defecto muchas organizaciones adoptan estrategias en relación a los vínculos con los clientes, capacidades organizativas y competencias centralizadas, por lo que requieren una medición en base a indicadores financieros.

Por ello, el cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, y realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Es importante este tablero, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan y no solamente enfocarse en el ámbito financiero. Todo proceso de control va de la mano con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla, esto incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas.

Según la revista Fortune en una de sus publicaciones estiman que, menos del 10% de las estrategias formuladas logran ser ejecutadas eficazmente, esto ocurre porque el 95% de las personas no comprenden la estrategia, el 70% de las organizaciones no vinculan mecanismos de recompensa de los ejecutivos a la estrategia, el 60% de las organizaciones no alinean las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia, el 85% de los ejecutivos gastan menos de 1 hora por mes discutiendo la estrategia, y el 90% de las empresas fallan al comunicar la estrategia a sus empleados.

Estos problemas se resuelven alineando a los empleados con la Estrategia a través de tres procesos: 1) Programas de Comunicación y Capacitación. 2) Unión de los objetivos individuales y grupales con los estratégicos. 3) Sistemas de Incentivos y Recompensas. Algo que se logra realizar con la implementación de un Balanced scorecard.

### **2.3 ¿POR QUÉ DEBERÍAN LAS EMPRESAS IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD?**

Todas las necesidades que cada una de las empresas presenta requieren un control integral de todas las funciones tanto por niveles como de manera conjunta, algo que solamente el BSC ofrece con sus cuatro perspectivas.

Los empresarios se preguntan por qué necesitan más indicadores a más de los financieros si solamente con ellos es suficiente realizar los análisis, pues con ello están dejando de lado muchos aspectos importantes fuera. Si las empresas quieren mantenerse en el mercado y ser muy competitivas tendrán que optar por la utilización de sistemas de medición y gestión los cuales incluyen todas las derivaciones de sus estrategias y capacidades.

Por historia los sistemas de medición solamente han sido financieros, pero por los múltiples cambios tanto en información, en el mercado, en los clientes y la situación económica; las personas buscan el mayor beneficio al menor costo posible, por lo que en ocasiones las decisiones empresariales pueden tornarse erróneas invirtiendo excesivamente en el corto plazo y muy poco en el largo plazo situándose en problemas financieros para poder cubrir sus deudas. A más de ello la toma de decisiones a nivel financiero no siempre es la solución a todos los problemas, a veces son cuestiones internas del negocio o simplemente pequeños cambios en los procesos.

Por ello el BSC tiene todos esos indicadores que hacen falta, para que se refleje el valor que ha sido creado o destruido por el accionar de los encargados de cada empresa ya que es aplicable no solo a empresas grandes sino en cualquier organización pequeña sin ánimos de lucro con problemas de rentabilidad y entornos regulados. La necesidad no depende del tipo de organización sino de los problemas que poseen y el requerimiento de mejorar el modelo de planificación y gestión de la empresa.

El BSC es un instrumento que simplifica, mejora la planificación y a su vez la gestión, clarificando el modelo de negocio, priorizando la parte más importante y dando consistencia a los elementos antes presentados.

## **2.4 CONCEPTO DE BALANCED SCORECARD**

“Un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma. Se basa en los factores críticos de éxito, los

objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. (RAMBERSAD, 2004)

“El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados.” (KAPLAN & NORTON, 1997)

La aplicación del BSC permite que los empleados puedan mostrar cómo su trabajo contribuye a la consecución del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Contribuye a que la ejecución de la estrategia no sea llevada a cabo a nivel de directivos sino de todos los empleados de la organización, facilitando la coordinación entre los objetivos y la estrategia corporativa.

Los elementos del BSC se dividen en base a perspectivas que son categorías cruciales de los resultados de la empresa. Dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, de las que se tienen que obtener resultados, tales como finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado.

## **2.5 OBJETIVO DEL BALANCED SCORECARD**

Encontrar un balance entre los indicadores financieros y no financieros utilizando los objetivos estratégicos como el vehículo principal para articular el mapa estratégico y de esta manera convertir dichos objetivos en planes de acción que permita medir el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

## **2.6 IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión muy necesaria en la era actual, por la utilización de indicadores financieros para medir las unidades de negocios y crear valor manteniendo sus resultados, sin descuidar la competitividad a largo y corto plazo. No informa solamente de resultados pasados, hace las veces de un presupuesto como elemento central de gestión de procesos.



Con este modelo de gestión se han logrado grandes cambios en las organizaciones con excelentes resultados. Se ha logrado centrar la organización con la estrategia, se ha conseguido mejores relaciones con los clientes, nuevas habilidades en el personal, una infraestructura tecnológica que ofrece calidad en sus productos, y paulatinamente un aumento en la cuota de mercado.

Sin embargo cabe destacar que no basta con tener un BSC, si no es necesario también tener un proceso de gestión, siendo el Balanced Scorecard el marco principal.

## **2.7 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD**

### **✓ Misión, visión y valores**

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos.

Lo importante es la existencia de una estrategia definida y adecuada, para tener un punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; caso contrario, se tendría que definir la estrategia como primer paso. En varias ocasiones, la estrategia suele ya estar definida, y solamente se requiere plasmar en un mapa estratégico.

### **✓ Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos**

Conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y dinámica la estrategia de la empresa. No se debe tener demasiados objetivos estratégicos porque limita los resultados de la aplicación del modelo.



El mapa estratégico ayuda a diferenciar la importancia de cada objetivo estratégico, mediante la agrupación en perspectivas, las cuales son las dimensiones críticas clave en la organización.

✓ **Propuesta de valor al cliente**

Es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos que son prioritarios. Para ello, es de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, que consiste en dar un valor agregado que haga diferente a nuestra organización ante los clientes.

“Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir”. (KAPLAN & NORTON, 1997)

- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen. Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos.”

Cabe recalcar que las perspectivas de cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento, se centran en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización.

✓ **Indicadores y sus metas**

Son el medio para visualizar si se está cumpliendo los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico puede medirse a través de indicadores. Debido a que muchos indicadores no son exactos para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:



- **Indicadores de resultado:** Llamados también indicadores de efecto, miden la consecución del objetivo estratégico.

- **Indicadores de causa:** Llamados también indicadores inductores, miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. Un ejemplo de indicador de causa es el número de horas de formación por empleado. Mide el esfuerzo que se realiza para conseguir mejorar las capacidades. Pero, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por ello se puede trabajar también con otros indicadores.

✓ **Iniciativas estratégicas**

Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Al realizar un análisis del impacto de las iniciativas en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

Las iniciativas también deben contar con indicadores para realizar su seguimiento. Existen organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

✓ **Responsables y recursos**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. El primer paso para el cumplimiento de la estrategia es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las mismas. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el rol que las personas van a jugar en ellos.

Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. En un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

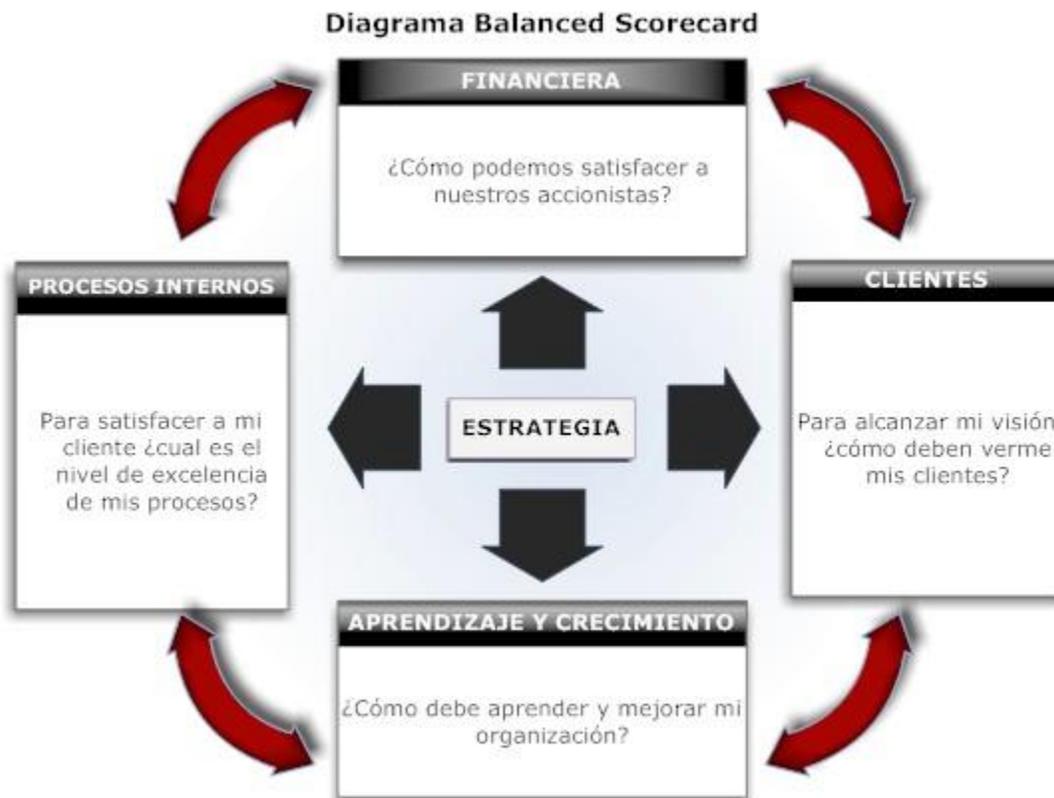
✓ **Evaluación subjetiva**

Es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaría al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilicen para la medición.

Los beneficios que proporciona un Balanced Scorecard no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho. (Fernandez, 2001)

**2.8 PERSPECTIVAS**

Kaplan y Norton en su libro Cuadro de Mando Integral, edición 2000, exponen la frase **“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”**. Expresan que el BSC ayuda a que los gerentes puedan medir el desempeño integral del negocio de una forma rápida y comprensiva, para ello se requiere como base cuatro perspectivas claves del desempeño: Financiera, Clientes, de los Procesos Internos y del Aprendizaje y la Innovación, estas perspectivas proveen de respuestas a las interrogantes que la gerencia tiene acerca del éxito en el mercado competitivo.



A continuación se analizan cada una de estas perspectivas:

### **2.8.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:**

El diseño del Balanced Scorecard se sustenta en varios ámbitos de la Dirección Estratégica. Está relacionada directamente con el incremento de valor de la empresa con el fin de responder a las expectativas que tienen los socios o accionistas de los beneficios que se obtengan de las inversiones realizadas en el negocio. Trata de medir la creación de valor en la organización, y de incorporar la visión de los propios accionistas.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio,

#### **ILUSTRACIÓN 12 BALANCED SCORECARD**

**FUENTE: PAGINA WEB: [HTTP://WWW.PLAN-ESTRATEGICO.COM/BALANCED-SCORECARD.HTML](http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html)**

podemos señalar: (CATALINA & JAVIER, 2012)

- ✓ Estrategias de Crecimiento o de Expansión.
- ✓ Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad.
- ✓ Estrategias de Madurez o Recolección.
- ✓ Fase de Crecimiento o Expansión

En esta fase se pretende abordar nuevos mercados, para ello se requiere el lanzamiento de nuevos productos, también la ampliación de la capacidad instalada y entre muchas otras más alternativas de crecimiento; lo trascendental es lograr incrementar las ventas generando valor al accionista.



El principal objetivo en esta fase es el aumento de la clientela. La visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales se centran en indicadores de crecimiento como cuotas de mercado e ingresos.

✓ **Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad**

El principal objetivo es conseguir la mayor rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en base a indicadores de productividad y rentabilidad tales como, ROI, Retorno de capital circulante, valor añadido, márgenes brutos, etc.

En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. La priorización de objetivos en esta etapa será fundamental así como también la determinación de objetivos de crecimiento o de rentabilidad, formando la base esencial de los elementos que configuran el mapa estratégico.

✓ **Fase de Madurez o Recolección**

En esta fase se recolecta los resultados de lo realizado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas son de mantenimiento o reposición del activo. Un objetivo relevante en esta etapa es maximizar el ROI minimizando los costes, a la vez que se minimizan los requerimientos de circulante.

Los objetivos financieros son una orientación para la construcción tanto de los objetivos como los indicadores en el resto de perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral.

### **2.8.2 PERSPECTIVA CLIENTES:**

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.” (KAPLAN & NORTON, 1997)

En esta perspectiva se da a conocer que, las empresas identifican ciertos segmentos de cliente y mercado en los cuales se ha elegido competir, estos segmentos constituyen las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Permite reflejar tanto a los clientes de la cadena de abastecimiento como al consumidor final. Para todos ellos, los



beneficios deberían incluir una mejor calidad de productos y servicios brindados, sus plazos sean breves en cuanto se refiere al pedido y a la entrega del producto, mayor disponibilidad para el cliente en la entrega oportuna y productos en stock, una mayor flexibilidad y un valor más alto.

“Además permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados”. (López, 2013)

En cuanto a la proposición de valor que se dirige hacia los clientes podemos manifestar las siguientes:

✓ **LIDERAZGO EN EL PRODUCTO:**

Cualquier organización que quiera alcanzar el liderazgo de producto, debe demostrarlo de la siguiente manera: ir más allá de lo que haya llegado, más allá de lo que ya ha intentado y más allá de lo que es deseable. El punto clave es ofrecer EL MEJOR PRODUCTO.

Se debe superar aquellos productos existentes en el mercado y buscar nuevas oportunidades para los productos que ya se tienen en la empresa. Todo esto se logra con la mejora de calidad, tecnología y personal de élite, llegando así a la Excelencia de producto.

Hay puntos esenciales por los que las empresas en el mercado se caracterizan líderes:

- Invención especializada, productos desarrollados y la explotación de mercado.
- Empresas creativas y eficientes al momento de vender sus ideas.
- Trabajan mediante etapas, que les permite definir los objetivos de cada etapa y además los plazos en los cuales se deben cumplir las mismas.
- Toma de decisiones rápidas.

✓ **CERCANÍA CON EL CLIENTE:**

El punto esencial para que las empresas mantengan las relaciones con sus clientes es ofrecer el producto que ellos necesitan, no lo que el mercado en



general desea. Se debe tener como objetivo el llegar al cliente y conocerlo, saber que productos y servicios hay que brindarlos para que se sientan satisfechos con lo que la empresa brinda.

Hay características que identifican a las empresas con cercanía al cliente que son:

- Las relaciones con sus clientes son de Largo Plazo.
- Conocimiento profundo y perspicacia acerca de los procesos de sus clientes.
- Se ofrece más de lo que el cliente espera.
- Los productos y servicios que se ofrecen están hechos a la medida de los clientes.

✓ **EXCELENCIA OPERACIONAL:**

Las empresas con excelencia operacional ofrecen productos y servicios de calidad, precio, facilidades de pago, hacen lo que ninguna otra empresa ofrece, por lo que la competencia no es un problema para estas empresas. Estas empresas garantizan a sus clientes con precios cómodos, servicio rápido y eficiente.

Las características para posicionarse en este lugar son:

- Priorizan la eficiencia y coordinación de sus esfuerzos.
- Optimización de los procesos de negocios
- Dan a conocer sus normas a todos sus clientes para mayor confianza de los mismos en lo que la empresa brinda.
- Relaciones francas con proveedores.

✓ **INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE**

Este grupo de indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones.  
(KAPLAN & NORTON, 1997)

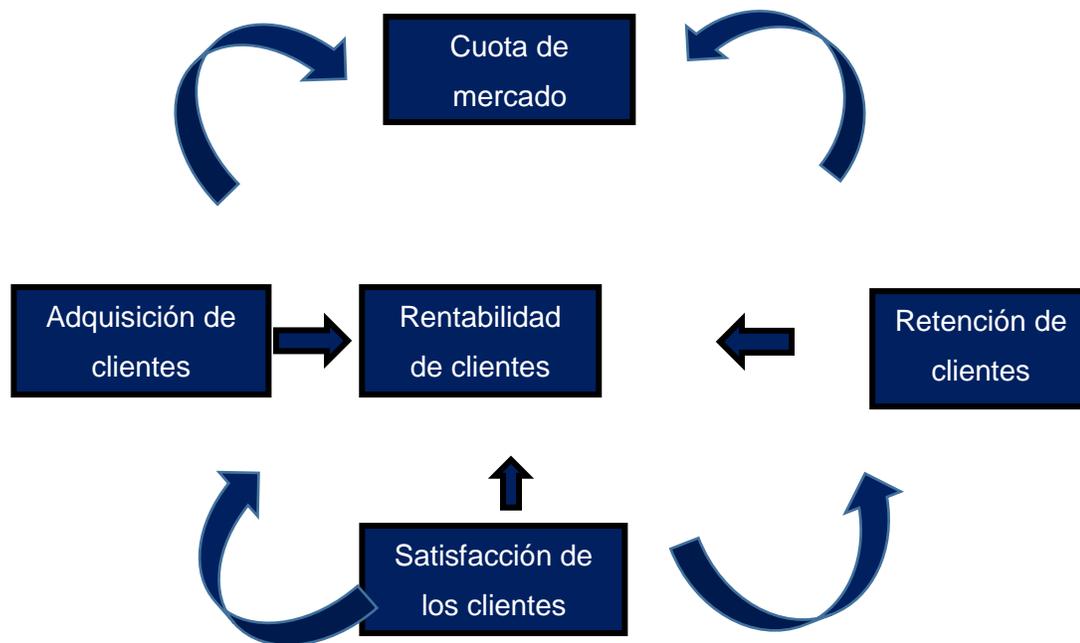


ILUSTRACIÓN 13 INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE  
ELABORADO POR: AUTORES

- **Cuota de mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio.
- **Incremento de clientes:** Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- **Retención de clientes:** Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido; sin embargo la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.
- **Rentabilidad del cliente:** Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

✓ **INDICADORES DE LAS PROPUESTAS DE VALOR A LOS CLIENTES:**

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. Este grupo de indicadores organiza la propuesta de valor en todos los sectores en los cuales se han construido cuadros de mando. (KAPLAN & NORTON, 1997)

- **Atributos de los productos y servicios:** Abarcan la funcionabilidad del producto o servicio, su precio y su calidad.
- **La relación con los clientes:** Incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.
- **Imagen y prestigio:** Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa. Muchas empresas mediante una excelente publicidad y calidad de los productos o servicios que brindan generan la lealtad de los clientes. La dimensión de su prestigio o imagen hace que la empresa tenga sus clientes permanentes.

✓ **ESTUDIO DE MERCADO**

Un estudio de mercado sirve para descubrir que es lo que la gente quiere, es un conjunto de acciones realizables para que el producto o servicio producido por la empresa llegue al cliente y se realiza mediante un análisis minucioso y sistemático de los factores que intervienen en el mercado y que ejercen influencia sobre el producto. Estos factores están relacionados con las fuerzas que determinan el comportamiento de los consumidores y productores y se expresan en variables; tales como la oferta y demanda, cuya interacción permite fijar el precio del producto y/o servicio. En este estudio se efectúa un análisis histórico, actual y proyectado de las variables que intervienen en el mercado. A su vez se debe observar el mercado competidor directo, para conocer la existencia de otras empresas que ofertan productos similares. Será necesario conocer la forma como se vende el producto, los precios con que trabajan, la estrategia comercial que



implementan (comisiones, condiciones de venta, plazos, costos de los créditos, promociones, publicidad, comercialización, etc.)

✓ **SEGMENTACIÓN DE MERCADO:**

La segmentación de mercado es dividir al mercado en sub-grupos con motivaciones similares. Es decir, es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos diferentes. La definición de la estrategia competitiva dentro del BSC requiere necesariamente de un análisis FODA realista y objetivo.

✓ **LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS.**

Se logra el liderazgo general en costos mediante un conjunto de políticas orientadas a un objetivo específico. Requiere grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuantías marginales y la minimización de los costos tales como investigación y desarrollo, servicio, fuerzas de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar esos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

✓ **DIFERENCIACIÓN:**

La empresa debe crear algo que sea único para el mercado. Hay formas que toma la diferenciación que son: diseño de imagen o marca; en servicio al cliente. La diferenciación debe tomar como punto esencial a los costos ya que son el objetivo estratégico principal. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva.

✓ **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN:**

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Está constituida para servir

muy bien a un objetivo en particular y cada política está formulada teniendo esto en mente.

### **2.8.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Las empresas deben desarrollar los objetivos e indicadores a partir de esta perspectiva, después de haber ya formulado las perspectivas anteriores. Entre los elementos que conforman esta perspectiva tenemos:

✓ **La cadena de valor del proceso interno:**

Las empresas tienen procesos únicos para crear valor para sus clientes y producir resultados financieros.

Hay tres procesos principales que permite generar una cadena de valor:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

**Innovación:** La unidad de negocio investiga necesidades emergentes de los clientes, para así crear productos que satisfagan sus necesidades. Se producen y entregan los productos y servicios existentes a los clientes. Los objetivos importantes son la excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación.

Las empresas tienen sus propios métodos para atención al cliente en cuanto se refiere a la posventa o al momento de vender los productos u ofrecer servicios.

La importancia relativa del ciclo de innovación es notable en especial para las empresas farmacéuticas, debido a que una vez que sus productos alcanzan la fase de fabricación, los márgenes brutos de explotación pueden ser muy altos. La reducción de costos para estas empresas es muy limitada.

**El proceso operativo:** representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Inicia con la recepción de un pedido del cliente y culmina con la



entrega del producto o servicio al mismo. Entrega eficiente y oportuna de los productos y servicios existentes son los puntos clave en este proceso. Los procesos operativos se pueden controlar mediante indicadores financieros como los costes estándar, presupuestos y desviaciones.

**El servicio posventa:** este punto incluye las actividades de garantía, reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y los medios de pagos.

#### **2.8.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Esta perspectiva se debe poner más énfasis para obtener los resultados esperados a largo plazo. Sirve como motor del desempeño futuro de una organización. Se debe tener en claro la infraestructura necesaria que muestre la capacidad de la empresa para acoplarse a nuevas realidades creando valor a través del cambio y la mejora continua.

Según el libro de Kaplan y Norton se considera 3 aspectos medulares para lograr el aprendizaje y crecimiento:

**Capital Humano:** indicadores de Satisfacción, Retención y Productividad del personal.

**Capital de la Información (Sistemas):** Evalúa la disponibilidad de información en relación con las necesidades previstas.

**Capital Organizacional:** se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados, arraiga aspectos como la cultura, liderazgo, trabajo en equipo.

Existen también categorías variables dentro de la perspectiva de aprendizaje organizacional como son:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos



**LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS:** Las ideas de mejora a los procesos deben provenir de los empleados que están más cerca de los mismos. Los indicadores clave sobre la gestión de los empleados se puede ver a través de:

**a.- La satisfacción del empleado:** La medición de la satisfacción general del empleado respecto al trabajo es de gran importancia para las organizaciones.

Los empleados satisfechos son la vía que conduce a aumentar la productividad, la rapidez de la reacción, la calidad y el servicio al cliente.

**b.- La retención del empleado:** Representa el hecho de mantener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés y aporta valor a la empresa.

**c.- La productividad del empleado:** Es el resultado de haber incrementado la capacidad intelectual y moral de los empleados así como la mejora e innovación de los procesos internos y consecuentemente la satisfacción de los clientes. (KAPLAN & NORTON, 1997)

**LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN:** Contar con sistemas de información excelentes obliga a que los empleados mejoren los procesos, de forma continua a través de una buena Gestión de Calidad, o de forma discontinua por medio de proyectos y reestructuración de procesos. (KAPLAN & NORTON, 1997)

**MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER Y COHERENCIA DE OBJETIVOS:** Toma como eje el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de poseer empleados motivados se puede medir a través de indicadores de la actuación. Los inductores del aprendizaje organizacional provienen de tres fuentes: los sistemas, los empleados y la equiparación de la organización. Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del BSC de cualquier organización. (KAPLAN & NORTON, 1997)

## **2.9 VENTAJAS DEL BSC. (KAPLAN & NORTON, 1997)**

- Comunica la visión, misión y estrategia a todos los niveles de la organización.



- Es aplicable en cualquier estructura organizacional.
- Ayuda a vincular los objetivos e indicadores estratégicos de la organización.
- Identifica aspectos críticos de los procesos internos que conducirán al éxito de la estrategia.
- Permite obtener información interna y externa relevante, sin restar importancia a las opiniones de los niveles inferiores de la estructura organizacional.
- Contribuye a la generación de valor de la empresa y la maximización de la rentabilidad.
- Genera indicadores no financieros efectivos para controlar la gestión de la organización
- Permite que los empleados contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
- Permite una toma de decisiones oportuna para los directivos de la organización.
- Consigue mejorar los niveles de servicio al cliente, aumentando la satisfacción de los mismos.

## **2.10 DESVENTAJAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD. (KAPLAN & NORTON, 1997)**

- Considerar que el diseño y la implementación es una tarea de los Mandos Intermedios, no liderada por el Director General o Equipo Directivo.
- Largo proceso de implantación.
- El BSC es solo para los “directivos” y no para todos los empleados.
- Retrasar la implantación por falta de definición de los indicadores.
- Considerar el proceso como estático y no dinámico.
- Considerar el BSC como un sistema de información para la alta dirección.
- Medir para controlar y no para comunicar.

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS**

Se realizará un diagnóstico de las empresas distribuidoras en el Austro y posteriormente se elaborará la encuesta sondeo en base al mismo, y a partir de

ello, se creará la encuesta definitiva que servirá para la recopilación de información para la elaboración de la propuesta modelo de balanced scorecard.

### **3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS PREVIO AL SONDEO**

Previo al sondeo para la determinación de los elementos que formen parte de las perspectivas del BSC se presenta el análisis detallado de cada empresa:

#### **3.1.1 GRUPO DIFARE**

##### **3.1.1.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

Es una empresa nacional que se formó en el año de 1984, tiene 3 divisiones de negocio como son: Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Productos. En lo que se respecta a distribución, es la parte en donde se comercializa productos farmacéuticos y de consumo, sus principales bodegas se encuentran en Quito y Guayaquil, poseen puntos de venta en varias ciudades del país, uno de ellos es en la Ciudad de Cuenca en la Av. Paseo de los Cañaris y Lizardo García. En la división de desarrollo de farmacias hace referencia a la creación de las mismas que se detallará posteriormente. Por último, en la división de representaciones de productos la empresa mantiene alianzas con laboratorios internacionales quienes proveen de productos para la venta.

En el 2000 y 2006 respectivamente crea, Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias, las mismas que con el paso de los años se han posicionado como las más importantes del país. Actualmente entre ambas cadenas de farmacias cuentan con más de 950 locales en 145 poblaciones del país, convirtiendo a Cruz Azul en la franquicia más grande del Ecuador.

##### **3.1.1.2 CLIENTES**

DIFARE dentro de su segmento de mercado sus principales clientes son: farmacias, pequeños distribuidores, mayoristas farmacéuticos y de consumo, que en su totalidad llegan a ser 3400 puntos de venta en todo el país.

### 3.1.1.3 DATOS FINANCIEROS

Según datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías para el año 2013 se tienen los siguientes resultados para las cuentas contables con mayor relevancia:

**TABLA 8 DATOS FINANCIEROS GRUPO DIFARE**

<sup>12</sup> AÑO 2013		DIFARE
Cuenta	Valor en dólares	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	195.394.287,58	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	166.047.767,24	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	29.346.520,34	
<b>VENTAS NETAS</b>	547.521.879,40	
<b>UTILIDAD</b>	6.623.689,44	

**ELABORADO POR: AUTORES**

### 3.1.1.4 ANÁLISIS FINANCIERO

El costo de ventas de la empresa es alrededor de 445 millones de dólares que comparado con el monto de ventas supera la mitad, esto se debe a que casi todo el costo de ventas incluye mayoritariamente productos comprados nacionalmente y una pequeña parte de productos son importados, además debido a las regulaciones legislativas del gobierno en cuanto a la importación y a la determinación de precios, el costo de ventas incrementará a medida que estas regulaciones afecten al mercado en su totalidad.

Debido al gran número de ciudades y pueblos que tiene que cubrir DIFARE se requiere un buen número de personas que conformen la fuerza de ventas, por lo que el monto total de gastos llega a 97 millones de dólares aproximadamente. Es por ello que la utilidad que se refleja después de impuestos y gastos es el 1,21% del total de ventas.

<sup>12</sup> Datos obtenidos del Balance de Situación y Resultados Anexo N° 3-4 mediante la Superintendencia de Compañías. [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Cabe recalcar que los resultados presentados son a nivel nacional por lo que para objetos de estudio nos enfocaremos en la participación que tienen aquellos datos exclusivamente para la ciudad de Cuenca.

Según las estadísticas presentadas por la IMSHEALTH del total de ventas para todo el Austro Ecuatoriano para el segundo semestre del 2013, DIFARE tuvo escasa participación por lo que se encuentra situada en el puesto número 15 del total de empresas que se dedican a la comercialización de productos farmacéuticos y de consumo en todo el Austro. Pero a nivel nacional es la primera empresa con un 24,26% de participación. La importancia de la empresa radica en la distribución directa a las farmacias que ellos crearon, a más de ello que se encuentran en 145 poblaciones de todo el país.

### **3.1.2 ABAD HERMANOS**

#### **3.1.2.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

Abad Hermanos es una empresa familiar que surge de la ideología de una distribución oportuna de medicamentos. Se constituye como empresa de responsabilidad limitada en el año 2012. Su objeto social es la importación, distribución, compra, venta y comercialización de productos farmacéuticos, equipos médicos e insumos médicos.

Es una empresa cuencana que está ubicada en la Av. Pichincha diagonal a Covac. Debido a su corta formación empresarial no posee datos de sus estados financieros en la superintendencia de compañías.

#### **3.1.2.2 CLIENTES**

ABAD HERMANOS tiene como principales clientes a: farmacias y pequeños distribuidores.

#### **3.1.2.3 DATOS FINANCIEROS**

Esta empresa distribuidora por ser recientemente constituida no posee datos estadísticos ni financieros en la página correspondiente a la Superintendencia de Compañías.



### **3.1.2.4 ANÁLISIS FINANCIERO**

Según el IMSHealth la participación de esta empresa del total de ventas de distribuidoras farmacéuticas es del 6,86% en el último semestre del año 2013, ubicándose en el cuarto lugar en el ranking de empresas del Austro. Esto demuestra que en apenas dos años ha podido posicionarse rápidamente en el mercado por su buen uso de publicidad, sus promociones y descuentos; a más de ello también las pequeñas alianzas que tiene con farmacias.

La fortaleza que tiene la empresa radica en su rápida entrega, a diferencia de las distribuidoras nacionales e internacionales específicamente en el sector del Austro. Poco a poco su accionar se va expandiendo por diversas poblaciones del país, por lo que a nivel nacional la participación para el segundo semestre del 2013 fue de un 0,30% del total de ventas ubicándole en la posición 16 del ranking de empresas nacionales.

Debido a que la competencia en el mercado cuencano es rígida, las empresas cuya iniciación es reciente obligatoriamente tienen que disminuir su porcentaje de ganancias para mantenerse en el mismo, hasta que obtengan una línea de clientes seguros para la venta. Es por ello que su utilidad no será la esperada y requerirá un control para no dejar que esto afecte a los resultados próximos.

### **3.1.3 ECUAQUÍMICA**

#### **3.1.3.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

Tiene su origen en el año de 1865 en la ciudad de Guayaquil cuando un empresario Suizo inició un negocio de importación y venta de productos de ferretería, construcción, lubricantes, productos farmacéuticos, agroquímicos y derivados. En el año de 1970 debido a la complicidad en el manejo de toda esta gama de productos por decisión gerencial resuelven liquidar la empresa y dividirse en diferentes compañías especializadas en segmentos de mercado que manejen las actividades por separado.

Desde aquella segmentación se forma la empresa conocida como Ecuaquímica que se dedica a la comercialización y distribución de productos orgánicos,



químicos, biológicos, medicinales, alimenticios, equipos, maquinarias y servicios para la salud agrícola, humana y animal.

Su división de negocio está conformada por: sector agrícola, veterinario y farmacéutico. El sector de interés para este estudio, es el farmacéutico el cual en esta empresa está dividido por tres líneas de negocio: líneas exclusivas, representaciones y propias, co-distribución farma consumo. En lo que respecta a líneas exclusivas, Ecuaquímica proporciona servicios de importación, actividades administrativas y regulatorias, además distribución comercial a nivel nacional en todos los canales del mercado farmacéutico. Para la línea de representaciones y propias, posee mercadeo integral partiendo desde la investigación de mercado, planes de negocios, hasta el desarrollo total del negocio. Por último en la co-distribución farma consumo se encuentran todas las líneas con las cuales la empresa trabaja, las mismas que le proveen de productos para posteriormente redistribuirlos a todas las poblaciones del país en donde tengan cobertura.

La matriz principal se encuentra en Guayaquil, la sucursal mayor está en Quito y posee una sucursal más en la ciudad de Cuenca, las mismas que se encargan de distribuir al resto del país.

### **3.1.3.2 CLIENTES**

Dentro de los clientes de Ecuaquímica abarca en su totalidad al sector agrícola, veterinario y farmacéutico. Al hablar del sector farmacéutico como principales clientes abarca farmacias, pequeños distribuidores, mayoristas farmacéuticos y de consumo.

### **3.1.3.3 DATOS FINANCIEROS**

Según los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías se presenta el siguiente resumen:

**TABLA 9 DATOS FINANCIEROS ECUAQUÍMICA**

**<sup>13</sup>AÑO 2013 ECUAQUIMICA**

<sup>13</sup>Datos obtenidos del Balance de Situación y Resultados Anexo N° 5-6 mediante la Superintendencia de Compañías. [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Cuenta	Valor en dólares
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	132.888.167,27
<b>TOTAL PASIVOS</b>	81.786.365,99
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	51.101.801,28
<b>VENTAS NETAS</b>	177.243.788,51
<b>UTILIDAD</b>	5.467.274,83

**ELABORADO POR: AUTORES**

### 3.1.3.4 ANÁLISIS FINANCIERO

En base a los datos anteriores se deduce que la utilidad corresponde al 3,08% del total de ventas netas, esto se debe a que el costo de ventas de la empresa asciende a 129 millones de dólares, este alto monto corresponde en su mayoría a importaciones de los productos ya que como posee varias divisiones de negocio requiere invertir el efectivo para abastecer dichas divisiones. A más de ello también es alto el monto de gastos por las remuneraciones al personal que labora en la empresa, y a su vez para mantenerse en una buena posición dentro del mercado invierten alrededor de 8 millones en publicidad; por todo lo antes mencionado el margen de utilidad es bajo en porcentaje considerando que la empresa no solamente se dedica a la venta de productos farmacéuticos.

Según los datos proporcionados por la IMS tanto a nivel del Austro como a nivel nacional, Ecuaquímica ocupa el noveno puesto del ranking con el 1,75% de participación del total ventas a nivel del Austro, y el 1,49% de participación a nivel nacional.

En los 44 años de existencia de la empresa, ha tenido una evolución exitosa logrando estar entre las 100 primeras empresas en ventas en el país siendo reconocida por los principales portales de negocios, entre ellos Ekos-Negocios quien ubica a Ecuaquímica en la posición número 91 en ventas del país.

### **3.1.4 QUIFATEX**

#### **3.1.4.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

Empresa internacional fundada el 26 de mayo de 1978 líder en representación, importación, fabricación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo e insumos. En el 2012 se funda Química Suiza Industrial en los siguientes países Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia, Venezuela y República Dominicana.

En Ecuador cuenta con oficinas y centros de distribución en Quito y Guayaquil, además con oficinas de venta en Ambato, Cuenca, Manta y Machala. Es una de las mejores empresas farmacéuticas para trabajar en el Austro ecuatoriano; tiene una excelente reputación gracias a sus buenas prácticas laborales y fomentación de valores.

El objeto de estudio es en la ciudad de Cuenca, por lo que se encuentra ubicado a Quifatex en la Av. Remigio Crespo 1318 y Av. Unidad Nacional.

#### **3.1.4.2 CLIENTES**

QUIFATEX como empresa distribuidora abarca los siguientes segmentos de mercado: farmacias, pequeños distribuidores, mayoristas farmacéuticos y de consumo.

#### **3.1.4.3 DATOS FINANCIEROS**

A continuación, mediante la Superintendencia de Compañías se presenta cuentas contables más relevantes para un respectivo análisis de los mismos:

TABLA 10 DATOS FINANCIEROS QUIFATEX

<sup>14</sup> QUIFATEX (2013)	
Cuentas	Valor en dólares
Total Activos	176.501.357,38
Total Pasivos	149.221.539,02
Total Patrimonio	27.279.818,36
Ventas	434.941.911,45
Utilidad	1.517.415,02

ELABORADO POR: AUTORES

#### 3.1.4.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Mediante los datos obtenidos se da a conocer que las ventas realizadas durante el año 2013 llegan a un monto de 435 millones aproximadamente, mientras que su utilidad neta total en el mismo año corresponde a 1.5 millones.<sup>15</sup> Cifras significativas dan a conocer el posicionamiento de la misma en el Ecuador ocupando de esta manera el puesto número 28 en el nivel de ventas de todas las empresas ecuatorianas.

Por medio del balance integral y el estado de situación financiera proporcionado por la Superintendencia de Compañías se va a analizar las cuentas más esenciales para el diagnóstico previo al BSC. Por ello a continuación se detalla lo mencionado:

Se posee un nivel bajo de utilidad en relación a las ventas obtenidas en ese año, esto se debe al alto valor monetario que tiene el costo de ventas y además a los altos gastos administrativos y de ventas que ha tenido la empresa. Se observa además que el valor de ventas disminuye debido a los altos descuentos y bonificaciones que da la empresa a sus clientes para mantenerse en el mercado competitivo y así permanecer en el puesto que se encuentra ubicado actualmente

<sup>14</sup> Datos obtenidos del Balance de Situación y Resultados Anexo N° 9-10 mediante la Superintendencia de Compañías. [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

<sup>15</sup> Datos obtenidos del Balance de Situación y Resultados Anexo N° 9-10 mediante la Superintendencia de Compañías. [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

a nivel del Austro ecuatoriano. A través de los datos obtenidos y analizados se destaca que a la empresa le hace falta una herramienta la cual le permita cumplir sus objetivos y pueda obtener de esta manera mayor rentabilidad.

Datos estadísticos proporcionados por IMSHEALTH posiciona a Quifatex en tercer lugar en ventas a nivel farmacéutico en el Austro, por lo que en el segundo semestre del año 2013 el 13.03% pertenece a esta empresa.

### **3.1.5 LETERAGO**

#### **3.1.5.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

Leterago inició sus actividades como Importadora y Distribuidora de Productos Farmacéuticos en República Dominicana en el año 1961, siendo en la actualidad la Distribuidora Farmacéutica número uno en participación de mercado, cobertura territorial y calidad de servicio en ese país. (SOLUTECSA & LETERAGO, 2014)

Distribuidora farmacéutica con amplia trayectoria en el mundo. Tienen laboratorios reconocidos exclusivos nacionales e internacionales. Debido a su experiencia adquirida y con ganas de seguir creciendo forman operaciones en los siguientes países: Panamá (2002), Ecuador (2003), Guatemala (2007), Costa Rica (2009), Honduras (2011), Nicaragua (2013).

A inicios del año 2003 se abren las puertas de LETERAGO en Ecuador, compañía dedicada a la Importación y Distribución de Productos Farmacéuticos en todo el territorio ecuatoriano, su matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, una de sus sucursales está en Cuenca en las calles Castellana y Sevilla 41-06, el cual permite realizar dicha investigación para los análisis respectivos.

#### **3.1.5.2 CLIENTES**

Al ser una empresa altamente rentable y con renombre esta tiene como clientes esenciales a distintas farmacias a nivel nacional, pequeños distribuidores farmacéuticos, cadenas de farmacias.

### 3.1.5.3 DATOS FINANCIEROS

El análisis que se puede realizar a través de datos obtenidos por la superintendencia de compañías se dará a conocer a continuación mediante esta pequeña tabla que sintetiza los datos más esenciales de la empresa:

**TABLA 11 DATOS FINANCIEROS LETERAGO**

<sup>16</sup> LETERAGO (2013)	
Cuentas	Valor en dólares
Total Activos	139.856.376,59
Total Pasivos	109.437.552,54
Total Patrimonio	30.418.824,05
Ventas	346.310.316,52
Utilidad	2.508.130,68

**ELABORADO POR: AUTORES**

### 3.1.5.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Las ventas obtenidas durante el periodo 2013 llegaron a un monto de 346 millones aproximadamente y su utilidad asciende a los 2.5 millones. Debido a su gran cobertura en el mercado farmacéutico esta empresa tiene una utilidad aceptable que le permite seguir surgiendo año tras año y es por eso que se la ubica en primer puesto en el austro ecuatoriano.

Como es de gran conocimiento LETERAGO empresa que abarca el mayor número de ventas, esto se debe a los descuentos y bonificaciones que ofrecen a sus clientes para que la misma se permanezca siempre en la delantera, y afecta

<sup>16</sup> Datos obtenidos del Balance de Situación y Resultados Anexo N° 7-8 mediante la Superintendencia de Compañías. [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

notablemente a las demás empresas en el mercado farmacéutico. El problema grande que tiene la empresa es la devolución de los productos para lo cual debería haber un mayor control mediante una herramienta que le permita controlar y a la vez disminuir este punto que es clave para tener mayor rentabilidad en la empresa.

El IMSHEALTH en el último semestre del año 2013 posiciona a esta empresa en primer lugar en ventas a nivel del austro en competencia con las demás empresas distribuidoras, alcanzando el 31,57% en valor monetario en productos vendidos.

### **3.1.6 DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

Esta empresa corresponde a nuestro análisis para el caso aplicativo del BSC, por lo que en el capítulo 1 se describe en su totalidad tanto la estructura interna como externa así como la situación de la empresa en la actualidad. A continuación se detallará de manera sintetizada los puntos referidos en las otras empresas:

#### **3.1.6.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

Es una empresa familiar cuyos inicios se remontan al año de 1991, que por iniciativa del Dr. José Verdezoto se crea la distribuidora con la finalidad de crear una compañía que brinde un servicio de distribución de productos farmacéuticos más personalizado. Conjuntamente con su hermana CPA. María de Lourdes Verdezoto conformaba la pareja de socios que lideraban la empresa.

En el año de 1994 se incorpora como socio el Sr. Luis Verdezoto para encargarse de la supervisión, el manejo y la capacitación de la fuerza de ventas. En el año 2001 comenzó a liderar en el austro llegando a ser la distribuidora número 1 según el IMS. Desde la medición hasta la actualidad la empresa se esfuerza por mantener dicha posición.<sup>17</sup>

#### **3.1.6.2 CLIENTES**

Distribuidora Verdezoto por tener sus bodegas en la ciudad de Cuenca abarca de manera más amplia en el austro siendo su segmento de mercado en clientes: las farmacias, pequeñas farmacias, distribuidores minoristas y consumidores finales.

---

<sup>17</sup> Información recopilada de la Distribuidora Verdezoto

### 3.1.6.3 DATOS FINANCIEROS

Presentamos a continuación las cuentas más relevantes de la empresa y su transición año a año. Mediante datos obtenidos directamente de la representante financiera de la distribuidora a continuación se señala lo siguiente para el respectivo análisis:

**TABLA 12 DATOS FINANCIEROS DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

CUENTA	2011	2012	2013
VENTAS	17610312,00	17255296,00	16638301,00
COMPRAS	15415624,00	14500971,00	15100069,00
UTILIDAD/PERDIDA	-13522,00	-27044,00	49698,00
INVENT. INICIAL	1201428,00	1436584,00	1289713,00
INVENT. FINAL	1436584,00	1287123,00	1401358,00
TOTAL GASTOS	1195743,00	1220748,00	1223741,00

**ELABORADO POR: AUTORES**

### 3.1.6.4 ANÁLISIS FINANCIERO

El siguiente análisis tiene como fuente de datos, los balances presentados por la distribuidora Verdezoto para el periodo fiscal 2011, 2012 y 2013.

Del cuadro presentado se deduce que la consecuente pérdida que se refleja en los años 2011 y 2012 surge del cálculo del anticipo al impuesto a la renta, que se ha convertido en un agravante problema para la empresa en el tema de pago de impuestos. También ha influido la transición por la adopción de las N.I.I.F. en el Ecuador y por las consecuentes revalorizaciones realizadas en las cuentas contables que ha originado un incremento del patrimonio y activos fijos haciendo que el porcentaje de anticipo de impuesto a la renta se eleve de manera considerable. Hay que añadir que el factor de restricción de las importaciones también ha logrado que las ventas disminuyan por efectos de falta de productos y a pesar de que la empresa ha tratado de mantenerse en los mismos estándares de inventarios y de gastos, no se ha logrado incrementar el volumen de ventas, situación que amenaza a la economía de la empresa en general.

Al finalizar el año fiscal 2013 la empresa quedo de la siguiente manera:

**TABLA 13 DATOS CUENTAS CONTABLES**

CUENTA	VALOR
TOTAL	
ACTIVOS	4378097,00
TOTAL	
PASIVOS	3664829,00
TOTAL	
PATRIMONIO	713268,00
UTILIDAD NETA	49698,00

FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO

Con estos valores la empresa se encuentra trabajando para el nuevo periodo fiscal 2014 para asegurar la permanencia en los primeros lugares de las distribuidoras farmacéuticas a nivel del Austro Ecuatoriano actuando con la misma firmeza para obtener los resultados esperados.

Cabe recalcar que la empresa maneja una política que conlleva un margen de utilidad de un 8% que es un margen mínimo tratándose de una empresa comercializadora pero este mismo margen es el que le permite competir en el mercado.<sup>18</sup>

### **3.2 F.O.D.A. GENERAL DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS:**

Para reforzar el análisis detallado de cada distribuidora se presenta a continuación el FODA correspondiente al sector distribuidor farmacéutico:

#### **ILUSTRACIÓN 14 ANÁLISIS INTERNO DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS**

**ANALISIS INTERNO**

<sup>18</sup> Datos obtenidos del Balance de Situación y Resultados Anexo N° 11-12 mediante la Superintendencia de Compañías. [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Rápida entrega de productos.	1. Escasa logística.
2. Descuentos y bonificaciones.	2. Falta de estrategias de mercadeo.
3. Cobertura de mercado.	3. Tecnología obsoleta.
4. Plazos de pago más largos.	4. Poca capacidad económica.
5. Posicionamiento en el mercado.	5. Falta de capacitación del personal.
6. Conocimiento de clientes.	6. Deficientes habilidades gerenciales.
7. Poseer laboratorios exclusivos.	

**ELABORADO POR: AUTORES**

### ILUSTRACIÓN 15 ANÁLISIS EXTERNO DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS

ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Conocimiento de nuevos clientes.	1. Competencia muy agresiva.
2. Recuperación de clientes.	2. Restricciones del Estado.
3. Apertura de nuevas líneas de producto.	3. Política económica del Gobierno.
4. Importación directa de productos.	4. Tendencias desfavorables en el mercado.
5. Expansión de mercado a nivel nacional.	5. Competencia consolidada en el mercado.
6. Desarrollo de nuevas tecnologías.	6. Regulación desfavorable.
7. Nuevos canales de distribución.	

**ELABORADO POR: AUTORES**

El presente FODA se expone a manera general y es aplicable para cualquier empresa distribuidora farmacéutica, los elementos que forman parte del análisis interno y externo son tomados en base al análisis del sector y son inclusivos a cada una de las características que integran cada empresa descrita anteriormente, los cuales permiten reconocer aquellos elementos que afectan de manera positiva

y negativa a los grupos como un todo y a su vez definir los elementos que retrasan o aceleran el cumplimiento de metas.

Lo que para una empresa puede representar una debilidad para otra puede representar una fortaleza, eso depende directamente del criterio del cuerpo logístico de cada empresa en el direccionamiento que cada uno de ellos pretende aportar para la mejora de la organización.

### **3.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DEL ENTORNO:**

Para el estudio del entorno se realizaron los siguientes pasos:

#### **3.3.1 INVESTIGACIÓN DEL TOTAL DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS**

Según los datos proporcionados en el segundo semestre del año 2013, por la empresa Datandina Ecuador S.A, cuyo nombre comercial es IMSHEALTH, se determinaron 6 empresas existentes dentro de la Ciudad de Cuenca que laboran en el sector distribuidor empresas que tienen como actividad la comercialización de productos farmacéuticos.

#### **3.3.2 SONDEO PREVIO AL ESTUDIO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LAS DISTRIBUIDORAS**

Después de determinar el número de empresas, se procederá a realizar un sondeo previo para tener una idea acerca de los problemas que ocurren en cada una de ellas. De los numerosos métodos de obtención de datos como lo son: las encuestas, las entrevistas, los grupos focales, entre otros; se ha creído conveniente utilizar las encuestas, pero previamente a ello, el sondeo mediante entrevistas es la base para la elaboración de las mismas.

Las entrevistas fueron realizadas a todas las distribuidoras farmacéuticas existentes en la ciudad de Cuenca, las mismas que fueron contestadas verbalmente por cada uno de los representantes administrativos de las empresas.

Las empresas distribuidoras que fueron investigadas son:

LETERAGO AUSTRO, DISTRIBUIDORA VERDEZOTO, QUIFATEX AUSTRO, ABAD HERMANOS, DIFARE AUSTRO y ECUAQUIMICA.

Las preguntas realizadas en la entrevista se encuentran en el Anexo N° 13.

La razón por la cual se estructuraron las preguntas, radica en el enfoque que requiere la elaboración de las perspectivas del BSC, que como se ha visto en capítulos anteriores se necesita conocer: el ámbito financiero, el de clientes, el de crecimiento de la empresa y el de aprendizaje, por lo que cada pregunta tiene relación directa con cada una de las perspectivas antes mencionadas.

- a. En referencia a la pregunta 1: ¿Tiene definida su empresa la visión, misión y valores?; se puede conocer si los integrantes de la empresa conocen la visión, misión y valores, es decir, conocer hacia donde quieren llegar y cuál es el objetivo por el cual se labora en cada empresa.
- b. En relación a la segunda pregunta: ¿Cuál cree que sea la ventaja y el riesgo frente a la competencia?; permite saber cuál o cuáles son las fortalezas y debilidades con respecto a la competencia y a partir de ello conocer cuáles son las deficiencias que requieren un control minucioso.
- c. En cuanto se refiere a la pregunta número 3: ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta su empresa en el entorno?; ayuda a saber cuáles son las amenazas que tienen las empresas y estar al tanto de los cambios que estos pueden ocasionar en el entorno.
- d. Refiriéndose a la cuarta pregunta: ¿Cuáles considera usted son las mejores oportunidades que tiene su distribuidora?; son las oportunidades que tiene la empresa para crear una apertura de crecimiento por diferentes vías.
- e. Mediante la pregunta 5: ¿Cuáles son los problemas administrativos más comunes que ocurren dentro de su distribuidora?; se conoce las deficiencias que ocurren en el entorno de cada empresa, los elementos que no permiten mejorar la operatividad de la empresa y que obstaculizan el correcto manejo de la distribuidora.
- f. En referencia a la sexta pregunta: ¿Cuáles son los problemas financieros más comunes que tiene su empresa?; se obtendrá los objetivos financieros que no se están cumpliendo en cada empresa y priorizar aquellos que necesitan control.



- g. Por último la pregunta 7: ¿Cómo cree que se encuentra su distribuidora en el ámbito cliente-empresa?; se conocerá los elementos que cada empresa considera necesarios para tener una buena relación con los clientes y a la vez saber cuál es la satisfacción que tiene el cliente por el servicio obtenido.

### **3.3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL SONDEO**

De las entrevistas anteriormente mencionadas, se da a conocer mediante una matriz los resultados que arrojó cada una de las empresas:

ILUSTRACIÓN 16 MATRIZ 1 RESULTADOS SONDEO

DISTRIBUIDORAS	FILOSOFIA CORPORATIVA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS	PROBLEMAS FINANCIEROS	RELACION CON EL CLIENTE
DIFARE	Cuenta con misión-visión y valores	Conocimiento del cliente	Tiempo de entrega del pedido	Distribuidoras nacionales	Posibilidad de incrementar los canales de distribución	-Falta de stock	-Excesivos gastos de transporte	No óptima, debido a la demora en entrega de pedidos y el número de productos defectuosos.
						-Falta de comunicación entre el personal.	- Cartera vencida	
ABAD HERMANOS	Cuenta con misión-visión y valores	Mayor crédito con sus proveedores.	Promociones y descuentos menores a los de la competencia.	Cadenas farmacéuticas	-Recuperación de clientela	-Bajo desempeño de la fuerza de ventas.	-Niveles de precios de distribución	Óptima, por tener los pedidos a tiempo satisfaciendo todas las necesidades de los clientes.
					-Expansión en líneas de productos	-Incumplimiento de actividades		
ECUAQUIMICA	Cuenta con misión-visión y valores	Posicionamiento en el mercado	-Altos precios de distribución.	Distribuidoras nacionales	-Productos importados de laboratorios exclusivos.	-Personal no idóneo	-Se mantiene el nivel de ventas	Óptima al saber responder al cliente con lo que desea.
			-Baja tecnología.			- Falta de comunicación entre el personal.		



**ELABORADO**

**POR:**

**AUTORES**



ILUSTRACIÓN 17 MATRIZ 2 RESULTADOS SONDEO

QUIFATEX	Cuenta con misión-visión y valores	Exclusividad de laboratorios	Promociones y descuentos menores a los de la competencia.	Distribuidoras nacionales.	-Expansión en líneas de productos	-Rotación alta de personal.	-Disminución de ventas por pérdida de participación en el mercado.	Óptima, pues se mantienen descuentos atractivos para los clientes. Enfoque satisfacción al cliente.
				Restricciones gubernamentales		-Mal clima laboral		
							-Deficiente control por procesos	
LETERAGO (AUSTRO)	Cuenta con misión-visión y valores	Posicionamiento de la empresa	Promociones y descuentos menores a los de la competencia.	Restricciones del Estado	Tecnología avanzada	-Falta de stock por no disponer de una bodega en Cuenca.	-Cartera vencida	Aceptable, enfoque a la satisfacción del cliente.
DISTRIBUIDORA VERDEZOTO	Cuenta con misión-visión y valores	Tiempo de entrega de los pedidos	Promociones y descuentos menores a los de la competencia.	Distribuidoras nacionales	Conocimiento de los clientes.	-Bajo desempeño de la fuerza de ventas.	-Mismo nivel de ventas	Óptima ya que brinda productos de calidad y su enfoque está en la satisfacción de los clientes.
			Baja tecnología			Posicionamiento en el mercado.		

ELABORADO

POR:

AUTORES



### **3.3.4 ELABORACIÓN DE ENCUESTAS SELECTIVAS EN BASE AL SONDEO PREVIAMENTE REALIZADO**

Con el análisis del sondeo se procedió a elaborar las preguntas para la encuesta modelo de perspectivas, las mismas que se detallan en el Anexo N° 14. Estas encuestas permiten saber en qué situación interna y externa se encuentra cada una de las empresas en torno a las necesidades, objetivos planteados en base a elementos que permiten mejorar la operatividad y aspectos que pueden truncar el logro de objetivos y de esta manera ver la factibilidad del BSC.

La encuesta que se realizó contiene preguntas que pretenden medir tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una empresa, en este caso las distribuidoras pueden afrontar tanto a nivel micro como macro, es decir tanto con sus competidores como con el sector económico al que pertenece.

### **3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Las respuestas detalladas en el anexo anteriormente mencionado serán analizadas a continuación:

#### **3.4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS POR LAS ENCUESTAS**

Debido a que la población estadística es pequeña, se toma en consideración todas las empresas para efectos de estudio. La interpretación de los resultados obtenidos de cada pregunta se encuentran en anexos, a continuación se dará a conocer en forma sintetizada lo recopilado:

En relación a la pregunta 1, anexo N°15, el principal objetivo financiero que desean cumplir las distribuidoras farmacéuticas es el incremento de las ventas correspondiente a 50 puntos porcentuales. En el anexo N° 16 se da a conocer el análisis de la pregunta número 2, sintetizando que tan solo el 33,33% de las empresas respondieron que el elemento esencial para mantener una buena relación con los clientes es la calidad del producto que ofrecen. El análisis a la pregunta 3 da a conocer que lo que permite mejorar la operatividad de la empresa son la capacitación al personal y el tiempo de entrega del producto hacia sus clientes, ver el anexo N°17. Refiriéndose a la pregunta 4 un 50% aproximadamente respondieron que para un buen manejo de la distribuidora se



necesita un buen desempeño en la fuerza de ventas, visualizar anexo N°18. Siendo una de las mayores amenazas la competencia con las distribuidoras nacionales, se dio a conocer en la pregunta 5 que un 50% de las empresas tienen el mismo problema en su entorno farmacéutico, anexo N°19.

Las distribuidoras farmacéuticas se enfrentan diariamente a su competencia, con un porcentaje altamente elevado de 66,67% su principal amenaza corresponde a las promociones y descuentos que ofrecen sus competidores, respuesta correspondiente a la pregunta sexta, datos exactos en anexo N°20.

Para poder ser efectivo en el mercado las empresas necesitan de muchas variables, por lo que en esta pregunta 7 cada una de las distribuidoras respondió de manera indistinta siendo las mismas: conocimiento de clientes, recuperación de clientela, apertura de nueva línea de productos, importación directa de productos, desarrollo de nuevas tecnologías y para finalizar canales de distribución. Gráfica en el anexo N°21.

En referencia a la pregunta 8, con un porcentaje del 33,33% las empresas mencionaron que el aspecto más relevante que su competencia tiene sobre su empresa distribuidora es el tiempo de entrega de los productos a sus clientes. Visualizar anexo N°22.

Problemas administrativos más comunes en las distribuidoras farmacéuticas, con un porcentaje del 50% corresponde a la falta de stock, esto se debe a las regulaciones de leyes y restricciones existentes en los productos farmacéuticos. Pregunta 9, anexo N°23.

En la pregunta 10, al haber un empate entre 2 empresas representando el 33,33% la principal ventaja que señalaron fue el posicionamiento que poseen, debido a los años de experiencia y fidelidad que tienen sus clientes hacia las mismas Anexo N°24

Para el 66,67% ha sido muy complicado cumplir con los objetivos que se han planteado en el último periodo, mientras que tan solo un 33,33% si ha cumplido a



cabalidad los objetivos que se han planteado. Respuesta corresponde a la pregunta 11 y ver el anexo N°25 para mayor comprensión.

En la penúltima pregunta todas las empresas creen conveniente el tener una herramienta que les permita medir y controlar el cumplimiento de sus objetivos. Para visualizar la respuesta positiva ver anexo N°26.

Finalizando con la encuesta, anexo N°27, las empresas dan a conocer sus distintas necesidades que tienen al demostrar que necesitan mayor control tanto en el ámbito financiero como en el ámbito de crecimiento y aprendizaje.

### **3.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

En base al análisis detallado de cada empresa podemos extraer la situación de cada una de ellas y relacionarlas con cada una de las perspectivas del BSC con el objetivo de tener una idea clara de cuáles son los objetivos que cada empresa quiere que se cumplan y con ello tener la base para la determinación del modelo de BSC.

A continuación el autor da a conocer mediante una matriz los problemas clave ocurrientes en cada empresa señalando cada una de las perspectivas existentes en el Balanced Scorecard:

## ILUSTRACIÓN 18 RESULTADOS MATRIZ GENERAL DE LAS DISTRIBUIDORAS

DISTRIBUIDORAS	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA CLIENTES	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
<b>DIFARE (AUSTRO)</b>	-Reducción de costos	-Mejorar satisfacción del cliente -Garantizar disponibilidad del servicio.	-Mejorar satisfacción del cliente interno -Optimización de tiempos de entrega	-Mejorar la comunicación entre el personal.
<b>ABAD HERMANOS</b>	-Incremento de rentabilidad -Reducción de costos	-Incremento en el portafolio de productos -Mantener promociones y descuentos frente a la competencia.	-Optimización de procesos de compra -Optimización del tiempo de entrega.	-Mejorar el desempeño del personal
<b>ECUAQUIMICA</b>	-Incrementar la rentabilidad -Reducción de costos	-Garantizar la disponibilidad del servicio.	-Optimización del tiempo de entrega.	-Mejorar la comunicación entre el personal -Incrementar capacitaciones al



				personal
<b>QUIFATEX (AUSTRO)</b>	-Incremento de ventas	-Mejorar satisfacción del cliente. -Mantener promociones y descuentos frente a la competencia.	-Disminución de rotación de personal de FV.	-Desarrollo de un equipo de control de gestión
<b>LETERAGO (AUSTRO)</b>	-Incrementar la rentabilidad -Incremento de ventas	-Reducción del periodo de cobro	-Optimización del tiempo de entrega. -Optimización de los procesos de venta	-Mejorar la comunicación entre el personal -Reestructuración de funciones
<b>DISTRIBUIDORA VERDEZOTO</b>	-Incremento de ventas	-Mejorar satisfacción del cliente. -Mantener la calidad del producto.	-Mejorar satisfacción del cliente interno	-Mejorar el desempeño del personal



### 3.6 DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA DISTRIBUIDORA VERDEZOTO

#### 3.6.1 ANÁLISIS EXTERNO DISTRIBUIDORA VERDEZOTO

Este análisis permite detectar y valorar los acontecimientos que no pueden ser controlados directamente por la empresa y que afectan al giro del negocio. Revela las oportunidades y amenazas esenciales que tiene una empresa para formular estrategias a nivel gerencial que aprovechen las oportunidades y reduzcan amenazas.<sup>19</sup>

Para realizar esta auditoría externa, los integrantes de la parte logística de la distribuidora Verdezoto se encargarán de recolectar la información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas, con el fin de analizar la competitividad actual.

Estas fuentes de información se examinarán a través de fuentes directas como lo son: proveedores, vendedores, clientes y competidores y sumado a ello toda la información que se presente en revistas de negocios, periódicos, páginas de internet, de tal manera que presenten informes de detección a gerencia.

Este estudio proporciona un flujo de información continuo, para recabar información estratégica que permita determinar en forma conjunta las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa.

---

<sup>19</sup> FRED, R. DAVID. Conceptos de Administración estratégica., Quinta edición, Prentice-Hall, México 1997

ILUSTRACIÓN 19 RELACIONES ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA EMPRESA.



**FUENTE: FRED, R. DAVID. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA., QUINTA EDICIÓN, PRENTICE-HALL, MÉXICO 1997**  
**ELABORADO POR: AUTORES**

Para determinar la información externa existen factores conocidos como: macro ambientales y micro ambientales. Los macro ambientales incluyen conceptos tales como la economía, los factores sociales y culturales, los factores políticos y jurídicos, la tecnología y la competitividad. Las fuerzas micro ambientales son individuales, tales como clientes, productores, intermediarios de mercadotecnia, entidades públicas y la propia empresa; es decir se componen en las llamadas 5 fuerzas de Porter.

**3.6.1.1 MACROAMBIENTE:**

Según el texto de Fred, R. David, las fuerzas externas que afectan al giro del negocio se dividen en cinco categorías principales:

1. Fuerzas económicas;
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
4. Fuerzas tecnológicas

Estas fuerzas son parte de los antecedentes del sector de industria presentado en el capítulo 1, por lo que para efectos de sintetización se utilizarán tablas que describan dichas fuerzas.

✓ **FUERZAS ECONÓMICAS:****ILUSTRACIÓN 20 VARIABLES CLAVES EN LAS FUERZAS ECONOMICAS**

<b>VARIABLES CLAVES EN LAS FUERZAS ECONOMICAS - AÑO 2013</b>	<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>FUENTE</b>
Crecimiento real esperado	Rango 3,7% - 4%	Banco Central del Ecuador
Producto Interno Bruto (PIB)	Tasa de variación promedio del PIB (4,5)	Banco Central del Ecuador
Balanza comercial	Saldo negativo (1193,77) millones de dólares	Banco Central del Ecuador
PIB por Industria	9.802.095,00	Banco Central del Ecuador
Índice de precios al consumidor (IPC)	130,94	Banco Central del Ecuador
Inflación	4,4	Banco Central del Ecuador
Desempleo	4,7	Banco Central del Ecuador

**FUENTE: FRED, R. DAVID, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**ELABORADO POR: AUTORES**

El crecimiento real tiene su influencia en el ámbito económico del país, es positivo cuando el incremento tiene valores mayores a cero y representa que la economía está en buen ritmo y es favorable para que las empresas sigan invirtiendo en sus negocios. Por su parte el producto interno bruto representa la producción de bienes y servicios en un periodo determinado, es importante conocer cuál es la tendencia de las familias en el consumo ya que de esto dependen las empresas que comercializan productos.

La balanza comercial permite saber cuál es el nivel de importaciones frente a las exportaciones, así las empresas sabrán cómo enfrentar las restricciones que imponga el gobierno si es que existe un elevado nivel de importaciones en el país. Si el índice de precios al consumidor es menor o igual a 100 indica que el país tiene estabilidad económica y no existe inflación en los precios lo cual es un buen indicador para las empresas que comercializan productos. Por último el porcentaje de desempleo tiene relación directa con el consumo de las familias, si existe gran desempleo y bajo consumo las empresas no podrán cumplir con sus ventas esperadas.

**✓ FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES:**

**ILUSTRACIÓN 21 VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES**

<b>VARIABLES CLAVES EN LAS FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES</b>	<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>FUENTE</b>
Población del Ecuador año 2010	14,483,499 habitantes	INEC
Tasa de mortalidad año 2013	4%	INEC
Pobreza año 2013	25,55%	INEC

Pobreza Cuenca año 2013	4,99%	INEC
Estilo de vida	Los ecuatorianos no se preocupan por su salud	INEC
Actitud de los consumidores	Prefieren calidad en medicamentos	INEC

**FUENTE 3 FRED R. DAVID; CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; NOVENA EDICIÓN.**

Estas variables tienen trascendencia en el sector farmacéutico en el que se encuentra distribuidora Verdezoto ya que es importante conocer la población del país y la tasa de mortalidad, así se conocerá cuáles son las principales causas de muerte y prevenir a través de medicinas específicas para dichas enfermedades logrando generar más ventas y creando responsabilidad social. La pobreza por su parte permite saber que parte de la población no estaría en capacidad de comprar medicinas en caso de alguna enfermedad. Por último el estilo de vida y la actitud de los consumidores marcan los objetivos por los cuales debe apuntar la empresa para satisfacer las necesidades de las personas que reciben la medicina.

✓ **FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES**

**ILUSTRACIÓN 22 VARIABLES CLAVE EN LAS FUERZAS POLÍTICAS**

<b>LEGALES Y GUBERNAMENTALES</b>	Nueva determinación de precios.
	Restricciones a la importación.
	Entes de control.
	Cálculo del Impuesto a la Renta.
<b>POLITICAS</b>	CONSEP (Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas) y la Autoridad Sanitaria.
	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

**FUENTE 4 FRED R. DAVID; CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; NOVENA EDICIÓN.  
ELABORADO POR: AUTORES**

Las fuerzas legales y gubernamentales en el sector de industria farmacéutico tienen gran incidencia en el giro del negocio, ya que estas afectan directamente a la rentabilidad de la misma.



Las fuerzas políticas en cambio pertenecen los entes que regulan y controlan que la empresa desempeñe sus actividades en base a lo que el gobierno dispone en sus ordenanzas.

✓ **FUERZAS TECNOLÓGICAS:**

**ILUSTRACIÓN 23 FUERZAS TECNOLÓGICAS**

<b>VARIABLES CLAVES EN LAS FUERZAS TECNOLOGICAS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Personal especializado	Contar con personal altamente calificado
Modernas infraestructuras	Evolución en la infraestructura de las empresas
Servicios tecnológicos necesarios	Contar con tecnología de punta
Creación o adquisición de conocimientos técnicos	Adquisición de conocimientos en procesos tecnológicos

La importancia de estas fuerzas radica en el hecho de que si una empresa posee personal altamente calificado, una estructura adecuada, una tecnología de punta y conocimientos tecnológicos de gran nivel, puede desempeñarse en el mercado como una empresa con alto grado de competitividad. A su vez el contar con una buena coordinación en el flujo de información y tecnología, hace que los procesos de la empresa se vuelvan cada vez más sencillos y de esta manera se puede controlar los errores que se produzcan en los mismos.

**3.6.1.2 MICROAMBIENTE:**

**FUERZAS COMPETITIVAS: ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

1. Rivalidad entre empresas competidoras
2. Entrada potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores



### **1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS:**

Por lo general ésta es considerada la más poderosa de las fuerzas competitivas; por lo que se puede mencionar que la Distribuidora José Verdezoto tiene un nivel de competencia muy alto por lo que es conveniente y necesario mantener la ventaja competitiva mediante la entrega rápida de los pedidos siempre y cuando ésta sea hecha con eficiencia. El realizar todas las actividades para la satisfacción del cliente implica que los empleados deban tener un profundo conocimiento de todos los procesos existentes dentro de la empresa, logrando de esta manera surgir en el mercado y que la competencia no robe sus oportunidades.

### **2. ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES:**

El ingreso a la industria farmacéutica no es de fácil acceso debido a que la distribución de medicamentos farmacéuticos actualmente está en un proceso de madurez, la misma que permite el crecimiento drástico de la competencia en este sector. Mantener la fidelidad con sus clientes, servirles satisfactoriamente y de una manera productiva y a tiempo, hacen que la Distribuidora se mantenga en la posición número 1 en cuanto se refiere a distribución; sin embargo, para que el cliente tenga su producto existen conflictos que más tarde toman tiempo solucionarlos y es ahí cuando el cliente se ve afectado y reduce sus ventas y aprovechándose de esta situación la competencia gana mercado.

### **3. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Por lo general en esta área el desarrollo de productos sustitutos está definido por la cantidad de laboratorios farmacéuticos que cada una de las diversas distribuidoras posean. Los clientes, al no encontrarse al día con aquellos pendientes con su proveedor cambian fácilmente de proveedor, lo cual para Verdezoto no es satisfactorio en cuanto se refiere a ventas y captación de clientes.

### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

Como bien se sabe cada proveedor para las distintas farmacias existentes tienen bien definidas sus políticas y es ahí el momento donde la competencia se expande, y se debería trabajar a la par con los mismos para evitar que los clientes



acudan a otros distribuidores. Aquellos encargados de brindar un servicio a las farmacias y no realizan sus actividades con el 100% de productividad es complicado que reduzcan problemas a futuro, y de los cuales la gerencia tendrá que hacerse responsable.

## **5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES:**

Los clientes son aquellos que tienen el poder de negociación, por lo que gracias a ellos se debe el crecimiento de la empresa, como es en el caso de la industria farmacéutica. Para ello las empresas ofrecen servicios especiales, descuentos, bonificaciones y promociones, tratando de ganar la lealtad y fidelidad de los clientes, pero teniendo en cuenta siempre que influye mucho el poder de negociación de los consumidores para la industria.

Al tener el consumidor este poder, implica que la Distribuidora realice un trabajo de calidad y así evitar incumplimientos y lograr una satisfacción total del cliente.

### **3.6.2 ANÁLISIS INTERNO DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

Este análisis comprende las fuerzas actuantes dentro de la organización, para conocer y evaluar que recursos representan fuerzas positivas y ventajas (Fortalezas), y que recursos representan fuerzas negativas y desventajas (debilidades).

Fred David en su libro de administración estratégica propone que para la consecución de la auditoría interna se deben valorar los siguientes elementos:

- **Capacidad directiva o gerencia:** incluye aspectos como la planeación, organización, y factores humanos.
- **Mercadotecnia:** dentro de los cuales se valorarán: productos, precios y distribución.
- **Capacidad Financiera:** se utilizará ratios financieros para su análisis

Se detalla a continuación el análisis de cada uno de los elementos antes mencionados:

### **3.6.2.1 CAPACIDAD DIRECTIVA Y TALENTO HUMANO:**

El éxito de una empresa u organización se debe a la toma de decisiones por parte de la gerencia, por lo que mediante un análisis se demuestra que es el más afectado en los últimos años. Dentro de la Distribuidora Verdezoto la gerencia debe cumplir 5 actividades esenciales, las mismas que son: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

Mediante un exhaustivo análisis de lo que está ocurriendo en la empresa se determinó que el Gerente General Dr. José Verdezoto asume otros roles a más de su cargo en la Distribuidora, por lo que tan solo dedica poco de su tiempo a tomar decisiones gerenciales. Además existe la anomalía de que no existe un departamento que se encargue del Talento Humano, es por ello que no hay una delegación clara de funciones para cada uno de los empleados dentro de la misma, por lo que sus cargos no están bien definidos. La asignación de muchas responsabilidades a los trabajadores eficientes da como resultado una baja en su rendimiento con el transcurso del tiempo.

Al tratarse de una empresa familiar los problemas son más concurrentes, pensando de esta forma que en la empresa todas las actividades se realizan correctamente sin ningún problema, sin saber que hay dificultad en el momento de la toma de decisiones.

En la empresa se realiza reuniones mediante disposición del Gerente General, promedio una vez por semana, pero estas no se encuentran bien organizadas y estructuradas.

El Gerente General cumple aproximadamente un 10% en cuanto se refiere a organización, planificación, motivación y control, mientras que un 35% en delegación.

### **3.6.2.2 CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADEO:**

#### **✓ PRODUCTO:**

En un mercado tan competitivo como es de la distribución de productos farmacéuticos lo importante no solamente es la calidad de los productos sino



también la cantidad que se pueda ofrecer y que esto se refleje en las ventas esperadas. En este análisis es importante destacar el total de ventas, la distribución de productos de los principales laboratorios y los productos que más se comercializan.

Para el año 2013 el total de ventas fue de 21.116.068 USD. En la siguiente tabla se presenta el desglose de las ventas en los meses correspondientes:

**TABLA 14 DATOS RELEVANTES 2013**

<b>MESES</b>	<b>VENTAS AÑO 2013</b>
ENERO	2.567.271
FEBRERO	1.403.135
MARZO	2.405.850
ABRIL	2.443.519
MAYO	2.550.408
JUNIO	1.424.274
JULIO	1.531.342
AGOSTO	1.518.427

SEPTIEMBRE	1.446.967
OCTUBRE	1.425.156
NOVIEMBRE	1.310.446
DICIEMBRE	1.089.273

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Se destaca las ventas de los principales meses: Enero, Marzo, Abril, Mayo; los cuales servirán como análisis de los elementos antes mencionados.

**TABLA 15 VENTAS POR LABORATORIO ENERO 2013**

<b>RANKING DE LABORATORIOS</b>	<b>VENTAS EN DOLARES</b>
LABORATORIO: 74 GLAXO SMITHKLINE ECUADOR S.A.	256.068,00
LABORATORIO: 01 LIFE	217.819,00
LABORATORIO: 35 PFIZER	141.945,00
LABORATORIO: 26 SANOFI-AVENTIS	140.274,00

FARMA	
LABORATORIO: 49 MEDIHEALTH	138.772,00
LABORATORIO: 57 MSD	135.286,00
LABORATORIO: 32 MEAD JHONSON	129.294,00
LABORATORIO: 108 ABBOTT NUTRICIONALES	109.852,00
LABORATORIO: 28 RECALCINE (WEST	93.013,00
LABORATORIO: 37 BAYER HEALTH C.	87.888,00
LABORATORIO: 24 GUTIS	62.773,00
LABORATORIO: 50 POEN	55.287,00
LABORATORIO: 47 MERCK C.A.	50.701,00
LABORATORIO: 07 GENFAR	45.226,00
LABORATORIO: 30 LA SANTE	44.319,00
LABORATORIO: 97 GLAXO SMITHKLINE OTC	42.993,00
LABORATORIO: 06 MERCK CONSUMO	41.622,00
LABORATORIO: 62 CHALVER	40.680,00
LABORATORIO: 63 ROEMMERS	34.869,00
<b>TOTAL TOP</b>	<b>1.868.681,00</b>
<b>PORCENTAJE PRINCIPALES LABORATORIOS</b>	<b>73%</b>
<b>OTROS LABORATORIOS</b>	<b>698.590,00</b>
<b>PORCENTAJE OTROS LABORATORIOS</b>	<b>27%</b>

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Como se puede observar en el cuadro anterior se destaca los principales laboratorios con los que trabaja Verdezoto, los cuales representan el 73% de las ventas del mes de Enero del 2013. Sobresalen los laboratorios: Glaxo, Life, Pfizer y Sanofi, que son tendencia de compra en la distribuidora.

**PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS ENERO 2013:**

Los 10 principales productos que más se comercializan en los mercados de consumo y de destino para el mes de Enero del año 2013, son:

**TABLA 16 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS ENERO 2013**

PRINCIPALES PRODUCTOS	VENTA EN DOLARES
UMBRELLA PLUS 50 X 120 GR SPRAY	17.609,00
ENFAGROW PREMIUM VAINI 800 GR (DUOPACK)	15.606,00
AEROFLUX SOLUCION 120 ML.	15.422,58
APRONAX 550 MG X 20 COMP	13.244,00
AUGMENTIN BD 1 GR X 14 TABS	12.822,50
ARCOXIA 120 MG X 14 TABS.	12.199,68
BUPREX FORTE 200 MG X 120 ML SUSP	10.667,00
ENFAMIL 1 PREMIUM 400 GR	10.454,50
NEURAL 3 10.000 X 1 AMP	9.962,00
ARCOXIA 90 MG X 14 TABS.	9.165,00

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

TABLA 17 VENTAS POR LABORATORIO MARZO 2013

RANKING DE LABORATORIOS		VENTAS EN DOLARES
LABORATORIO: 26	SANOFI-AVENTIS FARMA	281.817,00
LABORATORIO: 01	LIFE	202.225,00
LABORATORIO: 74	GLAXO SMITHKLINE ECUADOR S.A.	158.622,00
LABORATORIO: 57	MSD	145.459,00
LABORATORIO: 49	MEDIHEALTH	121.545,00
LABORATORIO: 108	ABBOTT NUTRICIONALES	119.682,00
LABORATORIO: 32	MEAD JHONSON	116.817,00
LABORATORIO: 35	PFIZER	114.733,00
LABORATORIO: 24	GUTIS	97.369,00
LABORATORIO: 37	BAYER HEALTH C.	71.125,00
LABORATORIO: 28	RECALCINE (WEST	69.133,00
LABORATORIO: 112	GRUNENTHAL	47.802,00
LABORATORIO: 47	MERCK C.A.	46.774,00
LABORATORIO: 97	GLAXO SMITHKLINE OTC	36.040,00
LABORATORIO: 30	LA SANTE	35.910,00
LABORATORIO: 07	GENFAR	35.683,00
LABORATORIO: 105	MEDICAMENTA ECUATORIANA	34.720,00
LABORATORIO: 50	POEN	34.342,00
LABORATORIO: 06	MERCK CONSUMO	33.699,00
LABORATORIO: 62	CHALVER	33.436,00
LABORATORIO: 63	ROEMMERS	30.186,00
<b>TOTAL TOP</b>		<b>1.867.119,00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>PRINCIPALES</b>	<b>78%</b>

<b>LABORATORIOS</b>	
<b>OTROS LABORATORIOS</b>	<b>538.731,00</b>
<b>PORCENTAJE OTROS LABORATORIOS</b>	<b>22%</b>

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Se mantiene la tendencia de los laboratorios: Life, Glaxo y Sanofi con respecto a Enero de 2013, se suma un nuevo laboratorio MSD. Los laboratorios de la tabla anterior representan el 78% de las ventas del mes de marzo de 2013.

### **PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS MARZO 2013:**

Los 10 principales productos que más se comercializan en los mercados de consumo y de destino para el mes de Marzo del año 2013, son:

**TABLA 18 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS MARZO 2013**

<b>PRINCIPALES PRODUCTOS</b>	<b>VENTA EN DOLARES</b>
ENTEROGERMINA 5 ML X 10 VIALES	34.978,00
AMPIBEX 500 MG X 240 CAPS	17.792,18
UMBRELLA PLUS 50 X 120 GR SPRAY	12.194,60
VALERPAN 2 ML X 50 AMP	11.400,00
BUPREX FORTE 200 MG X 120 ML SUSP	10.350,45
APRONAX 550 MG X 20 COMP	10.276,95
ENFAMIL 1 PREMIUM 400 GR	9.860,00
ULTIVA 5 MG X 5 AMP	9.562,80
PLAVIX 75 MG X 14 CAPS	9.496,20
PLAQUINOL 200 MG X 20 TABS	9.291,77

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

TABLA 19 VENTAS POR LABORATORIO ABRIL 2013

RANKING DE LABORATORIOS	VENTAS EN DOLARES
LABORATORIO: 97 GLAXO SMITHKLINE OTC	229.257,00
LABORATORIO: 01 LIFE	216.784,00
LABORATORIO: 26 SANOFI-AVENTIS FARMA	150.171,00
LABORATORIO: 35 PFIZER	148.726,00
LABORATORIO: 57 MSD	148.477,00
LABORATORIO: 49 MEDIHEALTH	126.394,00
LABORATORIO: 24 GUTIS	102.180,00
LABORATORIO: 37 BAYER HEALTH C.	85.246,00

LABORATORIO: 32	MEAD JHONSON	84.408,00
LABORATORIO: 108	ABBOTT	73.507,00
NUTRICIONALES		
LABORATORIO: 28	RECALCINE (WEST	69.499,00
LABORATORIO: 47	MERCK C.A.	63.793,00
LABORATORIO: 97	GLAXO SMITHKLINE	59.795,00
OTC		
LABORATORIO: 06	MERCK CONSUMO	50.938,00
LABORATORIO: 50	POEN	48.108,00
LABORATORIO: 07	GENFAR	44.104,00
LABORATORIO: 30	LA SANTE	43.408,00
LABORATORIO: 62	CHALVER	32.893,00
LABORATORIO: 63	ROEMMERS	29.914,00
<b>TOTAL TOP</b>		<b>1.578.345,00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>PRINCIPALES</b>	<b>65%</b>
<b>LABORATORIOS</b>		
<b>OTROS LABORATORIOS</b>		<b>865.174,00</b>
<b>PORCENTAJE OTROS LABORATORIOS</b>		<b>35%</b>

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Para este mes no hubo variación de los principales laboratorios: Glaxo, Life, Sanofi y Pfizer. Los laboratorios presentados representan el 65% de las ventas totales del mes de Abril del año 2013.

#### **PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS ABRIL 2013:**

Los 10 principales productos que más se comercializan en los mercados de consumo y de destino para el mes de Abril del año 2013, son:

TABLA 20 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS ABRIL 2013

PRINCIPALES PRODUCTOS	VENTA EN DOLARES
AMPIBEX 500 MG X 240 CAPS	27.487,00
AEROFLUX SOLUCION 120 ML.	19.398,78
NEURAL 3 10.000 X 1 AMP	14.737,92
UMBRELLA PLUS 50 X 120 GR SPRAY	14.155,35
APRONAX 550 MG X 20 COMP	10.853,35
VENTOLIN INHALADOR 100 MCG X 200 DOSIS	10.729,17
MEGACILINA ORAL X 12 COMP RECB	10.326,52
ZINNAT 500 MG X 10 TABS.	9.226,32
CONRELAX 4 MG X 10 TABS	8.423,34
SCOTT NARANJA X 400ML	8.077,98

FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO

ELABORADO POR: AUTORES

TABLA 21 VENTAS POR LABORATORIO MAYO 2013

RANKING DE LABORATORIOS	VENTAS EN DOLARES
-------------------------	-------------------

LABORATORIO: 74	GLAXO SMITHKLINE ECUADOR S.A.	292.729,00
LABORATORIO: 01	LIFE	193.816,00
LABORATORIO: 26	SANOFI-AVENTIS FARMA	146.922,00
LABORATORIO: 57	MSD	125.511,00
LABORATORIO: 35	PFIZER	121.144,00
LABORATORIO: 49	MEDIHEALTH	112.012,00
LABORATORIO: 32	MEAD JHONSON	102.594,00
LABORATORIO: 24	GUTIS	86.119,00
LABORATORIO: 28	RECALCINE (WEST	73.135,00
LABORATORIO: 37	BAYER HEALTH C.	64.545,00
LABORATORIO: 47	MERCK C.A.	58.096,00
LABORATORIO: 112	GRUNENTHAL	53.736,00
LABORATORIO: 30	LA SANTE	51.616,00
LABORATORIO: 07	GENFAR	45.628,00
LABORATORIO: 06	MERCK CONSUMO	45.453,00
LABORATORIO: 50	POEN	45.508,00
LABORATORIO: 97	GLAXO SMITHKLINE OTC	41.160,00
LABORATORIO: 108	ABBOTT NUTRICIONALES	40.840,00
LABORATORIO: 62	CHALVER	40.675,00
LABORATORIO: 63	ROEMMERS	26.010,00
<b>TOTAL TOP</b>		<b>1.474.520,00</b>
<b>PORCENTAJE LABORATORIOS</b>	<b>PRINCIPALES</b>	<b>58%</b>
<b>OTROS LABORATORIOS</b>		<b>1.075.888,00</b>
<b>PORCENTAJE OTROS LABORATORIOS</b>		<b>42%</b>

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Por ultimo para el mes de Mayo de 2013 se mantienen los mismos laboratorios en los primeros lugares y el porcentaje total de todos los presentados en el cuadro es del 58% de las ventas totales.

**PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS MAYO 2013:**

Los 10 principales productos que más se comercializan en los mercados de consumo y de destino para el mes de Mayo del año 2013, son:

**TABLA 22 PRINCIPALES PRODUCTOS VENDIDOS MAYO 2013**

PRINCIPALES PRODUCTOS	VENTA EN DOLARES
ZINNAT 500 MG X 10 TABS.	20.166,99
ENTEROGERMINA 5 ML X 10 VIALES	19.539,80
NEURAL 3 10.000 X 1 AMP	14.075,20
UMBRELLA PLUS 50 X 120 GR SPRAY	13.307,80
AEROFLUX SOLUCION 120 ML.	9.432,90
BENUTREX B12 10 ML X 1 AMP	7.692,75
UMBRELLA CREMA 50 X 60 GR	7.209,36
LOTESOFT OFT X 5 ML SOLUCION	7.163,64
ENFAMIL 1 PREMIUM 400 GR	7.134,00
RIFOCINA SPRAY X 20 ML.	7.006,56

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

En resumen, los laboratorios a los cuales Verdezoto se encarga de distribuir sus productos y al final del año representan la mayor cantidad de compra son: Glaxo, Life, Sanofi, Pfizer. Los 10 productos más vendidos para el año 2013 fueron:

**TABLA 23 PRODUCTOS MAS VENDIDOS AÑO 2013**

<b>PRODUCTOS MAS VENDIDOS DEL 2013</b>	<b>VENTA EN DOLARES</b>
UMBRELLA PLUS 50 X 120 GR SPRAY	118.194,10
ENFAMIL 1 PREMIUM 400 GR	86.718,06
ARCOXIA 120 MG X 14 TABS.	83.414,75
BUPREX FORTE 200 MG X 120 ML SUSP	57.223,54
ZINNAT 500 MG X 10 TABS.	56.949,20
MEGACILINA ORAL X 12 COMP RECB	52.458,62
NEURAL 3 10.000 X 1 AMP	44.506,94
AEROFLUX SOLUCION 120 ML.	44.404,04
APRONAX 550 MG X 20 COMP	42.836,60
AMPIBEX 500 MG X 240 CAPS	27.109,20

**FUENTE: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO**

**ELABORADO POR: AUTORES**

Este análisis nos permite conocer cuáles son las preferencias de compra de los clientes en cuanto a la marca del producto, el laboratorio que lo fabrica y el estándar del producto. Sumado a ello los descuentos y bonificaciones que haya por cada uno de ellos. Es así que la distribuidora conocerá cuales son los laboratorios y los productos con los cuales debe seguir trabajando y cuales no ofrecen el margen de ganancia esperado.

✓ **PRECIO:**

En el registro oficial del reglamento 777, publicado el 1 de Junio del año 2011, mediante decreto del Presidente de la Republica se estipula: que la revisión y fijación de precios estará a cargo del consejo nacional de fijación y revisión de precios de medicamentos de uso humano en todo el territorio nacional; el mismo que se dedicará a resolver las solicitudes, determinar el régimen de fijación y revisión, emitir actos, hechos y resoluciones para la ejecución de políticas de fijación y llevar a cabo las demás normas implícitas en el instructivo.

En este reglamento, todos los medicamentos se consideran estratégicos excepto aquellos que hayan sido declarados por la Autoridad Sanitaria. Cuando un medicamento es estratégico el consejo aplicará un régimen regulado que consiste en fijar precios por producto y por presentación conforme a lo establecido en la ley, de igual manera para el caso de los productos no estratégicos, pero adicional a ello un control para no restringir ni limitar la competencia.

La secretaria técnica del consejo nacional de fijación y revisión de precios se encargará de publicar cada fin de mes los precios de los medicamentos aprobados, a más de ello da a conocer a las empresas del sector farmacéutico los cambios en la normativa y los reglamentos que posteriormente entrarán en vigencia. Toda esta información es abierta al público y está disponible en la página web del ministerio de salud.

✓ **DISTRIBUCIÓN:**

Conocida la distribución como el diseño de todos los requerimientos para la transferencia de la propiedad de un producto y su transporte desde su elaboración hasta su consumo. Es necesario conocer el canal de distribución que por su parte es el conducto por el cual los productos se trasladan desde el punto de producción y después de varias etapas llega hasta los consumidores finales.

Es importante conocer cómo se desarrolla las actividades en el sector de industria farmacéutica en donde se desempeña Verdezoto, para ello se requiere conocer el tipo de canal, el nivel del canal, los intermediarios y el tipo de flujo.

**Tipo de canal:** el canal de distribución para el caso de estudio corresponde a bienes de consumo. En base a datos de la empresa para el año 2013, se estima que el 87% de los productos son comprados directamente a los laboratorios en todo el país para su posterior redistribución, el 13% restante son importaciones de productos en diferentes países.

**Nivel de canal:** La cadena logística de distribución para la empresa Verdezoto, en un primer nivel inicia con los productores que son los laboratorios y las importaciones de productos, en el segundo nivel las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos quienes a su vez distribuyen al tercer nivel que son los mayoristas de destino y consumo como lo son las farmacias los pequeños distribuidores, los minoristas y las instituciones públicas; para que finalmente en un cuarto nivel lleguen a los consumidores finales.

**Intermediarios:** Por la naturaleza de estos productos requieren un manejo especial por parte del canal de distribución con el objeto de que los productos lleguen en buen estado a su destino final. El canal que resulte elegido es el factor determinante de todos aquellos elementos que forman parte del mercadeo.

Para el caso de distribuidora Verdezoto, una vez realizada la compra de productos los agentes de ventas son los intermediarios que deben llegar a los mayoristas de destino y consumo para asegurar la venta y la llegada del producto a cada uno de los clientes de la empresa, y estos últimos a los consumidores finales.

A nivel de porcentajes Verdezoto realiza el 92% de entregas de sus productos a través de sus vehículos de entrega, el 8% restante lo realiza una empresa de transportes que se encarga de los sectores fuera del Austro. La característica principal es que la entrega está disponible 12 horas al día.

Los agentes de venta poseen rutas establecidas según el nivel de relación con los clientes, esto garantiza la creación de una “intimidad” que conduce a una ventaja competitiva en la medida en la que se identifiquen los requerimientos logísticos pertinentes para cada segmento de cliente.

Distribuidora Verdezoto al ser considerada como una empresa distribuidora por los laboratorios farmacéuticos, pasa a ser un intermediario entre los productores, los importadores y los establecimientos de expendio al público.

✓ **Tipo de flujo:**

**Flujo de propiedad:** Los fabricantes de los productos son los laboratorios pero estos no se dedican a la distribución de los mismos, los intermediarios como se mencionó anteriormente son las distribuidoras farmacéuticas y las cadenas de farmacias que tienen alianzas estratégicas con los laboratorios para venta directa de sus productos a través de dichas cadenas.

La evaluación de las decisiones del canal de distribución se realiza en función de dos criterios: eficacia y eficiencia. ¿Es eficaz el canal?, ¿Es eficiente el grado de utilidad que ofrece el canal en términos de lugar, tiempo y posesión?

Lo negocios al igual que los consumidores deben ajustarse a la normativa 24, 7, 365; esto quiere decir que tanto los consumidores como productores desean tener las posibilidades de comprar productos y tener acceso a la información las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año.

La utilidad de posesión hace relación a la facilidad del proceso de compra real. Los clientes desean comprar bienes y servicios en cantidades que requieren y con descuentos significativos. Para ello se debe romper la cadena tradicional en donde los integrantes se limitan solamente las ganancias que ellos pueden conseguir,

para pasar a una cadena de suministro cuya preocupación principal es la asociación de valor agregado y conducto para captar el canal en su conjunto.

✓ **PROMOCIÓN:**

Verdezoto maneja buenas políticas de promoción, a pesar que ha dedicado sus esfuerzos a la búsqueda de maximización en ventas, se ha mantenido la misma estrategia de bonificaciones y descuentos.

Los laboratorios ofrecen descuentos especiales en ciertos productos. La estrategia de venta de Verdezoto es tomar parte de aquellos descuentos y bonificaciones que generalmente esta entre el rango del 5% al 10% lo cual representa la ganancia y el margen de utilidad por producto, de tal manera que el porcentaje restante represente los descuentos para los clientes.

Se maneja escalas de descuentos y bonificaciones como elemento estratégico en la psicología de compra del cliente. El 3 + 1, el 5 + 2 son unas de las tantas bonificaciones que los agentes vendedores ofrecen dependiendo del producto y del descuento con el que se haya comprado a los laboratorios.

El descuento unitario por producto se realiza por decisión únicamente del gerente de la empresa y depende directamente del producto, de igual manera el máximo descuento que ofrece por unidad es el 10%.

Dentro de la política de promoción existen las llamadas “salidas especiales” las mismas que consisten en que un laboratorio ofrece un determinado porcentaje de descuento pero acuerda con la distribuidora salir al mercado con el mismo porcentaje de descuento, puesto que al final del mes, por medio de un reporte de ventas, Verdezoto pueda recuperar el porcentaje que se margina para su beneficio reflejado en la utilidad por medio de notas de crédito.

### **3.6.2.3 CAPACIDAD ECONÓMICA - FINANCIERA**

En esta etapa se da a conocer los aspectos que se relacionan con las fortalezas o debilidades financieras de la distribuidora tales como: capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad liquidez y otros índices financieros para análisis.

## ✓ RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO:

TABLA 24 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

DATOS - RATIOS RAZON DE ENDEUDAMIENTO					
DATOS	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Pasivos totales</b>	3.285.135,0 3	3.786.457,6 3	4.084.517,9 3	3.939.171,8 9	3.664.829,0 0
<b>Activos totales</b>	3.630.176,4 2	4.306.399,3 8	4.456.831,5 5	4.599.237,8 3	4.378.097,1 8

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

## DISTRIB. VERDEZOTO

$$\frac{\text{Pasivos totales}_{2009}}{\text{Activos totales}_{2009}} = \frac{3.285.135,03}{3.630.176,42} = 0,90 = 90\%$$

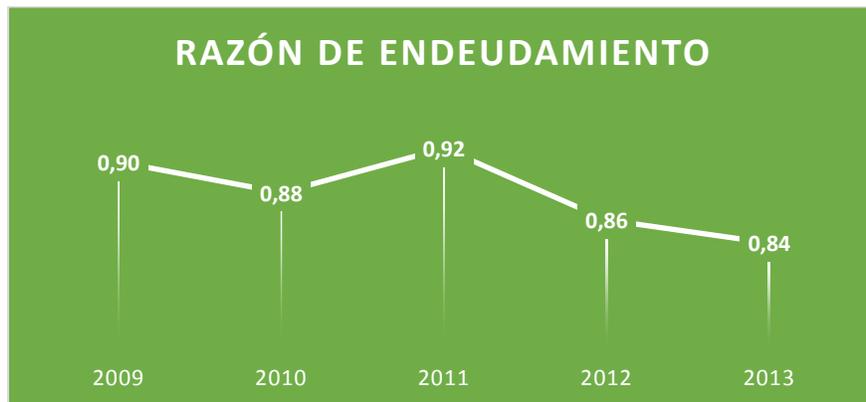
$$\frac{\text{Pasivos totales}_{2010}}{\text{Activos totales}_{2010}} = \frac{3.786.457,63}{4.306.399,38} = 0,88 = 88\%$$

$$\frac{\text{Pasivos totales}_{2011}}{\text{Activos totales}_{2011}} = \frac{4.084.517,93}{4.456.831,55} = 0,92 = 92\%$$

$$\frac{\text{Pasivos totales}_{2012}}{\text{Activos totales}_{2012}} = \frac{3.939.171,89}{4.599.237,83} = 0,86 = 86\%$$

$$\frac{\text{Pasivos totales}_{2013}}{\text{Activos totales}_{2013}} = \frac{3.664.829,00}{4.378.097,18} = 0,84 = 84\%$$

**ILUSTRACIÓN 24 RAZON DE ENDEUDAMIENTO**



**ELABORADO POR: AUTORES**

**FUENTE:**

**DISTRIB. VERDEZOTO**

**Interpretación:**

Este indicador refleja el porcentaje de financiamiento proporcionado por los acreedores. Para el año 2009, del 100% de los activos, el 90% es ajeno, esto se debió al proceso de transición y adopción de las NIIF, a partir de ahí, para el año 2011 hubo un incremento llegando a una razón de endeudamiento del 92%, esto se debió al nuevo cálculo para el anticipo del impuesto a la renta. Finalmente para los siguientes años se regula el endeudamiento después de todas las transiciones presentadas por lo que para el año 2013 se reflejó una baja al 84%. Debido a la naturaleza del negocio es necesario considerar que la empresa debe tener cierto nivel de compras a crédito, para contrarrestar la conversión en dinero efectivo de la

✓ **RAZÓN DE LIQUIDEZ CORRIENTE:**

**TABLA 25 RAZON DE LIQUIDEZ CORRIENTE**

DATOS - RAZON DE LIQUIDEZ CORRIENTE					
DATOS	2009	2010	2011	2012	2013

<b>Activos circulantes</b>	3.008.760,78	3.619.743,18	3.760.937,63	3.494.730,15	3.282.070,29
	8	8	3	5	9
<b>Pasivos circulantes</b>	2.730.388,30	3.251.050,21	3.546.714,96	3.254.612,81	2.957.152,96
	1	1	6	1	6

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

## DISTRIB. VERDEZOTO

$$\frac{\text{Activos circulantes}_{2009}}{\text{Pasivos circulantes}_{2009}} = \frac{3.008.760,78}{2.730.388,30} = 1,10$$

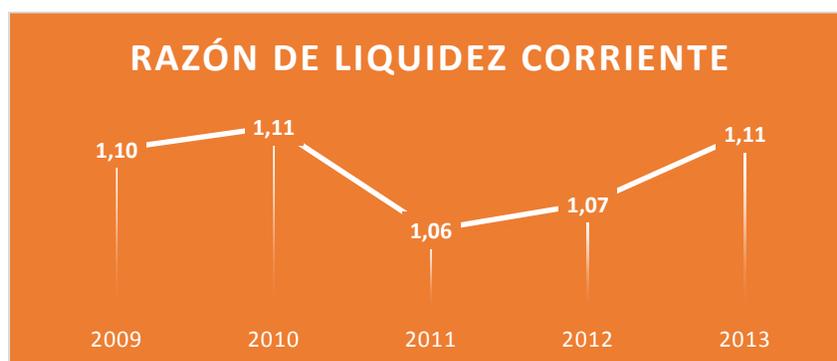
$$\frac{\text{Activos circulantes}_{2010}}{\text{Pasivos circulantes}_{2010}} = \frac{3.619.743,18}{3.251.050,21} = 1,11$$

$$\frac{\text{Activos circulantes}_{2011}}{\text{Pasivos circulantes}_{2011}} = \frac{3.760.937,63}{3.546.714,96} = 1,06$$

$$\frac{\text{Activos circulantes}_{2012}}{\text{Pasivos circulantes}_{2012}} = \frac{3.494.730,15}{3.254.612,81} = 1,07$$

$$\frac{\text{Activos circulantes}_{2013}}{\text{Pasivos circulantes}_{2013}} = \frac{3.282.070,29}{2.957.152,96} = 1,11$$

## ILUSTRACIÓN 25 RAZON DE LIQUIDEZ CORRIENTE



Este indicador permite medir el grado en el que la empresa cumple sus obligaciones a corto plazo. Para el año 2009 por cada dólar de deuda, Verdezoto obtuvo 1,10 USD para pagar pero no exclusivamente en efectivo porque los activos corrientes están compuestos por las cuentas de exigible, disponible y realizable. Para el año 2010 la razón de solvencia llegó a ser de 1,11 USD y para los siguientes años se mantiene la misma tendencia con pequeñas bajas en puntos porcentuales. Finalmente para el año 2013 el

DATOS - RAZON DE ROTACION DE ACTIVOS TOTALES					
DATOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	13.861.811,6 1	16.536.768,5 6	17.610.701,0 2	17.255.296,9 3	16.638.301,5 0
Activos Totales	3.630.176,42	4.306.399,38	4.456.831,55	4.599.237,83	4.378.097,18

✓ RAZÓN DE ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

TABLA 26 RAZON DE ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

S

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

DISTRIB. VERDEZOTO

$$\frac{\text{Ventas}_{2009}}{\text{Activos totales}_{2009}} = \frac{13.861.811,61}{3.630.176,42} = 3,82$$

$$\frac{\text{Ventas}_{2010}}{\text{Activos totales}_{2010}} = \frac{16.536.768,56}{4.306.399,38} = 3,84$$

$$\frac{\text{Ventas}_{2011}}{\text{Activos totales}_{2011}} = \frac{17.610.701,02}{4.456.831,55} = 3,95$$

$$\frac{\text{Ventas}_{2012}}{\text{Activos totales}_{2012}} = \frac{17.255.296,93}{4.599.237,83} = 3,75$$

$$\frac{\text{Ventas}_{2013}}{\text{Activos totales}_{2013}} = \frac{16.638.301,50}{4.378.097,18} = 3,80$$

### ILUSTRACIÓN 26 RAZÓN DE ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES



#### Interpretación:

Con este indicador se puede medir el volumen de negocios que la empresa genera con su inversión de activos. Para los años especificados en el gráfico, la empresa ha rotado sus activos aproximadamente cada 3 meses. Esto quiere decir que la empresa se encuentra en constante movimiento en el giro del negocio, ya sea por la venta de maquinaria obsoleta o por las negociaciones con los vehículos que posee.

## ✓ RAZÓN DE CUENTAS POR COBRAR:

TABLA 27 RAZON DE CUENTAS POR COBRAR

DATOS - RAZON ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR					
DATOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas a crédito anuales	13.850.153,6	16.501.716,3	17.578.345,3	17.231.321,9	16.625.374,8
	5	4	9	9	9
Cuentas por cobrar	1.708.649,82	1.985.922,54	2.005.864,50	2.046.395,22	1.695.808,76

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

DISTRIB. VERDEZOTO

$$\frac{\text{Ventas a crédito}_{2009}}{\text{Cuentas por cobrar}_{2009}} = \frac{13.850.153,65}{1.708.649,82} = 8,11$$

$$\frac{\text{Ventas a crédito}_{2010}}{\text{Cuentas por cobrar}_{2010}} = \frac{16.501.716,34}{1.985.922,54} = 8,31$$

$$\frac{\text{Ventas a crédito}_{2011}}{\text{Cuentas por cobrar}_{2011}} = \frac{17.578.345,39}{2.005.864,50} = 8,76$$

$$\frac{\text{Ventas a crédito}_{2012}}{\text{Cuentas por cobrar}_{2012}} = \frac{17.231.321,99}{2.046.395,22} = 8,42$$

$$\frac{\text{Ventas a crédito}_{2013}}{\text{Cuentas por cobrar}_{2013}} = \frac{16.625.374,89}{1.695.808,76} = 9,80$$

## ILUSTRACIÓN 27 ROTACION DE CXC

**INTERPRETACIÓN:**

Este indicador permite medir la duración del tiempo promedio que una empresa aplica para cobrar sus ventas a crédito. Para el año 2009 el promedio de recuperación de cartera fue de 45 días y durante ese tiempo rotaron sus cuentas por cobrar aproximadamente 8 veces. Estos resultados se mantienen en años posteriores, y gracias a una política que implantó la empresa para el año 2013, se refleja que el promedio de recuperación fue de 37 días y la rotación de las cuentas de cobrar fue de 9 veces aproximadamente.

✓ **RAZÓN PERIODO DE COBRO PROMEDIO:****ILUSTRACIÓN 28 RAZON PERIODO DE COBRO PROMEDIO**

<b>DATOS - RAZON PERIODO DE COBRO PROMEDIO</b>					
<b>DATOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Cuentas por cobrar</b>	1.708.649,8	1.985.922,5	2.005.864,5	2.046.395,2	1.695.808,7
<b>Ventas a crédito anual/365</b>	37.945,63	45.210,18	48.159,85	47.209,10	45.548,97



días					
------	--	--	--	--	--

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

DISTRIB. VERDEZOTO

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}_{2009}}{\text{Ventas a credito anual}/365_{2009}} = \frac{1.708.649,82}{13.850.153,65/365} = 45,03$$

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}_{2010}}{\text{Ventas a credito anual}/365_{2010}} = \frac{1.985.922,54}{16.501.716,34/365} = 43,93$$

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}_{2011}}{\text{Ventas a credito anual}/365_{2011}} = \frac{2.005.864,50}{17.578.345,39/365} = 41,65$$

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}_{2012}}{\text{Ventas a credito anual}/365_{2012}} = \frac{2.046.395,22}{17.231.321,99/365} = 43,35$$

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}_{2013}}{\text{Ventas a credito anual}/365_{2013}} = \frac{1.695.808,76}{16.625.374,89/365} = 37,23$$

**ILUSTRACIÓN 29 RAZON PERIODO PROMEDIO DE COBRO**



**INTERPRETACIÓN:**

Con este indicador se puede medir la duración del tiempo promedio que una empresa requiere para cobrar sus ventas a crédito. Para el año 2009 la recuperación de cartera fue de aproximadamente 1 mes y medio es decir se cobró a los clientes cada 45 días. Para los años siguientes se

## ✓ RAZÓN MARGEN NETO DE UTILIDADES:

TABLA 28 RAZON MARGEN NETO DE UTILIDADES

DATOS - RAZON MARGEN NETO DE UTILIDADES					
DATOS	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Utilidad Neta</b>	214.958,36	264.468,00	145.907,11	113.074,64	186.173,81
<b>Ventas</b>	13.810.153,65	16.501.716,34	17.578.345,39	17.231.321,99	16.625.374,8

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

## DISTRIB. VERDEZOTO

$$\frac{\text{Utilidad Neta}_{2009}}{\text{Ventas}_{2009}} = \frac{214.958,36}{13.810.153,65} = 0,02$$

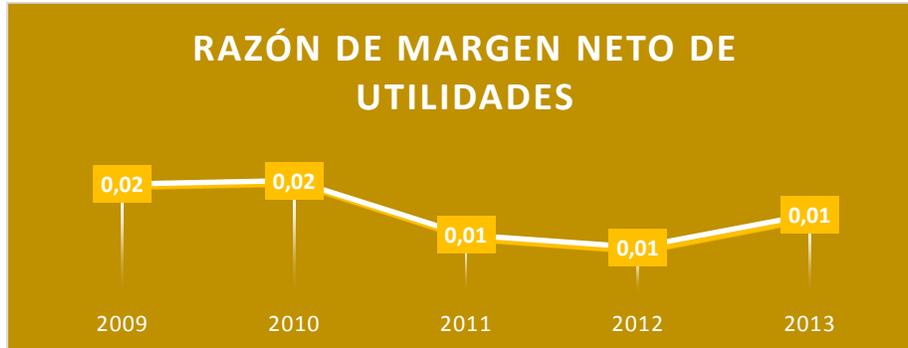
$$\frac{\text{Utilidad Neta}_{2010}}{\text{Ventas}_{2010}} = \frac{264.468,00}{16.501.716,34} = 0,02$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}_{2011}}{\text{Ventas}_{2011}} = \frac{145.907,11}{17.578.345,39} = 0,01$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}_{2012}}{\text{Ventas}_{2012}} = \frac{113.074,64}{17.231.321,99} = 0,01$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}_{2013}}{\text{Ventas}_{2013}} = \frac{186.173,81}{16.625.374,89} = 0,01$$

### ILUSTRACIÓN 30 RAZON MARGEN NETO DE UTILIDADES



#### INTERPRETACIÓN:

Este indicador permite medir la utilidad después de impuestos por cada dólar de ventas. Para los años 2009 y 2010 la utilidad neta sobre las ventas fue del 2% que es un margen pequeño con respecto a la industria pero necesario para competir con el resto de distribuidoras. El volumen de ventas es el que determina la utilidad final de la empresa. Para los años 2011, 2012 y 2013 debido a la rígida competencia obligaron a la distribuidora a disminuir su margen de utilidad siendo este tan solo del

### 3.7 ELEMENTOS CLAVE PARA MATRIZ F.O.D.A

En base al análisis interno y externo se pueden destacar los siguientes elementos clave para elaborar la matriz F.O.D.A:

TABLA 29 ELEMENTOS CLAVE MATRIZ FODA

PUNTOS CLAVE	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>FUERZAS ECONÓMICAS</b>				
Acceso a mercados internacionales para la compra de nuevos productos.		X		
<b>FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y GUBERNAMENTALES</b>				
Incremento de ventas por el aumento de enfermedades y morbilidad hospitalaria en país por lo que los clientes solicitan mayor volumen de mercadería.		X		
Tendencia de los consumidores a comprar en las cadenas farmacéuticas				X
<b>FUERZAS POLÍTICAS, LEGALES Y GUBERNAMENTALES</b>				
Oferta de productos sustitutos por restricciones legales en la importación.		X		
Nueva legislación que obliga la circulación de productos genéricos en el mercado.				X
En el mercado existen empresas que comercializan productos importados pese a la restricción en las importaciones.				X
Restricciones impuestas por el ARCSA en torno a los controles rígidos de las pequeñas farmacias obligando a las mismas a desaparecer del mercado.				X
Incremento de restricciones a la importación de productos farmacéuticos				X
<b>FUERZAS TECNOLOGICAS</b>				

Oferta de nuevos productos por el avance científico y tecnológico.		X		
<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>				
Apertura de nuevos mercados en zonas estratégicas del país		X		
Apertura de nuevos canales de distribución para llegar a todos los sectores del país		X		
Posibilidad de acceso a las áreas de salud, por lo que representa un nuevo segmento de mercado.		X		
Cambios en el sistema de calidad de las empresas para mejorar la toma de sus decisiones.		X		
Elevados descuentos y bonificaciones que brinda la competencia por volumen de unidades o por productos de mayor rotación en el mercado farmacéutico				X
Creación de cadenas farmacéuticas por parte de la competencia y del Estado				X
Alta participación en el mercado por parte de la competencia				X
Alianzas estratégicas de los laboratorios con un cierto grupo de distribuidoras farmacéuticas.				X
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA Y TALENTO HUMANO</b>				
Buena atención y servicio que brinda al cliente	X			
Innovación tecnológica para la toma de pedidos.	X			
Sinergia entre los empleados de cada departamento	X			
Buen ambiente laboral dentro de la empresa con todos los miembros.	X			
Entrenamiento y capacitación permanente al personal de bodega y despachos	X			
Ineficiencia en la planificación estratégica a corto y largo			X	

plazo				
El personal a cargo de las labores relacionadas con la gestión de talento humano y marketing no tiene capacitación en dichas áreas.			X	
No cuentan con departamento de talento humano y marketing en la empresa.			X	
La gerencia general asume roles en otra institución lo que dificulta su trabajo en la distribuidora.			X	
Centralización en la toma de decisiones			X	
Conflictos de interés entre los directivos de la empresa			X	
<b>MERCADOTECNIA</b>				
Amplia cobertura de mercado en el Austro	X			
La empresa es reconocida en el mercado por surtir de manera rápida y eficiente los productos solicitados por los clientes	X			
La empresa es reconocida por mayor disponibilidad de servicio de entrega de productos	X			
Exclusividad en la distribución de productos de determinados laboratorios farmacéuticos	X			
Limitación de alianzas estratégicas con los proveedores para coordinar plazos de pago.			X	
Sub utilización de la información en los departamentos de la Distribuidora José Verdezoto			X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
Alto nivel de financiamiento gracias a su buen índice de liquidez corriente.	X			
Los clientes no están satisfechos con el plazo de cobro de obligaciones de la distribuidora frente a la competencia.			X	



No se reporta incremento en el porcentaje del nivel de utilidad por volumen de ventas con respecto a los dos últimos años			X	
---	--	--	---	--

**ELABORADO POR: AUTORES**

**FUENTE: DISTRIB. VERDEZOTO**

**3.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Posterior al análisis externo tanto del micro ambiente como del macro ambiente y de la determinación de los puntos clave, se procede a elaborar el perfil de amenazas y oportunidades, en donde se identifican los elementos potenciales de la distribuidora Verdezoto previo a la elaboración de la matriz FODA.

Del análisis se obtuvieron 8 oportunidades y 9 amenazas, las cuales se presentan a continuación:

**ILUSTRACIÓN 31 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**



1	Elevados descuentos y bonificaciones que brinda la competencia por volumen de unidades o por productos de mayor rotación en el mercado farmacéutico	1	Apertura de nuevos mercados en zonas estratégicas del país
2	Nueva legislación que obliga la circulación de productos genéricos en el mercado.	2	Apertura de nuevos canales de distribución para llegar a todos los sectores del país
3	Creación de cadenas farmacéuticas por parte de la competencia y del Estado	3	Incremento de ventas por el aumento de enfermedades y morbilidad hospitalaria en país por lo que los clientes solicitan mayor volumen de mercadería.
4	En el mercado existen empresas que comercializan productos importados pese a la restricción en las importaciones.	4	Acceso a mercados internacionales para la compra de nuevos productos.
5	Restricciones impuestas por el ARCSA en torno a los controles rígidos de las pequeñas farmacias obligando a las mismas a desaparecer del mercado.	5	Oferta de nuevos productos por el avance científico y tecnológico.
6	Incremento de restricciones a la importación de productos farmacéuticos	6	Oferta de productos sustitutos por restricciones legales en la importación.
7	Alta participación en el mercado por parte de la competencia	7	Posibilidad de acceso al sector de la salud, por lo que representa un nuevo segmento de mercado.
8	Alianzas estratégicas de los laboratorios nacionales con un cierto grupo de distribuidoras	8	Cambios en el sistema de calidad de las empresas para mejorar la toma de sus decisiones.



farmacéuticas.	
9 Tendencia de los consumidores a comprar en las cadenas farmacéuticas	

**ELABORADO POR: AUTORES**

**FUENTE:**

**DISTRIB. VERDEZOTO**

### 3.9 PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Con las mismas bases con las que se elaboró el perfil de amenazas y oportunidades, se procede a crear el perfil de fortalezas y debilidades tomando los elementos más trascendentales de la distribuidora que servirán para la elaboración de la matriz FODA.

En base al análisis se determinaron 9 fortalezas y 10 debilidades las cuales se presentan a continuación:

## ILUSTRACIÓN 32 PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Amplia cobertura de mercado en el Austro	1	Los clientes no están satisfechos con el plazo de cobro de obligaciones de la distribuidora frente a la competencia.
2	La empresa es reconocida en el mercado por surtir de manera rápida y eficiente los productos solicitados por los clientes	2	Ineficiencia en la planificación estratégica a corto y largo plazo
3	Buena atención y servicio que brinda al cliente	3	El personal a cargo de las labores relacionadas con la gestión de talento humano y marketing no tiene capacitación en dichas áreas.
4	La empresa cuenta con una disponibilidad tiempo extra de servicio para entrega de productos.	4	No cuentan con departamento de talento humano y marketing en la empresa.
5	Innovación tecnológica para la toma de pedidos.	5	Limitación de alianzas estratégicas con los proveedores para coordinar plazos de pago.

6	Alto nivel de financiamiento gracias a su buen índice de liquidez corriente.	6	No se reporta incremento en el porcentaje del nivel de utilidad por volumen de ventas con respecto a los dos últimos años
7	Exclusividad en la distribución de productos de determinados laboratorios farmacéuticos	7	La gerencia general asume roles en otra institución lo que dificulta su trabajo en la distribuidora.
8	Buen ambiente laboral dentro de la empresa con todos los miembros.	8	Centralización en la toma de decisiones
9	Entrenamiento y capacitación permanente al personal de bodega y despachos	9	Conflictos de interés entre los directivos de la empresa
		10	Sub utilización de la información en los departamentos de la Distribuidora José Verdezoto

ELABORADO POR: AUTORES  
DISTRIB. VERDEZOTO

FUENTE:

### 3.10 CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACUERDO A LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.

#### ILUSTRACIÓN 33 HOJA DE DETERMINACION DE TEMAS ESTRATEGICOS

 <b>HOJA DE DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS</b>				
EMPRESA:				
FECHA:				
RESPONSABLE:				
TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
	F	CL	I	A
Liderar el mercado farmacéutico en el Austro en un plazo de 5 años.	X			
Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 6% en el plazo		X		

de 2 años.				
Reestructurar la recuperación de cartera para disminuir en un 10% los días de cobro de los clientes A y B en el plazo de 1 año		X		
Cumplir con el lead time al menos en un 95% en cuanto al servicio de distribución en un plazo de 1 año.			X	
Mejorar el porcentaje de utilidad en un 2% anual con respecto al año 2013 en un plazo de 2 años.	X			
Disminuir el costo en fletes y entregas en un 10% en un plazo de 3 meses.			X	
Mejorar la percepción de la imagen de la distribuidora respecto al servicio que ofrece en el Austro en un 9% en un plazo de 2 años.	X			
Mejorar el canal de comunicación existente entre los niveles de la empresa en un plazo de 2 años.				X
Mejorar mensualmente la tabla de bonificaciones de producto hacia el cliente brindando al menos el 5% de descuento en unidades.		X		
Diseñar herramientas de desarrollo organizacional en un plazo de 2 años.				X
Disminuir 4 minutos para pedidos pequeños, medianos y grandes en el tiempo de ciclo en el proceso de empaque para lograr agilidad en la entrega en un plazo de 1 año.			X	
Brindar formación constante en logística y ventas 6 veces al año dentro de la empresa.				X
Definir rutas específicas para minimizar el tiempo de entrega en un 25% en un plazo de 1 año.			X	

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

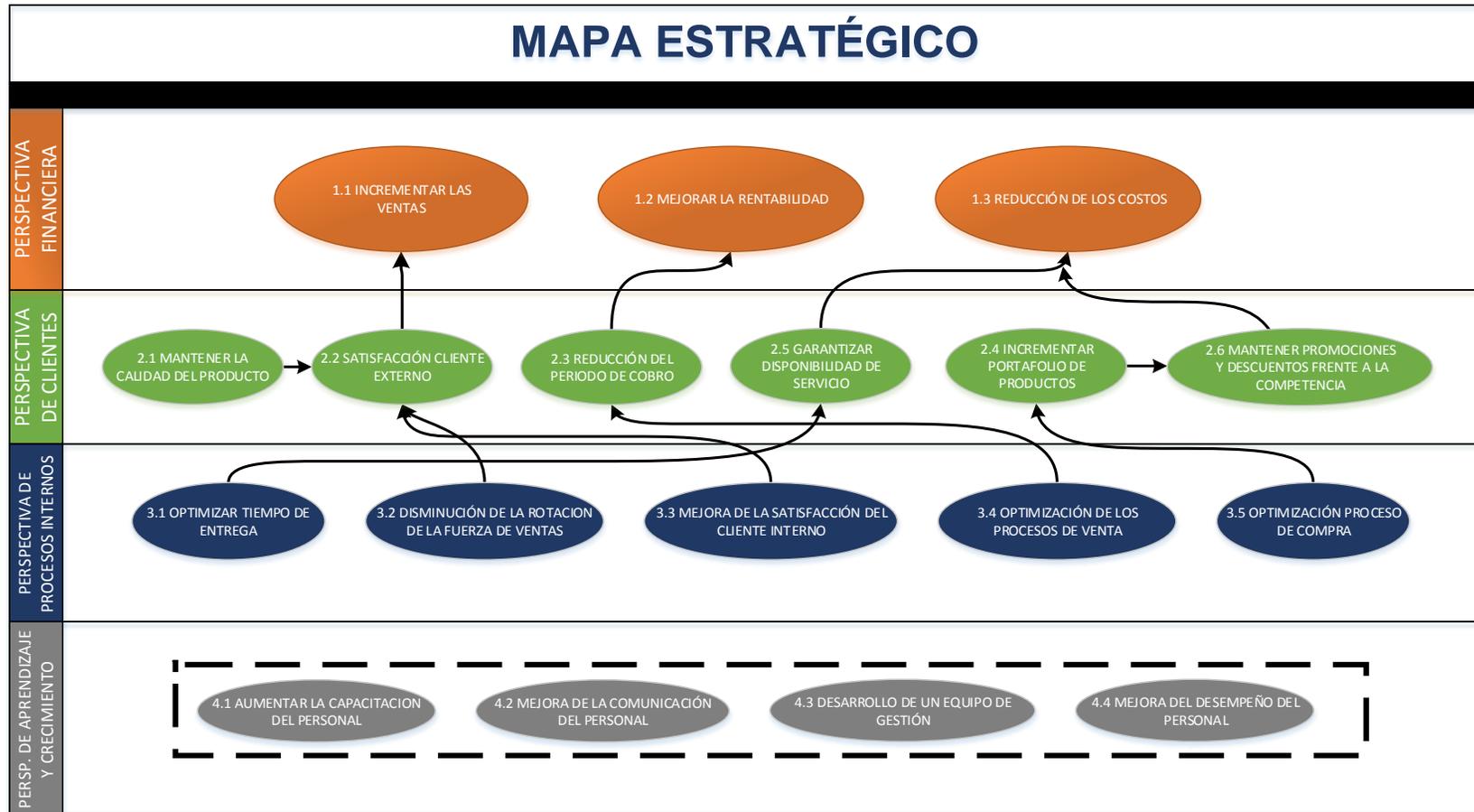
DISTRIB. VERDEZOTO



### **3.11 MAPA ESTRATÉGICO**

A partir de la investigación realizada y del F.O.D.A estructurado para todas las distribuidoras farmacéuticas se presenta el mapa estratégico general aplicable a dicho sector ya mencionado anteriormente:

ILUSTRACIÓN 34 MAPA ESTRATÉGICO GENERAL



ELABORADO POR AUTORES

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO.**

### **4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA:**

Este capítulo se centrará en la elaboración de la propuesta de Balanced Scorecard a partir el análisis interno y externo de la distribuidora Verdezoto presentado en el capítulo 3.

El proceso de aprendizaje comienza desde las más altas instancias directivas y paulatinamente va descendiendo por niveles en toda la empresa. La formulación del BSC inicia en un nivel corporativo alto, es decir por la Gerencia, posteriormente su accionar se traslada a unidades de negocio y equipo, para finalmente conjugarse con planes de actuación del personal.

A partir del análisis externo e interno realizado en el capítulo anterior se procederá a la construcción de la propuesta de Balanced Scorecard.

### **4.2 CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE BSC**

Para la elaboración del Balanced Scorecard se realizarán los siguientes pasos:

- ✓ Formulación de la misión y visión.
- ✓ Hoja de declaración de la misión
- ✓ Hoja de declaración de la visión y principios.
- ✓ Estructuración del FODA estratégico.
- ✓ Hoja de determinación de temas estratégicos
- ✓ Elaboración del mapa estratégico.
- ✓ Creación del mapa de Vectores.
- ✓ Ficha de Vectores.
- ✓ Hoja de indicadores.
- ✓ Base de datos.



- ✓ Perspectivas BSC.
- ✓ Hoja de perspectivas.

#### **4.2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN:**

El primer paso es la definición de la misión y visión de la empresa los cuales sirven como la guía para saber hacia dónde se quiere llegar y cuál es la razón de ser de la organización. Una misión y visión muy bien definida proporciona el cimiento para la toma de decisiones y a su vez proporciona la ayuda necesaria para que el cuerpo directivo determine como utilizar los recursos existentes para la consecución de los objetivos.

Es necesario establecer una misión y visión a manera general para todas las distribuidoras. El mismo surgió del diagnóstico previamente hecho y de la participación activa de las empresas en dicho estudio.

La misión abarca la identidad de una empresa e indica su razón de ser, para qué y por qué existe. La misión de una distribuidora farmacéutica se presenta a continuación mediante esta matriz de relación:

**TABLA 30 MATRIZ DE RELACION PARA MISION**

Matriz de relaciones para establecer la misión.										
CLAVE DE CALIFICACION	TEMAS ESTRATEGICOS								SUMA	P
Igualmente importante = 1; Significativamente importante = 5; Excesivamente más importante= 10; Significativamente menos importante =1/5; Excesivamente menos importante = 1/10.	1. Servicio de calidad	2. Logística	3. Productos de calidad	4. Cobertura de mercado	5. Equipo humano competente	6. Satisfacción del cliente externo	7. Generación de valor	9. Gestionar recursos		
CUÁLES SON LOS ELEMENTOS MAS ESENCIALES PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN										
1. Servicio de calidad		1	1/5	10	1/5	1/1 0	10	10	31,50	19,00 %
2. Logística	1		1	5	1/5	1/1 0	5	1	13,30	8,02%
3. Productos de calidad	5	1		1	1	1	5	5	19,00	11,46



											%
4. Cobertura de mercado	1/1	0	1/5	1		1/5	0	1	1	3,60	2,17%

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

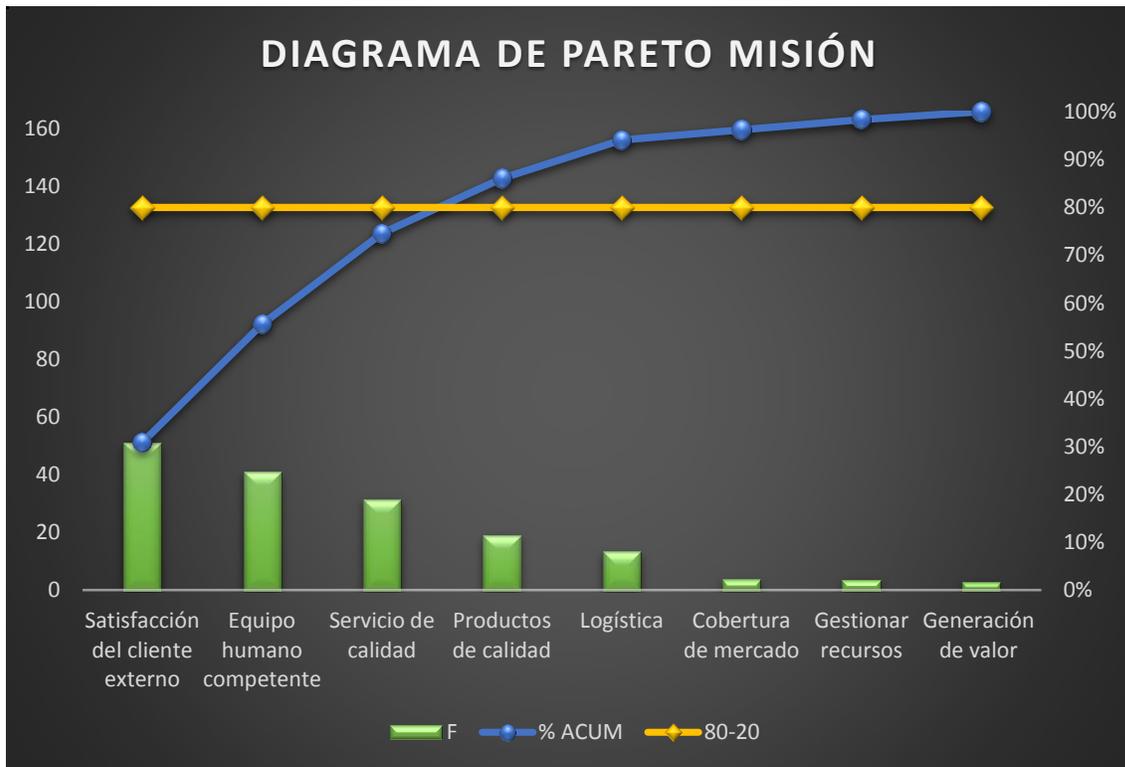
DISTRIB. VERDEZOTO

CAUSA	F	% ACUM		80-20
Satisfacción del cliente externo	51	31%	51	80%
Equipo humano competente	41	56%	92	80%
Servicio de calidad	32	75%	124	80%
Productos de calidad	19	86%	143	80%
Logística	13	94%	156	80%
Cobertura de mercado	4	96%	160	80%
Gestionar recursos	4	98%	163	80%
Generación de valor	3	100%	166	80%

A partir de la matriz de relación se establece el siguiente diagrama de Pareto:

El diagrama de Pareto da a conocer que el 20% de las variables que son: Satisfacción del cliente externo, Equipo humano competente y servicio de calidad dan el 80% de peso al elaborar la misión de la

ILUSTRACIÓN 35 DIAGRAMA DE PARETO MISION



**4.2.2 HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN:**

Se concluye lo siguiente mediante análisis previo y aprobación por parte del Gerente de Ventas:

## ILUSTRACIÓN 36 HOJA DE DECLARACIÓN MISION

 <b>Distribuidora Verdezoto</b> Su verdadero socio comercial....		<b>HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN</b>
<b>EMPRESA</b>	DISTRIBUIDORA VERDEZOTO	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	LUIS VERDEZOTO	
<b>ACTIVIDADES A DETALLARSE:</b>		
<b>A. INTERROGANTES BÁSICAS PARA UNA MEJOR MISIÓN:</b>		
1. Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos? 2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos? 3. Productos o servicios. ¿Qué ofrecemos? 4. Clientes: ¿Para quién? 5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes del resto? 6. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones? 7. Recursos: ¿Con qué recursos se desempeñarán las funciones? 8. Gestión: ¿Cómo se gestionarán los recursos?		
<b>B. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:</b>		
Mediante las respuestas dadas a las preguntas anteriormente mencionadas se puede dar a conocer una nueva misión para la empresa.		
<b><u>MISIÓN ANTERIOR:</u></b>		
Dar un servicio de logística de primera para mantener un abastecimiento de los productos farmacéuticos en todos los puntos de salud con un personal capacitado para satisfacer las necesidades.		
<b><u>NUEVA MISIÓN:</u></b>		
Somos una empresa de distribución farmacéutica comprometida a dar un servicio de logística de primera mediante el abastecimiento de productos de		



calidad en todos los puntos de salud con un equipo humano competente y motivado, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**ELABORADO POR: AUTORES**

**FUENTE:**

**DISTRIB. VERDEZOTO**

La visión ayuda a la empresa a determinar qué actividades deben permanecer y cuáles deben ser direccionadas. La visión por lo general debe incluir un objetivo a largo plazo. La visión de una empresa distribuidora farmacéutica se obtuvo mediante un análisis previo y se presenta a continuación en la matriz de relación:

**TABLA 31 MATRIZ DE RELACIONES VISIÓN**

Matriz de relaciones para establecer la visión.									
CLAVE DE CALIFICACIÓN	TEMAS ESTRATEGICOS							SUMA	P
	1. Liderazgo en el país	2. Mayores puntos de venta	3. Productos y servicios de calidad	4. Estar enlazado a la misión	5. Tiempo definido de proyección	6. Detalle de ganancias futuras	7. Objetivos claros		
Igualmente importante = 1; Significativamente importante = 5; Excesivamente más importante = 10; Significativamente menos importante = 1/5; Excesivamente menos importante = 1/10.									
<b>CUALES SON LOS ELEMENTOS MAS ESENCIALES PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN</b>									
1. Liderazgo en el país		1	5	1/10	5	10	5	26,10	15,74%
2. Mayores puntos de venta	1		1	5	5	10	10	32,00	19,30%



3. Productos y servicios de calidad	1/5	1		1/5	1	10	5		17,40	10,49%
4. Estar enlazado a la misión	10	1/5	5		1	10	10		36,20	21,83%
5. Tiempo definido de proyección	1/5	1/5	1	1		5	1		8,40	5,07%
6. Detalle de ganancias futuras	1/10	0	1/10	1/10	1/5		1/5		0,80	0,48%
7. Objetivos claros	1/5	1/10	1/5	1/10	1	5			6,60	3,98%
<b>TOTAL</b>									127,50	1

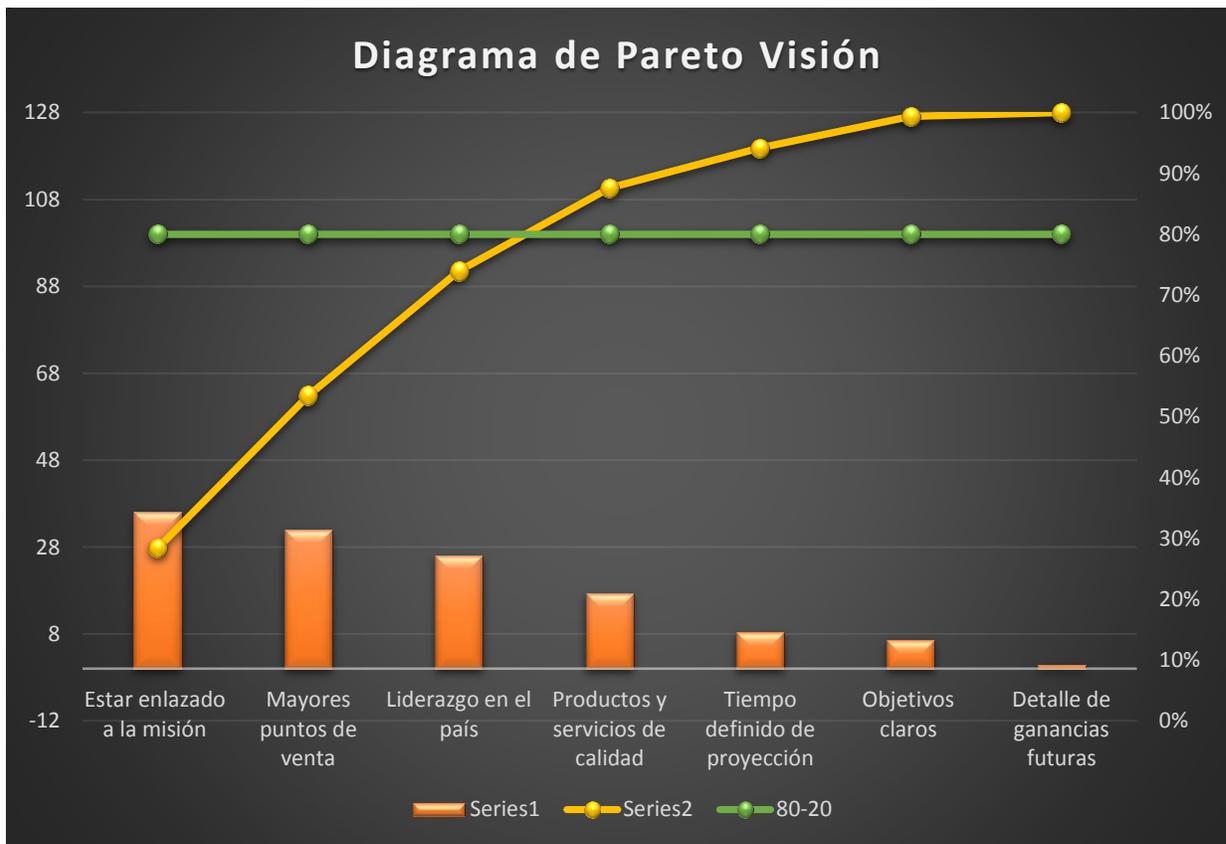
ELABORADO POR: AUTORES  
DISTRIB. VERDEZOTO

FUENTE:

CAUSA	F	% ACUM		80-20
Estar enlazado a la misión	36	28%	36	80%
Mayores puntos de venta	32	53%	68	80%
Liderazgo en el país	26	74%	94	80%
Productos y servicios de calidad	17	88%	112	80%
Tiempo definido de proyección	8	94%	120	80%
Objetivos claros	7	99%	127	80%
Detalle de ganancias futuras	1	100%	128	80%

Para mejor representación a continuación se detalla en la gráfica de diagrama de Pareto:

ILUSTRACIÓN 37 DIAGRAMA DE PARETO VISIÓN



**4.2.3 HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS:**

Se concluye lo siguiente mediante análisis previo y aprobación por parte del Gerente de Ventas:

## ILUSTRACIÓN 38 HOJA DE DECLARACIÓN VISIÓN Y PRINCIPIOS

 <b>Distribuidora Verdezoto</b> Su verdadero socio comercial...		<b>HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS</b>	
<b>EMPRESA</b>	DISTRIBUIDORA VERDEZOTO		
<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	LUIS VERDEZOTO		
<b>ACTIVIDADES A DETALLARSE:</b>			
<b>A. DEBE INCLUIR LO SIGUIENTE:</b>			
<b>Principios:</b>			
¿Qué principios deben formar parte de la cultura organizacional?			
<b>Visión:</b>			
1. Debe enmarcarse en la misión empresarial. 2. Procurar ser integradora 3. Debe proyectarse a sueños y esperanzas, a su vez que sea lo más realista posible 4. Permitir que se cree sinergia 5. Debe ser positiva y alentadora 6. Debe establecer una dimensión de tiempo 7. Incorporación de valores e intereses comunes.			
<b>B. FORMULACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL DE VISION Y PRINCIPIOS:</b>			
<b>1. Principios:</b>			
a. Respeto b. Responsabilidad c. Integridad d. Innovación e. Trabajo en equipo			
<b>2. Visión:</b>			
<b>VISIÓN ANTERIOR:</b>			
Liderar la distribución a las farmacias y cadenas independientes en el país con un trato justo y equilibrado, teniendo como meta el crecimiento de los puntos de ventas para tener un mercado homogéneo que permita el desarrollo sostenido de todos los actores.			
<b>NUEVA VISION:</b>			
Para el año 2017 consolidar el liderazgo de Verdezoto en el país, expandiendo su penetración de distribución farmacéutica en todos los puntos de venta posibles, ofreciendo productos y un servicio de calidad que permita el desarrollo sostenido de todos los actores.			

ELABORADO POR: AUTORES

FUENTE:

DISTRIB. VERDEZOTO

#### 4.2.4 ESTRUCTURACIÓN DEL F.O.D.A ESTRATÉGICO

A partir del perfil de oportunidades y amenazas y del perfil de capacidad interna de la distribuidora se procede a estructurar el foda estratégico, cuyos elementos se presentan a continuación:

##### 4.2.4.1 F.O.D.A. ESTRATÉGICO:

##### **FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO)**

Estas estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.<sup>20</sup>

- Incrementar el portafolio de productos (F6, O4, O7)

Aprovechando el buen grado de liquidez que tiene la distribuidora, sirva para la expansión de mercado en el área de salud y además el acceso a mercados internacionales para la adquisición de nuevos productos.

- Desarrollar un plan de comunicación virtual para mantener el contacto con los clientes, y manejar el stock e inventario de productos (F5 , O5)

Gracias a la innovación constante de la tecnología, la distribuidora opte por seguir adquiriendo productos tecnológicos nuevos que permitan una mejor comunicación tanto interna como externamente.

- Realizar un estudio de pre-factibilidad y factibilidad de la apertura de una sub distribuidora. (F1, F2, O1, O2)

Mediante la amplia cobertura de mercado que tiene la distribuidora Verdezoto y por ser reconocida por su servicio rápido y eficiente, se puede aprovechar esto para expandir el mercado a zonas estratégicas y abriendo nuevos canales de distribución.

- Generar planes de promociones vinculados a la fidelización de la compra de los productos que ofrece la distribuidora (plan de políticas en épocas de morbilidad hospitalaria). (F3, F4, F7, O3)

---

<sup>20</sup> Fred R. DAVID; Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición.

Aprovechar la buena atención y el tiempo extra que se brinda a los clientes en cuanto a servicio, y además de la exclusividad que se tiene de ciertos laboratorios farmacéuticos, de esta manera incrementar las ventas mediante la generación de planes de política en épocas de morbilidad hospitalaria.

- Diseñar indicadores que permitan demostrar la situación actual de la empresa con respecto al mercado en el que está situado.

Objetivo mediante el cual se sintetiza lo que se quiere llegar a obtener en esta estrategia.

### **DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)**

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.<sup>21</sup>

- Diseñar la gestión por procesos previo a la creación de círculos de calidad y equipos de trabajo (D2, D7, D8, D10, O8)

Mediante un adecuado sistema de calidad permitirá una mejora en cuanto a la planificación estratégica y a todo lo referente en las decisiones empresariales y conflictos que existan entre el personal de la empresa.

- Fortalecer la gestión de Talento Humano a través de políticas de perfiles, obligaciones y responsabilidades para cada empleado de la empresa. (D3, D4, D9, O3)

A través de la obtención de políticas de perfiles, obligaciones y responsabilidades lograr disminuir las falencias existentes entre el personal y de esta manera lograr un incremento de ventas en épocas de morbilidad hospitalaria.

- Diseñar indicadores que permitan detectar falencias a tiempo y tomar acciones correctivas para evitar fraudes.

Se sintetiza lo que se quiere alcanzar en esta estrategia mediante la utilización de indicadores que permitan tomar acciones correctivas a tiempo.

---

<sup>21</sup> Fred R. DAVID; Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición.

## **FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)**

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.<sup>22</sup>

- Desarrollar alianzas estratégicas con laboratorios nacionales para la adquisición de una nueva línea de productos farmacéuticos y a su vez obtener productos a menor precio por volumen. (F1, F2, F7, A1, A8)

Aprovechando una nueva apertura de negocio y los cambios en el sistema de calidad de la competencia, realizar alianzas estratégicas con los proveedores para la obtención de productos nuevos a mejores precios.

- Fortalecer el posicionamiento de la imagen de los productos con los cuales se maneja la distribuidora a través de campañas de branding empresarial. (F2, A2, A4, A6)

Al ser una empresa con servicio rápido y eficiente realizar campañas de branding empresarial con el fin de fortalecer el posicionamiento de la distribuidora, evitando que afecte drásticamente las nuevas disposiciones existentes para este sector.

- Diseñar indicadores que permitan mostrar el nivel de evolución de la relación con proveedores de la empresa.

A través de este objetivo se logra comprender fácilmente lo que se quiere cumplir en esta estrategia.

## **DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)**

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.<sup>23</sup>

- Desarrollar políticas para la mejora del manejo de costos y rutas que permita generar rentabilidad. (D6, A1)

---

<sup>22</sup> Fred R. DAVID; Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición.

<sup>23</sup> Fred R. DAVID; Conceptos de Administración Estratégica; Novena Edición.



Lograr un mejor manejo de los descuentos y promociones que se brinda al cliente mediante el desarrollo de políticas adecuadas que permitan el incremento de rentabilidad de la empresa.

- Diseñar planes operativos anuales de métrica trimestral donde se establezca acciones de mejora y apoyo a los departamentos de la empresa.  
(D3, A7)

Obtener una mejor participación de mercado mediante el diseño de planes que establezcan acciones de mejora y apoyo para la empresa, con el fin de tener un personal altamente capacitado y lograr una mejor participación en el sector farmacéutico.

- Diseñar indicadores que permitan controlar las nuevas políticas de la empresa creadas para minimizar problemas en los procesos internos, buscando la mejora de la rentabilidad.

Mediante la elaboración de ciertos indicadores permitirá cumplir el objetivo determinado en esta estrategia.

A partir de la explicación de cada una de las estrategias se demuestra el F.O.D.A estratégico mediante una matriz para la Distribuidora Verdezoto:

## ILUSTRACIÓN 39 FODA ESTRATEGICO

ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - DO
Incrementar el portafolio de productos (F6, O4, O7)	Diseñar la gestión por procesos previo a la creación de círculos de calidad y equipos de trabajo. (D2, D7, D8, D10, O8)
Desarrollar un plan de comunicación virtual para mantener el contacto con los clientes, y manejar el stock e inventario de productos (F5 , O5)	
Realizar un estudio de pre-factibilidad y factibilidad de la apertura de una sub distribuidora. (F1, F2, O1, O2)	Fortalecer la gestión de Talento Humano a través de políticas de perfiles, obligaciones y responsabilidades para cada empleado de la empresa. (D3, D4, D9, O3)
Generar planes de promociones vinculados a la fidelización de la compra de los productos que ofrece la distribuidora (plan de políticas en épocas de morbilidad hospitalaria). (F3, F4, F7, O3)	Diseñar indicadores que permitan detectar falencias a tiempo y tomar acciones correctivas para evitar fraudes.
Diseñar indicadores que permitan demostrar la situación actual de la empresa con respecto al mercado en el que está situado.	



ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>Desarrollar alianzas estratégicas con laboratorios nacionales para la adquisición de una nueva línea de productos farmacéuticos y a su vez obtener productos a menor precio por volumen. (F1, F2, F7, A1, A8)</p>	<p>Desarrollar políticas para la mejora del manejo de costos y rutas que permita generar rentabilidad. (D6, A1)</p> <p>Diseñar planes operativos anuales de métrica trimestral donde se establezca acciones de mejora y apoyo a los departamentos de la empresa. (D3, A7)</p>
<p>Fortalecer el posicionamiento de la imagen de los productos con los cuales se maneja la distribuidora a través de campañas de branding empresarial. (F2, A2, A4, A6)</p>	<p>Diseñar indicadores que permitan controlar las nuevas políticas de la empresa creadas para minimizar problemas en los procesos internos, buscando la mejora de la rentabilidad.</p>
<p>Diseñar indicadores que permitan mostrar el nivel de evolución de la relación con proveedores de la empresa.</p>	

**ELABORADO POR: AUTORES  
PLANEACION ESTRATEGICA**

**FUENTE:**

#### 4.2.5 HOJA DE DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Permite identificar los objetivos de acuerdo a cada perspectiva a partir del F.O.D.A estratégico elaborado anteriormente:

#### ILUSTRACIÓN 40 HOJA DE DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

 <b>Distribuidora Verdezoto</b> Su verdadero socio comercial...					<b>HOJA DE DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>EMPRESA:</b>								
<b>FECHA:</b>								
<b>RESPONSIBLE:</b>								
TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA							
	F	CL	I	A				
Liderar el mercado farmacéutico del Austro en un plazo de 5 años.	X							
Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 6% en el plazo de 2 años.		X						
Reestructurar la recuperación de cartera para disminuir en un 10% los días de cobro de los clientes A y B en el plazo de 1 año		X						
Cumplir con el lead time al menos en un 95% en cuanto al servicio de distribución en un plazo de 1 año			X					
Mejorar el porcentaje de utilidad en un 2% anual con respecto al año 2013 en un plazo de 2 años.	X							
Disminuir el costo en fletes y entregas en un 10% en un plazo de 3 meses.			X					
Mejorar la percepción de la imagen de la distribuidora respecto al servicio que ofrece en el Austro en un 9% en un plazo de 2 años.	X							
Mejorar el canal de comunicación existente entre los niveles de la empresa en un plazo de 2 años				X				
Mejorar mensualmente la tabla de bonificaciones de producto hacia al cliente brindando al menos el 5% de descuento en unidades.		X						
Diseñar 4 herramientas de desarrollo organizacional en un plazo de 2				X				



años.				
Disminuir 4 minutos para pedidos pequeños medianos y grandes en el tiempo de ciclo en el proceso de empaque para lograr agilidad en la entrega en un plazo de 1 año.			X	
Brindar formación constante en logística y ventas 6 veces al año dentro de la empresa.				X
Definir rutas específicas para minimizar el tiempo de entrega en un 25% en un plazo de 1 año.			X	

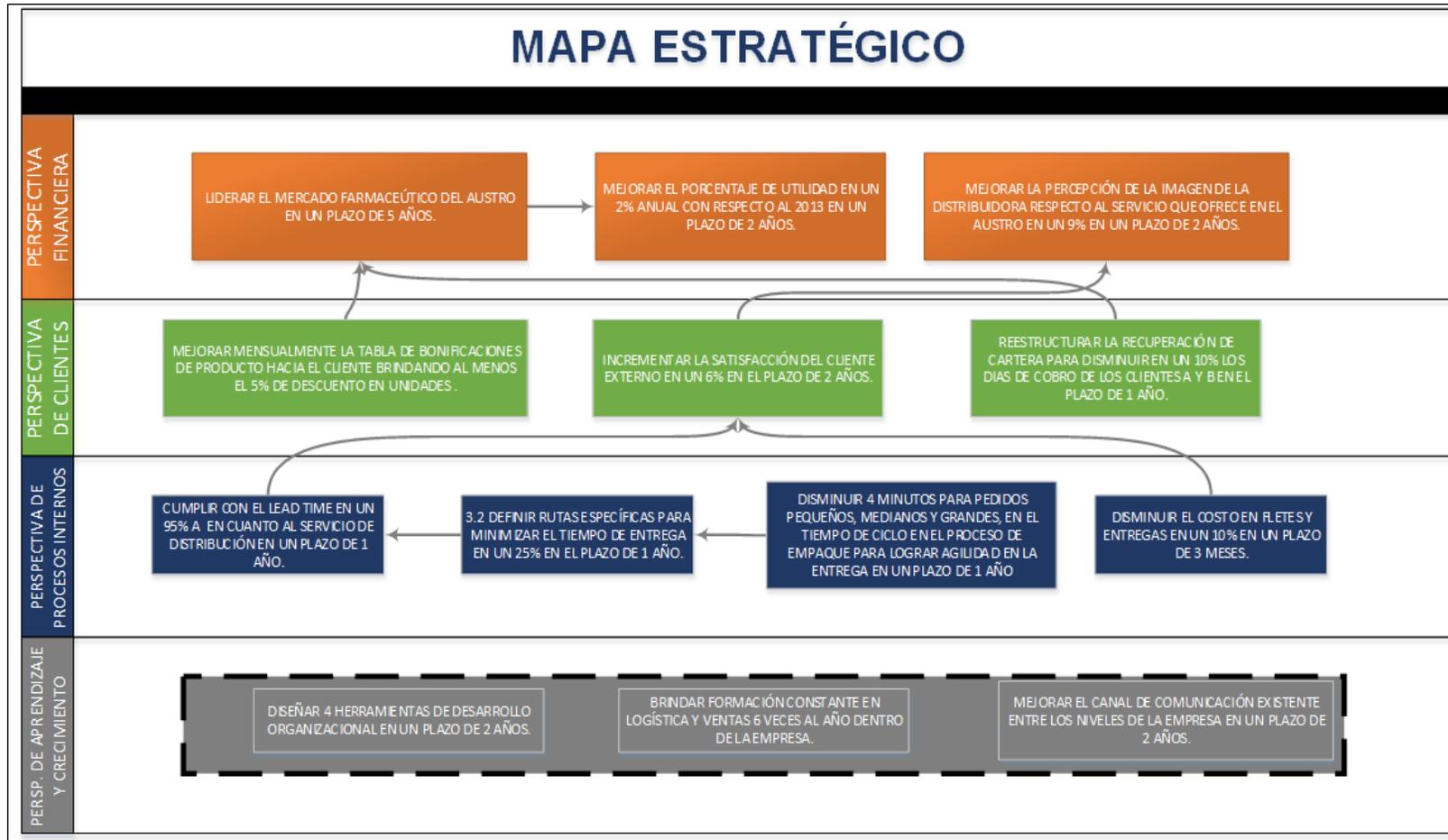
ELABORADO POR: AUTORES  
PLANEACIÓN

FUENTE:  
ESTRATEGICO

### 4.2.6 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Representación gráfica de la estrategia que ayudará a saber hacia dónde conducirse en el futuro.

ILUSTRACIÓN 41 MAPA ESTRATEGICO DISTRIBUIDORA VERDEZOTO



### 4.2.7 MAPA DE VECTORES

A partir del mapa estratégico se obtuvieron 2 vectores, es decir, 2 caminos que nos llevan a la mejora de la empresa.

ILUSTRACIÓN 42 VECTOR A

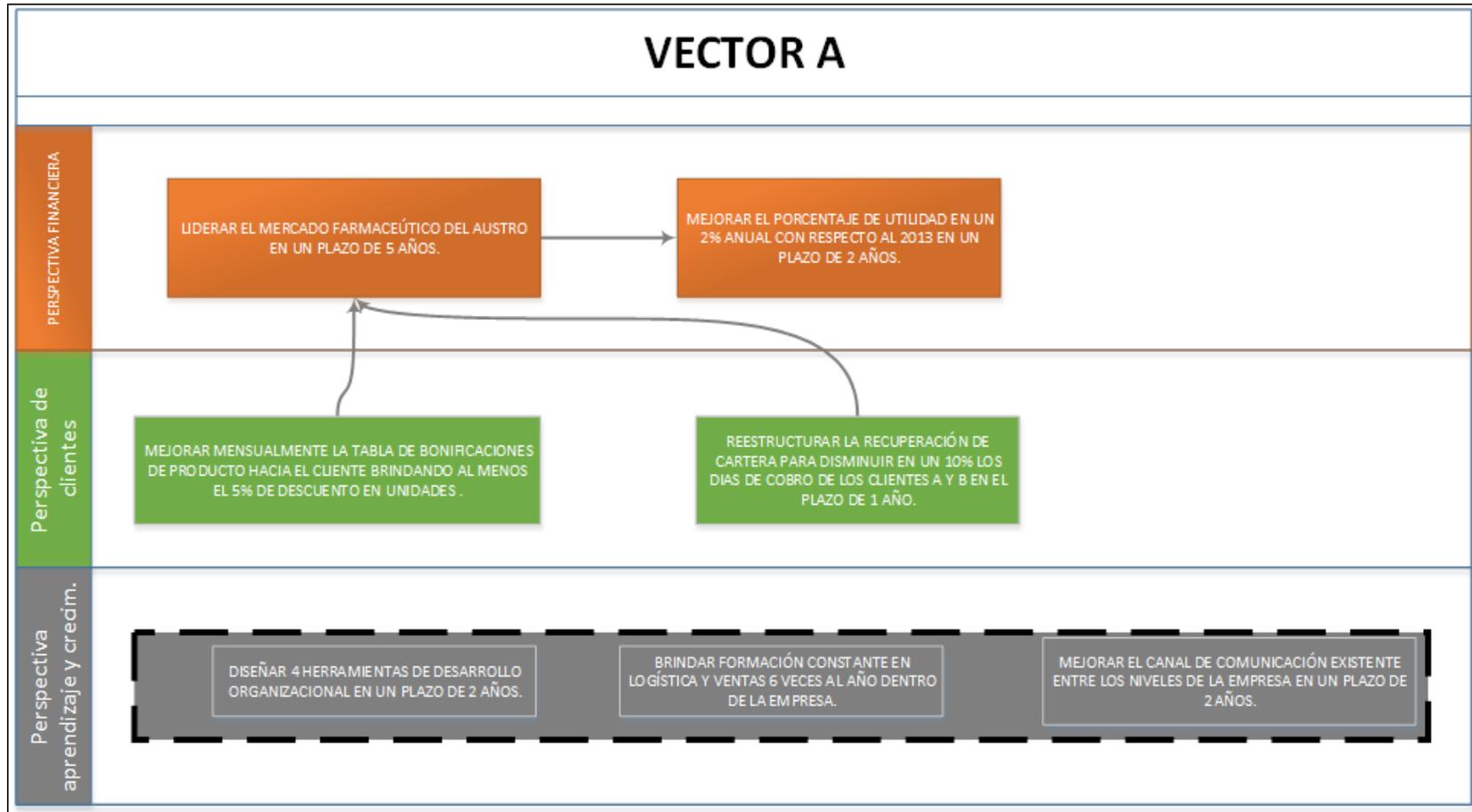
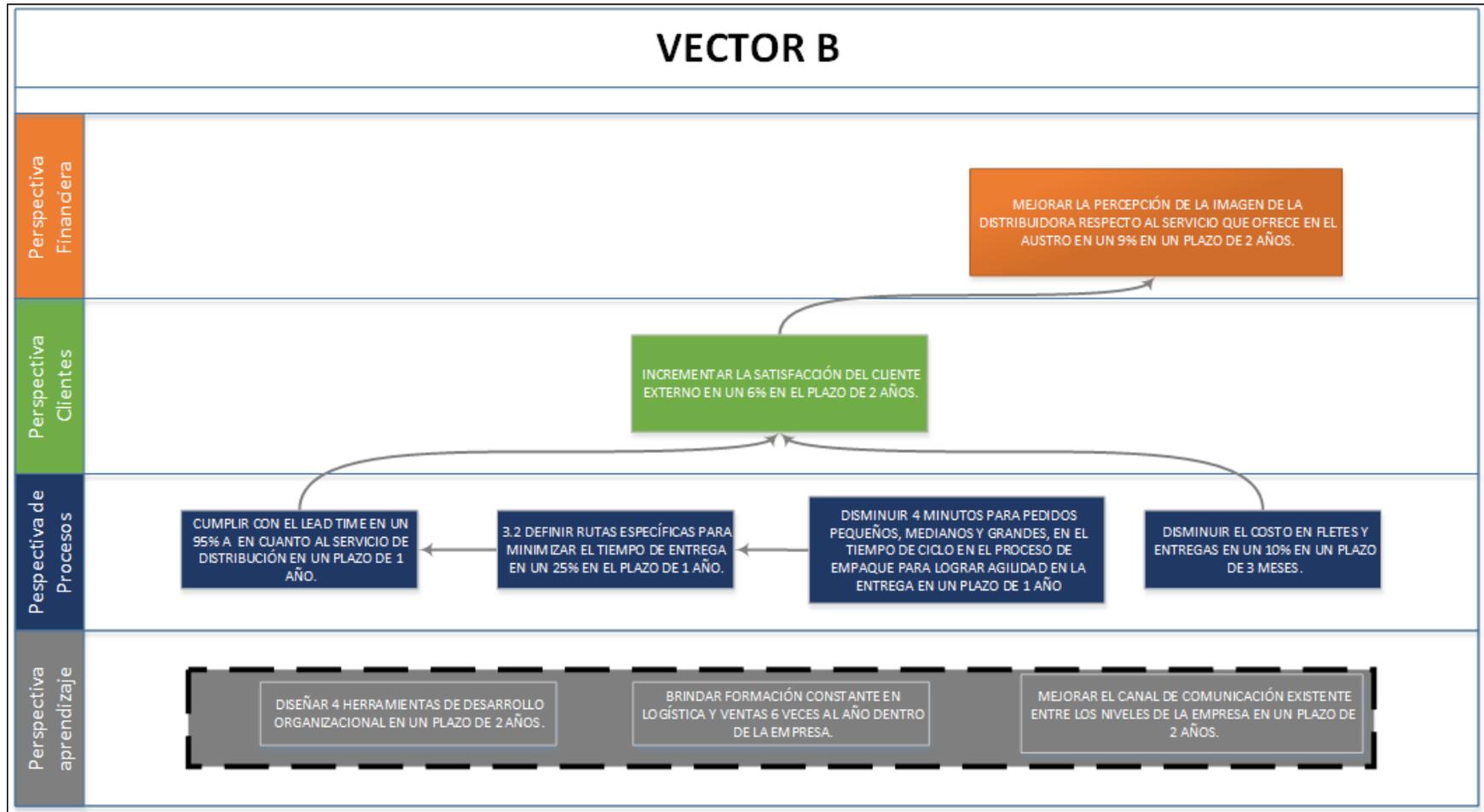


ILUSTRACIÓN 43 VECTOR B





4.2.8 FICHA DE VECTORES

ILUSTRACIÓN 44 FICHA DE VECTOR A

FICHA DE VECTOR A		
<p><b>OBJETIVO PRINCIPAL:</b></p> <p>Mejorar el porcentaje de utilidad en un 2% anual con respecto al año 2013 en un plazo de 2 años</p> <p><b>DETALLE:</b></p> <p>El Vector A permite crear estrategias cuyo enfoque será la búsqueda de rentabilidad, para ello se aprovechará de la reestructuración de las políticas de cobro de la empresa y del crecimiento de la misma en cuanto a cobertura de mercado que permita obtener nuevos clientes logrando la satisfacción tanto de los clientes nuevos como de los existentes, por medio de políticas de descuento que no afectan la rentabilidad esperada.</p>		
<p style="text-align: center;"><b>VECTOR A</b></p>		
Objetivos	Indicadores	Interpretación
Crecimiento: Liderar el mercado farmacéutico en el Austro en un plazo de 5 años.	Nivel de posicionamiento en el mercado (IMShealth) y crecimiento anual	El "x"%, obtenido mediante el análisis de encuestas del IMShealth representa la cobertura de mercado que posee la distribuidora
Rentabilidad: Mejorar el porcentaje de utilidad en un 2% anual con respecto al año 2013 en un plazo de 2 años	Margen de utilidad = Utilidad neta / Ventas	El "x"%" representa un aumento o disminución de la rentabilidad respecto al año anterior.
Precio: Mejorar mensualmente la tabla de bonificaciones de producto hacia al cliente brindando al menos el 5% de descuento en unidades .	Porcentaje de descuento efectivo	El "x"%" representa a las bonificaciones entregadas al cliente conforme a su compra.
Plazos: Reestructurar la recuperación de cartera para disminuir en un 10% los días de cobro de los clientes A y B en el plazo de 1 año	Razón de periodo de cobro promedio para cada nivel	El "x"%" representa un aumento o disminución del periodo promedio de cobro a los clientes.
<p><b>PLANES DE ACCION:</b></p> <p>* Para incrementar la cobertura de mercado de la distribuidora se requiere fidelizar los clientes existentes y captar nuevos clientes, estos últimos a través del enfoque en nuevas áreas geográficas y sectores con el fin de conseguir innovación y mejora los cuales permitan incrementar ventas y a su vez rentabilidad.</p> <p>* Para lograr que la reestructuración de la cartera se cumpla de manera efectiva se desarrollaran estrategias vinculadas a la fidelización de pago del cliente tales como: descuento pronto pago, bonificaciones, promociones, mejora de la rentabilidad de los clientes con planes de compra que disminuya el stock excesivo de productos ya su vez generen ventas repetitivas, y con ello utilizar el dinero disponible para buscar inversiones de crecimiento para la empresa.</p> <p>* Parte de la búsqueda de fidelización del cliente, es el lograr que los mismos paguen a tiempo con las estrategias propuestas; esto implica buscar alternativas que mantengan dicha fidelización y generen un vínculo con la empresa para lograr que la distribuidora recupere su cartera de clientes de mejor manera.</p> <p>* Se buscarán alianzas estratégicas con los laboratorios proveedores o en su caso nuevos proveedores que brinden más descuento por productos para poder trasladar dicho descuento a los clientes.</p>		

ILUSTRACIÓN 45 FICHA DE VECTOR B

HOJA DE VECTOR B		
<b>OBJETIVO PRINCIPAL:</b> Ser la primera opción de compra para el cliente.		<div style="text-align: center;"> <b>VECTOR B</b> </div>
<b>DETALLE:</b>  El Vector B permitirá a la empresa mejorar la percepción del servicio que ofrece, brindando satisfacción al cliente, para ello se utilizarán políticas de mejora en el manejo de tiempos y procesos que conlleva la distribución, como es: el lead time, el tiempo de entrega y el tiempo de ciclo; conjuntamente con políticas de mejora en los costos por flete.		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Interpretación</b>		
Imagen: Mejorar la percepción de la imagen de la distribuidora respecto al servicio que ofrece en el Austro en un 9% en un plazo de 2 años.	Top of mind	Estar en el primer lugar de los resultados de la encuesta de top of mind indicará que la distribuidora es la primera opción de compra del cliente.
Servicio: Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 6% en el plazo de 2 años	AÑO CORTE 1: Expectativas/prestaciones de productos. AÑO CORTE 2: número de repetición de compra/dólares de prestación de producto	El "x%" que se obtiene mediante el análisis de los indicadores en cada año corte; mientras más se aproxime al 100 por ciento, los clientes se encontrarán satisfechos.
Lead time: Cumplir con el lead time al menos en un 95% en cuanto al servicio de distribución en un plazo de 1 año	Tiempo estimado/tiempo real	Un porcentaje cercano a 100% demostrará que los pedidos son atendidos y entregados a tiempo.
Tiempo de entrega: Definir rutas específicas para minimizar el tiempo de entrega en un 25% en el plazo de 1 año.	Tiempo logrado en entregas por día/Tiempo Meta	Mientras más se acerque a 1 el tiempo de entrega, se esta reduciendo minutos a dicho proceso.
Tiempo de ciclo: Disminuir 4 minutos para pedidos pequeños, medianos y grandes, en el tiempo de ciclo en el proceso de empaque para lograr agilidad en la entrega en un plazo de 1 año	Tiempo estimado/tiempo real	Un tiempo de ciclo en empaque cercano a 1, indicará mayor agilidad en la entrega del producto.
Costos: Disminuir el costo en fletes y entregas en un 10% en un plazo de 3 meses.	Costo por flete	El resultado de costos por flete y entregas será mejor cuando el precio del mismo disminuya.
<b>PLANES DE ACCION:</b>		
El Gerente de Ventas realizará la observación de cuantos locales son atendidos, a más de la revisión de procesos de marca, clientes y facturación.		
Para tomar acciones correctivas en el caso de que el nivel de satisfacción de los clientes sea bajo, se aprovechará la mejora en el canal de comunicación para generar una relación que mantega la integridad con los clientes.		
Si el porcentaje de cumplimiento de Lead Time es <90% se encontraría en un nivel crítico por lo que la empresa debe estudiar cómo mejorar los tiempos de ciclo en el proceso de distribución o a su vez mejorar el proceso de comunicación entre ventas y logística.		
En el caso de que el indicador de tiempo de entrega se acerque a cero, el coordinador de despacho deberá evaluar las rutas de distribución para evitar excesivos retrasos en la entrega.		
El asistente administrativo se encargará de buscar nuevas opciones de courier que reduzca el precio de flete de los productos.		

#### 4.2.9 HOJA DE INDICADORES

#### ILUSTRACIÓN 46 HOJA DE INDICADORES P. FINANCIERA

	OBJETIVOS	SITUACION ACTUAL	INDICADORES	META	AÑO CORTE 1	AÑO CORTE 2
FINANCIERO	Crecimiento: Liderar el mercado farmacéutico en el Austro en un plazo de 5 años.	Distribuidora Verdezoto tiene una participación de mercado de 24%. Y un crecimiento anual promedio de 5% aproximadamente.	Nivel de posicionamiento en el mercado (IMShealth) vs crecimiento anual	Participación del mercado 35% vs crecimiento anual 6%	Año 2015, 2016: participación del mercado 4%, crecimiento anual 0,30%	Año 2017, 2018, 2019: participación del mercado 7%, crecimiento anual 0,70%
	Rentabilidad: Mejorar el porcentaje de utilidad en un 2% anual con respecto al año 2013 en un plazo de 2 años	El margen de utilidad para el año 2013 es del 1%	Margen de utilidad = Utilidad neta / Ventas	Margen de utilidad = 3%	Año 2015: incremento del margen de utilidad 1%	Año 2016: incremento del margen de utilidad 1%
	Imagen: Mejorar la percepción de la imagen de la distribuidora respecto al servicio que ofrece en el Austro en un 9% en un plazo de 2 años.	La empresa posee un 63% de posicionamiento de imagen	Top of mind	Posicionamiento 72%	Año 2015: incremento posicionamiento 4%	Año 2016: incremento posicionamiento 5%

LIMITES CRITICOS	PLAZO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Excelente: >35% Satisfactorio: 30% - 35% Crítico: <30%	5 años	Gerente de Ventas	Semestral
Excelente: >3% Satisfactorio: 2% - 3% Crítico: <2%	2 años	Gerente Financiero	Cuatrimestral
Excelente: >72% Satisfactorio: 70% - 72% Crítico: <70%	2 años	Gerente de Ventas	Cuatrimestral



**ILUSTRACIÓN 47 HOJA DE INDICADORES P. CLIENTES**

	OBJETIVOS	SITUACION ACTUAL	INDICADORES	META	AÑO CORTE 1	AÑO CORTE 2
<b>CLIENTES</b>	Precio: Mejorar mensualmente la tabla de bonificaciones de producto hacia al cliente brindando al menos el 5% de descuento en unidades .	Para productos de alta rotacion se ofrece el 25% de descuento, para el resto de productos el 5%	Porcentaje de descuento efectivo	Entregar el 5% mas de descuento al cliente por producto	Para el plazo de un mes se realizará la entrega del 5% adicional por producto	
	Servicio: Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 6% en el plazo de 2 años	El nivel de satisfacción se encuentra en un 92%	AÑO CORTE 1: Expectativas/prestaciones de productos. AÑO CORTE 2: numero de repeticion de compra/dolares de prestacion de producto	98% satisfacción	Año 2015: incremento de 3% de satisfacción	Año 2016: incremento del 3% de satisfacción
	Plazos: Reestructurar la recuperacion de cartera para disminuir en un 10% los días de cobro de los clientes A y B en el plazo de 1 año	Clientes A: pago de 60 a 65 días. Clientes B: pago de 54 a 59 días. Clientes C: pago de 48 a 53 días	Razon de periodo de cobro promedio para cada nivel	Disminución 10% días de cobro de los clientes A y B	Año 2015: 10% de los clientes de la categoría A bajen a la categoría B. 10% de los clientes de la categoría B bajen a la categoría C	

LIMITES CRITICOS	PLAZO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Excelente: >5% Satisfactorio: 4% - 5% Crítico: <4%	1 mes	Asistente Financiero	Semanal
Excelente: >98% Satisfactorio: 94% - 98% Crítico: <94%	2 años	Gerente de Ventas	Trimestral
Excelente: >10% Satisfactorio: 7% - 10% Crítico: <7%	1 año	Gerente Financiero	Mensual



ILUSTRACIÓN 48 HOJA DE INDICADORES P. PROCESOS

	OBJETIVOS	SITUACION ACTUAL	INDICADORES	META	AÑO CORTE 1	AÑO CORTE 2
<b>PROCESOS</b>	Lead time: Cumplir con el lead time al menos en un 95% en cuanto al servicio de distribución en un plazo de 1 año	El lead time se encuentra en un 85% de cumplimiento	Tiempo estimado/tiempo real	95% Cumplimiento	Año 2015: incrementar el lead time en un 10% de cumplimiento	
	Tiempo de entrega: Definir rutas específicas para minimizar el tiempo de entrega en un 25% en el plazo de 1 año.	El tiempo de entrega general en promedio es de 4 horas	Tiempo logrado en entregas por día/Tiempo Meta	3 horas (100%)	Año 2015: Reducción de una hora al tiempo de entrega	
	Tiempo de ciclo: Disminuir 4 minutos para pedidos pequeños, medianos y grandes, en el tiempo de ciclo en el proceso de empaque para lograr agilidad en la entrega en un plazo de 1 año	En pedidos pequeños el Tiempo de ciclo es de 10 min, en pedidos medianos es 16 minutos y pedidos grandes el tiempo de ciclo es 22 minutos.	Tiempo estimado/tiempo real	Pedidos grandes 18 minutos (18=100%), pedidos medianos 12 minutos (12=100%) y en pedidos pequeños 6 minutos (6=100%)	Año 2015: disminución de 4 minutos en el tiempo de ciclo distribuido por pedidos.	
	Costos: Disminuir el costo en fletes y entregas en un 10% en un plazo de 3 meses.	El costo por cada carton transportado es de 2,50 USD	Costo por flete	Costo por flete 2,25 USD	Año 2015: En 3 meses reducir el costo por cartón a 2,25 USD	

LIMITES CRITICOS	PLAZO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Excelente: >95% Satisfactorio: 90% - 95% Crítico: <90%	1 año	Gerente de operaciones	Mensual
Excelente: <3h (>100%) ;Satisfactorio: 3h - 4h (75%-100%); Crítico: >4h (<75%)	1 año	Jefe de bodega	Semanal
Pedidos pequeños: Excelente: <6m; Satisfactorio: 6m - 10m Crítico: >10m Pedidos medianos: Excelente: <12m; Satisfactorio: 12m - 16m Crítico: >16m Pedidos grandes: Excelente: <18m; Satisfactorio: 18m - 22m Crítico: >18m	1 año	Coordinador de despachos	Semanal
Excelente: <2,25 USD Satisfactorio: 2,30 USD - 2,25 USD Crítico: >2,25%	3 meses	Asistente Administrativo	Quincenal

PESANTEZ PAREDES KEVIN ALEXANDER |  
 RODAS JARAMILLO MARÍA CONCEPCIÓN



ILUSTRACIÓN 49 HOJA DE INDICADORES P. APRENDIZAJE

	OBJETIVOS	SITUACION ACTUAL	INDICADORES	META	AÑO CORTE 1	AÑO CORTE 2
APRENDIZAJE	Transformación de la empresa: Diseñar herramientas de desarrollo organizacional en un plazo de 2 años	Carencia de herramientas de desarrollo organizacional	Número de herramientas desarrolladas/ número de herramientas estimadas	Herramientas estimadas: 4	Año 2015: crear 2 herramientas	Año 2016: crear 2 herramientas
	Aprendizaje continuo: Brindar formación constante en logística y ventas 6 veces al año dentro de la empresa .	Se realizan 4 capacitaciones al año en ventas	Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones estimadas	Numero de capacitaciones: 6	Año 2015: 6 capacitaciones en ventas	
	Comunicación: Mejorar el canal de comunicación existente entre los niveles de la empresa en un plazo de 2 años	El canal de comunicación cliente - distribuidor presenta un 10% de quejas al mes	Número de quejas reales presentadas/Número de quejas estimadas	Reducir el porcentaje de quejas: del 10% al 2%	Año 2015: porcentaje de quejas 4%	Año 2016: porcentaje de quejas 4%



LIMITES CRITICOS	PLAZO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Excelente: >4 Satisfactorio: 3 - 4 Crítico: < 3	2 años	Gerente general	Cuatrimestral
Excelente: >6 Satisfactorio: 5 - 6 Crítico: <5	1 año	Gerente de Ventas	Bimensual
Excelente: <2% Satisfactorio: 4% - 2% Crítico: >4%	2 años	Gerente de operaciones	Cuatrimestral

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se da a conocer las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la culminación del trabajo.

### **CONCLUSIONES:**

Al finalizar esta propuesta de balanced scorecard se concluye que:

- El balanced scorecard como modelo de gestión administrativa, actualmente figura como una buena herramienta cuyo enfoque canaliza a los integrantes de la empresa en todos sus niveles a ser partícipes del control de objetivos que ofrece a través de sus cuatro perspectivas con la finalidad de proporcionar valor agregado con miras a mejorar la toma de decisiones en la organización.
- La aplicación de esta herramienta contempla todo el proceso de elaboración de la estrategia, para traducir la misma a metas y objetivos medibles tanto en el corto como en el largo plazo.
- El modelo de balanced scorecard previamente elaborado, puede ser aplicado en cualquier empresa distribuidora farmacéutica del Austro, únicamente se tendría que definir los objetivos de cada empresa, así como se realizó en el caso de aplicación de la distribuidora “Verdezoto”.
- Los indicadores financieros y no financieros de la distribuidora Verdezoto permiten medir en tiempo real, el avance y el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, traducidos a través de la misión y visión de la empresa.
- El objetivo principal del desarrollo del sistema de indicadores es orientar a que la empresa tenga efectos positivos en el desarrollo de sus procesos, sabiendo cuales son los objetivos que no tienen un cumplimiento satisfactorio, de tal manera que se tomen acciones preventivas o correctivas, de ser el caso.



- La estructuración de la planeación estratégica para distribuidora Verdezoto define el direccionamiento, los objetivos y los planes de acción de cada una de las áreas de la empresa, logrando convertirse en el instrumento clave en primera instancia para la construcción del FODA estratégico y en segunda instancia para la elaboración de objetivos, estrategias e indicadores de cada una de las perspectivas que contempla esta herramienta.
- La economía del país se encuentra en un proceso estable pero las nuevas legislaciones obligan a que las distribuidoras tomen medidas drásticas para contrarrestar los efectos que causan la adopción de estos reglamentos.
- Los indicadores macroeconómicos dan las pautas para generar estrategias que permitan a las empresas crecer y consolidarse en el mercado.
- En el análisis interno del sector se descubre que las empresas tienden a generar demasiados tiempos muertos en varios de sus procesos haciendo que los mismos se tornen tardíos.
- El principal objetivo financiero que las empresas desean cumplir es incrementar sus ventas y mejorar su rentabilidad.
- Las cadenas farmacéuticas representan la mayor amenaza en cuanto a competencia de este sector de industria.
- Abad hermanos es una empresa recientemente consolidada por lo que requiere hacerse conocer en el mercado y controlar sus objetivos propuestos.
- Difare, Ecuaquímica y Leterago son empresas internacionales que con el pasar de los años han logrado consolidarse en el mercado y ahora están en los primeros lugares del ranking de empresas distribuidoras del Austro, sus ventas se han visto afectadas por la disposición del Gobierno de la circulación de productos de baja calidad y a menor precio (genéricos).



- Distribuidora Verdezoto por sus grandes logros ha logrado ser la empresa número uno en varias ocasiones pero por los cambios en las políticas tanto gubernamentales como internas está descuidando el logro de sus objetivos.
- Distribuidora Verdezoto ha perdido gran parte de su mercado porque la competencia ha ganado a sus antiguos clientes.
- Distribuidora Verdezoto presenta buenos índices financieros, situación que será aprovechada con la generación de estrategias acordes a lo que requieren sus objetivos.
- Las empresas del sector de distribución de productos farmacéuticos están sufriendo cambios en sus procesos internos debido al recorte necesario de personal por los elevados costos de los productos importados.
- Las estrategias de marketing juegan un papel muy importante para combatir la dura competencia que existe entre las distribuidoras del Austro.
- Se determina que las empresas de este sector requieren al Balanced scorecard como herramienta para solventar sus múltiples falencias presentadas.
- Por medio de esta investigación se determinó que el balanced scorecard es una herramienta necesaria que debe tener este sector empresarial para el control de sus objetivos, ya que según las encuestas realizadas se destaca que varias empresas tienen los mismos problemas en ciertas áreas específicas que necesitan especial atención, algo que el balanced scorecard brinda como herramienta.
- La alta dirección de la distribuidora Verdezoto mantiene un arraigado compromiso y apoyo al trabajo que se realiza en la organización, por lo que a raíz de la propuesta de este modelo, permitió que los mismos integrantes busquen la mejora de los procesos operativos y generen

valor agregado como elementos conjuntos para el cumplimiento de objetivos y toma de decisiones.

### RECOMENDACIONES

- Implementar el balanced scorecard una vez definido el modelo de negocio y los indicadores bajo los parámetros establecidos en el estudio. Puede realizarse a través de un modelo de control y seguimiento, en el caso de que la misión, visión, estrategias e indicadores estén bien definidos, o como un modelo de aprendizaje organizativo en donde el estratega constantemente debe analizar los indicadores y tomar decisiones que generen beneficios máximos.
- El éxito del uso de esta herramienta radica en la revisión y en la toma de decisiones en el momento oportuno para evitar falencias. Se recomienda crear un grupo de trabajo que se involucre en el manejo de esta herramienta, tanto para la definición del tiempo y la revisión de los indicadores, como para ejecutar los planes de acción previamente establecidos.
- Se recomienda involucrar a todo el personal para la puesta en marcha del plan estratégico, con esto se logra una mejor comunicación interdepartamental y se crea un compromiso con la empresa en la búsqueda de sus objetivos.
- Realizar estudios de mercado en cuanto a tendencias de compra, necesidades de los clientes y aceptación en el mercado.
- Capacitar a la fuerza de ventas especialmente en temas referentes a atención al cliente y satisfacción de los mismos.
- Realizar un estudio que permita ver la factibilidad de comprar un camión que transporte la mercadería a zonas específicas fuera del



Austro y con ello disminuir el costo en fletes, esto en el caso de la distribuidora Verdezoto.

- Crear redes de equipos o grupos focales con el objeto de que estos miembros sean partícipes de las soluciones a los problemas dentro de las empresas.
- Crear estrategias de marketing innovadoras con las cuales se logre incrementar las ventas.
- Desarrollar e implementar planes para mejorar la fidelización del cliente.
- Realizar un estudio del grado de satisfacción de los empleados de la empresa



**BIBLIOGRAFÍA**

A.D. CHANDLER, J. S. (1990). THE DYNAMICS OF INDUSTRIAL CAPITALISM. CAMBRIDGE.

ACUÑA, G. (2010). HENDERLABRADORNEO. OBTENIDO DE EVA-VALOR ECONOMICO

AGREGADO/HENDERLABRADORNEO.GOOGLEPAGES.COM/VALORECONOMICOAGREGADOEVA.PDF

ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), “LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO”. ESPAÑA, REVISTA ECONOMÍA NO. 3, NÚMERO 150, ESPAÑA.

ARROBO RODAS, N. (26 DE ABRIL DE 2006). ANALISIS DE LA REALIDAD NACIONAL DEL ECUADOR. OBTENIDO DE [HTTP://WWW.SICSAL.NET/ASAMBLEAS/VENEZUELA2006/INFORMES/INFORMEecuadorasambleasicsal1.html](http://www.sicsal.net/asambleas/venezuela2006/informes/informeecuadorasambleasicsal1.html)

BLANCO, M., CANTORNA, S. Y AIBAR, B. (1999), EL ENFOQUE CONDUCTUAL CONTABLE Y SU REFLEJO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL. VOL. XXVIII NÚM. 98 ENERO – MARZO, PP. 77- 104.

CATALINA, & JAVIER. (2012). WIKI EOI. OBTENIDO DE [HTTP://WWW.EOI.ES/WIKI/INDEX.PHP/PERSPECTIVA\\_FINANCIERA\\_DEL\\_BALANCED\\_SCORECARD\\_EN\\_FINANZAS](http://www.eoi.es/wiki/index.php/PERSPECTIVA_FINANCIERA_DEL_BALANCED_SCORECARD_EN_FINANZAS)

CHARLES W. HILL, GARETH R. JONES. (SEXTA EDICIÓN). UN ENFOQUE ESTRATEGICO.

CNN, E. (2013). ESTILOS DE VIDA. EKOSNEGOCIOS.

CHARLES W. HILL, GARETH R. JONES. (SEXTA EDICIÓN). UN ENFOQUE ESTRATEGICO.



DAVILA, A (1999): "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL". REVISTA ANTIGUOS ALUMNOS IESE (SEPTIEMBRE), PP. 34-42.

ESCOBAR R. (1999), EL PAPEL DEL CUADRO DE MANDO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD, VOL. XXVIII, NÚM. 102, OCTUBRE - DICIEMBRE, PP. 1075-1099.

EXPRESSO. (20 DE OCTUBRE DE 2013). MEDICINA, DAVID O GOLIAT. EXPRESSO, PÁGS. 1-2.

FERNANDEZ, A. (2001). EL BALANCED SCORECARD AYUDANDO A IMPLANTAR LA ESTRATEGIA. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, 1-42.

FERNÁNDEZ, ALBERTO. (2001). EL BALANCED SCORECARD, AYUDANDO A IMPLANTAR LA ESTRATEGIA. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, 42.

GERENCIA.COM, D. (2012). DEGERENCIA.COM. RECUPERADO EL 2014, DE [HTTP://WWW.DEGERENCIA.COM/TEMA/BALANCED\\_SCORECARD](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

INEC. (DICIEMBRE DE 2013). ECUADOR EN CIFRAS. OBTENIDO DE [HTTP://WWW.ECUADORENCIFRAS.GOB.EC/DOCUMENTOS/WEB-INEC/POBREZA/2013/DIC-2013/REPORTE\\_POBREZA-DIC13.PDF](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/pobreza/2013/dic-2013/reporte_pobreza-dic13.pdf)

INMEDIATO, E. (16 DE FEBRERO DE 2011). ECUADOR CONSUME POCOS PRODUCTOS GENÉRICOS. ECUADOR INMEDIATO, PÁG. 1.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1997). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. EDICIÓN 2000.

LÓPEZ, A. (2013). CIBERCONTA. OBTENIDO DE [HTTP://WWW.CIBERCONTA.UNIZAR.ES/LECCION/BSC/300.HTM](http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/BSC/300.htm)

MENDOZA, A. G. (1980). PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA. THE FREE PRESS.



OLVE, N. G. (2004). IMPLEMENTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

OLIVER, G Y REQUENA, A., (2004), "MODELOS DE APLICACIÓN DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS", REVISTA ESTRATEGIA FINANCIERA, EDITADO POR HORVAT AND PARTNERS (NOVIEMBRE), PP. 41-45.

RAMPERSAD, H. K. (2004). CUADRO DE MANDO INTEGRAL AL PERSONAL Y CORPORATIVO. MC. GRAW HILL.

ROBERT S. KAPLAN, D. P. (2000). THE BALANCED SCORECARD. EDICIONES GESTION 2000.

ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. (2000). LA ORGANIZACION FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA. EDICIONES GESTION 2000.

SANTOS C, Y FIDALGO C, (2004), "UN ANÁLISIS DE LA FLEXIBILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN SU ADAPTACIÓN A LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES", REVISTA IBEROAMERICANA DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN, NÚMERO 4, PP. 85-116.

SOLUTECSA, & LETERAGO. (2014). LETERAGO. OBTENIDO DE [HTTP://LETERAGO.COM.PA/SECCION.PHP?MODULE=ABOUT](http://leterago.com.pa/seccion.php?module=about)  
[HTTP://LETERAGO.COM.PA/SECCION.PHP?MODULE=ABOUT](http://leterago.com.pa/seccion.php?module=about)

VELASCO, J. F. (S.F.). GESTION POR PROCESOS. ESIC.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ESTADO DE SITUACION GENERAL EMPRESA: ABAD HERMANOS**

<b>Código de la Cuenta Contable</b>	<b>Nombre de la Cuenta Contable</b>	<b>Valor</b>
1	ACTIVO	400.0 0
101	ACTIVO CORRIENTE	400.0 0
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	400.0 0
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	0.00
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	0.00
10103	INVENTARIOS	0.00
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0.00
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	0.00
102	ACTIVO NO CORRIENTE	0.00
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0.00
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0.00
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0.00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00
2	PASIVO	0.00
201	PASIVO CORRIENTE	0.00
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES	0.00



	FINANCIERAS	
20105	PROVISIONES	0.00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	0.00
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
202	PASIVO NO CORRIENTE	0.00
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
20209	PASIVO DIFERIDO	0.00
3	PATRIMONIO NETO	400.00
301	CAPITAL	400.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	400.00
304	RESERVAS	0.00
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	0.00
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	0.00

**ANEXO 2**

**ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA: ABAD HERMANOS**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	0.00



4101	VENTA DE BIENES	0.00
4106	INTERESES	0.00
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	0.00
43	OTROS INGRESOS	0.00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	0.00
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	0.00
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	0.00
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	0.00
52	GASTOS	0.00
5201	GASTOS	0.00
520121	DEPRECIACIONES	0.00
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
5202	GASTOS	0.00
520221	DEPRECIACIONES	0.00
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	0.00
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	0.00
5203	GASTOS FINANCIEROS	0.00
5204	OTROS GASTOS	0.00
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS -->	0.00



	SUBTOTAL B (A + 43 - 52)				
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)		DE		0.00
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)				0.00
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)				0.00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)				0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)				0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)				0.00
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL				0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)				0.00
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)				0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA				0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA				0.00

**ANEXO 3**

**ESTADO DE SITUACION GENERAL EMPRESA: DIFARE**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	195,394,287.58
101	ACTIVO CORRIENTE	146,132,898.21



10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	7,198,451.69
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	64,543,473.84
1010202	ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1,247,833.97
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	61,160,488.52
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	61,160,488.52
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	25,955.33
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	291,521.59
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3,738,056.93
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-1,920,382.50
10103	INVENTARIOS	72,756,975.13
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	69,949,835.81
1010307	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	2,807,139.32
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	89,625.83
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	89,625.83
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1,544,371.72
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1,544,371.72
102	ACTIVO NO CORRIENTE	49,261,389.37
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	34,485,698.78



1020101	TERRENOS	4,152,266.79
1020102	EDIFICIOS	21,286,973.16
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO	357,462.00
1020104	INSTALACIONES	3,754,261.64
1020105	MUEBLES Y ENSERES	6,019,717.64
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	4,672,908.26
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3,696,500.54
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	3,541,896.02
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-11,867,052.42
1020113	(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-1,129,234.85
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	8,683,187.52
1020201	TERRENOS	5,563,447.71
1020202	EDIFICIOS	3,119,739.81
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
1020404	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	-506,412.36
1020405	(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	-380,307.60
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1,435,869.45
1020603	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1,435,869.45
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	716,489.91
1020704	OTRAS INVERSIONES	13,427.00



1020706	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	703,062.91
2	PASIVO	166,047,767.24
201	PASIVO CORRIENTE	146,049,331.24
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	86,992,447.05
2010301	LOCALES	74,162,037.78
2010302	DEL EXTERIOR	12,830,409.27
20104	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS CON	24,663,238.09
2010401	LOCALES	24,663,238.09
20105	PROVISIONES	1,186,261.76
2010501	LOCALES	1,186,261.76
20106	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	4,182,473.71
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	6,646,459.40
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	1,185,791.69
2010703	CON EL IESS	988,887.67
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2,627,223.31
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1,844,556.73
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	1,504,989.92
20109	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	19,600,396.23
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	1,273,065.08
202	PASIVO NO CORRIENTE	19,998,436.00
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00

20203	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	CON	7,072,500.00
2020301	LOCALES		7,072,500.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS		0.00
20205	OBLIGACIONES EMITIDAS		4,490,000.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		8,435,936.00
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL		5,937,668.00
2020702	OTROS CORRIENTES EMPLEADOS	BENEFICIOS PARA LOS	2,498,268.00
20209	PASIVO DIFERIDO		0.00
3	PATRIMONIO NETO		29,346,520.34
301	CAPITAL		11,689,200.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		11,689,200.00
304	RESERVAS		5,844,600.00
30401	RESERVA LEGAL		5,844,600.00
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES		3,706,364.95
30502	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		3,706,364.95
306	RESULTADOS ACUMULADOS		1,482,665.95
30601	GANACIAS ACUMULADAS		1,400,000.00
30604	RESERVA DE CAPITAL		82,665.95
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO		6,623,689.44
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO		6,623,689.44

**ANEXO 4**

**ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA: DIFARE**

Código de la Cuenta	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
---------------------	------------------------------	-------

Contable		
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	547,521,879.40
4101	VENTA DE BIENES	636,634,944.09
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	9,006,086.12
4105	REGALÍAS	2,462,417.70
4106	INTERESES	0.00
4110	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-82,363,162.88
4111	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-11,954,543.28
4113	(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	-6,263,862.35
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	102,893,895.25
43	OTROS INGRESOS	5,399,927.33
4301	DIVIDENDOS	2,760.59
4305	OTRAS RENTAS	5,397,166.74
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	444,627,984.15
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	444,627,984.15
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	61,378,838.84
520116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	389,693.52
520117	GASTOS DE VIAJE	858,692.37
520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	2,098,001.14
520121	DEPRECIACIONES	2,598,093.32
52012101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2,598,093.32
520122	AMORTIZACIONES	114,406.10
52012201	INTANGIBLES	114,406.10



520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520128	OTROS GASTOS	9,031,070.69
5202	GASTOS	18,456,530.26
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5,928,201.56
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	1,223,598.91
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1,087,325.23
520204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	676,484.90
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	175,780.79
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,363,705.20
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	89,075.06
520210	COMISIONES	19,822.13
520212	COMBUSTIBLES	21,005.33
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	379,221.60
520215	TRANSPORTE	843,025.54
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	124,759.67
520217	GASTOS DE VIAJE	193,451.00
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	733,037.00
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	689,847.90
520221	DEPRECIACIONES	1,190,235.97

52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1,190,235.97
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	749,029.24
52022305	CUENTAS POR COBRAR	749,029.24
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	2,968,923.23
5203	GASTOS FINANCIEROS	4,320,402.93
520301	INTERESES	3,133,580.43
520302	COMISIONES	260,802.86
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	926,019.64
5204	OTROS GASTOS	1,245,993.53
520402	OTROS	1,245,993.53
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	11,409,847.93
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1,844,556.73
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	9,565,291.20
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	2,941,601.76
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO -> SUBTOTAL D (C - 63)	6,623,689.44
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0.00

75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	6,623,689.44
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	629,556.00
8104	GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	629,556.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	7,253,245.44
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0.00

**ANEXO 5**

**ESTADO DE SITUACION GENERAL EMPRESA: ECUAQUIMICA**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	132,888,167.27
101	ACTIVO CORRIENTE	118,658,287.31
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	2,390,284.21
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	56,055,625.12



1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	55,642,434.70
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	55,642,434.70
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	496,233.81
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1,464,314.17
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,635,102.67
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-4,182,460.23
10103	INVENTARIOS	55,328,292.24
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	159,932.48
1010304	INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1,769.91
1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1,435,983.18
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	44,634,544.87
1010307	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	9,093,444.05
1010311	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	2,617.75
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	230,790.20
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	224,743.69
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	6,046.51
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	3,415,795.54
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	3,415,795.54



10106	ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	1,237,500.00
102	ACTIVO NO CORRIENTE	14,229,879.96
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	11,332,626.75
1020101	TERRENOS	1,139,454.37
1020102	EDIFICIOS	1,733,717.55
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO	143,610.03
1020104	INSTALACIONES	816,258.40
1020105	MUEBLES Y ENSERES	1,411,050.74
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	7,273,832.17
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1,909,708.54
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	5,550,904.68
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-8,645,909.73
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	844,106.51
1020406	OTROS INTANGIBLES	844,106.51
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1,046,603.38
1020603	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1,046,603.38
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1,006,543.32
1020704	OTRAS INVERSIONES	1,006,543.32
2	PASIVO	81,786,365.99
201	PASIVO CORRIENTE	61,386,330.14
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	49,957,116.40

2010301	LOCALES	9,770,689.61
2010302	DEL EXTERIOR	40,186,426.79
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	3,988,502.17
2010401	LOCALES	3,988,502.17
20105	PROVISIONES	0.00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	2,983,003.35
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	380,441.02
2010703	CON EL IESS	79,037.31
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	1,256,732.77
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1,266,792.25
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	3,803,645.37
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	101,029.56
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	553,033.29
202	PASIVO NO CORRIENTE	20,400,035.85
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	51,470.73
2020201	LOCALES	51,470.73
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	14,200,000.00
2020302	DEL EXTERIOR	14,200,000.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	3,000,000.00
2020402	DEL EXTERIOR	3,000,000.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	3,146,786.23
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	2,459,381.81
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES	687,404.42

PARA LOS EMPLEADOS		
20209	PASIVO DIFERIDO	1,778.89
2020901	INGRESOS DIFERIDOS	1,778.89
3	PATRIMONIO NETO	51,101,801.28
301	CAPITAL	14,100,000.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	14,100,000.00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	6,694,155.28
304	RESERVAS	1,941,000.00
30401	RESERVA LEGAL	1,941,000.00
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	22,899,371.17
30601	GANACIAS ACUMULADAS	17,396,079.37
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	1,316,875.28
30604	RESERVA DE CAPITAL	4,186,416.52
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5,467,274.83
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	5,467,274.83

**ANEXO 6**

**ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA: ECUAQUIMICA**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	177,243,788.5
4101	VENTA DE BIENES	180,647,677.7
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	2,885,282.37
4106	INTERESES	176,301.05

410601	INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	7,897.92
410602	OTROS INTERESES GENERADOS	168,403.13
4110	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-5,270,232.04
4112	(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	-1,195,240.57
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	48,471,162.04
43	OTROS INGRESOS	410,926.88
4302	INTERESES FINANCIEROS	52,712.09
4305	OTRAS RENTAS	358,214.79
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	128,772,626.47
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	128,049,929.83
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	44,899,347.92
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	38,389,087.06
510103	(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	88,441,082.95
510104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	-44,634,544.87
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	186,744.59
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	1,305,532.48
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-159,932.48
510111	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	1,058,595.36
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-1,435,983.18
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	256,624.49

510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	216,719.87
510202	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	39,904.62
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	466,072.15
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	94,938.02
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	42,538.12
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	3,077.72
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	325,518.29
52	GASTOS	40,440,363.89
5201	GASTOS	20,376,036.92
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5,347,142.70
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	1,064,909.28
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1,000,175.60
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	109,477.73
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	118,402.93
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	137,883.25
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	7,932,065.51
520112	COMBUSTIBLES	933.95
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	61,289.92
520115	TRANSPORTE	1,635,976.82
520116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	30,484.63
520117	GASTOS DE VIAJE	341,648.11



520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	61,318.64
520119	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	1,771.55
520121	DEPRECIACIONES	535,110.83
52012101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	535,110.83
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520128	OTROS GASTOS	1,997,445.47
5202	GASTOS	18,152,722.83
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5,310,341.66
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	1,058,059.53
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1,516,564.91
520204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	328,713.85
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	989,024.96
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,558,076.18
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	1,160,350.37
520212	COMBUSTIBLES	858,683.04
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	558,231.42
520215	TRANSPORTE	63,748.85
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	47,444.14
520217	GASTOS DE VIAJE	651,539.91



520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	353,693.96
520219	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	10,375.79
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	605,655.78
520221	DEPRECIACIONES	899,639.04
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	899,639.04
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	0.00
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	2,182,579.44
5203	GASTOS FINANCIEROS	1,911,604.14
520301	INTERESES	1,785,583.63
520302	COMISIONES	38,842.19
520304	DIFERENCIA EN CAMBIO	87,178.32
5204	OTROS GASTOS	0.00
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	8,441,725.03
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1,266,792.25
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	7,174,932.78
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	1,707,657.95
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	5,467,274.83
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA	0.00

RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)		
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	5,467,274.83
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	5,467,274.83
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0.00

**ANEXO 7**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EMPRESA: LETERAGO**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	139,856,376.59
101	ACTIVO CORRIENTE	129,975,093.29
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	11,769,613.07
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	56,307,929.24
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR	0.00



	COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	51,097,622.48
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	5,576,527.51
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-366,220.75
10103	INVENTARIOS	58,611,466.72
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1,349,779.46
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	64,665.02
1010303	INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	7,344.19
1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	63,420.43
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	56,022,977.18
1010307	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1,769,749.52
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	512,505.06
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	512,505.06
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	2,773,579.20
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	179,576.80
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	2,594,002.40
102	ACTIVO NO CORRIENTE	9,881,283.30
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	9,517,252.04



1020101	TERRENOS	1,933,167.49
1020102	EDIFICIOS	3,869,847.90
1020105	MUEBLES Y ENSERES	460,596.84
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	2,500,802.25
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1,070,971.84
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	2,865,588.77
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-3,183,723.05
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	37,761.68
1020404	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	-77,727.83
1020406	OTROS INTANGIBLES	115,489.51
201	PASIVO CORRIENTE	89,482,122.86
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	80,994,633.98
2010301	LOCALES	51,794,393.29
2010302	DEL EXTERIOR	29,200,240.69
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	2,421,769.78
2010401	LOCALES	2,421,769.78
20105	PROVISIONES	2,483,628.22
2010501	LOCALES	2,483,628.22



20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	3,582,090.88
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	546,692.93
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	1,678,421.09
2010703	CON EL IESS	643,460.98
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	713,515.88
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
202	PASIVO NO CORRIENTE	19,955,429.68
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	17,777,110.46
2020202	DEL EXTERIOR	17,777,110.46
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	2,172,038.18
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	1,621,450.18
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	550,588.00
20209	PASIVO DIFERIDO	6,281.04
2020902	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	6,281.04
3	PATRIMONIO NETO	30,418,824.05
301	CAPITAL	18,909,488.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	18,909,488.00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	6,855,735.02
304	RESERVAS	612,715.51
30401	RESERVA LEGAL	612,715.51
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00



306	RESULTADOS ACUMULADOS	1,532,754.84
30601	GANACIAS ACUMULADAS	1,566,804.47
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-66,940.94
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	32,891.31
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	2,508,130.68
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	2,508,130.68

**ANEXO 8**

**ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA: LETERAGO**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	267,882,784.64
4101	VENTA DE BIENES	346,310,316.52
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	677,537.78
4106	INTERESES	157,534.08
410602	OTROS INTERESES GENERADOS	157,534.08
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	2,479,158.92
4110	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-23,809,707.37
4111	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-36,312,106.55
4112	(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	-21,619,885.27
4113	(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	-63.47
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	47,508,446.41

43	OTROS INGRESOS	0.00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	220,374,338.23
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	220,374,338.23
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	45,626,532.88
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	46,941.38
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	329,519.21
510107	(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	1,650,986.71
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-1,349,779.46
510110	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-64,665.02
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-63,420.43
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	0.00
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	0.00
52	GASTOS	42,751,673.89
5201	GASTOS	29,114,897.99
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	2,470,854.49
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	1,162,343.20
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1,137,289.77
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	582,983.72
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	347,798.35

520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	141,396.94
520110	COMISIONES	4,090,412.70
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	13,260,635.28
520112	COMBUSTIBLES	6,863.62
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	946,495.13
520115	TRANSPORTE	2,435,253.82
520116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	125,481.07
520117	GASTOS DE VIAJE	1,169,488.75
520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	421,081.67
520119	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	15,013.09
520121	DEPRECIACIONES	295,388.72
52012101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	295,388.72
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520128	OTROS GASTOS	506,117.67
5202	GASTOS	13,328,326.50
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	3,279,051.16
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	604,480.14
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1,032,788.35
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	149,091.60
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	157,242.02



520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	373,430.18
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	406,077.53
520215	TRANSPORTE	71,382.60
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	176,087.03
520217	GASTOS DE VIAJE	61,999.42
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	117,561.21
520219	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	39,427.47
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	1,173,422.68
520221	DEPRECIACIONES	807,728.27
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	807,728.27
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	3,339,739.40
52022302	INVENTARIOS	3,339,739.40
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	1,538,817.44
5203	GASTOS FINANCIEROS	308,449.40
520301	INTERESES	287,458.96
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	20,990.44
5204	OTROS GASTOS	0.00
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	4,756,772.52
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	713,515.88



62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	4,043,256.64
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	1,678,421.09
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	2,364,835.55
66	(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	143,295.13
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0.00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	2,508,130.68
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	2,508,130.68
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0.00

**ANEXO 9**

**ESTADO DE SITUACION GENERAL EMPRESA: QUIFATEX**

<b>Código de la Cuenta Contable</b>	<b>Nombre de la Cuenta Contable</b>	<b>Valor</b>
1	ACTIVO	176,501,357.38
101	ACTIVO CORRIENTE	153,184,805.56
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	3,177,809.29
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	107,064,899.48
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	103,390,586.43
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	103,390,586.43
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	3,189,930.71
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	91,024.14
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,212,065.65
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-1,818,707.45
10103	INVENTARIOS	40,103,262.21
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	37,965,843.95
1010307	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	2,383,366.52
1010312	OTROS INVENTARIOS	61,767.46
1010313	(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN	-307,715.72



EL INVENTARIO			
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS		358,784.91
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO		349,424.21
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS		9,360.70
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		2,480,049.67
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)		2,480,049.67
102	ACTIVO NO CORRIENTE		23,316,551.82
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		7,589,900.76
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO		212,019.84
1020104	INSTALACIONES		2,353,465.59
1020105	MUEBLES Y ENSERES		3,413,475.29
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO		2,920,278.83
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		3,130,483.46
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		5,292,826.61
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		-9,732,648.86
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN		0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN		0.00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS		0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE		214,701.29
1020404	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE		-620,383.50
1020406	OTROS INTANGIBLES		835,084.79
10205	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS		212,492.96
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES		0.00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		15,299,456.81

1020701	INVERSIONES SUBSIDIARIAS	15,136,064.38
1020704	OTRAS INVERSIONES	3,370.00
1020706	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	160,022.43
2	PASIVO	149,221,539.0 2
201	PASIVO CORRIENTE	136,174,234.5 9
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	99,196,931.25
2010301	LOCALES	71,200,733.73
2010302	DEL EXTERIOR	27,996,197.52
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	27,917,773.90
2010401	LOCALES	27,917,773.90
20105	PROVISIONES	356,698.00
2010501	LOCALES	356,698.00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	5,337,169.29
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2,588,210.40
2010703	CON EL IESS	382,060.55
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	1,651,410.37
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	715,487.97
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	1,562,925.24
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	1,802,736.91
202	PASIVO NO CORRIENTE	13,047,304.43
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS /	0.00



	RELACIONADAS	
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	4,272,304.43
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	4,272,304.43
20209	PASIVO DIFERIDO	0.00
20210	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	8,775,000.00
3	PATRIMONIO NETO	27,279,818.36
301	CAPITAL	20,999,347.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	20,999,347.00
304	RESERVAS	1,651,496.69
30401	RESERVA LEGAL	429,304.69
30402	RESERVAS FACULTATIVA ESTATUTARIA Y	1,222,192.00
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	3,111,559.61
30601	GANACIAS ACUMULADAS	3,863,742.83
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	-752,183.22
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,517,415.06
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	1,517,415.06

**ANEXO 10**

**ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA: QUIFATEX**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	311,425,594.18
4101	VENTA DE BIENES	434,941,911.45

4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	5,944,235.84
4106	INTERESES	0.00
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	54,323.55
4110	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-68,197,952.61
4111	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-60,025,296.22
4112	(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	-1,291,627.83
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	80,467,484.72
43	OTROS INGRESOS	2,071,841.49
4305	OTRAS RENTAS	2,071,841.49
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	230,958,109.46
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	230,958,109.46
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	35,465,764.53
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	163,996,312.58
52	GASTOS	77,769,406.48
5201	GASTOS	61,026,940.18
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	13,527,022.80
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	2,589,010.62
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2,877,846.26
520104	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	266,829.60
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	296,787.21
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	487,108.56
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	1,821,011.03



520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			22,481,536.91
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)			722,008.18
520115	TRANSPORTE			2,739,132.47
520116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)			412,503.07
520117	GASTOS DE VIAJE			2,765,168.19
520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES			600,856.87
520121	DEPRECIACIONES			1,650,932.35
52012101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			1,582,266.60
52012102	PROPIEDADES DE INVERSIÓN			68,665.75
520122	AMORTIZACIONES			0.00
520123	GASTO DETERIORO			0.00
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)			60,562.25
520215	TRANSPORTE			3,253.20
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)			48,160.53
520217	GASTOS DE VIAJE			353,185.90
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES			430,018.76
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES OTROS			387,628.78
520221	DEPRECIACIONES			793,331.04
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			761,017.74
52022102	PROPIEDADES DE INVERSIÓN			32,313.30
520222	AMORTIZACIONES			0.00
520223	GASTO DETERIORO			648,856.16
52022305	CUENTAS POR COBRAR			648,856.16



520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	2,632,640.84
5203	GASTOS FINANCIEROS	3,660,143.79
520301	INTERESES	3,429,435.09
520305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	230,708.70
5204	OTROS GASTOS	128,987.87
520402	OTROS	128,987.87
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	4,769,919.73
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	715,487.97
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	4,054,431.76
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	2,294,735.56
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	1,759,696.20
65	(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	-242,281.18
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0.00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL	1,517,415.02

	PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO -> SUBTOTAL I (H + 81)	1,517,415.02
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0.00

**ANEXO 11**

**ESTADO DE SITUACION GENERAL EMPRESA: VERDEZOTO**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	4,378,097.18
101	ACTIVO CORRIENTE	3,282,070.29
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	145,134.42
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	1,551,173.15
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1,675,014.51
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	1,675,014.51
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	20,794.25
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	765.43
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-145,401.04
10103	INVENTARIOS	1,401,358.5



		0
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1,401,358.50
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	11,821.33
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	11,821.33
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	172,582.89
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	0.41
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	172,582.48
102	ACTIVO NO CORRIENTE	1,096,026.89
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1,077,009.59
1020101	TERRENOS	148,843.66
1020102	EDIFICIOS	737,397.10
1020103	CONSTRUCCIONES EN CURSO	104,804.80
1020105	MUEBLES Y ENSERES	21,635.89
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	12,500.00
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	77,506.60
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	95,296.54
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-120,975.00
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	19,017.30
1020201	TERRENOS	6,476.03
1020202	EDIFICIOS	13,647.85
1020203	(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	-1,106.58



10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0.00
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0.00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00
2	PASIVO	3,664,829.00
201	PASIVO CORRIENTE	2,957,152.96
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	2,379,482.13
2010301	LOCALES	2,376,081.13
2010302	DEL EXTERIOR	3,401.00
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	33,864.98
2010401	LOCALES	33,864.98
20105	PROVISIONES	0.00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	462,813.99
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	17,974.70
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	114,528.08
2010703	CON EL IESS	12,048.07
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	21,323.10
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	28,981.18
2010706	DIVIDENDOS POR PAGAR	267,958.86
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	5,050.23
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	5,447.25
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	70,494.38



202	PASIVO NO CORRIENTE	707,676.04
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	306,519.11
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	96,130.45
20209	PASIVO DIFERIDO	0.00
3	PATRIMONIO NETO	713,268.18
301	CAPITAL	122,778.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	122,778.00
304	RESERVAS	201,834.59
30401	RESERVA LEGAL	24,555.60
30402	RESERVAS FACULTATIVA ESTATUTARIA Y	177,278.99
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	410,230.97
30502	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	410,230.97
306	RESULTADOS ACUMULADOS	-71,273.94
30601	GANACIAS ACUMULADAS	27,272.23
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-20,044.37
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	-98,930.60
30604	RESERVA DE CAPITAL	20,428.80
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	49,698.56
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	49,698.56

**ANEXO 12**

**ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA: VERDEZOTO**

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES	16,625,374.8



	ORDINARIAS		9
4101	VENTA DE BIENES	20,967,506.4	3
4106	INTERESES	0.00	
4111	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4,342,131.54	-
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	1,404,022.29	
43	OTROS INGRESOS	12,926.61	
4302	INTERESES FINANCIEROS	2,160.40	
4305	OTRAS RENTAS	10,766.21	
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	15,221,352.6	0
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	15,221,352.6	0
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	1,289,713.54	
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	15,100,069.1	2
510103	(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	232,928.44	
510104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	1,401,358.50	-
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	0.00	
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00	
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	0.00	
52	GASTOS	1,223,741.08	
5201	GASTOS	711,967.10	
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	335,262.42	
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	56,360.67	



(INCLUIDO FONDO DE RESERVA)				
520103	BENEFICIOS SOCIALES E	INDEMNIZACIONES		30,253.65
520104	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A	EMPLEADOS		11,646.92
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			9,869.00
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			32,561.29
520112	COMBUSTIBLES			27,366.20
520113	LUBRICANTES			3,012.87
520115	TRANSPORTE			108,569.08
520117	GASTOS DE VIAJE			11,223.06
520121	DEPRECIACIONES			17,901.32
52012101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			17,716.90
52012102	PROPIEDADES DE INVERSIÓN			184.42
520122	AMORTIZACIONES			0.00
520123	GASTO DETERIORO			0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN			0.00
520128	OTROS GASTOS			67,940.62
5202	GASTOS			498,574.18
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES			182,525.13
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)			46,914.50
520203	BENEFICIOS SOCIALES E	INDEMNIZACIONES		29,963.82
520204	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A	EMPLEADOS		22,688.77
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES			5,419.34
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO			9,120.00



520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	46,146.44
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	18,164.55
520217	GASTOS DE VIAJE	2,799.31
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	9,003.85
520219	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	553.34
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES OTROS	12,692.61
520221	DEPRECIACIONES	17,901.32
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	17,716.88
52022102	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	184.44
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	0.00
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	94,681.20
5203	GASTOS FINANCIEROS	13,199.80
520301	INTERESES	13,199.80
5204	OTROS GASTOS	0.00
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	193,207.82
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	28,981.18
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	164,226.64
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	114,528.08

64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	49,698.56
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0.00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	49,698.56
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	49,698.56
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0.00



**ANEXO 13**

**ENCUESTA SONDEO PREVIO A LA ELABORACION DEL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO**

Distribuidora "X":

- h. ¿Tiene definida su empresa la visión, misión y valores?
  - SI
  - NO
  
- i. ¿Cuál cree que sea la ventaja y el riesgo frente a la competencia?
  
- j. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta su empresa en el entorno?
  
- k. ¿Cuáles considera usted son las mejores oportunidades que tiene su distribuidora?
  
- l. ¿Cuáles son los problemas administrativos más comunes que ocurren dentro de su distribuidora?
  
- m. ¿Cuáles son los problemas financieros más comunes que tiene su empresa?
  
- n. ¿Cómo cree que se encuentra su distribuidora en el ámbito cliente-empresa?

**ANEXO 14**

**ENCUESTAS REALIZADAS A LAS DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA PREVIA PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL  
SECTOR FARMACEÚTICO**

**ENCUESTA Nº**   1  

**REALIZADO POR:** María Rodas-Kevin Pesantez

**Distribuidora**

**Farmacéutica:**

  QUIFATEX  

**Dirección:**   Av. Remigio Crespo 13-18 y Unidad Nacional  

**Teléfono:**   2881438  

Señale con una X la respuesta que usted crea que es correcta.

**1. ¿Cuál es el principal objetivo financiero que desea que se cumpla en su empresa?**

- Incremento de ventas
- Optimización de rentabilidad
- Reducción periodo de cobro
- Reducción de gastos
- Reducción cartera vencida
- Reducción del endeudamiento

**2. ¿Cuál es el elemento que usted considera necesario para mantener su relación con los clientes?**

- Disminuir reclamos
- Aumentar fidelidad
- Optimizar descuentos bonificados
- Incrementar portafolio de productos
- Calidad de productos
- Mantener precios a nivel de mercado



- Garantizar disponibilidad del servicio

**3. ¿Cuál es el elemento que permite mejorar la operatividad en su empresa?**

- Capacitación de personal
- Disminución de la rotación de Fuerza de Ventas
- Aumento en la Fuerza de Ventas
- Tiempo de entrega
- Medición de satisfacción del cliente

**4. De los elementos a mencionar: ¿Cuál es el esencial para el manejo de su distribuidora?**

- Equipo de control de gestión
- Desempeño de la fuerza de ventas
- Comunicación entre el personal
- Mejora de tecnología

**5. ¿Cuál es la principal amenaza que enfrenta su empresa en el entorno?**

- Competencia con distribuidoras nacionales
- Competencia con cadenas farmacéuticas
- Restricciones del Estado
- Política económica del Gobierno

**6. ¿Cuál es la principal amenaza frente a la competencia?**

- Servicio que brindan
- Tecnología
- Promociones y descuentos
- Precios
- Plazos de cobro a clientes
- Tiempo de entrega del producto



**7. ¿Cuál considera usted es la mejor oportunidad que tiene su distribuidora en el mercado?**

- Conocimiento de clientes
- Recuperación de clientela
- Apertura de nuevas líneas de productos
- Importación directa de productos
- Expansión de mercado a nivel nacional
- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Canales de distribución

**8. ¿Cuál es el aspecto que usted considera mantiene la competencia sobre su empresa?**

- Logística
- Estrategias de mercadeo
- Tiempo de entrega
- Tecnología
- Capacidad económica

**9. ¿Cuál es el problema administrativo más común que ocurre en su entorno empresarial?**

- Personal no idóneo
- Incumplimiento del presupuesto
- Falta stock
- Centralización de decisiones a nivel gerencial

**10. ¿Cuál es la principal ventaja que posee su empresa frente a otras distribuidoras?**

- Tiempo de entrega
- Descuentos
- Cobertura de mercado
- Plazos de pago
- Posicionamiento
- Conocimiento de la clientela
- Poseer laboratorios exclusivos



**11. ¿Considera que los objetivos planteados en el último periodo se han cumplido a cabalidad?**

- SI
- No

**12. ¿Cree que es conveniente contar con una herramienta que permita medir el desempeño de su empresa en base a sus objetivos?**

- SI
- NO

**13. ¿En qué ámbito cree usted que su empresa necesita un mayor control?**

- Financiero
- Clientes
- Interno
- Crecimiento de la empresa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA PREVIA PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL  
SECTOR FARMACEÚTICO**

**ENCUESTA N° 2**

**REALIZADO POR:** María Rodas-Kevin Pesantez

**Distribuidora Farmacéutica:** Abad Hermanos

**Dirección:** Aurelio Cordero 1-99 y Pichincha

**Teléfono:** 2818880

Señale con una X la respuesta que usted crea que es correcta.

**1. ¿Cuál es el principal objetivo financiero que desea que se cumpla en su empresa?**

- Incremento de ventas
- Optimización de rentabilidad
- Reducción periodo de cobro
- Reducción de gastos
- Reducción cartera vencida
- Reducción del endeudamiento

**2. ¿Cuál es el elemento que usted considera necesario para mantener su relación con los clientes?**

- Disminuir reclamos
- Aumentar fidelidad
- Optimizar descuentos bonificados
- Incrementar portafolio de productos
- Calidad de productos
- Mantener precios a nivel de mercado
- Garantizar disponibilidad del servicio

**3. ¿Cuál es el elemento que permite mejorar la operatividad en su empresa?**

- Capacitación de personal
- Disminución de la rotación de Fuerza de Ventas
- Aumento en la Fuerza de Ventas
- Tiempo de entrega



- Medición de satisfacción del cliente

**4. De los elementos a mencionar: ¿Cuál es el esencial para el manejo de su distribuidora?**

- Equipo de control de gestión
- Desempeño de la fuerza de ventas
- Comunicación entre el personal
- Mejora de tecnología

**5. ¿Cuál es la principal amenaza que enfrenta su empresa en el entorno?**

- Competencia con distribuidoras nacionales
- Competencia con cadenas farmacéuticas
- Restricciones del Estado
- Política económica del Gobierno

**6. ¿Cuál es la principal amenaza frente a la competencia?**

- Servicio que brindan
- Tecnología
- Promociones y descuentos
- Precios
- Plazos de cobro a clientes
- Tiempo de entrega del producto

**7. ¿Cuál considera usted es la mejor oportunidad que tiene su distribuidora en el mercado?**

- Conocimiento de clientes
- Recuperación de clientela
- Apertura de nuevas líneas de productos
- Importación directa de productos
- Expansión de mercado a nivel nacional



- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Canales de distribución

**8. ¿Cuál es el aspecto que usted considera mantiene la competencia sobre su empresa?**

- Logística
- Estrategias de mercadeo
- Tiempo de entrega
- Tecnología
- Capacidad económica

**9. ¿Cuál es el problema administrativo más común que ocurre en su entorno empresarial?**

- Personal no idóneo
- Incumplimiento del presupuesto
- Falta stock
- Centralización de decisiones a nivel gerencial

**10. ¿Cuál es la principal ventaja que posee su empresa frente a otras distribuidoras?**

- Tiempo de entrega
- Descuentos
- Cobertura de mercado
- Plazos de pago
- Posicionamiento
- Conocimiento de la clientela
- Poseer laboratorios exclusivos

**11. ¿Considera que los objetivos planteados en el último periodo se han cumplido a cabalidad?**

- SI
- No



**12. ¿Cree que es conveniente contar con una herramienta que permita medir el desempeño de su empresa en base a sus objetivos?**

- SI
- NO

**13. ¿En qué ámbito cree usted que su empresa necesita un mayor control?**

- Financiero
- Clientes
- Interno
- Crecimiento de la empresa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA PREVIA PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL  
SECTOR FARMACEÚTICO**

**ENCUESTA N° 3**

**REALIZADO POR:** María Rodas-Kevin Pesantez

**Distribuidora Farmacéutica:** DIFARE

**Dirección:** Av. Paseo de los Cañaris y Lizardo García

**Teléfono:** 2881438

Señale con una X la respuesta que usted crea que es correcta.

**1. ¿Cuál es el principal objetivo financiero que desea que se cumpla en su empresa?**

- Incremento de ventas
- Optimización de rentabilidad
- Reducción periodo de cobro
- Reducción de gastos
- Reducción cartera vencida
- Reducción del endeudamiento

**2. ¿Cuál es el elemento que usted considera necesario para mantener su relación con los clientes?**

- Disminuir reclamos
- Aumentar fidelidad
- Optimizar descuentos bonificados
- Incrementar portafolio de productos
- Calidad de productos
- Mantener precios a nivel de mercado
- Garantizar disponibilidad del servicio

**3. ¿Cuál es el elemento que permite mejorar la operatividad en su empresa?**

- Capacitación de personal
- Disminución de la rotación de Fuerza de Ventas
- Aumento en la Fuerza de Ventas
- Tiempo de entrega

- Medición de satisfacción del cliente

**4. De los elementos a mencionar: ¿Cuál es el esencial para el manejo de su distribuidora?**

- Equipo de control de gestión
- Desempeño de la fuerza de ventas
- Comunicación entre el personal
- Mejora de tecnología

**5. ¿Cuál es la principal amenaza que enfrenta su empresa en el entorno?**

- Competencia con distribuidoras nacionales
- Competencia con cadenas farmacéuticas
- Restricciones del Estado
- Política económica del Gobierno

**6. ¿Cuál es la principal amenaza frente a la competencia?**

- Servicio que brindan
- Tecnología
- Promociones y descuentos
- Precios
- Plazos de cobro a clientes
- Tiempo de entrega del producto

**7. ¿Cuál considera usted es la mejor oportunidad que tiene su distribuidora en el mercado?**

- Conocimiento de clientes
- Recuperación de clientela
- Apertura de nuevas líneas de productos
- Importación directa de productos
- Expansión de mercado a nivel nacional



- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Canales de distribución

**8. ¿Cuál es el aspecto que usted considera mantiene la competencia sobre su empresa?**

- Logística
- Estrategias de mercadeo
- Tiempo de entrega
- Tecnología
- Capacidad económica

**9. ¿Cuál es el problema administrativo más común que ocurre en su entorno empresarial?**

- Personal no idóneo
- Incumplimiento del presupuesto
- Falta stock
- Centralización de decisiones a nivel gerencial

**10. ¿Cuál es la principal ventaja que posee su empresa frente a otras distribuidoras?**

- Tiempo de entrega
- Descuentos
- Cobertura de mercado
- Plazos de pago
- Posicionamiento
- Conocimiento de la clientela
- Poseer laboratorios exclusivos

**11. ¿Considera que los objetivos planteados en el último periodo se han cumplido a cabalidad?**

- SI
- No



**12. ¿Cree que es conveniente contar con una herramienta que permita medir el desempeño de su empresa en base a sus objetivos?**

- SI
- NO

**13. ¿En qué ámbito cree usted que su empresa necesita un mayor control?**

- Financiero
- Clientes
- Interno
- Crecimiento de la empresa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA PREVIA PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL  
SECTOR FARMACEÚTICO**

**ENCUESTA N° 4**

**REALIZADO POR:** María Rodas-Kevin Pesantez

**Distribuidora Farmacéutica:** José Verdezoto

**Dirección:** Av. De las Américas y José Vinueza.

**Teléfono:** 4024923

Señale con una X la respuesta que usted crea que es correcta.

**1. ¿Cuál es el principal objetivo financiero que desea que se cumpla en su empresa?**

- Incremento de ventas
- Optimización de rentabilidad
- Reducción periodo de cobro
- Reducción de gastos
- Reducción cartera vencida
- Reducción del endeudamiento

**2. ¿Cuál es el elemento que usted considera necesario para mantener su relación con los clientes?**

- Disminuir reclamos
- Aumentar fidelidad
- Optimizar descuentos bonificados
- Incrementar portafolio de productos
- Calidad de productos
- Mantener precios a nivel de mercado
- Garantizar disponibilidad del servicio

**3. ¿Cuál es el elemento que permite mejorar la operatividad en su empresa?**

- Capacitación de personal
- Disminución de la rotación de Fuerza de Ventas
- Aumento en la Fuerza de Ventas
- Tiempo de entrega

- Medición de satisfacción del cliente

**4. De los elementos a mencionar: ¿Cuál es el esencial para el manejo de su distribuidora?**

- Equipo de control de gestión
- Desempeño de la fuerza de ventas
- Comunicación entre el personal
- Mejora de tecnología

**5. ¿Cuál es la principal amenaza que enfrenta su empresa en el entorno?**

- Competencia con distribuidoras nacionales
- Competencia con cadenas farmacéuticas
- Restricciones del Estado
- Política económica del Gobierno

**6. ¿Cuál es la principal amenaza frente a la competencia?**

- Servicio que brindan
- Tecnología
- Promociones y descuentos
- Precios
- Plazos de cobro a clientes
- Tiempo de entrega del producto

**7. ¿Cuál considera usted es la mejor oportunidad que tiene su distribuidora en el mercado?**

- Conocimiento de clientes
- Recuperación de clientela
- Apertura de nuevas líneas de productos
- Importación directa de productos
- Expansión de mercado a nivel nacional



- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Canales de distribución

**8. ¿Cuál es el aspecto que usted considera mantiene la competencia sobre su empresa?**

- Logística
- Estrategias de mercadeo
- Tiempo de entrega
- Tecnología
- Capacidad económica

**9. ¿Cuál es el problema administrativo más común que ocurre en su entorno empresarial?**

- Personal no idóneo
- Incumplimiento del presupuesto
- Falta stock
- Centralización de decisiones a nivel gerencial

**10. ¿Cuál es la principal ventaja que posee su empresa frente a otras distribuidoras?**

- Tiempo de entrega
- Descuentos
- Cobertura de mercado
- Plazos de pago
- Posicionamiento
- Conocimiento de la clientela
- Poseer laboratorios exclusivos

**11. ¿Considera que los objetivos planteados en el último periodo se han cumplido a cabalidad?**

- SI
- No



**12. ¿Cree que es conveniente contar con una herramienta que permita medir el desempeño de su empresa en base a sus objetivos?**

- SI
- NO

**13. ¿En qué ámbito cree usted que su empresa necesita un mayor control?**

- Financiero
- Clientes
- Interno
- Crecimiento de la empresa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA PREVIA PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL  
SECTOR FARMACEÚTICO**

**ENCUESTA N° 5**

**REALIZADO POR:** María Rodas-Kevin Pesantez

**Distribuidora Farmacéutica:** ECUAQUIMICA

**Dirección:** Av. España 14-09 y Turuhuayco

**Teléfono:** 2801-661

Señale con una X la respuesta que usted crea que es correcta.

**1. ¿Cuál es el principal objetivo financiero que desea que se cumpla en su empresa?**

- Incremento de ventas
- Optimización de rentabilidad
- Reducción periodo de cobro
- Reducción de gastos
- Reducción cartera vencida
- Reducción del endeudamiento

**2. ¿Cuál es el elemento que usted considera necesario para mantener su relación con los clientes?**

- Disminuir reclamos
- Aumentar fidelidad
- Optimizar descuentos bonificados
- Incrementar portafolio de productos
- Calidad de productos
- Mantener precios a nivel de mercado
- Garantizar disponibilidad del servicio

**3. ¿Cuál es el elemento que permite mejorar la operatividad en su empresa?**

- Capacitación de personal
- Disminución de la rotación de Fuerza de Ventas
- Aumento en la Fuerza de Ventas
- Tiempo de entrega

- Medición de satisfacción del cliente

**4. De los elementos a mencionar: ¿Cuál es el esencial para el manejo de su distribuidora?**

- Equipo de control de gestión
- Desempeño de la fuerza de ventas
- Comunicación entre el personal
- Mejora de tecnología

**5. ¿Cuál es la principal amenaza que enfrenta su empresa en el entorno?**

- Competencia con distribuidoras nacionales
- Competencia con cadenas farmacéuticas
- Restricciones del Estado
- Política económica del Gobierno

**6. ¿Cuál es la principal amenaza frente a la competencia?**

- Servicio que brindan
- Tecnología
- Promociones y descuentos
- Precios
- Plazos de cobro a clientes
- Tiempo de entrega del producto

**7. ¿Cuál considera usted es la mejor oportunidad que tiene su distribuidora en el mercado?**

- Conocimiento de clientes
- Recuperación de clientela
- Apertura de nuevas líneas de productos
- Importación directa de productos
- Expansión de mercado a nivel nacional



- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Canales de distribución

**8. ¿Cuál es el aspecto que usted considera mantiene la competencia sobre su empresa?**

- Logística
- Estrategias de mercadeo
- Tiempo de entrega
- Tecnología
- Capacidad económica

**9. ¿Cuál es el problema administrativo más común que ocurre en su entorno empresarial?**

- Personal no idóneo
- Incumplimiento del presupuesto
- Falta stock
- Centralización de decisiones a nivel gerencial

**10. ¿Cuál es la principal ventaja que posee su empresa frente a otras distribuidoras?**

- Tiempo de entrega
- Descuentos
- Cobertura de mercado
- Plazos de pago
- Posicionamiento
- Conocimiento de la clientela
- Poseer laboratorios exclusivos

**11. ¿Considera que los objetivos planteados en el último periodo se han cumplido a cabalidad?**

- SI
- No



**12. ¿Cree que es conveniente contar con una herramienta que permita medir el desempeño de su empresa en base a sus objetivos?**

- SI
- NO

**13. ¿En qué ámbito cree usted que su empresa necesita un mayor control?**

- Financiero
- Clientes
- Interno
- Crecimiento de la empresa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA PREVIA PARA EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL  
SECTOR FARMACEÚTICO**

**ENCUESTA N° 6**

**REALIZADO POR:** María Rodas-Kevin Pesantez

**Distribuidora Farmacéutica:** LETERAGO

**Dirección:** Castellana y Sevilla 41-06

**Teléfono:** 2865806

Señale con una X la respuesta que usted crea que es correcta.

**1. ¿Cuál es el principal objetivo financiero que desea que se cumpla en su empresa?**

- Incremento de ventas
- Optimización de rentabilidad
- Reducción periodo de cobro
- Reducción de gastos
- Reducción cartera vencida
- Reducción del endeudamiento

**2. ¿Cuál es el elemento que usted considera necesario para mantener su relación con los clientes?**

- Disminuir reclamos
- Aumentar fidelidad
- Optimizar descuentos bonificados
- Incrementar portafolio de productos
- Calidad de productos
- Mantener precios a nivel de mercado
- Garantizar disponibilidad del servicio

**3. ¿Cuál es el elemento que permite mejorar la operatividad en su empresa?**

- Capacitación de personal
- Disminución de la rotación de Fuerza de Ventas
- Aumento en la Fuerza de Ventas
- Tiempo de entrega

- Medición de satisfacción del cliente

**4. De los elementos a mencionar: ¿Cuál es el esencial para el manejo de su distribuidora?**

- Equipo de control de gestión
- Desempeño de la fuerza de ventas
- Comunicación entre el personal
- Mejora de tecnología

**5. ¿Cuál es la principal amenaza que enfrenta su empresa en el entorno?**

- Competencia con distribuidoras nacionales
- Competencia con cadenas farmacéuticas
- Restricciones del Estado
- Política económica del Gobierno

**6. ¿Cuál es la principal amenaza frente a la competencia?**

- Servicio que brindan
- Tecnología
- Promociones y descuentos
- Precios
- Plazos de cobro a clientes
- Tiempo de entrega del producto

**7. ¿Cuál considera usted es la mejor oportunidad que tiene su distribuidora en el mercado?**

- Conocimiento de clientes
- Recuperación de clientela
- Apertura de nuevas líneas de productos
- Importación directa de productos
- Expansión de mercado a nivel nacional



- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Canales de distribución

**8. ¿Cuál es el aspecto que usted considera mantiene la competencia sobre su empresa?**

- Logística
- Estrategias de mercadeo
- Tiempo de entrega
- Tecnología
- Capacidad económica

**9. ¿Cuál es el problema administrativo más común que ocurre en su entorno empresarial?**

- Personal no idóneo
- Incumplimiento del presupuesto
- Falta stock
- Centralización de decisiones a nivel gerencial

**10. ¿Cuál es la principal ventaja que posee su empresa frente a otras distribuidoras?**

- Tiempo de entrega
- Descuentos
- Cobertura de mercado
- Plazos de pago
- Posicionamiento
- Conocimiento de la clientela
- Poseer laboratorios exclusivos

**11. ¿Considera que los objetivos planteados en el último periodo se han cumplido a cabalidad?**

- SI
- No



**12. ¿Cree que es conveniente contar con una herramienta que permita medir el desempeño de su empresa en base a sus objetivos?**

- SI
- NO

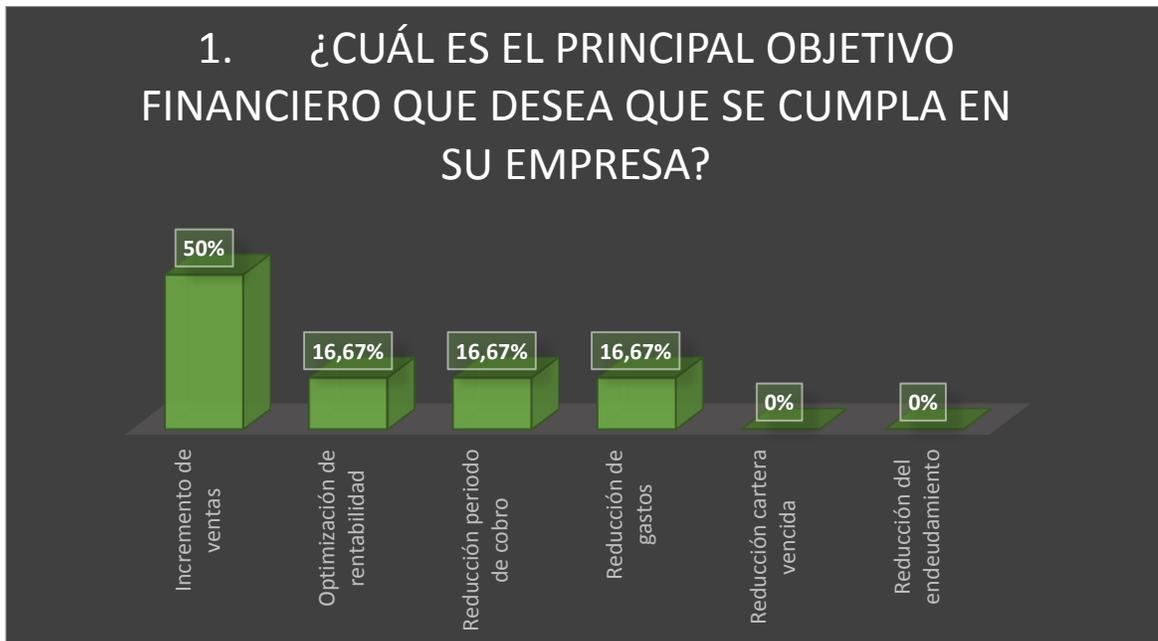
**13. ¿En qué ámbito cree usted que su empresa necesita un mayor control?**

- Financiero
- Clientes
- Interno
- Crecimiento de la empresa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO 15

ILUSTRACIÓN 50 INTERPRETACION PREGUNTA 1- ENCUESTA



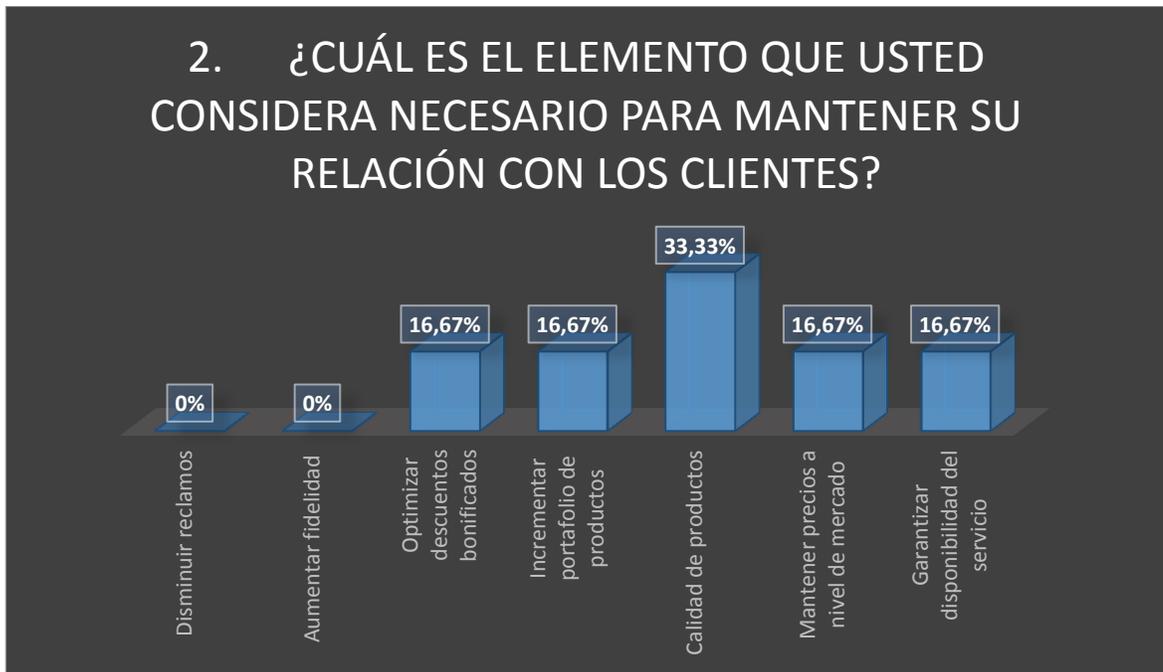
ELABORADO POR: AUTORES

**INTERPRETACIÓN:** Según los resultados de las encuestas se puede dar a conocer que el principal objetivo financiero que las empresas desean cumplir es el incremento de las ventas que corresponde a un 50%.

Observando que el 16,67% corresponde a optimización de rentabilidad, 16,67% reducción periodo de cobro y el 16,67% restante pertenece a la reducción de gastos; dando un total del 100% en relación a las 6 empresas investigadas. Siendo estas variables esenciales para ciertas empresas y menos importantes para otras.

ANEXO 16

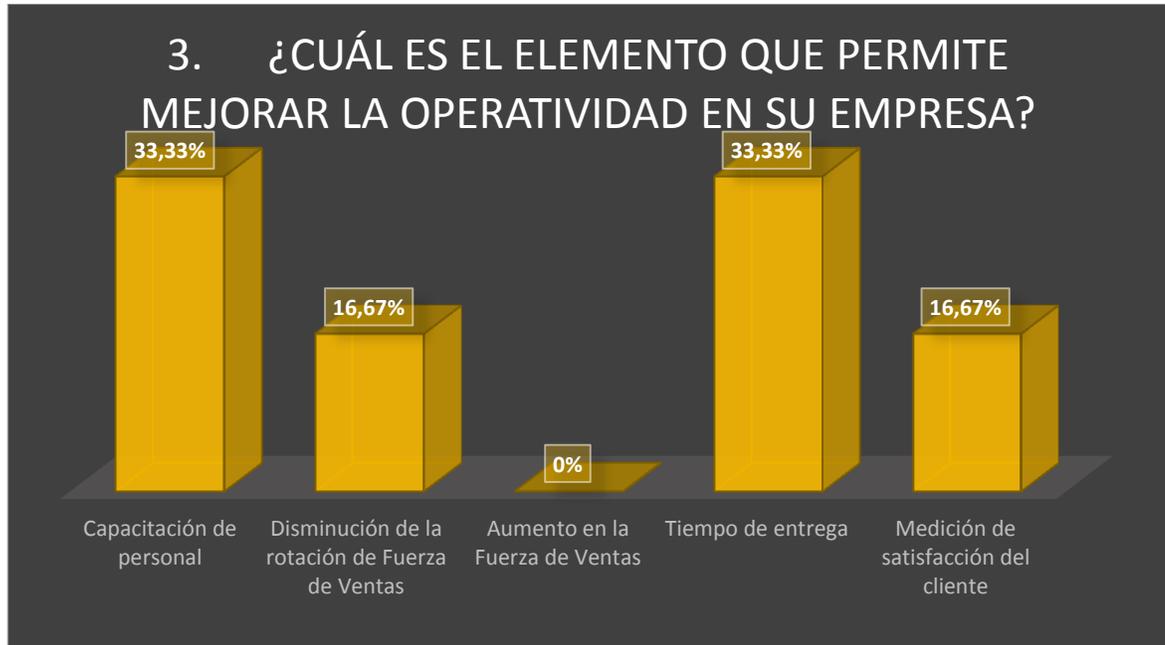
ILUSTRACIÓN 51 INTERPRETACION PREGUNTA 2 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Mediante la tabulación realizada se puede dar a conocer que tan solo un 33,33% es decir 2 empresas respondieron que el elemento necesario para poder mantener una relación con los clientes es la calidad de productos que ofrecen como distribuidora, del mismo modo 4 empresas eligieron una respuesta diferente que representa 16,67% por ítem elegido que se dan a conocer a continuación: optimizar descuentos bonificados, incrementar portafolio de productos, mantener precios a nivel del mercado y por último corresponde a garantizar disponibilidad del servicio.

ANEXO 17

ILUSTRACIÓN 52 INTERPRETACION PREGUNTA 3 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Mediante el gráfico se puede decir que lo que permite mejorar la operatividad de la empresa son dos puntos esenciales que representan un 33,33% cada uno, siendo estos la capacitación al personal y el tiempo de entrega del producto a los clientes; estos han sido de mayor importancia para las 4 empresas. Por otro lado se ve que un 16,67% corresponde a la disminución de la rotación de fuerza de ventas y el 16,67% restante pertenece a la medición de satisfacción del cliente.

## ANEXO 18

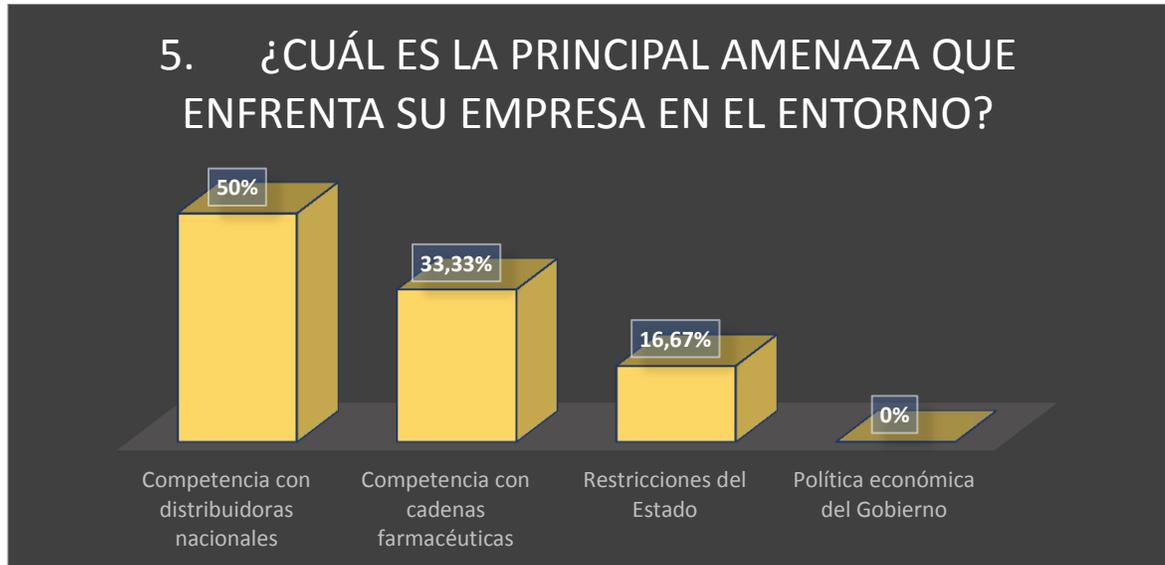
## ILUSTRACIÓN 53 INTERPRETACION PREGUNTA 4 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** De las 6 empresas encuestadas un 50% correspondiente a las 3 mejores empresas en el austro respondieron que el elemento esencial para el manejo de la distribuidora es el desempeño de la fuerza de ventas, un 33,33% dijeron que para ellas el elemento esencial es la comunicación entre el personal, y tan solo un 16,67%, es decir una empresa, respondió que su elemento esencial es el equipo de control de gestión.

ANEXO 19

ILUSTRACIÓN 54 INTERPRETACIÓN PREGUNTA 5 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Las amenazas que enfrentan las empresas en el entorno pueden ser muchas pero de los 4 ítems señalados un 50% de las empresas respondieron que la principal amenaza es la competencia con las distribuidoras nacionales, seguido por la competencia con cadenas farmacéuticas que representa un 33,33% y finalmente las restricciones que impone el estado con un 16,67%.

ANEXO 20

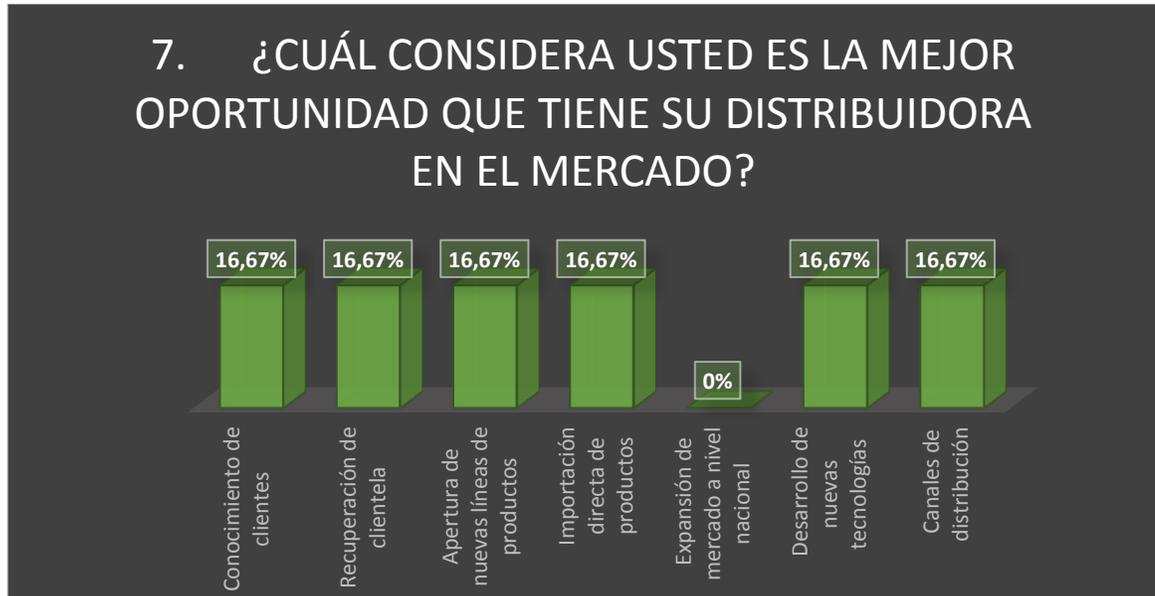
ILUSTRACIÓN 55 INTERPRETACION PREGUNTA 6 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Hay varias amenazas que una distribuidora puede enfrentar ante su competencia, con un 66,67% correspondiente a 4 empresas dijeron que la principal amenaza son las promociones y descuentos con las que la competencia sale al mercado. Un 16,67% corresponde a los precios de distribución que tiene la competencia, y por último un 16,67% pertenece al tiempo de entrega del producto ya que existen empresas que distribuyen un pedido en menor tiempo.

ANEXO 21

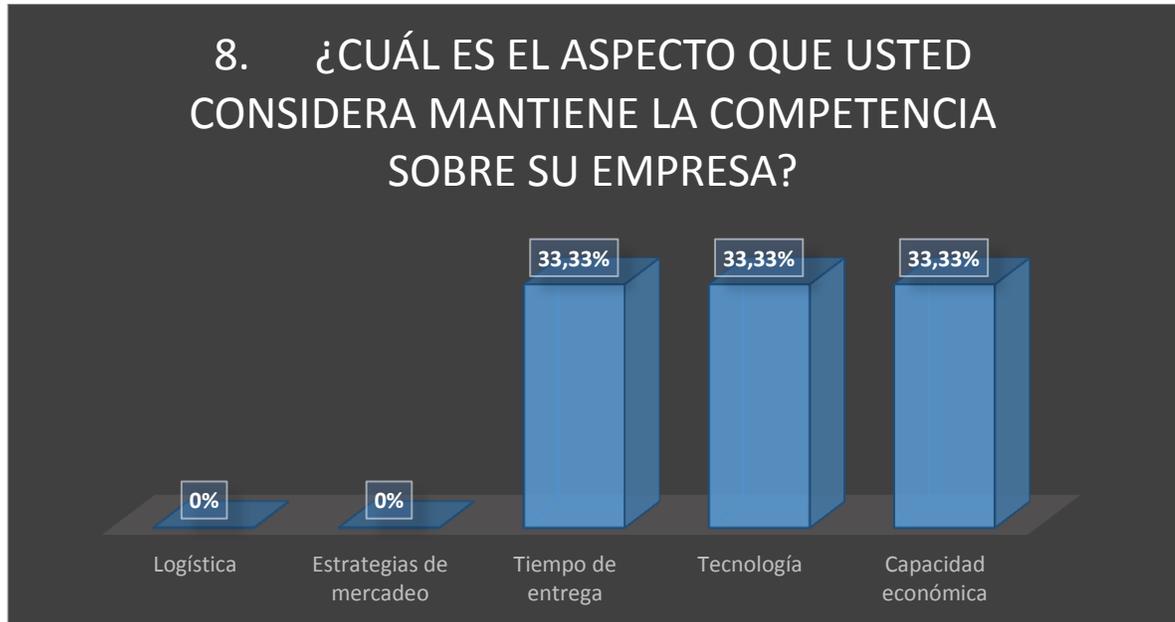
ILUSTRACIÓN 56 INTERPRETACION PREGUNTA 7 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Cada empresa tiene definido bien lo que le hace ser efectivo en el mercado, por ello vemos que las 6 distribuidoras encuestadas respondieron un ítem diferente que representa un porcentaje del 16,67, dando a conocer detalladamente cada uno: conocimiento de clientes, recuperación de clientela, apertura de nueva línea de productos, importación directa de productos, desarrollo de nuevas tecnologías y para finalizar canales de distribución.

## ANEXO 22

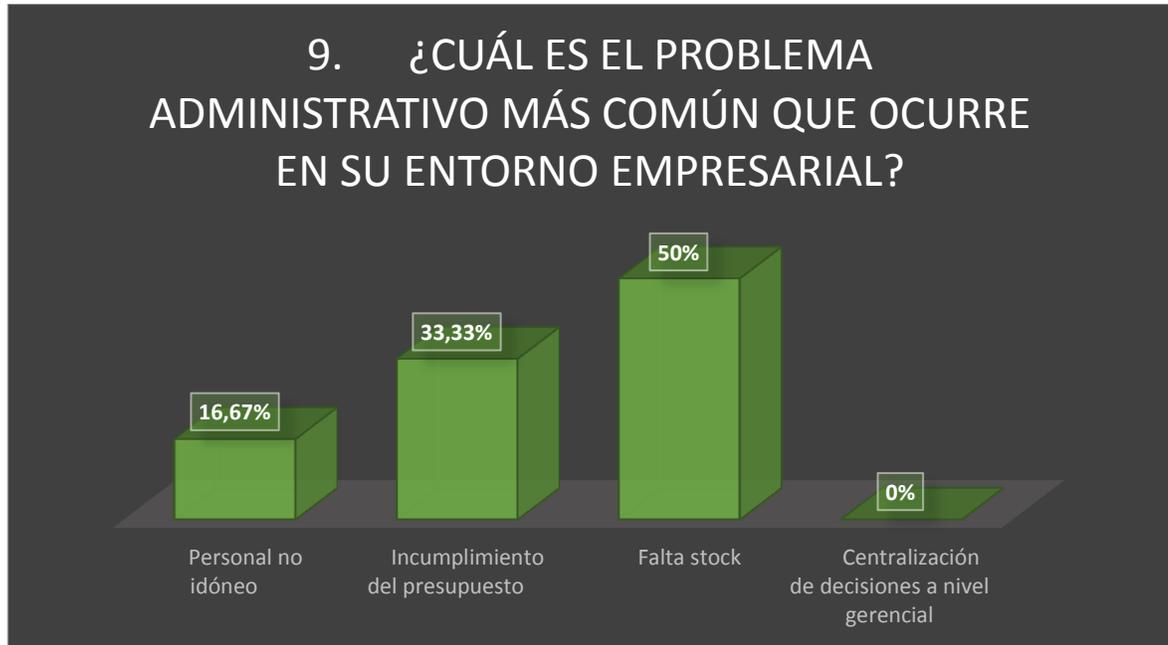
## ILUSTRACIÓN 57 INTERPRETACION PREGUNTA 8 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Mediante los datos obtenidos de las 6 empresas encuestadas se da a conocer que un 33,33% mencionaron que el aspecto que mantiene la competencia sobre su empresa es el tiempo de entrega de los productos a sus clientes, otro 33,33% dijeron que el aspecto principal para ellos es que la competencia tiene mejor tecnología y por último el 33,33% restante respondieron que es la capacidad económica que posee la competencia para adquirir nuevas líneas de productos y mantenerse a flote.

## ANEXO 23

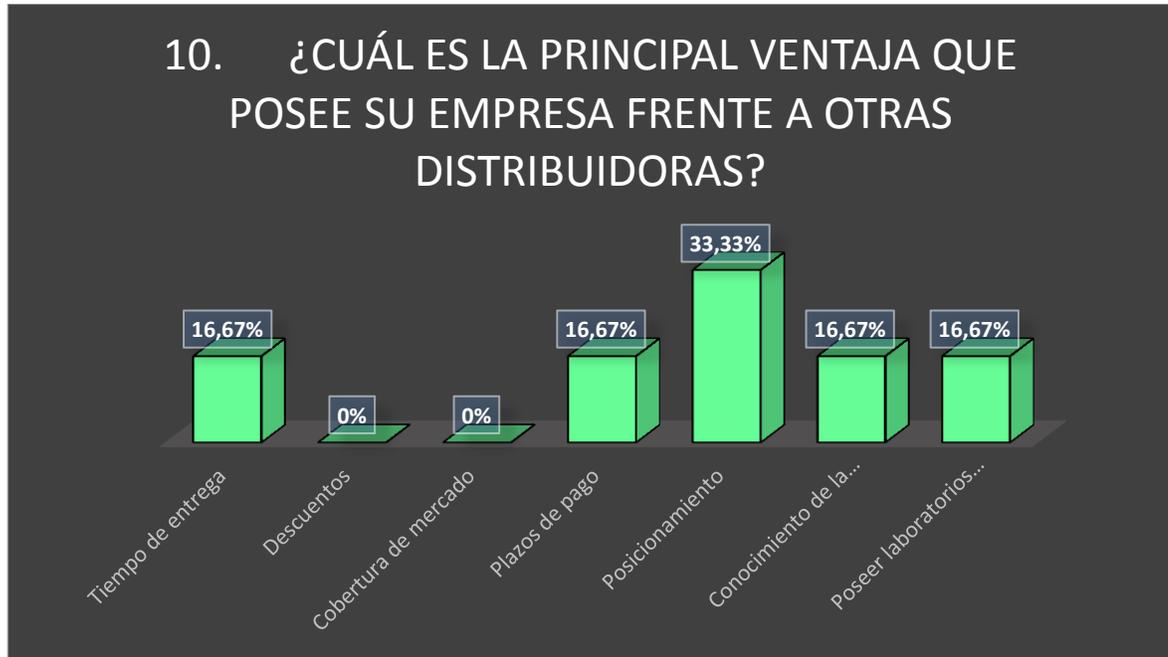
## ILUSTRACIÓN 58 INTERPRETACION PREGUNTA 9 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Como todas las empresas se tienen problemas administrativos muy comunes pero en el caso de las distribuidoras farmacéuticas dan a conocer que un 50% de las empresas dijeron que es la falta de stock, un 33,33% corresponde que el problemas administrativo más común es el incumplimiento del presupuesto, y el 16,67% restante pertenece al personal no idóneo que posee la empresa.

## ANEXO 24

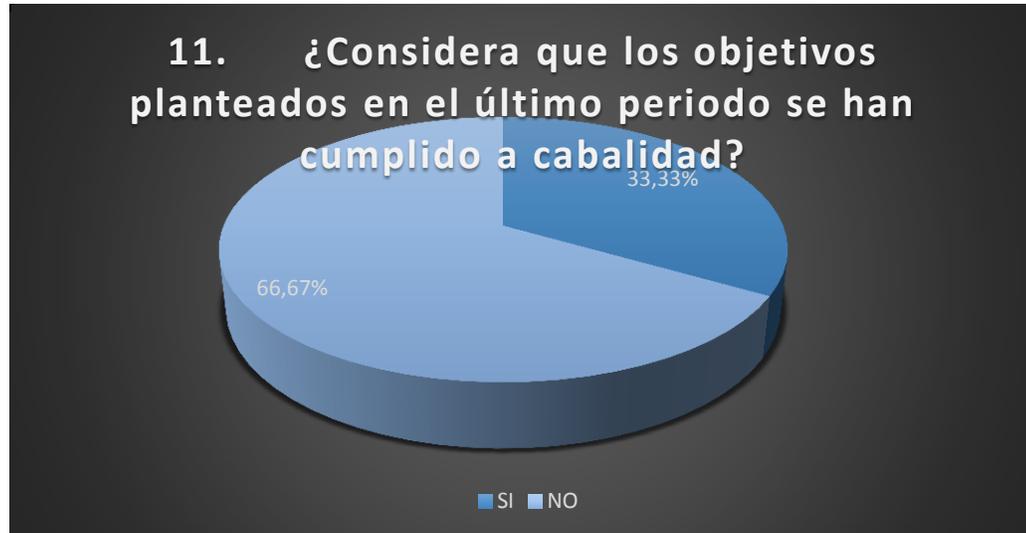
## ILUSTRACIÓN 59 INTERPRETACION PREGUNTA 10 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Según los datos obtenidos mediante ésta gráfica se puede decir que la principal ventaja que poseen 2 empresas frente a las demás distribuidoras es el posicionamiento que representa un 33,33%, las demás empresas restantes dieron a conocer una respuesta diferente por lo que representa un 16,67% cada una, las principales ventajas para estas distribuidoras frente a las demás son: tiempo de entrega, plazos de pago, conocimiento de la clientela y por último poseer laboratorios exclusivos.

ANEXO 25

ILUSTRACIÓN 60 INTERPRETACION PREGUNTA 11 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Para el 66,67% ha sido muy complicado cumplir con los objetivos que se han planteado en el último periodo, mientras que tan solo un 33,33% si ha cumplido a cabalidad los objetivos que se han planteado en el último periodo. La gráfica muestra claramente la diferencia existente.

ANEXO 26

ILUSTRACIÓN 61 INTERPRETACION PREGUNTA 12 - ENCUESTA

12. ¿Cree que es conveniente contar con una herramienta que permita medir el desempeño de su empresa en base a sus objetivos?



■ SI ■ NO

**INTERPRETACIÓN:** Todas las empresas estuvieron a favor de que sea conveniente contar con la herramienta la misma que les permita medir el desempeño de su empresa en base a los objetivos que se planteen.

ANEXO 27

ILUSTRACIÓN 62 INTERPRETACION PREGUNTA 13 - ENCUESTA



**INTERPRETACIÓN:** Mediante este análisis se da a conocer que de las 6 empresas encuestadas dijeron:

Un 33,33% necesitan un mayor control en el ámbito financiero.

Otro 33,33% necesitan mayor control en el ámbito crecimiento de la empresa.

Un 16,67% en el ámbito clientes y por último el 16,67% restante dijo que el ámbito interno necesita mayor control.

## **ANEXO 28**

### **MANUAL DE MANEJO DE BALANCED SCORECARD “DISTRIBUIDORA VERDEZOTO”**

La propuesta de balanced scorecard fue elaborada con el fin de tener una evaluación empresarial en todos los niveles a través del enfoque de cuatro perspectivas. En este tablero se manejarán dichas perspectivas cuyos resultados arrojados servirán para la toma de decisiones. Para lograr que sea medible, este tablero utiliza indicadores, los cuales son el reflejo del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Siendo distribuidora “Verdezoto” el caso de aplicación de este modelo de balanced, es importante destacar que es una empresa que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos a nivel del Austro y ciertas zonas específicas del país.

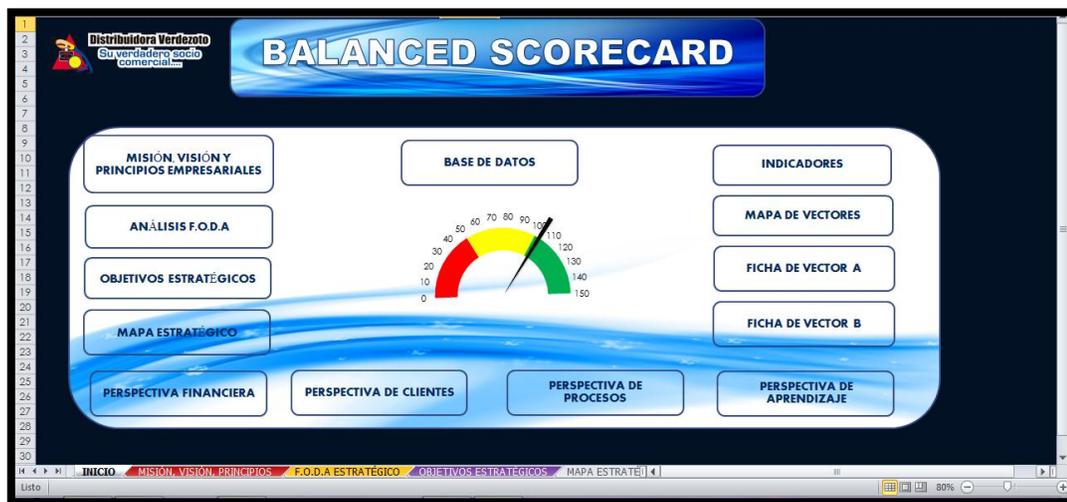
Resulta un factor clave el conocimiento de la misión y visión de la empresa previo a la elaboración de esta propuesta, ya que enmarca cuales son los objetivos que la empresa desea cumplir; así el balanced es el medio para controlar que dichos objetivos se cumplan tanto en el corto como en el largo plazo.

A continuación se presenta la misión y la visión de la distribuidora:

- **MISIÓN:** Somos una empresa de distribución farmacéutica comprometida a dar un servicio de logística de primera mediante el abastecimiento de productos de calidad en todos los puntos de salud con un equipo humano competente y motivado, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **VISIÓN:** Para el año 2017 consolidar el liderazgo de Verdezoto en el país, expandiendo su penetración de distribución farmacéutica en todos los puntos de venta posibles, ofreciendo productos y un servicio de calidad que permita el desarrollo sostenido de todos los actores.

A partir de esta breve descripción del modelo de balanced y de la empresa, se detalla el uso y el manejo del sistema:

Figura 1:



1. INICIO:

En esta sección inicial tenemos el resumen general del programa, en donde se engloba todo lo que el tablero ofrece. La descripción de los botones son las siguientes:

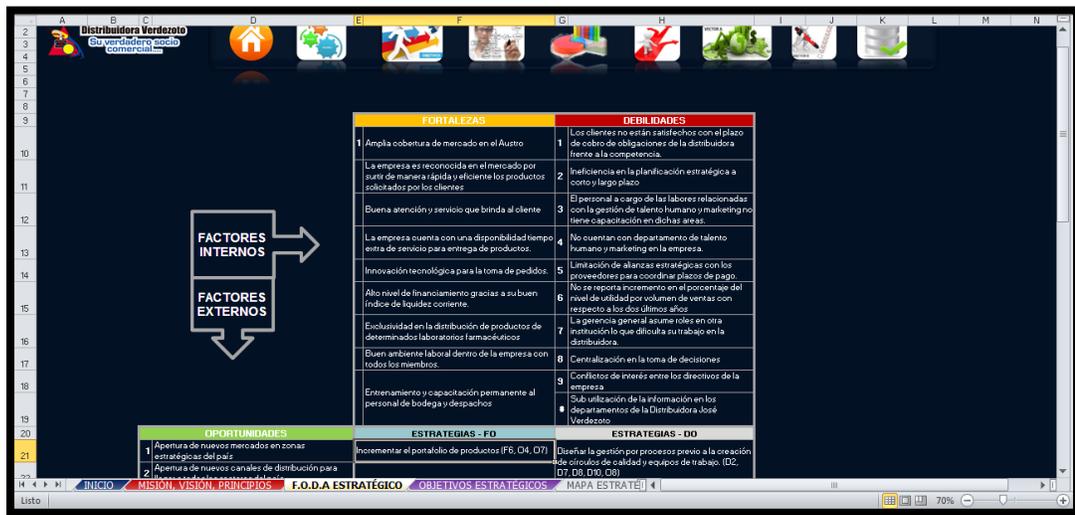
1.1 **MISIÓN, VISIÓN, Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES.**- al hacer click con el botón izquierdo, se despliega la siguiente ventana de Excel:

Figura 1.1:



Se detalla la misión, visión y principios de la compañía que son los pilares fundamentales para la estructuración de los objetivos.

**1.2 F.O.D.A. ESTRATEGICO.-** en esta ventana se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa producto de un estudio previo, las cuales al momento de realizar el denominado “cruce de elementos” se obtiene las estrategias que representan el medio por el cual se lograra la consecución de los objetivos. **Figura 1.2:**



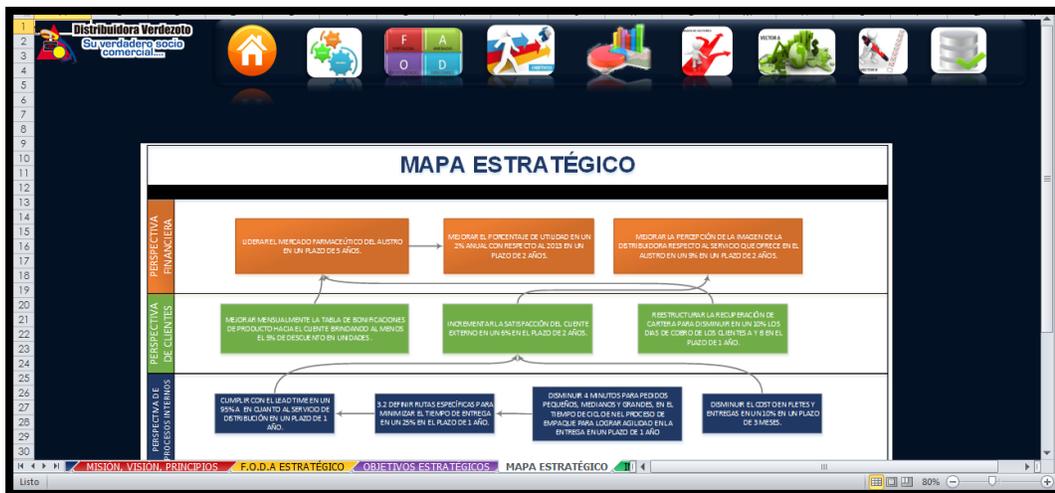
**1.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.-** al abrirse esta ventana se puede encontrar el detalle de cada uno de los objetivos que se plantea la empresa, los cuales serán medidos a través de indicadores. Estos objetivos se encuentran subdivididos respecto a cada perspectiva como se presenta a continuación:

**Figura 1.3:**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
CRITERIO	OBJETIVOS
<b>FINANCIERO: Logramos éxito: ¿cómo nos ven los accionistas?</b>	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>Crecimiento:</b> Liderar el mercado farmacéutico del Austro en un plazo de 5 años.
	<b>Rentabilidad:</b> Mejorar el porcentaje de utilidad en un 20% anual con respecto al 2013 en un plazo de 2 años.
	<b>Imagen:</b> Mejorar la percepción de la imagen de la distribuidora respecto al servicio que ofrece en el Austro en un 3% en un plazo de 2 años.
<b>CLIENTE: ¿cómo deberíamos ver al cliente?</b>	
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	<b>Precio:</b> Mejorar mensualmente la tabla de bonificaciones de producto hacia el cliente brindando al menos el 3% de descuento en unidades.
	<b>Servicio:</b> Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 6% en el plazo de 2 años.
	<b>Plazos:</b> Reestructurar la recuperación de cartera para disminuir en un 10% los días de cobro de los clientes A y B en el plazo de 1 año.
<b>PROCESOS: ¿para qué procesos deberíamos ser excelentes?</b>	
<b>PERSPECTIVA PROCESO INTERNO</b>	<b>Lead time:</b> Cumpli con el lead time en un 95% a en cuanto al servicio de distribución en un plazo de 1 año.
	<b>Tiempo de entrega:</b> Definir rutas específicas para minimizar el tiempo de entrega en un 25% en el plazo de 1 año.
	<b>Tiempo de ciclo:</b> Disminuir 4 minutos para pedidos pequeños, medianos y grandes, en el tiempo de ciclo en el proceso de empaque para lograr agilidad en la entrega en un plazo de 1 año.
	<b>Costos:</b> Disminuir el costo de bienes a comprar en un 30% en un plazo de 3 meses.

1.4 **MAPA ESTRATEGICO:** Una vez conocidos los objetivos se plantea el mapa estratégico que simbolizan los caminos que debe tomar la empresa para conseguir sus objetivos. De igual manera los objetivos se encuentran clasificados según la perspectiva a la que pertenece.

Figura 1.4:



1.5 **INDICADORES:** luego de hacer click en el botón de indicadores, aparece la pantalla de la figura 1.5, en donde se encuentra el cuadro resumen de los indicadores utilizados para cada objetivo en su correspondiente perspectiva. En este cuadro se destaca la situación actual de la empresa,

la situación deseada, el indicador a utilizar, el modo de cálculo, los límites críticos, los plazos y la frecuencia de revisión de los mismos.

Figura 1.5:

	OBJETIVOS	SITUACION ACTUAL	INDICADORES	META	AÑO CORTE 1	AÑO CORTE 2	
FINANCIERO	Crecimiento: Liderar el mercado farmacéutico en el Austro en un plazo de 5 años.	Distribuidora Verdezoto tiene una participación de mercado de 24%. Y un crecimiento anual promedio de 5% aproximadamente.	Nivel de posicionamiento en el mercado (IMShealth) vs crecimiento anual	Participación del mercado 35% vs crecimiento anual 6%	Año 2015, 2016: participación del mercado 4%, crecimiento anual 0,30%	Año 2017, 2018, 2019: participación del mercado 7%, crecimiento anual 0,70%	Excede
	Rentabilidad: Mejorar el porcentaje de utilidad en un 2% anual con respecto al año 2013 en un plazo de 2 años	El margen de utilidad para el año 2013 es del 1%	Margen de utilidad = Utilidad neta / Ventas	Margen de utilidad = 3%	Año 2015: incremento del margen de utilidad 1%	Año 2016: incremento del margen de utilidad 1%	Excede
	Imagen: Mejorar la percepción de la imagen de la distribuidora respecto al servicio que ofrece en el Austro en un 3% en un plazo de 2 años.	La empresa posee un 63% de posicionamiento de imagen	Top of mind	Posicionamiento 72%	Año 2015: incremento posicionamiento 4%	Año 2016: incremento posicionamiento 5%	Excede
CLIENTES	Precio: Mejorar mensualmente la tabla de bonificaciones de producto hacia al cliente brindando al menos el 5% de descuento en unidades.	Para productos de alta rotación se ofrece el 25% de descuento, para el resto de productos el 5%	Porcentaje de descuento efectivo	Entregar el 5% más de descuento al cliente por producto	Para el plazo de un mes se realizará la entrega del 5% adicional por producto		Excede
	Servicio: Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 8% en el plazo de 2 años	El nivel de satisfacción se encuentra en un 52%	AÑO CORTE 1: Expectativas/prestaciones de productos. AÑO CORTE 2: número de repeticiones de comprobantes de prestación de producto	98% satisfacción	Año 2015: incremento de 3% de satisfacción	Año 2016: incremento del 3% de satisfacción	Excede

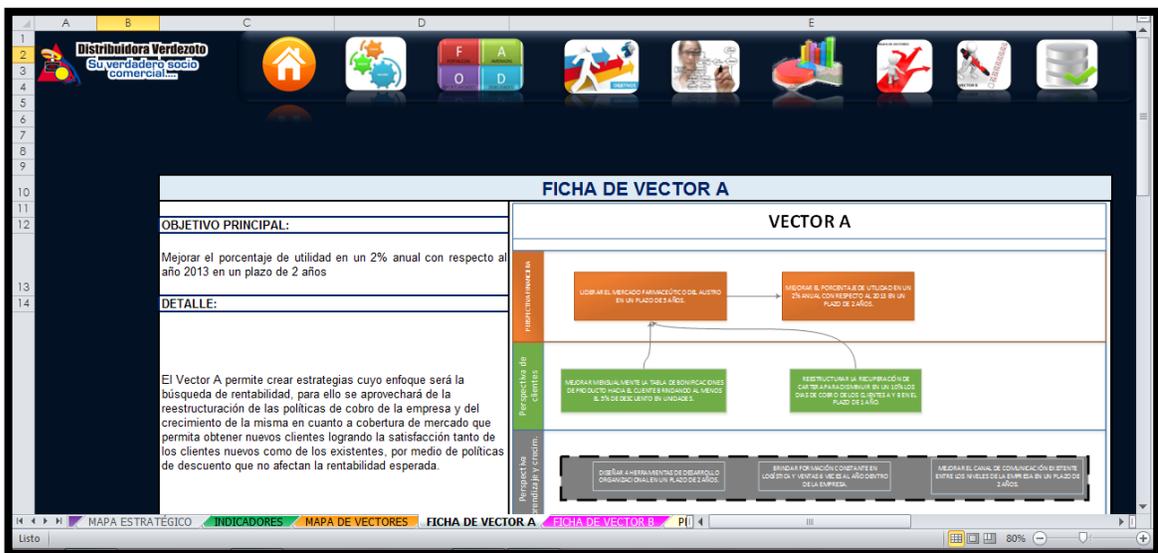
1.6 MAPA DE VECTORES: se presenta dos caminos por los cuales la empresa puede tomar para lograr conseguir los objetivos planteados en el mapa estratégico general, tal como se presenta a continuación:

Figura 1.6:



1.7 FICHA DE VECTOR A.- para tener una mejor comprensión del mapa de vectores se subdivide cada vector en una ficha en donde se especifica: el objetivo principal, el detalle, la gráfica, la interpretación del indicador de cada objetivo que posea dicho vector y los planes de acción para llevarlos a cabo.

Figura 1.7



1.8 FICHA DE VECTOR B.- de igual manera como se representa el vector A, se presenta el vector B:

Figura 1.8:



## 2. BASE DE DATOS.

En esta sección se presenta el desarrollo de las perspectivas que abarca el balanced scorecard para lo cual se tiene los siguientes botones:

Figura 2:



En la parte superior se encuentran botones con imágenes los cuales se describen a continuación:

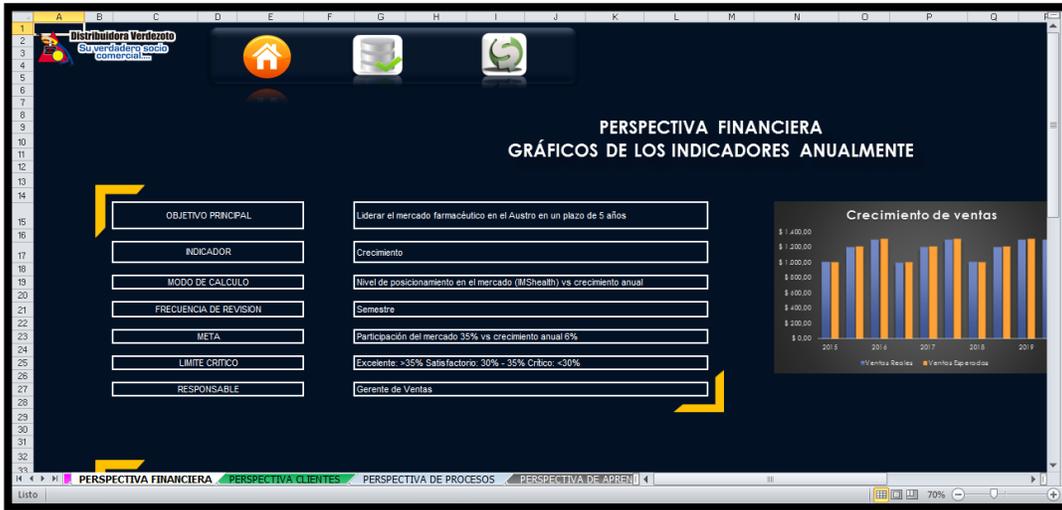
-  Boton inicio: al hacer click va hacia pestaña de la figura 1.
-  Boton misión, visión: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.1
-  Boton FODA: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.2
-  Boton objetivos: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.3
-  Boton mapa estrategico: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.4
-  Boton indicadores: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.5
-  Boton mapa de vectores: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.6
-  Boton ficha vector A: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.7
-  Boton ficha vector B: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.8
-  Boton base de datos: al hacer click va hacia la pestaña de la figura 2.

## 2.1 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

 De la figura 2, al hacer click en el botón indicado aparece la hoja resumen de indicadores de la perspectiva financiera que se presenta a continuación:

**Figura 2.1:**

En esta ventana se presenta el resumen y la evolución de cada indicador



respecto a la perspectiva. Se detalla el objetivo, el indicador, el modo de cálculo, la frecuencia de revisión, la meta, el límite crítico y el responsable. En el lado derecho de cada resumen de indicador se muestra la gráfica de cómo está la evolución del indicador. Los datos que refleja la gráfica son obtenidos de la base de datos.

En la parte superior se encuentran botones cuya funcionalidad es:

- Boton inicio:** al hacer click va hacia la pestaña de la figura 1.
- Boton base de datos:** al hacer click va hacia la pestaña de la figura 2.
- Boton perspectiva financiera:** al hacer click va hacia la pestaña de la figura que se muestra a continuacion.

Figura 2.1.1: PARTICIPACION DE MERCADO

INDICADOR → PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

AÑO	SEMESTRE	Ventas Reales	Ventas Base	Ventas Esperadas	Crecimiento Real	Crecimiento Esperado	Crecimiento Neto
2015	1	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,75	0,0000%	0,075%	80,00%
2015	2	\$1.159,58	\$1.200,00	\$1.200,30	-0,0000%	0,075%	-1,10%
2016	1	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,25	0,0000%	0,025%	0,00%
2016	2	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,75	0,0000%	0,075%	0,00%
2017	1	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.201,40	0,0000%	0,117%	0,00%
2017	2	\$1.500,00	\$1.300,00	\$1.301,52	0,1538%	0,117%	151,94%
2018	1	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.001,37	0,0000%	0,117%	88,76%
2018	2	\$1.300,00	\$1.200,00	\$1.201,40	0,0000%	0,117%	0,00%
2019	1	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.301,52	0,0000%	0,117%	0,00%
2019	2	\$1.301,52	\$1.300,00	\$1.301,52	0,117%	0,117%	80,22%
AVANCE INDICADOR					0,0430%	0,102%	39,6917%

AÑO	SEMESTRE	Part. Real	Part. Base	Part. Esperada	Crecimiento Real	Crecimiento Esperado	Crecimiento Neto	Crecimiento Ponderado
2015	1	25,00%	24,00%	25,00%	1,00%	1,00%	100,00%	1,00%
2015	2	25,90%	25,00%	26,00%	0,90%	1,00%	90,00%	1,90%
2016	1	26,70%	25,90%	27,00%	0,80%	1,00%	80,00%	2,70%
2016	2	27,50%	26,70%	28,00%	1,20%	1,00%	101,00%	3,90%
2017	1	29,00%	27,90%	28,17%	1,10%	1,17%	98,50%	5,00%
2017	2	30,00%	29,00%	30,33%	1,00%	1,17%	89,55%	6,00%
2018	1	32,00%	30,00%	31,50%	2,00%	1,17%	178,10%	8,00%
2018	2	32,80%	32,00%	32,66%	0,80%	1,17%	71,64%	8,80%
2019	1	33,00%	32,80%	33,83%	1,00%	1,17%	89,55%	9,80%
2019	2	35,00%	33,80%	35,00%	1,20%	1,17%	107,48%	11,00%
AVANCE INDICADOR					1,10%	1,07%	102,58%	6,81%

En esta ventana se encuentra la base de datos del indicador “participación de mercado”. En este caso los únicos datos que deben llenarse son: las ventas reales semestrales y la participación semestral de la empresa en el mercado. Automáticamente los datos se actualizan en la tabla y se recalcula tanto el crecimiento como la participación de mercado antes mencionada.

La semaforización presentada en el recuadro de crecimiento real tiene tres niveles que se presentan a continuación:

- Aparecerá este semáforo cuando el indicador supera la meta establecida o está dentro del rango fijado como aceptable.
- Indica que el crecimiento es medianamente satisfactorio y que se necesita mayor atención para lograr cumplir con la meta.
- Cuando aparece este semáforo se deben tomar acciones correctivas, ya que no se está cumpliendo la meta establecida.

En el recuadro “avance del indicador”, se presenta el promedio anual de cómo está evolucionando el indicador cuya semaforización representa:

- Señala que el indicador está superando o cumpliendo con la meta fijada.

! Indica que se está cumpliendo medianamente la meta.

✘ Se deben tomar acciones correctivas ya que no se está logrando la meta fijada.

La semaforización antes presentada aplica para todos los indicadores y su interpretación es la misma para todos los casos.

2.1.2 INDICADOR RENTABILIDAD:

AÑO	CUATRIMESTRE	Utilidad neta real	Ventas reales	Margen Utilidad real	Margen Utilidad esperada	Crecimiento Real	Cumplimiento real
2015	1	500	36900	1.36%	1.33%	0.02%	101.63%
	2	705	41356	1.70%	1.67%	0.04%	102.23%
	3	800	42000	1.50%	2.00%	-0.10%	98.24%
2016	1	1050	44100	2.38%	2.33%	0.05%	102.11%
	2	1269	46999	2.70%	2.67%	0.03%	101.12%
	3	1490	50050	2.98%	3.00%	-0.02%	99.23%
AVANCE INDICADOR				2.17%	2.17%	0.00%	100.26%

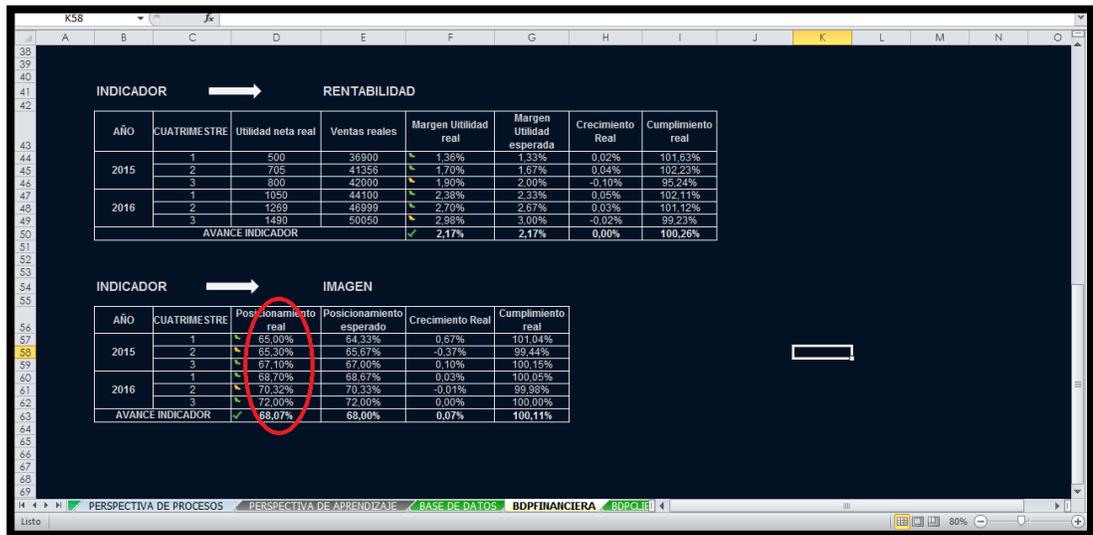
  

AÑO	CUATRIMESTRE	Posicionamiento real	Posicionamiento esperado	Crecimiento Real	Cumplimiento Real
2015	1	65.00%	64.33%	0.67%	101.04%
	2	65.30%	65.67%	-0.37%	99.44%
	3	67.40%	67.00%	0.10%	100.15%
2016	1	68.70%	68.67%	0.03%	100.05%
	2	70.32%	70.33%	-0.01%	99.99%
	3	72.00%	72.00%	0.00%	100.00%
AVANCE INDICADOR		68.07%	68.00%	0.07%	100.11%

Los datos que deben ser llenados para este indicador son: la utilidad neta y las ventas reales. Automáticamente el programa arroja los resultados de margen de utilidad real, cuya semaforización permite saber si se está cumpliendo o no con lo esperado.

Si el margen de utilidad real es menor al esperado el semáforo será de color rojo, si está dentro de los límites establecidos como aceptable, será amarillo y si cumple más de lo esperado, estará en verde.

**2.1.3 INDICADOR IMAGEN:** para este indicador únicamente se debe llenar la columna de posicionamiento real, cuyos datos son tomados de la encuesta de top of mind. La semaforización de igual manera funciona como los



INDICADOR		RENTABILIDAD					
AÑO	CUATRIMESTRE	Utilidad neta real	Ventas reales	Margen Utilidad real	Margen Utilidad esperada	Crecimiento Real	Cumplimiento real
2015	1	500	36900	1.36%	1.33%	0.02%	101.63%
	2	705	41356	1.70%	1.67%	0.04%	102.23%
	3	800	42000	1.80%	2.00%	-0.10%	99.24%
2016	1	1050	44100	2.38%	2.33%	0.05%	102.11%
	2	1269	46999	2.70%	2.67%	0.03%	101.12%
	3	1490	50050	2.98%	3.00%	-0.02%	99.23%
AVANCE INDICADOR				2.17%	2.17%	0.00%	100.26%

INDICADOR		IMAGEN			
AÑO	CUATRIMESTRE	Posicionamiento real	Posicionamiento esperado	Crecimiento Real	Cumplimiento real
2015	1	65.00%	64.33%	0.67%	101.04%
	2	65.30%	65.67%	-0.37%	99.44%
	3	67.10%	67.00%	0.10%	100.15%
2016	1	68.70%	68.67%	0.03%	100.05%
	2	70.52%	70.33%	-0.01%	99.89%
	3	72.06%	72.00%	0.06%	100.00%
AVANCE INDICADOR		68.07%	68.00%	0.07%	100.11%

anteriores indicadores.

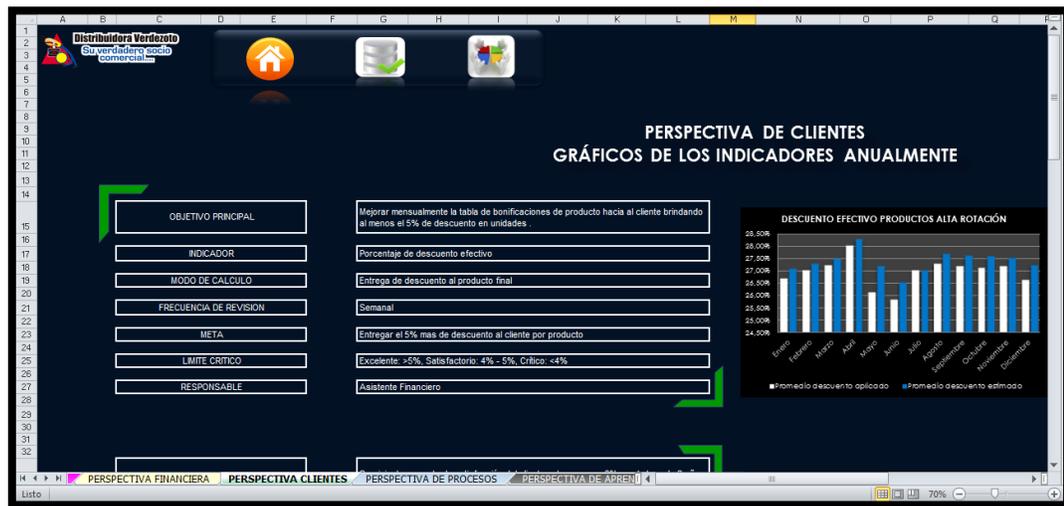


De la figura 2, al hacer click en el botón indicado aparece la ventana de la figura 2.1.1, es decir a la base de datos de la perspectiva financiera.



Podemos ir directamente a la hoja resumen haciendo click en el botón “indicadores perspectiva clientes” o a la base de datos a través de la flecha presentada.

## 2.2 PERSPECTIVA CLIENTES:



Esta ventana muestra el resumen de los indicadores de la perspectiva de clientes y su evolución a manera gráfica de cada de uno de ellos en la parte derecha del cuadro de dichos indicadores.

En la parte superior la funcionalidad de los botones es:

- **El botón inicio:** regresa a la ventana de la figura 1.
- **El botón base de datos:** se dirige a la ventana de la figura 2.
- **El botón base de datos perspectiva clientes:** se dirige a la ventana de base de datos de la perspectiva clientes

Los indicadores de la perspectiva clientes son:

### 2.2.1 PORCENTAJE DE DESCUENTO EFECTIVO:

H45      fx      =PROMEDIO(H33:H44)

PRODUCTOS DE ALTA ROTACION						
AÑO	SEMESTRE	Promedio descuento base	Promedio descuento aplicado	Promedio descuento estimado	Promedio descuento real respecto a descuento base	Cumplimiento
2015	Enero	22,10%	26,70%	27,10%	4,60%	98,55%
	Febrero	22,30%	27,05%	27,30%	4,75%	99,08%
	Marzo	22,50%	27,25%	27,50%	4,75%	99,16%
	Abril	23,30%	28,05%	28,30%	4,75%	99,14%
	Mayo	22,20%	26,15%	27,20%	3,95%	98,17%
	Junio	21,55%	25,85%	26,55%	4,30%	97,33%
	Julio	22,05%	27,05%	27,05%	5,00%	100,00%
	Agosto	22,70%	27,30%	27,70%	4,60%	98,56%
	Septiembre	22,55%	27,20%	27,55%	4,55%	98,38%
	Octubre	22,50%	27,15%	27,60%	4,55%	98,41%
	Noviembre	22,55%	27,20%	27,55%	4,55%	98,75%
	Diciembre	22,25%	26,65%	27,25%	4,40%	97,80%
AVANCE INDICADOR		22,40%	26,93%	27,40%	4,57%	98,45%

PRODUCTOS DE BAJA ROTACION						
AÑO	MESES	Promedio descuento base	Promedio descuento aplicado	Promedio descuento estimado	Promedio descuento real respecto a descuento base	Cumplimiento
2015	Enero	3,95%	8,70%	8,95%	4,75%	97,25%
	Febrero	3,75%	8,35%	8,75%	4,60%	95,60%
	Marzo	3,90%	8,85%	8,90%	4,35%	99,50%
	Abril	3,75%	8,10%	8,75%	4,35%	92,70%
	Mayo	4,00%	9,00%	9,00%	5,00%	100,00%
	Junio	4,20%	8,50%	9,20%	4,30%	92,53%
	Julio	4,15%	8,75%	9,15%	4,60%	95,89%
	Agosto	3,85%	7,85%	8,85%	4,00%	88,56%
	Septiembre	3,85%	8,70%	8,85%	4,85%	98,56%
	Octubre	4,10%	8,70%	9,10%	4,60%	95,74%
	Noviembre	4,45%	9,00%	9,45%	4,55%	95,44%
	Diciembre	4,20%	8,65%	9,20%	4,45%	94,33%
AVANCE INDICADOR		4,01%	8,60%	9,01%	4,58%	95,51%

BASE DE DATOS    BDPFINANCIERA    BDPCLIENTES    BDPprocesos    BDPAPRENDIZAJE    HOJA RESUMEN LEA

Para este indicador los datos que se llena provienen de la base de datos de porcentaje de descuento efectivo que se encuentran en el siguiente botón:



Al hacer click en este botón se abre la siguiente ventana:

**Figura 2.2.1.1:** En esta ventana se encuentra la base de datos del indicador de porcentaje de descuento efectivo de productos que tienen alta rotación. En esta tabla se llena la columna de laboratorio, el peso del mismo, el descuento aplicado y el descuento base. Los datos se presentan desde el mes de Enero hasta el mes de Diciembre, en la parte final de cada cuadro se encuentra el promedio de descuento entregado el cual se reflejara en la columna de promedio de descuento aplicado para cada mes de la figura2.1.1.

**PERPECTIVA DE CLIENTES**

PRODUCTOS DE ALTA ROTACIÓN

MES	LABORATORIO	PESO DE VENTA DE PRODUCTOS POR LABORATORIO	DESCUENTO BASE	DESCUENTO APLICADO	DESCUENTO ESTIMADO	DESCUENTO REAL RESPECTO A DESCUENTO BASE	CUMPLIMIENTO
ENERO - PESO TOTAL DE LABORATORIOS EN RELACION A LAS VENTAS: 80%	LAB. 74	19.00%	22%	27%	27%	5%	100%
	LAB. 01	14.00%	21%	26%	26%	5%	100%
	LAB. 26	9.00%	24%	28%	29%	4%	97%
	LAB. 57	8.10%	20%	25%	25%	5%	100%
	LAB. 35	7.20%	23%	28%	28%	5%	100%
	LAB. 49	6.90%	24%	28%	29%	4%	97%
	LAB. 32	6.10%	21%	26%	26%	5%	100%
	LAB. 24	5.00%	25%	30%	30%	5%	100%
	LAB. 28	3.20%	19%	23%	24%	4%	96%
	LAB. 37	3.10%	22%	27%	27%	5%	100%
LAB. 47	2.90%	25%	29%	30%	4%	97%	
LAB. 112	2.70%	20%	25%	25%	5%	100%	
LAB. 30	2.30%	24%	28%	29%	4%	97%	
LAB. 07	2.10%	19%	24%	24%	5%	100%	
LAB. 06	1.90%	22%	26%	27%	4%	96%	
LAB. 50	1.70%	25%	30%	30%	5%	100%	
LAB. 97	1.40%	20%	25%	25%	5%	100%	
LAB. 108	1.30%	25%	29%	30%	4%	97%	
LAB. 62	1.10%	22%	27%	27%	5%	100%	

PRODUCTOS DE BAJA ROTACIÓN

MES	LABORATORIO	PESO DE VENTA DE PRODUCTOS POR LABORATORIO	DESCUENTO BASE	DESCUENTO APLICADO	DESCUENTO ESTIMADO	DESCUENTO REAL RESPECTO A DESCUENTO BASE	CUMPLIMIENTO
ENERO - PESO TOTAL DE LABORATORIOS EN RELACION A LAS VENTAS: 80%	LAB. 40	20.00%	23%	28%	28%	5%	100%
	LAB. 31	12.00%	21%	26%	26%	5%	100%
	LAB. 158	8.00%	24%	28%	29%	4%	97%
	LAB. 26	7.00%	20%	25%	25%	5%	100%
	LAB. 23	6.90%	23%	28%	28%	5%	100%
	LAB. 19	6.70%	24%	28%	29%	4%	97%
	LAB. 75	6.10%	21%	26%	26%	5%	100%
	LAB. 38	5.00%	25%	30%	30%	5%	100%
	LAB. 100	4.90%	19%	23%	24%	4%	96%
	LAB. 64	4.10%	22%	27%	27%	5%	100%
LAB. 98	3.20%	19%	23%	24%	4%	96%	
LAB. 50	2.80%	20%	25%	25%	5%	100%	
LAB. 47	2.40%	22%	27%	27%	5%	100%	
LAB. 22	2.20%	19%	24%	24%	5%	100%	
LAB. 27	2.00%	22%	26%	27%	4%	96%	
LAB. 54	1.80%	25%	30%	30%	5%	100%	
LAB. 78	1.50%	20%	25%	25%	5%	100%	
LAB. 99	1.30%	25%	29%	30%	4%	97%	
LAB. 67	1.10%	22%	27%	27%	5%	100%	

FEbrero - PESO TOTAL DE LABORATORIOS EN RELACION A LAS VENTAS: 79.15%

En la parte superior de esta ventana se encuentran dos botones:

- **El botón inicio:** al hacer click se dirige a la ventana de la figura 2.2.1
- **El botón productos baja:** al hacer click se dirige a la siguiente ventana:

**Figura 2.2.1.1:** esta ventana corresponde a la tabla de descuento efectivo de productos de baja rotación que tiene similar uso que la tabla de productos de alta rotación.

**PERPECTIVA DE CLIENTES**

PRODUCTOS DE BAJA ROTACIÓN

MES	LABORATORIO	PESO DE VENTA DE PRODUCTOS POR LABORATORIO	DESCUENTO BASE	DESCUENTO APLICADO	DESCUENTO ESTIMADO	DESCUENTO REAL RESPECTO A DESCUENTO BASE	CUMPLIMIENTO
ENERO - PESO TOTAL DE LABORATORIOS EN RELACION A LAS VENTAS: 80%	LAB. 15	16.00%	3%	7%	8%	4%	88%
	LAB. 24	11.00%	5%	9%	10%	4%	90%
	LAB. 13	9.50%	4%	9%	9%	5%	100%
	LAB. 57	8.70%	4%	9%	9%	5%	100%
	LAB. 12	7.40%	3%	8%	8%	5%	100%
	LAB. 49	6.90%	5%	10%	10%	5%	100%
	LAB. 18	6.00%	3%	8%	8%	5%	100%
	LAB. 24	5.30%	3%	7%	8%	4%	88%
	LAB. 16	4.30%	5%	9%	10%	4%	90%
	LAB. 37	3.50%	4%	9%	9%	5%	100%
LAB. 47	3.00%	3%	8%	8%	5%	100%	
LAB. 44	3.90%	5%	9%	10%	4%	90%	
LAB. 30	3.50%	3%	8%	8%	5%	100%	
LAB. 53	2.30%	4%	9%	9%	5%	100%	
LAB. 69	1.90%	5%	10%	10%	5%	100%	
LAB. 70	1.70%	5%	10%	10%	5%	100%	
LAB. 87	1.50%	3%	8%	8%	5%	100%	
LAB. 104	1.30%	4%	9%	9%	5%	100%	

PRODUCTOS DE ALTA ROTACIÓN

MES	LABORATORIO	PESO DE VENTA DE PRODUCTOS POR LABORATORIO	DESCUENTO BASE
ENERO - PESO TOTAL DE LABORATORIOS EN RELACION A LAS VENTAS: 80%	LAB. 24	16.00%	5%
	LAB. 15	12.00%	3%
	LAB. 57	10.00%	4%
	LAB. 12	9.00%	3%
	LAB. 13	8.00%	4%
	LAB. 49	7.00%	4%
	LAB. 18	6.10%	3%
	LAB. 16	5.00%	4%
	LAB. 24	4.10%	5%
	LAB. 37	3.90%	4%
LAB. 44	2.90%	3%	
LAB. 47	2.80%	4%	
LAB. 53	2.50%	3%	
LAB. 30	2.20%	4%	
LAB. 69	2.00%	5%	
LAB. 70	1.70%	4%	
LAB. 104	1.40%	3%	
LAB. 87	1.30%	4%	

FEbrero - PESO TOTAL DE LABORATORIOS EN RELACION A LAS VENTAS: 81.5%



**2.2.2 NIVEL DE SATISFACCION:** Para este indicador la columna de datos que se llena es el nivel de satisfacción real cuyos datos se obtiene de las formulas especificadas en la parte izquierda de dicha columna

INDICADOR		NIVEL DE SATISFACCION				
AÑO	TRIMESTRE	Nivel de satisfacción real	Nivel de satisfacción esperada	Crecimiento Real	Cumplimiento real	
2015	ENE-MAR	92.10%	92.75%	-0.65%	99.30%	
	ABR-JUN	93.41%	93.50%	-0.09%	99.90%	
	JUL-SEP	94.05%	94.25%	-0.20%	99.79%	
	OCT-DIC	94.79%	95.00%	-0.21%	99.78%	
2016	ENE-MAR	96.00%	95.75%	0.25%	100.24%	
	ABR-JUN	96.49%	96.50%	-0.01%	99.99%	
	JUL-SEP	97.23%	97.25%	-0.02%	99.98%	
	OCT-DIC	98.00%	98.00%	0.00%	100.00%	
AVANCE INDICADOR		95.94%	95.38%	-0.12%	99.87%	

INDICADOR		PLAZOS					
AÑO	CLIENTES A	PESO DE CLIENTE SOBRE VENTAS (6% SOBRE VENTAS TOTALES)	RAZON PERIODO PROMEDIO COBRO CLIENTES A (DIAS)	RAZON PERIODO COBRO REAL CLIENTES A (DIAS)	RAZON PERIODO PROMEDIO COBRO ESTIMADO CLIENTES A (DIAS)	CUMPLIMIENTO	DECREMTO REAL RESPECTO A PERIODO PROMEDIO DE COBRO (DIAS)
2015	Cliente 15	1.40%	60	56	55	98.18%	4
	Cliente 40	1.30%	62	58	57	98.25%	4
	Cliente 26	1.20%	63	58	58	100.00%	5

2.2.3 PLAZOS DE PAGO: En este indicador las columnas que deben llenarse son: clientes, peso de cliente, razón cobro promedio actual y razón

INDICADOR		PLAZOS					
AÑO	CLIENTES A	PERCENTAJE CLIENTE SOBRE VENTAS (4% SOBRE VENTAS TOTALES)	RAZON PERIODO PROMEDIO COBRO CLIENTES A (DIAS)	RAZON PERIODO COBRO REAL CLIENTES A (DIAS)	RAZON PERIODO PROMEDIO COBRO ESTIMADO CLIENTES A	CUMPLIMIENTO	REAL RESPECTO A PERIODO PROMEDIO DE COBRO (DIAS)
2015	Cliente 15	1.40%	60	56	55	98.18%	4
	Cliente 40	1.30%	62	58	57	98.25%	4
	Cliente 28	1.20%	63	58	58	100.00%	5
	Cliente 4	1.20%	61	55	56	101.79%	6
	Cliente 6	1.30%	60	57	60	98.33%	4
AVANCE INDICADOR			62,2	57,6	57,2	99%	4,6

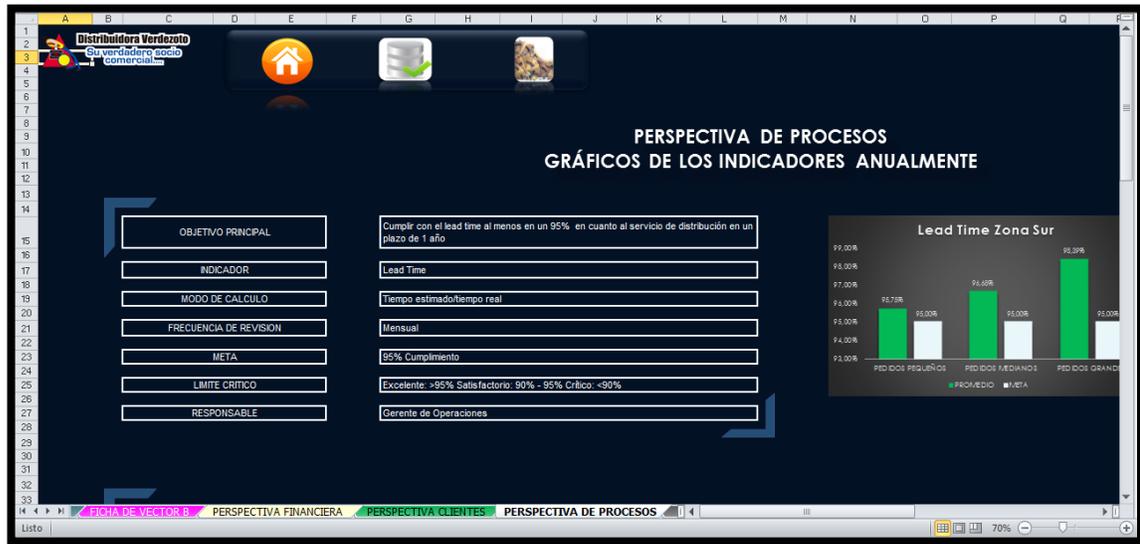
AÑO	CLIENTES B	PESO DE CLIENTE SOBRE VENTAS (4% SOBRE VENTAS TOTALES)	RAZON PERIODO PROMEDIO COBRO CLIENTES B (DIAS)	RAZON PERIODO COBRO REAL CLIENTES B (DIAS)	RAZON PERIODO PROMEDIO COBRO PROMEDIO CLIENTES B (DIAS)	CUMPLIMIENTO	DECREMENTO REAL RESPECTO A PERIODO PROMEDIO DE COBRO (DIAS)
2015	Cliente 22	1.00%	59	54	54	100.00%	5
	Cliente 44	0.90%	55	51	50	98.00%	4
	Cliente 10	0.80%	56	52	51	98.04%	4
	Cliente 12	0.70%	57	54	52	96.15%	3
	Cliente 11	0.60%	54	48	49	102.04%	6
AVANCE INDICADOR			56,2	51,8	51,2	99%	4,4

de periodo de cobro real. Automáticamente el sistema determinara el cumplimiento y la semaforización será quien muestre si se está cumpliendo con el objetivo planteado en el periodo esperado.



Se puede ir directamente a la hoja resumen de la perspectiva, haciendo click en el botón “indicadores perspectiva procesos” o a la base de datos a través de la flecha presentada.

**Figura 2.3:** Al igual que las perspectivas antes mencionadas esta ventana muestra el resumen de la perspectiva de procesos así como también la evolución grafica de cada indicador. De igual manera en la parte superior los

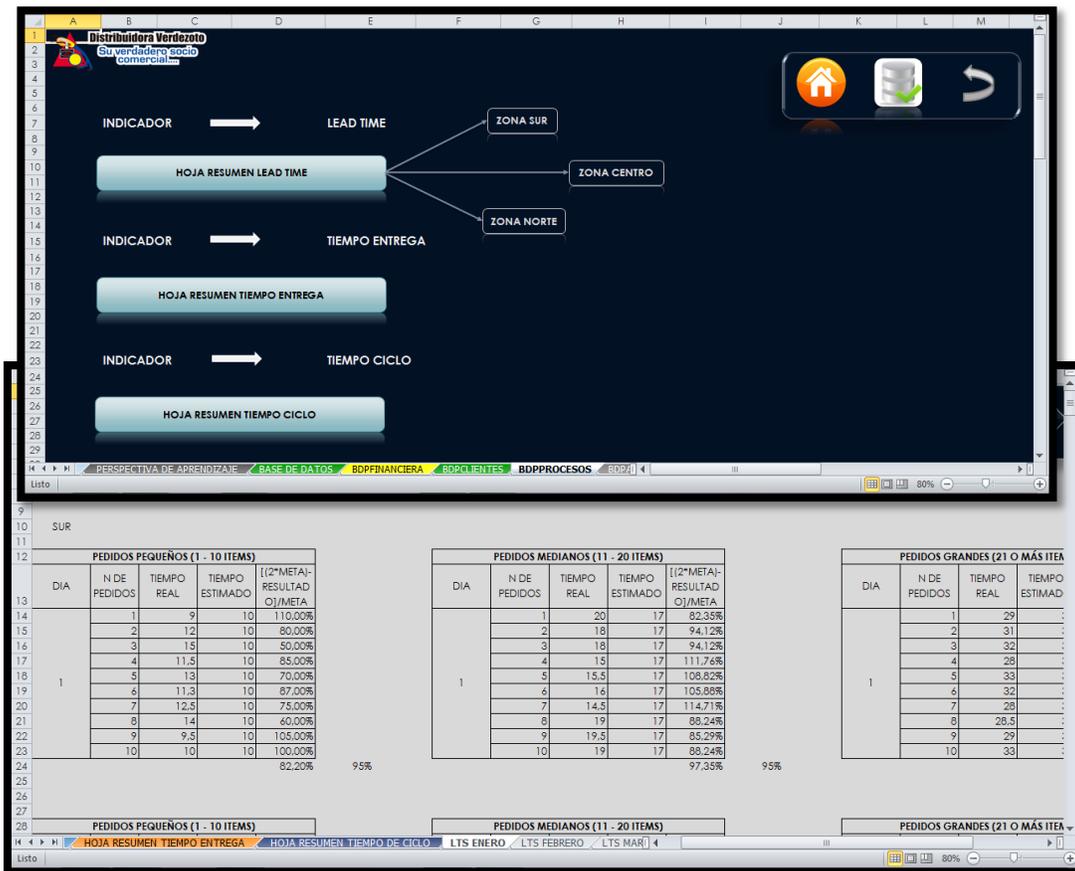


botones se dirigen al inicio, a la ventana de la base de datos general y a la base de datos de la perspectiva de procesos.

Los indicadores de la perspectiva de procesos son:

**2.3.1. LEAD TIME:** este indicador posee una base de datos dividida en tres zonas específicas del Austro (Sur, centro y Norte), para lo cual existe una base de datos para cada zona, la cual se presenta a continuación:

**Al hacer click en el botón zona sur se abre la siguiente ventana:**

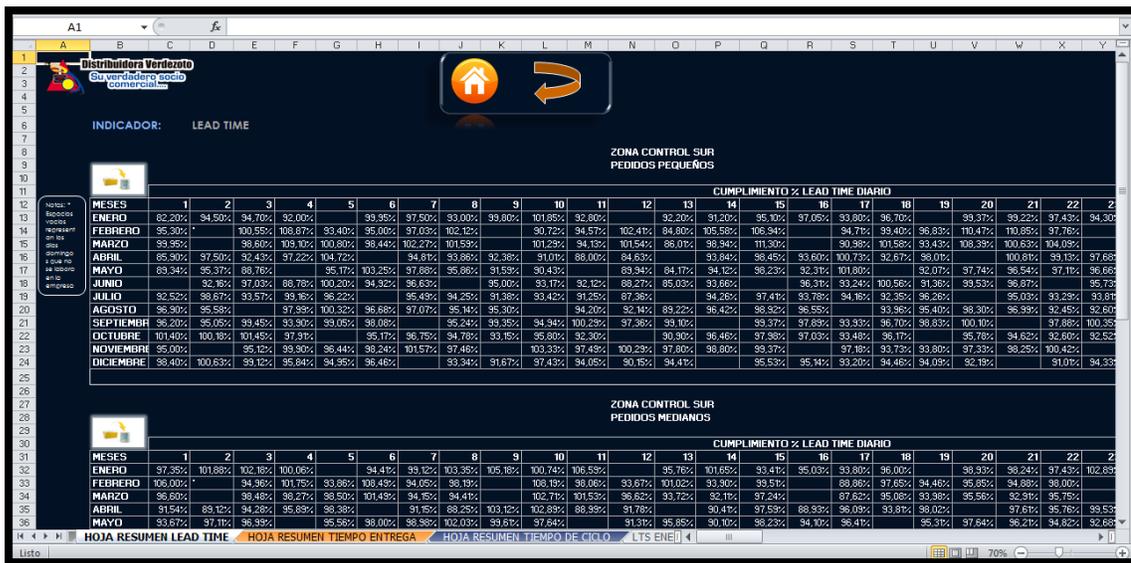


**2.3.1.1 LEAD TIME ZONA SUR:** en esta ventana se encuentran las tablas diarias del mes de Enero. Los datos que deben llenarse son los de la columna tiempo real y automáticamente calcula el resultado o meta. El valor promedio que se muestra en la parte inferior derecha de cada tabla es el valor que se reflejara en la hoja resumen de lead time para cada día de cada mes.

Es importante destacar que estas tablas están divididas por cantidad de pedidos, siendo estos: pequeños, medianos y grandes, para los cuales están fijados tiempos distintos y específicos para cada clase de pedido.

En la parte superior izquierda de la pantalla al hacer click en el botón “siguiente mes”, avanza a la ventana de los meses siguientes.

Al hacer click en el botón “inicio”, se dirige a la siguiente ventana:



**2.3.1.1 HOJA RESUMEN LEAD TIME:** presenta el resumen del indicador lead time para las tres zonas correspondientes, el diario tomado para cada uno proveniente de los datos promedio de la figura 2.3.1.1.

Para el caso de la zona centro y norte se realiza el mismo proceso. Las tablas resumen de dichas zonas se encuentran bajo el primer recuadro de la figura 2.3.2.

El botón retroceso en la parte superior de la ventana permite dirigirse a la ventana de la figura 2.3.1.

**2.3.2 TIEMPO DE ENTREGA:**



Al hacer click en este botón aparece la siguiente ventana: **Figura 2.3.2.1**

En esta ventana se encuentra el resumen del indicador tiempo de entrega, que está dividido por las tres zonas mencionadas en el indicador “lead time” (Norte, Centro y Sur), cuyos datos provienen de la base de datos que se encuentra pulsando el siguiente botón.

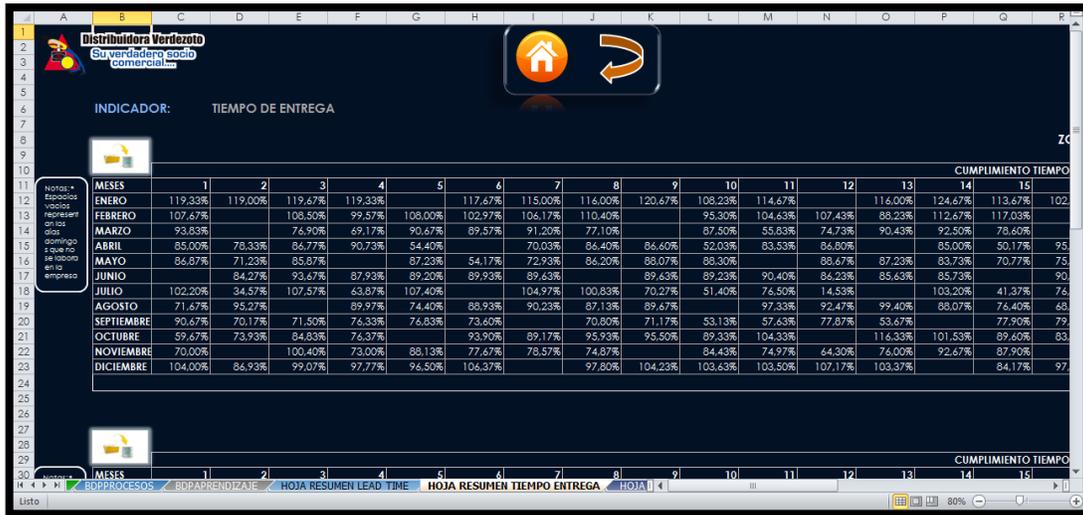
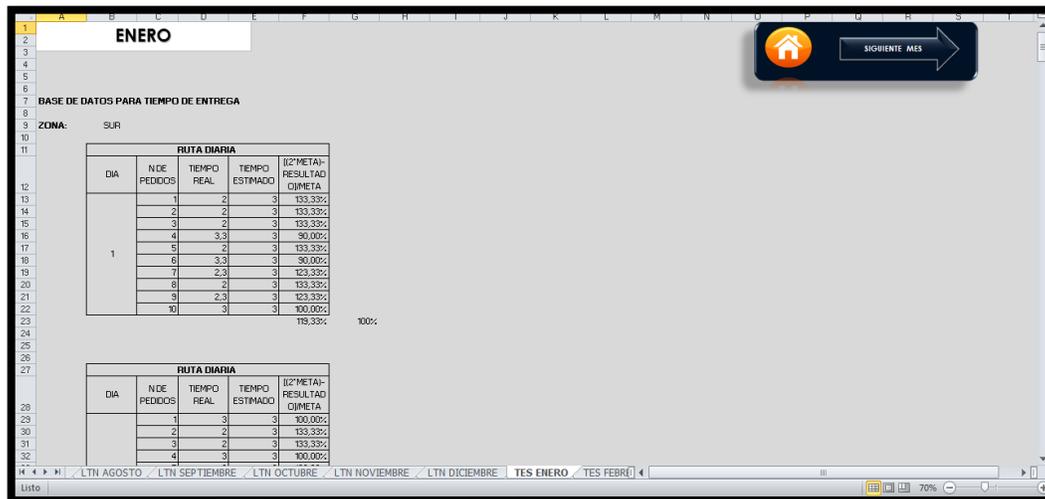


Figura 2.3.2.1.1



Esta ventana presenta los recuadros diarios de la entrega de productos por zonas, el cual solamente se requiere llenar el tiempo real, para que se realicen los cálculos pertinentes.

# UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la parte inferior derecha se presenta el promedio diario de tiempo de entrega el cual automáticamente será el valor presentado en la celda correspondiente a cada día de cada mes de la ventana de la figura 2.3.2.1.

El proceso para cada mes es similar, por lo que en la parte superior de la ventana de la figura 2.3.2.1.1 se encuentra el botón siguiente mes, con el cual se puede trasladar mes a mes para llenar la base de datos del indicador.

## 2.3.3 TIEMPO DE CICLO:



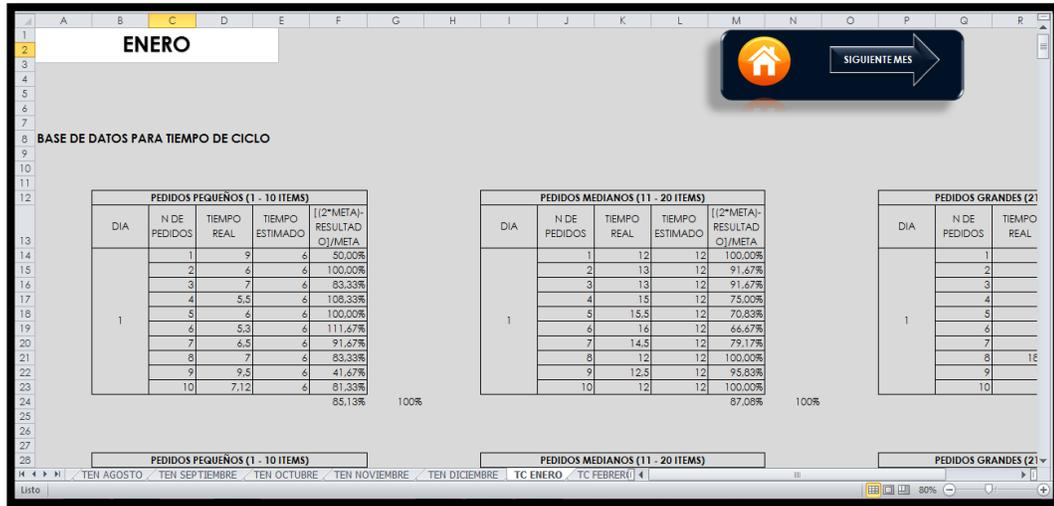
Al hacer click en este botón aparece la siguiente ventana: **Figura 2.3.3.1**

The screenshot shows a software interface with a dark blue background. At the top, it says 'INDICADOR: TIEMPO DE CICLO'. Below this, there are two main sections: 'PEDIDOS PEQUEÑOS' and 'PEDIDOS MEDIANOS'. Each section contains a table with columns for months (ENERO to DICIEMBRE) and days (1 to 22). The data in the tables represents completion percentages for each day of the month. For example, in the 'PEDIDOS PEQUEÑOS' table, the completion percentage for January 1st is 85.13%, and for January 22nd, it is 82.33%. The 'PEDIDOS MEDIANOS' table shows similar data for medium-sized orders.

Esta ventana está compuesta por el resumen de tiempo de ciclo. Estas tablas están divididas en: pedidos pequeños, medianos y grandes. Los datos reflejados en cada celda son producto de la base de datos la cual se encuentra haciendo click en el siguiente botón.



Figura 2.3.3.1.1



Esta ventana corresponde a la base de datos del tiempo de ciclo, el cual está dividido por la cantidad de productos en cuyo caso se llenan los valores exclusivamente de la columna “tiempo real”.

En la parte superior: el botón inicio dirige a la ventana de la figura 2.3.3.1, el botón siguiente mes lleva al próximo mes para realizar el mismo proceso, hasta el mes de diciembre.

**2.3.4 COSTOS POR FLETE:** este indicador permite controlar el costo por flete, por lo que los datos a llenarse son: el costo por flete por unidad, el número de cartones y las nuevas opciones de Courier, con ello se obtiene el

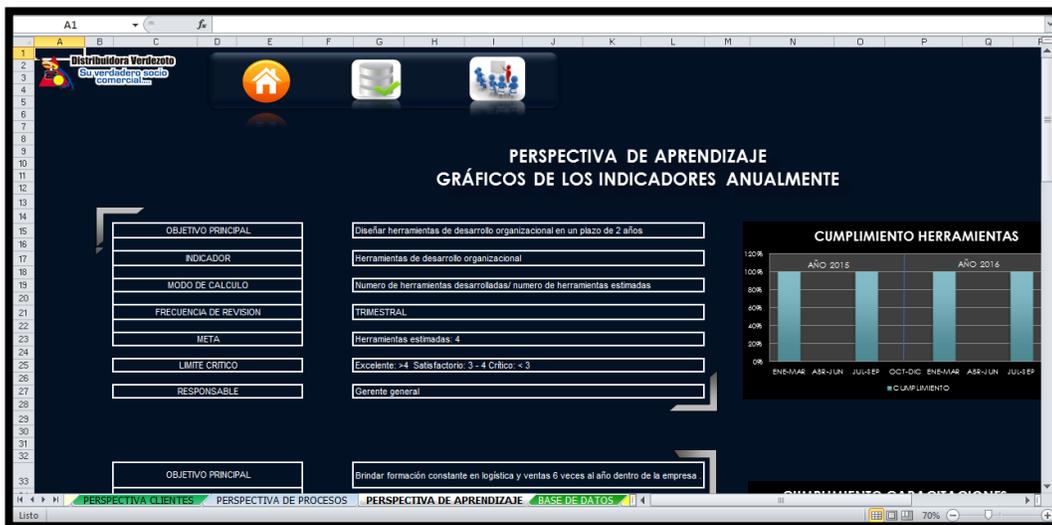


costo por flete real que se comparara con el costo estimado en búsqueda de la reducción del valor del mismo.



Al hacer click en el botón “indicadores perspectiva aprendizaje” se puede acceder directamente a la ventana resumen de la perspectiva de aprendizaje, o a la base de datos a través de la flecha presentada.

**Figura 2.4:** Esta venta presenta el resumen de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje conjuntamente con la evolución gráfica del indicador.



En la parte superior de la ventana la funcionalidad de los botones es la siguiente:

- **Botón inicio:** este botón regresa a la ventana de la figura 1.
- **Botón base de datos:** se dirige a la ventana de la figura 2.
- **Botón base de datos perspectiva de aprendizaje:** al hacer click en este botón se dirige a la ventana siguiente:

Figura 2.4.1:

INDICADOR		HERRAMIENTAS		
AÑO	TRIMESTRE	Nº DE HERRAMIENTAS DESARROLLADAS	Nº HERRAMIENTAS ESTIMADAS	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-MAR	1	1	100%
	ABR-JUN	1	1	100%
	JUL-SEP	1	1	100%
	OCT-DIC	1	1	100%
2016	ENE-MAR	1	1	100%
	ABR-JUN	1	1	100%
	JUL-SEP	1	1	100%
	OCT-DIC	1	1	100%
AVANCE INDICADOR		1	1	100.00%

INDICADOR		CAPACITACIONES		
AÑO	BIMESTRE	Nº CAPACITACIONES REALIZADAS	Nº CAPACITACIONES ESTIMADAS	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-FEB	1	1	100%
	MAR-ABR	1	1	100%

Esta venta corresponde a la base de datos de la perspectiva de aprendizaje, cuyo detalle se presenta a continuación:

**2.4.1.1 HERRAMIENTAS DESARROLLADAS:** este indicador permite medir el número de herramientas desarrolladas frente a las estimadas para lo cual los valores por llenar son los de la columna “numero de herramientas desarrolladas”. La semaforización cumple de igual manera con las especificaciones antes mencionadas.

INDICADOR		HERRAMIENTAS		
AÑO	TRIMESTRE	Nº DE HERRAMIENTAS DESARROLLADAS	Nº HERRAMIENTAS ESTIMADAS	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-MAR	1	1	100%
	ABR-JUN	1	1	100%
	JUL-SEP	1	1	100%
	OCT-DIC	1	1	100%
2016	ENE-MAR	1	1	100%
	ABR-JUN	1	1	100%
	JUL-SEP	1	1	100%
	OCT-DIC	1	1	100%
AVANCE INDICADOR		1	1	100.00%

INDICADOR		CAPACITACIONES		
AÑO	BIMESTRE	Nº CAPACITACIONES REALIZADAS	Nº CAPACITACIONES ESTIMADAS	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-FEB	1	1	100%
	MAR-ABR	1	1	100%



**2.4.2.2 CAPACITACIONES:** para este indicador los valores a llenar son los de la columna “capacitaciones realizadas” automáticamente el sistema le muestra el avance del mismo.

INDICADOR		CAPACITACIONES		
AÑO	BIMESTRE	Nº CAPACITACIONES REALIZADAS	Nº CAPACITACIONES ESTIMADAS	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-FEB	1	1	100%
	MAR-ABR	1	1	100%
	MAY-JUN	1	1	100%
	JUL-AGO	1	1	100%
	SEP-OCT	1	1	100%
	NOV-DIC	1	1	100%
AVANCE INDICADOR		1	1	100,00%

INDICADOR		Nº QUEJAS				
AÑO	TRIMESTRE	CLIENTES ATENDIDOS	NUMERO DE QUEJAS BASE	NUMERO DE QUEJAS REAL	NUMERO DE QUEJAS ESTIMADO	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-MAR	120	12	11	11	100,00%
	ABR-JUN	135	14	12	11	88,89%
	JUL-SEP	128	13	8	9	110,71%
	OCT-DIC	167	17	10	10	100,20%
2016	ENE-MAR	149	15	6	7	119,46%
	ABR-JUN	199	20	8	8	100,00%
	JUL-SEP	166	17	5	5	99,60%
	OCT-DIC	151	15	4	3	84,11%
AVANCE INDICADOR		152	15	8	8	100,37%

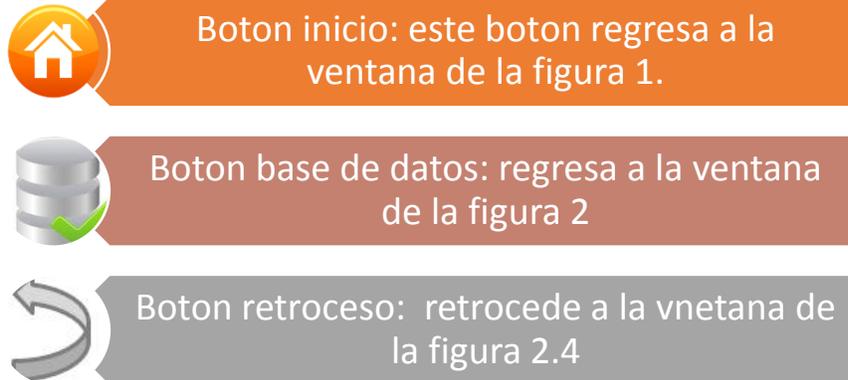
**2.4.3.3 QUEJAS:** este indicador permite medir el nivel de quejas de la empresa respecto a los clientes atendidos, para ello se requiere llenar los datos clientes atendidos y número de quejas de dicho cliente respecto a cada trimestre.

INDICADOR		CAPACITACIONES		
AÑO	BIMESTRE	Nº CAPACITACIONES REALIZADAS	Nº CAPACITACIONES ESTIMADAS	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-FEB	1	1	100%
	MAR-ABR	1	1	100%
	MAY-JUN	1	1	100%
	JUL-AGO	1	1	100%
	SEP-OCT	1	1	100%
	NOV-DIC	1	1	100%
AVANCE INDICADOR		1	1	100,00%

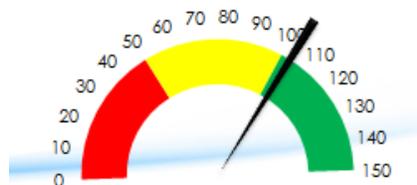
  

INDICADOR		Nº QUEJAS				
AÑO	TRIMESTRE	CLIENTES ATENDIDOS	NUMERO DE QUEJAS BASE	NUMERO DE QUEJAS REAL	NUMERO DE QUEJAS ESTIMADO	CUMPLIMIENTO
2015	ENE-MAR	120	12	11	11	100,00%
	ABR-JUN	135	14	12	11	88,89%
	JUL-SEP	128	13	8	9	110,71%
	OCT-DIC	167	17	10	10	100,20%
2016	ENE-MAR	149	15	6	7	119,46%
	ABR-JUN	199	20	8	8	100,00%
	JUL-SEP	166	17	5	5	99,60%
	OCT-DIC	151	15	4	3	84,11%
AVANCE INDICADOR		152	15	8	8	100,37%

En la parte superior de la ventana del resumen de estos indicadores se encuentran tres botones cuya funcionalidad es:



Por ultimo en la figura 1 se encuentra el velocímetro cuya finalidad es indicar como están evolucionando todos los indicadores de las cuatro perspectivas del balanced.



- El color rojo indica que los indicadores están en un nivel crítico de cumplimiento y que se requiere tomar acciones correctivas.
- El color amarillo indica que los indicadores están en un rango aceptable de cumplimiento.
- El color verde indica que se están logrando los objetivos esperados y que se está cumpliendo con las metas de una manera satisfactoria.

**DISEÑO DE TESIS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**"PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS  
DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS DE LA CIUDAD DE CUENCA.  
CASO DE APLICACIÓN: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO"**

**Diseño de Trabajo de Graduación previo a la aprobación del Consejo  
Directivo de la carrera de Contabilidad y Auditoría.**

**Autores:**

Kevin Alexander Pesantez Paredes  
María Concepción Rodas Jaramillo.

**Directora:**

Ing. Ximena Peralta

Cuenca, 17 de marzo 2014

**"PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS  
DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS DE LA CIUDAD DE CUENCA.  
CASO DE APLICACIÓN: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO"**

**JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**



La debilidad más común que las empresas acarrean dentro de sus planes periódicos, es no lograr cumplir los objetivos en su totalidad, muchos de ellos afectan notablemente los resultados esperados al final de cada periodo; esto se debe a que sus estrategias no son convertibles en planes de acción que figuren dentro de un plan estratégico alcanzable. Se ha tomado como objeto de estudio a las distribuidoras farmacéuticas de la ciudad de Cuenca en miras a traducir las debilidades que estas empresas presentan en direcciones que encaminen a este sector empresarial a saber dónde quieren llegar y cómo hacerlo, a través de una propuesta de Balanced scorecard aplicada a la Distribuidora Verdezoto, que sea útil para resolver estos inconvenientes.

La principal motivación para el desarrollo de la temática es brindar un enfoque operativo que combine el enfoque tradicional de las empresas con herramientas que le permitan competir en el entorno complejo que hoy en día presentan las organizaciones. Por ello el Cuadro de Mando Integral (BSC) es aquel conjunto de instrumentos necesarios que las empresas requieren para navegar hacia ese futuro competitivo.

La actualidad del tema planteado viene dada a nivel mundial desde 1992 cuando se creó el BSC, en 1997 se implanto un modelo que tuvo mucho éxito. En el Ecuador debido a que no existe una concepción clara en cuanto a gestión de procesos y sistemas de administración se refiere, no se han visto indicios de la aplicación de esta herramienta, por lo que hemos visto conveniente adaptarla al sector empresarial antes mencionado.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

**PROBLEMA CENTRAL:** Gestión inadecuada por parte de las distribuidoras farmacéuticas que impide la consecución de los objetivos programados en los periodos correspondientes.

¿Cómo mejorar la gestión de las distribuidoras farmacéuticas a través de una propuesta de Balanced scorecard?

- ¿Qué beneficios se obtienen al aplicar un BSC?
- ¿Qué necesidades y factores de riesgo se presenta en el mercado de las distribuidoras farmacéuticas?
- ¿Cuáles son los resultados que conlleva la aplicación de un BSC?

## OBJETIVOS

### GENERAL:

Proponer un BSC para las empresas distribuidoras farmacéuticas de la ciudad de Cuenca, para brindar una herramienta que permita controlar la gestión desde diversas perspectivas y con ello direccionar los objetivos de la empresa hacia la consecución de las mismas, a través de un conjunto de medidas de acción.

### ESPECÍFICOS:

- Analizar la situación actual en el mercado de las empresas distribuidoras farmacéuticas.
- Explicar la fundamentación teórica del BSC.
- Diagnosticar si la misión, visión y valores están alineados a las estrategias de la organización.
- Elaborar un mapa estratégico que permita entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia.
- Definir la propuesta de valor al cliente con el fin de seleccionar los objetivos prioritarios.
- Proponer indicadores para las cuatro perspectivas que presenta el balanced, que permitan medir el desempeño de las mismas en función a los objetivos planteados.



- Establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizaran para la medición.

## **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

### **MARCO DE ANTECEDENTES:**

1. María Verónica Iturralde Pesántez (2013) realizó una implementación de Balanced Scorecard de TI, cuyo objetivo fue apoyar la gestión de Tecnologías de Información, para los niveles ejecutivos y de administración de ETAPA en la ciudad de Cuenca. La metodología utilizada en la investigación fue la inductiva, ya que parte de la información particular para llegar a conclusiones que pueden ser aplicadas, a través de las relaciones existentes entre las variables que se ponen en consideración. Parte de la observación de situaciones particulares tanto técnicas como empíricas para el diseño e implantación del BSC.

El resultado obtenido fue que a través del portal interno de ETAPA EP basado en SharePoint Server, se integren los indicadores de manera transparente, manteniendo la coherencia en la estructura de los sitios existentes, brindando la facilidad de que la herramienta crezca.

2. Robert S. Kaplan y David P. Norton (2005) en su libro “la organización focalizada en la estrategia”, describieron el proceso de cómo se implementa el balanced scorecard, partiendo de los enfoques del modelo, con el fin de desarrollar las habilidades necesarias en las organizaciones para ejecutar con éxito las estrategias planeadas. La metodología utilizada fue el análisis comparativo que recopila la información de varias empresas, que en base a los instrumentos que plantean se logren los objetivos.



El resultado obtenido fue la combinación de la metodología del BSC con los principios de la organización que sirvieron de guía para la implementación exitosa de este modelo de gestión, tomando a la estrategia como un todo.

3. Juan Carlos Andrade Molina (2012) en su tesis: “diseño de un CMI para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil”, cuyo objetivo principal fue proponer una herramienta que permita consolidar todos los procesos y subprocesos de fabricación para mejorar la administración. La metodología utilizada fue netamente inductiva ya que utiliza información de un sector determinado con el cual realizara el proceso de implementación de este modelo.

Los resultados obtenidos de esta investigación fue que se estableció indicadores que mejoren el control y a su vez el cumplimiento de los objetivos que la empresa metalera describía en su plan estratégico.

### **MARCO TEÓRICO:**

En 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados). Este modelo de gestión permite medir el desempeño desde diversas perspectivas, cuyo objetivo es encaminar tanto las estrategias, como la misión y visión de la empresa en acciones que mejoren el manejo de la organización.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

**Perspectiva financiera:** La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta



perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

**Perspectiva del cliente:** Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Con esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

**Perspectiva interna o de procesos de negocio:** Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Asegurando la excelencia de los procesos. Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Las medidas financieras en general, son de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario, por lo tanto, evitan que los

gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. Por lo que el BSC abarca las perspectivas necesarias para conocer cuáles son estas oportunidades de largo plazo.

### **El proceso de crear un Balanced Scorecard incluye:**

- 1.- La determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar,
- 2.- Parámetros o mediciones observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar esas metas.

Todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión. (gerencia.com, 2012)

### **ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD**

1. **Misión, visión y valores:** La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato.

De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer



paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

**2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

**3. Propuesta de valor al cliente:** Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton (1) las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wieserma (2), en:



- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen. Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

**4. Indicadores y sus metas:** Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.



• **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance drivers. El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades. No obstante, puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados, y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.

El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo, el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación.

El índice de satisfacción, un indicador interesante, también tiene sus limitaciones: la satisfacción no implica aumento de conocimientos ni tampoco un impacto en los ingresos.

**5. Iniciativas estratégicas:** Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento. Las iniciativas pueden tener hitos de



cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

- 6. Responsables y recursos:** Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a impacto en los ingresos.

Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamadas objetivos). No vamos a entrar en este artículo en cómo fijar esas metas, aunque sí es importante mencionar que su fijación no es trivial. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

- 7. Evaluación subjetiva:** Es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Los beneficios que proporciona un Balanced Scorecard no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes

para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho. (Fernández, Alberto, 2001)

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

En esta temática utilizaremos dos tipos de investigación:

- 1.- Por un lado la investigación explicativa, la misma que nos dará a conocer las características fundamentales de las distribuidoras y analizar a su vez cuales son las necesidades primordiales que requieren mayor atención, utilizando la relación causa-efecto que permitirá encaminar este proceso.
- 2.- Por otro lado la investigación aplicada, que permite la creación de un modelo no conocido en el mercado cuencano, con el fin de solventar las necesidades esenciales de las distribuidoras.

Para la temática utilizaremos el método analítico con un enfoque cuantitativo tanto para el mercado distribuidor farmacéutico como para el planteamiento del BSC.

### **RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS:**

La información requerida para su posterior análisis y presentación de resultados será de carácter primario y secundario debido al tema propuesto.

En primera instancia utilizaremos información de fuentes secundarias en su mayoría de las publicaciones (libros) de los científicos Kaplan y Norton, para conocer el proceso de aplicación del balanced scorecard. En segundo plano utilizaremos fuentes primarias de información tanto entrevistas como encuestas, para obtener datos pertinentes que servirán como soporte en el desarrollo de la metodología.

### **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:**

Para la temática planteada utilizaremos cuadros sinópticos para mencionar los diferentes enfoques del BSC, graficas del cuadro de mando integral



tentativo. Adicionalmente a estos cuadros y graficas utilizaremos diagramas de flujos o mapas conceptuales que complementen la investigación de manera que sea entendible y aplicable a la realidad.

La herramienta complementaria principal será la programación del BSC en hojas de Excel que aportara el desarrollo de las actividades de la temática de manera aplicativa y relacional.

## **ESQUEMA TENTATIVO**

### **DEDICATORIA**

### **AGRADECIMIENTO**

### **RESUMEN**

### **ABSTRACT**

### **TABLA DE CONTENIDO**

### **INDICE DE ILUSTRACIONES**

### **ÍNDICE DE TABLAS**

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES**

- 1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR FARMACÉUTICO
- 1.2 DISTRIBUIDORA JOSÉ VERDEZOTO

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

- 2.1 ANTECEDENTES DEL BALANCED SCORECARD
- 2.2 ¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?
- 2.3 ¿POR QUÉ DEBERÍAN LAS EMPRESAS IMPLEMENTAR UN BALANCED SCORECARD?
- 2.4 CONCEPTO DE BALANCED SCORECARD
- 2.5 OBJETIVO DEL BALANCED SCORECARD

- 2.6 IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD
- 2.7 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD
- 2.8 PERSPECTIVAS
- 2.9 VENTAJAS DEL BSC. (KAPLAN & NORTON, 1997)
- 2.10 DESVENTAJAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD. (KAPLAN & NORTON, 1997)

### **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS**

- 3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS PREVIO AL SONDEO
- 3.2 F.O.D.A. GENERAL DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS:
- 3.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DEL ENTORNO:
- 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS
- 3.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO
- 3.6 DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA DISTRIBUIDORA VERDEZOTO
- 3.7 ELEMENTOS CLAVE PARA MATRIZ F.O.D.A
- 3.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
- 3.9 PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
- 3.10 CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ACUERDO A LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.
- 3.11 MAPA ESTRATÉGICO

### **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: DISTRIBUIDORA VERDEZOTO.**

- 4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA:



4.2 CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE BSC

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>SEMANAS</b>																				
<b>CAPITULO N° 1:</b> ANTECEDENTES	X	X	X	X																
<b>CAPITULO N° 2:</b> FUNDAMENTACION TEORICA					X	X	X	X												
<b>CAPITULO N° 3:</b> DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
<b>CAPITULO N° 4:</b> PROPUESTA DE UN BSC APLICADO A LA DISTRIBUIDORA					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



VERDEZOTO																				
CONCLUSIONES	Y																X	X	X	X
RECOMENDACIONES																				

DETALLE DE PRESUPUESTO				
Rubros		Fuentes y usos		Total
		Recursos externos	Recursos propios	
1	Capacitación de Excel avanzado		50,00	50,00
2	Materiales		80,00	80,00
3	Papelería		100,00	100,00
4	Material Bibliográfico		80,00	80,00
5	Viáticos		100,00	100,00
6	Otros/ Imprevistos		50,00	50,00
<b>Total</b>		<b>\$ 00,00</b>	<b>\$ 460,00</b>	<b>\$ 460,00</b>



**BIBLIOGRAFIA**

- ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), “La elaboración del Plan Estratégico”. España, Revista Economía No. 3, número 150, España.
- BLANCO, M., CANTORNA, S. y AIBAR, B. (1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo, pp. 77- 104.
- DAVILA, A (1999): “El Cuadro de Mando Integral”. Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.
- ESCOBAR R. (1999), El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXVIII, Núm. 102, Octubre - Diciembre, pp. 1075-1099.
- FERNANDEZ, A. (2001) “El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia”, Revista de Antiguos Alumnos IESE, (marzo), pp. 31-42.
- CHARLES W. HILL, GARETH R. JONES. (SEXTA EDICION). UN ENFOQUE ESTRATEGICO.
- Fernández, Alberto. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos, 42.
- gerencia.com, D. (2012). Degerencia.com. Recuperado el 2014, de [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)
- MENDOZA, A. G. (1980). PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA. THE FREE PRESS.
- ROBERT S. KAPLAN, D. P. (2000). THE BALANCED SCORECARD. EDICIONES GESTION 2000.
- ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON. (2000). LA ORGANIZACION FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA. EDICIONES GESTION 2000.



- VELASCO, J. F. (s.f.). GESTION POR PROCESOS. ESIC.
- FRANCISCO AMO BARAYBAR. (2011). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ESIC EDITORIAL.
- PAUL R. NIVEN. (2006). (SEGUNDA EDICION). BALANCED SCORECARD .
- ORLANDO ESTUPIÑAN GAITA (2006). ANALISIS FINANCIERO Y DE GESTION. EDICIONES ECOE
- MARK GRAHAM BROWN (2007). BEYOND THE BALANCED SCORECARD.
- JAMES PAUL. (2000). GESTION DE CALIDAD TOTAL.
- RAMBERSAD HUBERT. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSONAL Y CORPORATIVO. MC. GRAW HILL.
- SANTOS C, y FIDALGO C, (2004), “Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.
- OLIVER, G y REQUENA, A., (2004), “Modelos de aplicación de los mapas estratégicos”, Revista Estrategia Financiera, editado por Horvat and Partners (Noviembre), pp. 41-45.

