



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
“CORDILLERA”

CARRERA DE ADMINISTRACION EN BOTICAS Y FARMACIAS

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE  
GESTIÓN EN LA DISTRIBUIDORA MASTER CORP UBICADA AL NORTE  
DE QUITO EN LA PARROQUIA SAN ANTONIO DE PICHINCHA PERIODO  
2015”

Proyecto de inversión para la obtención de título de tecnología

Administración de Boticas y Farmacias

Autora: Mireya Lisset Valenzuela Taya

Tutora: eco. Jessica Erazo

Quito, Abril 2015

## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes, las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Mireya Lisset Valenzuela Taya  
CC 172269085-4

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Mireya Lisset Valenzuela Taya alumna de la Escuela de Administración en Boticas y Farmacias, libre y voluntariamente cedo mis derechos de autor de mi investigación en favor del Instituto tecnológico Superior “Cordillera”

---

Mireya Lisset Valenzuela Taya  
CC 172269085-4

## **AGRADECIMIENTO**

*El presente trabajo fue realizado gracias al apoyo de los Docentes del INSTITUTO TECNOLÓGICO CORDILLERA, quienes impartieron sus conocimientos en las aulas, a mi TUTOR laEco. **Jessica Erazo** y LECTOR elEco. **Lenin Paredes**; quienes con paciencia han guiado el desarrollo del proyecto de tesis haciendo posible su presentación en la fecha indicada. Al ITSCO por la oportunidad al tener facilidad de horarios para continuar con los estudios y culminar mi meta.*

*Gracias a todo el personal los que de una u otra manera apoyaron en mi preparación profesional.*

## **DEDICATORIA**

*Al culminar una etapa más de mi vida;*

*Dedico el presente trabajo de titulación*

*A mi ESPOSO por su apoyo constante*

*Ya que sin él no hubiera sido posible la*

*Realización del presente proyecto.*

*A mi HIJO quien me ha*

*Motivado a culminar esta meta*

*Porque quiero ser de ejemplo para el*

*Y a mi familia que*

*He sentido su apoyo en todo momento.*

*Para ellos todo mi amor y reconocimiento.*

## ***INDICE GENERAL***

ACTA DE APROBACIÓN.....	i
APROBACIÓN.....	ii
DECLARATORIA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xix
ÍNDICE DE FOTOS .....	xix

### ***CAPÍTULO I***

1.01. Justificación.....	1
1.02. Antecedentes.....	3

### ***CAPÍTULO II***

2.01. Análisis Externo.....	8
2.01.01. Factor Económico.....	8
2.01.01.01. Inflación.....	8
2.01.01.02. Tasa de Interés Activa .....	10

2.01.01.03. Tasa de Interés Pasiva.....	11
2.01.01.04. Producto Interno Bruto.....	12
2.01.01.05. PIB Farmacéutico.....	13
2.01.01.06. Población Económicamente Activa.....	14
2.01.02. Factor Tecnológico.....	15
2.01.02.01. Matriz Productiva.....	15
2.01.02.02. MICRO ENTORNO.....	16
2.02.01. Análisis de la Fuerzas de Porter.....	16
2.02.01.01. Rivalidad entre Competidores.....	17
2.02.01.01.01 Nuevos Competidores.....	22
2.02.01.02. Amenaza de un producto sustituto.....	23
2.02.01.03 Poder de Negociación de Proveedores.....	23
2.02.01.05 Poder de Negociación con los Clientes.....	29
2.03. Análisis Interno.....	30
2.03.01. Situación Financiera.....	30
2.03.01.01. Índice De Solvencia.....	31
2.03.01.01.01. Análisis FODA.....	31

### ***CAPÍTULO III***

3.01. Análisis del consumidor.....	34
3.01.01. Determinación de la Población y Muestra.....	34
3.01.02. Encuesta al Cliente Externo.....	35
3.01.03. Encuesta al Cliente Interno.....	45

---

3.01.04. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	55
3.01.05. Flujo Proyectado.....	55
3.01.06. Caja Proyectada.....	56
3.02. OFERTA.....	56
3.02.01. Oferta Histórica.....	56
3.02.02. Oferta Actual.....	57
3.02.03. Oferta Proyectada.....	58
3.04. DEMANDA.....	59
3.05. Demanda Insatisfecha.....	60

#### ***CAPITULO IV***

4.01. Propuesta.....	62
4.02. Formulación Estratégica.....	62
4.02.01. Filosofía Institucional.....	63
4.02.02. Objetivos.....	64
4.02.02.01. Objetivos Generales.....	64
4.02.02.02. Objetivos Específicos.....	64
4.02.02. Valores.....	64
4.02.03. Políticas.....	65
4.03. Localización.....	66
4.03.01. Macro-localización.....	66
4.03.02. Micro-localización.....	67
4.03.03. Localización Óptima.....	68

4.04. Mapa de Enfoque Estratégico (BSC).....	69
4.05.01. Matriz MEFE.....	70
4.06.01. Matriz MEFL.....	72
4.07.01. Matriz MAFE.....	74
4.08.01. Formulación Estratégica - Objetivos Estrategias.....	76
4.09. Cuadro de Mando Integral .....	80
4.09.01. Componentes del CMI.....	81
4.09.01.01. Perspectiva Financiera.....	82
4.09.01.02. Perspectiva del Cliente.....	83
4.09.01.03. Perspectiva del Proceso Interno(RRHH).....	84
4.09.01.04. Perspectiva de Aprendizaje y Formación.....	85
4.10. Estrategias de BSC.....	86
4.11. Matriz MCPE.....	87
4.12. Desarrollo de la Propuesta .....	88
4.13. Planes Operacionales.....	88
4.14. Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	93
4.15.01. Flujograma de Actividades.....	105
4.15.02. Diseño de la Propuesta.....	108

## ***CAPITULO V***

5.01. Ingresos.....	116
5.01.01. Ingresos Operacionales.....	116
5.01.02. Proyección en Condiciones Normales.....	117

5.01.02.01 Análisis de las Ventas Netas y las Utilidades Netas.....	118
5.01.03. Proyección con la Inversión en el Proyecto.....	120
5.01.03.01 Análisis de las Ventas Netas y las Utilidades Netas.....	122
5.01.04. Análisis Comparativo.....	124
5.02. Pronostico Financiero.....	126
6.02.01. Flujo de Caja.....	126
5.03. Indicadores Financieros.....	128
5.03.01. T (MAR).....	128
5.03.02. VAN.....	129
5.03.03. Costo / Beneficio.....	130
5.03.04. PRI.....	131
5.03.05. TIR.....	133
5.03.06 Punto de Equilibrio.....	135

## ***CAPITULO VI***

6.01. Análisis de Impactos.....	139
6.01.01. Impacto Ambiental.....	139
6.01.02. Impacto Económico.....	140
6.01.03. Impacto Productivo.....	140
6.01.04. Impacto Empresarial.....	141

## ***CAPITULO VII***

7.01. Conclusiones.....	142
-------------------------	-----

---

7.02. Recomendaciones.....	144
7.03. Bibliografía.....	145

## **ANEXOS**

Anexos 1.....	147
Anexos 2.....	149
Anexos 3.....	151

## **INDICE DE TABLAS**

<i>Tabla N° 1</i> Inflación.....	9
<i>Tabla N° 2</i> Tasa de Interés Activa .....	10
<i>Tabla N° 3</i> Tasa de Interés Pasiva.....	11
<i>Tabla N° 4</i> Producto Interno Bruto.....	12
<i>Tabla N° 5</i> Producto Interno Bruto Farmacéutico.....	13
<i>Tabla N° 6</i> Población Económicamente Activa.....	14
<i>Tabla N° 7</i> Estado de Pérdidas y Ganancias.....	30
<i>Tabla N° 8</i> Índice de Solvencia.....	31
<i>Tabla N° 9</i> Muestra Poblacional.....	31
<i>Tabla N° 10</i> Encuesta Pregunta 1.....	35
<i>Tabla N° 11</i> Encuesta Pregunta 2.....	36
<i>Tabla N° 12</i> Encuesta Pregunta 3.....	37
<i>Tabla N° 13</i> Encuesta Pregunta 4.....	38

---

<i>Tabla N° 14</i> Encuesta Pregunta 5.....	39
<i>Tabla N° 15</i> Encuesta Pregunta 6.....	40
<i>Tabla N° 16</i> Encuesta Pregunta 7.....	41
<i>Tabla N° 17</i> Encuesta Pregunta 8.....	42
<i>Tabla N° 18</i> Encuesta Pregunta 9.....	43
<i>Tabla N° 19</i> Encuesta Pregunta 10.....	44
<i>Tabla N° 20</i> Encuesta Personal 1.....	45
<i>Tabla N° 21</i> Encuesta Personal 2.....	46
<i>Tabla N° 22</i> Encuesta Personal 3.....	47
<i>Tabla N° 23</i> Encuesta Personal 4.....	48
<i>Tabla N° 24</i> Encuesta Personal 5.....	49
<i>Tabla N° 25</i> Encuesta Personal 6.....	50
<i>Tabla N° 26</i> Encuesta Personal 7.....	51
<i>Tabla N° 27</i> Encuesta Personal 8.....	52
<i>Tabla N° 28</i> Encuesta Personal 9.....	53
<i>Tabla N° 29</i> Encuesta Personal 10.....	54
<i>Tabla N° 30</i> Estado de Perdida y Ganancia .....	55
<i>Tabla N° 31</i> Promedio Inflación .....	55
<i>Tabla N° 32</i> PIB Farmacéutico.....	56
<i>Tabla N° 33</i> Oferta Histórica .....	56
<i>Tabla N° 34</i> Oferta Actual .....	57
<i>Tabla N° 35</i> Oferta Proyectada .....	58
<i>Tabla N° 36</i> Porcentaje Demanda Insatisfecha.....	60

---

<i>Tabla N° 37</i> Sección de Mercado.....	60
<i>Tabla N° 38</i> Demanda Insatisfecha.....	60
<i>Tabla N° 39</i> Presupuesto Anual .....	61
<i>Tabla N° 40</i> Matriz MEFE.....	71
<i>Tabla N° 41</i> Matriz MEFI.....	73
<i>Tabla N° 42</i> Matriz MAFE.....	75
<i>Tabla N° 43</i> Cuadro de Mando Integral.....	73
<i>Tabla N° 44</i> Estrategia Financiera.....	89
<i>Tabla N° 45</i> Estrategia Administrativa.....	90
<i>Tabla N° 46</i> Estrategia de Recursos Humanos.....	91
<i>Tabla N° 47</i> Estrategia de Distribución y Tecnología.....	92
<i>Tabla N° 48</i> Matriz MCPE.....	94
<i>Tabla N° 49</i> Matriz cuantitativa MPE.....	95
<i>Tabla N° 50</i> Desarrollo de la Propuesta.....	98
<i>Tabla N° 51</i> Incentivos Trimestrales.....	111
<i>Tabla N° 52</i> Flujo de Caja.....	116
<i>Tabla N° 53</i> Proyección en Condiciones Normales.....	117
<i>Tabla N° 54</i> Ventas Netas.....	118
<i>Tabla N° 55</i> Utilidad Netas.....	119
<i>Tabla N° 56</i> Demanda Insatisfecha.....	120
<i>Tabla N° 57</i> Proyección en Condición Proyectada.....	121
<i>Tabla N° 58</i> Ventas Proyectadas.....	122
<i>Tabla N° 59</i> Utilidad Proyectada.....	123
<i>Tabla N° 60</i> Cuadro Comparativo de Ventas.....	124

---

---

<i>Tabla N° 61 Cuadro</i> Comparativo de Utilidades.....	124
<i>Tabla N° 62</i> Análisis de Ganancias.....	125
<i>Tabla N° 63</i> Flujo de Caja.....	127
<i>Tabla N° 64</i> Resultado de Indicadores.....	134
<i>Tabla N° 65</i> Punto de Equilibrio.....	135
<i>Tabla N° 66</i> Clientes.....	151

## **INDICE DE FIGURAS**

<i>Figura N° 1</i> Inflación.....	9
<i>Figura N° 2</i> Tasa de Interés Activa.....	10
<i>Figura N° 3</i> Tasa de Interés Pasiva.....	11
<i>Figura N° 4</i> PIB.....	12
<i>Figura N° 5</i> PIB Farmacéutico.....	13
<i>Figura N° 6</i> PEA.....	14
<i>Figura N° 7</i> Las 5 Fuerzas de Potter.....	16
<i>Figura N° 8</i> Macro Localización.....	66
<i>Figura N° 9</i> Micro Localización.....	67
<i>Figura N° 01</i> Localización Óptima.....	68
<i>Figura N° 11</i> Mapa BSC.....	69
<i>Figura N° 12</i> Estrategia Administrativa.....	76
<i>Figura N° 13</i> Estrategia Recursos Humanos.....	77
<i>Figura N° 14</i> Estrategia de Distribución.....	78
<i>Figura N° 15</i> Estrategia Financiera.....	79

---

<i>Figura N° 16</i> diagrama de CMI.....	81
<i>Figura N° 17</i> Perspectiva Financiera.....	83
<i>Figura N° 18</i> Perspectiva del Cliente.....	84
<i>Figura N° 19</i> Perspectiva del Proceso Interno .....	85
<i>Figura N° 20</i> Perspectiva de Aprendizaje y Formación.....	85
<i>Figura N° 21</i> Estrategias del BSC.....	86
<i>Figura N° 22</i> Estrategia 1.....	96
<i>Figura N° 23</i> Estrategia 2.....	96
<i>Figura N° 24</i> Estrategia 3.....	97
<i>Figura N° 25</i> Estrategia 4.....	97
<i>Figura N° 26</i> RR.HH.....	101
<i>Figura N° 27</i> Atención de Servicio al Cliente.....	108
<i>Figura N° 28</i> Protocolo al Visitador Médico.....	109
<i>Figura N° 29</i> Proyección de Ventas Normales.....	118
<i>Figura N° 30</i> Proyección de Utilidades Normales.....	119
<i>Figura N° 31</i> Proyección de Ventas con el Proyecto.....	122
<i>Figura N° 32</i> Proyección de Utilidades con el Proyecto.....	123
<i>Figura N° 33</i> Punto de Equilibrio.....	138



## CAPITULO 1

### JUSTIFICACIÓN

En el sector farmacéutico existe gran demanda en los productos como medicamentos e insumos médicos que tiene un alto índice de ventas; las empresas se subdividen en las macro distribuidoras y micro distribuidoras pero todas tienen su grado de experiencia en ventas.

En el Ecuador, según estudios realizados por la superintendencia de compañías, el 89% de las empresas son familiares, y tiene alta participación en la economía ecuatoriana, estas empresas son desarrolladas de manera empírica.

Debido a la gran competencia de Distribuidoras Farmacéuticas y a la demanda en las ventas de medicamentos e insumos médicos, dentro del sector público se tiene la necesidad de implementar una estrategia para incrementar las ventas y la fidelización al cliente interno y externo, creando un ambiente laboral placentero.

La distribuidora farmacéutica MASTERCORP para beneficio propio y de su familia, ha generado solvencia y trabajo a cierta cantidad de personas, cumpliendo con lo especificado en la matriz productiva vigente, siendo asertivo con su negocio propio.

Debido que MASTERCORP es una empresa familiar, se necesita establecer niveles Jerárquicos para crecimiento de la empresa por lo que existen dos opciones ser fuertes o desaparecer, el propósito de la empresa es el desarrollo, con la Filosofía Institucional creando así un sistema de gestión, donde se desarrolle un equilibrio con los trabajadores y así personificarse con la empresa para un crecimiento de la distribuidora MASTERCORP, obteniendo satisfacción y cumpliendo los propósitos para alcanzar el posicionamiento deseado.

## ANTECEDENTES

**Tesis:** Diagnostico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa distribuidora farmacéutica CY

**Realizada:** Edwin Vicente Cuenca Yépez

**Institución:** Escuela Politécnica Nacional Del Ecuador

**Localizada:** <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2561/1/CD-0355.pdf>

De acuerdo con Vicente Cuenca (2006), en su tesis nos señala que realizó un estudio de mercado para saber su promedio de demanda insatisfecha para realizar su proyecto que es dentro de una distribuidora farmacéutica denominada CY que inicia en el 2006, se desea implementar un modelo de gestión donde su tema de estudio es primero el crecimiento del mercado, Se reconoce que tiene que realizar un análisis interno y externo por lo cual empezó por el macro entorno realizado tablas de crecimiento de mercado donde se cerciora que su proyecto está bien dirigido, se puede observar el crecimiento que el crecimiento de mercado es de un 9.52 % anual, es considerable este nivel dado que en el año 2009 era 0.34 % y en la actualidad hay un incremento mayor de las ventas, por eso se llevó a cabo este proyecto por ser factible, el sector farmacéutico es muy competitivo pero también existe grandes ganancias, por eso se realizó la planificación estratégica por lo es necesario para crecer y llegar a cumplir sus metas y ser una distribuidora de renombre alcanzando a competir con grande.

Distribuidoras, este proyecto fue un éxito consiguieron crecer cumpliendo uno a uno sus objetivos por lo que se aplicó la planificación.

El porcentaje de población por cada provincia del Ecuador entre mujeres y hombres y sus diferentes edades, siendo así la edad más productiva los jóvenes de 20 a 45 años.

Con este dato sabemos que las personas económicamente activas son un 30 % de la población donde ellos son los que consumirán.

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

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

Los cambios a nivel de dirección se han enfocado en aspectos puntuales como una cultura de dirección más difundida, diversidad de especificaciones, internacionalización y globalización de las economías, necesidad de una visión estratégica compartida, aumento en el tamaño de las organizaciones, estructuras de responsabilidades más

Flexibles, tecnologías de información más propagadas y una mejor relación con los empleados.

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

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

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

**Tesis:** “Diseño de un sistema de control interno para la Administración de los inventarios de la distribuidora Farmacéutica DIAGNOFARM s.a.”

**Realizada:** Grace Fernanda Taco Pilataxi

**Institución:** Universidad Central Del Ecuador Facultad De Ciencias Administrativas

Escuela de contabilidad y auditoría

**Director de tesis:** Dr. Germán Humberto León Santacruz

**Localizada:** <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/996/1/T-UCE-0003-130.pdf>

De acuerdo con Grace Taco (2005) en su tesis realizo un análisis de la matriz FODA encontrando que la problemática planteada en la unidad de análisis, es determinar cuáles son las causas que hacen necesario que la Empresa Comercial de Vacunas, ubicada en la ciudad de Quito, diseñe un sistema de control interno.

La empresa realizo un análisis FODA, para darse cuenta cuales son fortalezas & debilidades y sus amenazas & oportunidades, conociendo el macro y micro entorno de esta distribuidora se hizo una planificación estratégica.

La indagación realizada a la empresa DIAGNOFARM S.A. ha permitido conocer la carencia de normas y procedimientos escritos que permitan al recurso humano signar responsabilidades, integrar niveles y delegar funciones que garantice el cumplimiento de

Los objetivos, la visión y el crecimiento organizacional. El control interno constituye las actividades de revisión, conteo, autorización y mando.

La empresa no posee un esquema organizacional, lo cual genera confusión entre las diferentes áreas, duplicidad de funciones y mando. La aplicación de este sistema para el control, manejo y administración de los inventarios deben ser constante y periódica para que tenga el efecto esperado por la compañía. Causando el bienestar de los empleados y

Directivos, llevando así a la armonía de la compañía dando como resultado un ambiente apto para el desarrollo continuo. En conclusión se crearon formularios específicos para todos los movimientos de los inventarios como:

- Requisiciones
- Órdenes de Compra
- Ingresos de inventarios
- Egreso de Inventarios
- Formulario para la toma física de inventarios
- Rotación de Inventarios

## CAPITULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2 Análisis externo

Es la información y datos que servirán para desarrollar la investigación de los aspectos externos, a través de la investigación análisis del mercado que influye de forma directa con la realización del proyecto.

##### 2.1 Macro entorno

###### 2.01.01 Factores económicos

Se considera necesario evaluar los aspectos económicos que tiene el país , teniendo una mejor visión de la economía ecuatoriana ya que es una herramienta para el proyecto planteado e influye de forma directa tanto en el sector público como *privado*.

###### 2.01.01.01 Inflación

Es un factor influente de economía del país a través de la inflación podemos saber el aumento de precios de bienes y servicios.

Tabla N.- 1

Fuente: Banco Central del Ecuador

INFLACION	
AÑO	PORCENTAJE
2010	2,52%
2011	4,67%
2012	4,21%
2013	2,10%
2014	3,36%

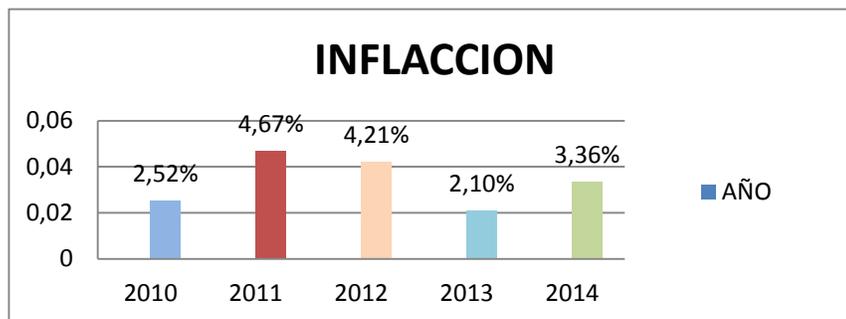


FIGURA N.- 01 Inflación Anual del Ecuador

Análisis.-

Según datos del INEC los 299 productos necesarios de la canasta básica familiar, se encontraron que solo aportan positivamente 221 productos de los cuales con ellos se mide la inflación.

La inflación afecta al proyecto de forma positiva porque en el 2013 fue el promedio más bajo pero en 2014 es un promedio de 3.36 donde es una tendencia la baja de precios y si aumenta el consumo.

### 2.01.01.02 Tasa de Interés Activa.

La tasa de interés activa permite al intermediario financiero, cubrir los costos y deja utilidad.

Tabla N.-2

Fuente: Banco Central del Ecuador

TASA DE INTERES ACTIVA	
AÑO	PORCENTAJE
NOVIEMBRE	8,13%
OCTUBRE	3,34%
SEPTIEMBRE	7,86%
AGOSTO	8,16%
JULIO	8,21%

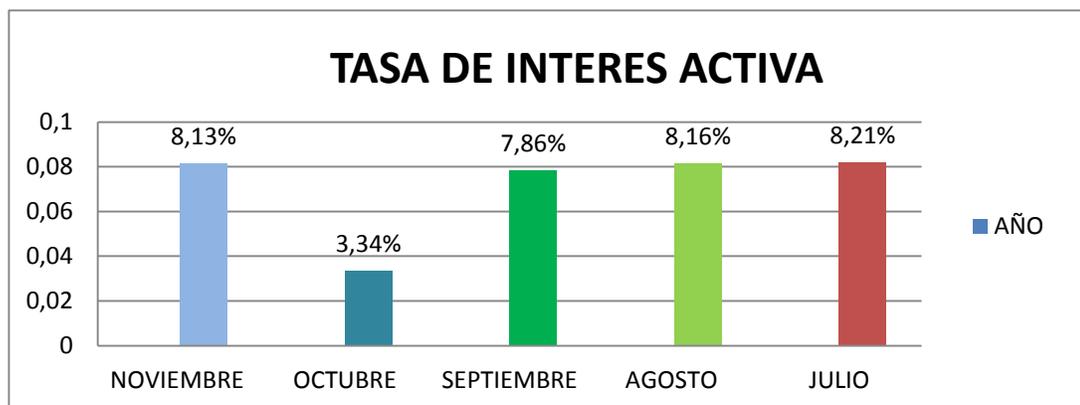


Figura N.- 2 Tasa De Interés Activa Del Ecuador

Análisis.-

En este año la tasa de interés activa es una oportunidad por lo que los bancos accede de manera fácil un crédito bancario a un interés confiable y estable.

### 2.01.01.03 Tasa De Interés Pasiva

Es la tasa de interés que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Banco Central del Ecuador

Tabla N.- 03

Fuente: Banco Central del Ecuador

TASA DE INTERES PASIVA	
AÑO	PORCENTAJE
NOVIEMBRE	5,07%
OCTUBRE	5,08%
SEPTIEMBRE	4,98%
AGOSTO	5,14%
JULIO	4,98%

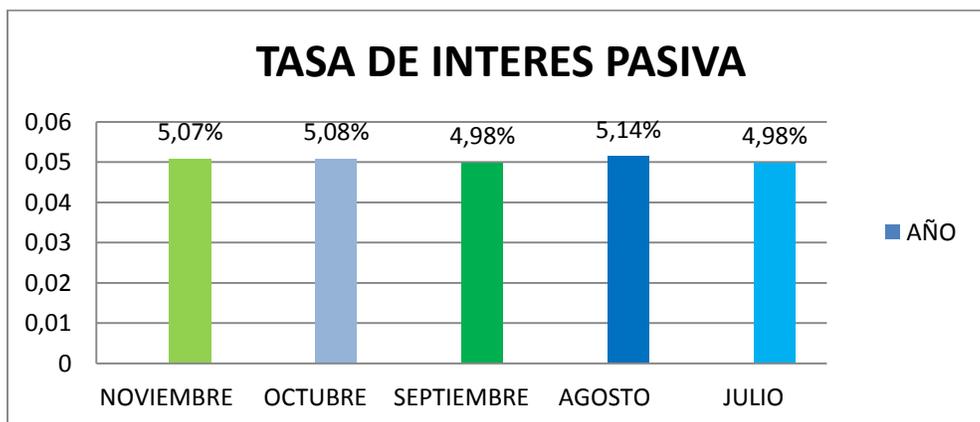


Figura N.- 03 Tasa de Interés Pasiva en el Ecuador

Análisis.-

La tasa de interés pasiva es baja y presenta una amenaza por lo que si yo ahorro no tendré en trimestre alto sino muy bajo.

#### 2.01.01.04 Producto Interno Bruto.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales por una economía en un periodo determinado, es un indicador y mide a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de la empresa de cada país.

Tabla N.- 04

Fuente: Banco Central del Ecuador

PIB	
AÑO	PORCENTAJE
2011	5,07%
2012	5,08%
2013	4,98%
2014	5,14%

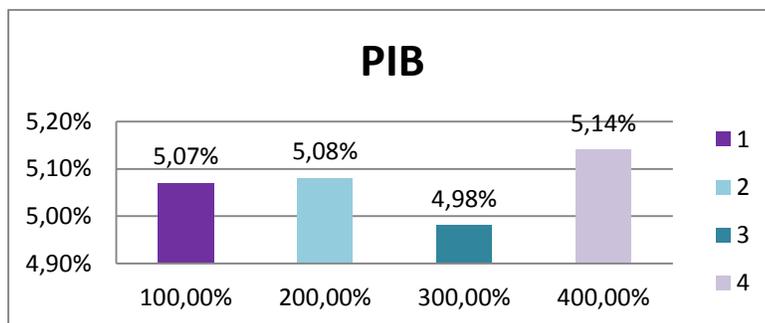


Figura. N.- 04 Producto Interno Bruto

Análisis.-

Para la adecuación de la una distribuidora el PIB es favorable porque la empresa es competitiva y se necesita presupuesto para invertir en productos o la adquisición de medicamentos e insumos médicos.

2.01.01.05 PIB Farmacéutico.

Tabla N.- 05

Fuente: Banco Central del Ecuador

PIB FARMACEUTICO	
AÑO	PORCENTAJE
2011	1,30%
2012	2,80%
2013	3,30%
2014	3,50%

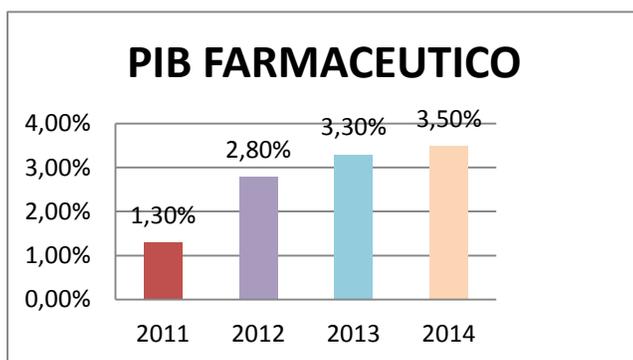


Figura N.- 05 Producto Interno Bruto Sector Farmacéutico

Análisis.-

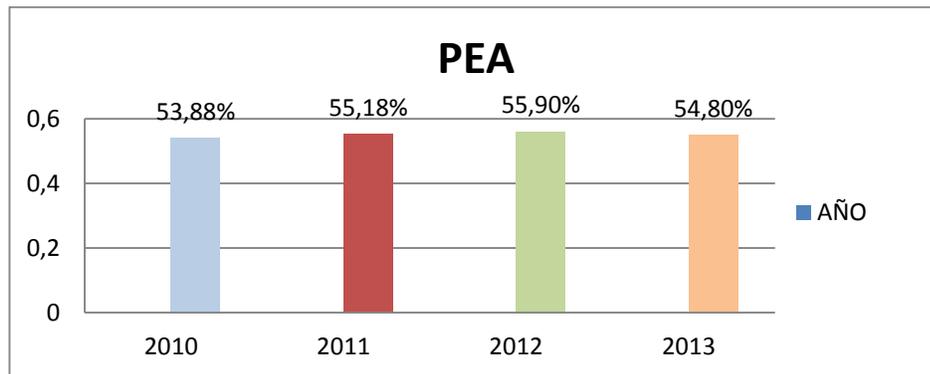
En la distribuidora MASTERCORP se ha demostrado que es una oportunidad debido a que si hay endeudamiento produce un crecimiento económico logrando pagar sus préstamos, y alcanzar metas como empresa.

*2.01.01.06 Población Económicamente Activa*

Es el sector económicamente activo son las personas que tienen un lugar de trabajo y tienen la capacidad de general consumo y su abreviaturas PEA.

Tabla N.- 06  
Fuente: Banco Central del Ecuador

PEA	
AÑO	PORCENTAJE
2010	53,88%
2011	55,18%
2012	55,90%
2013	54,80%



*Figura N.- 06 Población Económicamente Activa*

Análisis

Como población activa la fuente de trabajo & ingresos no es equivalente es una desventaja debido a la carga horaria de trabajo y su remuneración poco favorable.

### *2.01.02 Factor Tecnológico.*

En la actualidad todo es en base de la tecnología por lo que de gran importancia para realizar trabajos convenios y también para la atención oportuna del cliente con una mejora continua es necesario actualizar conocimientos debido a que la tecnología esta pero no la sabemos usar el una desventaja para MASTERCORP debido al gran uso de tecnología

#### *2.01.02.01 Matriz Productiva*

En el Ecuador la economía ha tenido una desigualdad de bienes y servicios, siendo un país productor de materia prima e importando productos terminados.

El Gobierno, impulsa a cambiar y generar valor agregado y alcanzar a un producto terminado, ya que tenemos la materia prima el éxito es elaborarlo aquí mismo en nuestro país generando riquezas, atreves de conocimientos y talento humano.

La matriz productiva ha generado entusiasmo en las creaciones de sus propios negocios, así tener una sociedad del buen vivir, por sus talentos y deseo de crecimiento el Gobierno apoya estas nociones que son vulnerables con la economía del país, por lo cual la distribuidora MASTERCORP como dispensadora e medicamentos e insumos médicos es importante porque tiene canales de distribución muy amplios abastece al todo el Ecuador a través de sus áreas de salud, hospitales del

Estado se direcciona acorde con la matriz productiva, creando trabajo para más ecuatorianos.

### 2.01.02.02 MICRO ENTORNO

#### 2.02.01 Análisis interno

### 5 Fuerzas de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.



*Figura N.- 7 Las 5 Fuerzas de Porter*

### 2.02.01.02 Rivalidad entre Competidores

La competencia es normal pero lo que tenemos es que conseguir clientes satisfechos sin que tengan el deseo de ir a otra distribuidora.

Existen grandes distribuidoras farmacéuticas como DIFARE, QUIFATEX, LETERAGO, PROVENCO, MEDISUMI, SAFETY, PRODONTOMEDIC, NIPRO, ALLESSA, GRUNENTAL, ect. En su mayoría estas distribuidoras están años en la mente de los consumidores y el nivel de competencia es alto, la distribuidora MASTERCORP es una oportunidad de mercado.

La competencia es alta, la distribuidora MASTERCORP es una oportunidad de mercado.



En 1983, Carlos Cueva González y su esposa Galicia Mejía Zevallos, abrieron la farmacia “Marina” en la ciudad de Guayaquil. Por su gran eficiencia de entrega inmediata decidieron el 1ro de julio de 1984 Fundar una distribuidora farmacéutica “Rene” . Pasando 3 años su visión fue proyectarse a nivel nacional cambiando su

nombre a DIFARE S.A Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana, en 1995 su crecimiento permitió expandirse y abrir oficinas en Quito y Cuenca.

Siendo una amenaza para MASTERCORP se ha desarrollado alianzas



**1978** QUIFATEX S.A., fue fundada el 26 de mayo de 1978 con administración y capital suizo. Inicialmente representamos a compañías internacionales de productos químicos y colorantes para textiles.

**2012** Se funda Química Suiza Industrial en Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Venezuela y Rep. Dominicana

Es una amenaza para MASTERCORP debido a su gran crecimiento de distribución.



Grunenthal ecuatoriana C. Ltda., es una compañía farmacéutica multinacional de origen alemán, proporcionan a la sociedad ecuatoriana fármacos innovadores y buscando el bienestar y salud.

Grunenthal para MASTERCORP es una oportunidad debido a que es una distribuidora y laboratorio nacional donde también cumple la función de proveedor.



Leteraga inició sus actividades como importadoras y distribuidora de productos farmacéuticos en república dominicana en el 1961 a Ecuador llegó en 2003 y ahora tienen éxito por 2 primicias fundamentales:

1. La excelencia de los prestigiosos Laboratorios Farmacéuticos que representamos
2. El compromiso y profesionalismo de todos nuestros colaboradores.



Son una Empresa Familiar Ecuatoriana que desean colaborar con la productividad de Nuestro País.

Ayudando a desarrollar los negocios Nacionales y contribuyendo con la sociedad en plazas de trabajo y oportunidades de inversión.

Son una oportunidad y ejemplo de lucha constante, con calidad y con prudencia para conservar solidez.



Laboratorios Provenco nace en el año 1973, con el objetivo de incursionar en territorio ecuatoriano en el ámbito farmacéutico, a través de la producción y comercialización de medicamentos de alta calidad para el consumo humano.

Laboratorios Provenco, emerge gracias al sueño de un hombre visionario como lo es el Sr. Luis Llorenti Mendoza, empresario guayaquileño que a temprana edad se inclinó por la industria farmacéutica. Laboratorios Winthrop, Laboratorios Biagini, Imfarmasa y Laboratorios Pavil forman parte de su recorrido profesional. Más de 35 años de

actividad farmacéutica industrial nos ha llevado a procesar, elaborar y comercializar productos de calidad orientados al cuidado y mejora de la salud.

Laboratorios Provenco en la actualidad fabrica para tres marcas empresariales:

Laboratorios Indunidas, Laboratorios Provenco y Laboratorios Bassa, con productos dirigidos a toda clase de consumidores.

Es una oportunidad debido que ellos nos distribuyen productos de calidad



Somos una empresa Ecuatoriana que abrió sus puertas en Quito en 1992. Orientados a la importación, comercialización y distribución de bio-materiales, instrumental, equipamiento odontológico y de laboratorio a nivel nacional, a través de nuestros nueve puntos de venta en todo el país.

Son oportunidad porque MASTERCORP es consumidor mayorista.



Hablar de la trayectoria de Almacenes Estuardo Sánchez, es reconocer en su principal gestor, el Sr. Estuardo Sánchez García, por más de 50 años, ha llevado esta empresa a un

sitial digno de admiración, como así lo han reconocido varias Instituciones tanto públicas como privadas. Es una empresa familiar, que inició su gestor un 20 de Diciembre de 1950, en un local del Mercado.

Es una amenaza debido a su amplio mercado y plazas de distribución.



Nipro medical corporation fue creada en 1954 en Miami y a sur América llego en 1996 es una empresa que distribuye productos médicos.

Es una oportunidad debido que su distribución es a las pequeñas distribuciones y a MASTERCORP le resulta conveniente.

#### **2.02.01.01.02 Amenaza de Nuevos Competidores**



MASTERCORP fue creada hace 5 años por lo cual las amenazas son grandes pero el posicionamiento también es relevante con lo cual la distribuidora participa con el (servicio de contrataciones públicas) SERCOP, Las distribuidoras que desean crearse

tiene que pasar por muchos filtros por lo que las distribuidoras nuevas no son de mucha competencia debido a llegar a posicionarse se necesita un tiempo prudente para tener la experiencia y conocimientos.

#### **2.02.01.02 Amenazas de un Producto Sustituto**



No tiene producto sustitutos de acuerdo a lo requerido por el portal de compras públicas SERCORP se participa solo con lo que estamos aprobados a distribuir en este caso si piden medicinas entregamos medicinas pero solo las que están aprobadas por el ARCSA (Agencia de Regulación y Control y Vigilancia Sanitaria) y que consten en el cuadro básico de medicamentos 9na edición, no se considera producto sustituto a las distribuidoras de medicina natural.

#### **2.02.01.03 Poder de Negociación de Proveedores**

Los proveedores son entidades, personas o empresas que proveen del producto solicitado para comercializarlo y distribuirlo hasta llegar al consumidor final, de esta manera y con más opciones de elegir donde nos conviene mejor por beneficios u bonificaciones y así adquirir el producto.

Nuestros proveedores son:

FARMAYALA, GENEAMERICA , MERCK , ACROMAX , CARICIA, NIFA, CHILE , HERENCO , INDUNIDAS , UNIPHAR , VITALIS, PONTE SELVA, GENFAR, BAXTER , BAYER, CEGAMED, ECUAQUIMICAS INTERPHARMA, SANDERSON, SCHERING , TOFIS , PROCAPS, AVENTIS, CHALVER, DRA. A BJARNER, KHONOS, MEPHA, SANOFI LETERAGO , GRUMENTAL , SAFETY , DIFARE , QUIFATEX , LIFE , TECNOQUIMICAS , QUÍMICA ARISTÓN , NIFA , LA SANTE , NOVATIS , PIGI , teniendo variedad se puede escoger a conveniencia.



1934 su labor principal es importar y comercializar materia prima, en 1970 incorpora tecnología y elabora hasta 60 % de productos que ellos distribuyen, 1993 adquiere la marca MK y se internacionaliza en Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, en 2010 es líder en la línea gastrointestinal.

Para el proyecto es una oportunidad contar con laboratorios de alta trascendencia<

Es una oportunidad gracias a su variedad de productos



Leterago inició sus actividades como importadoras y distribuidora de productos farmacéuticos en república dominicana en el 1961 a ecuador llego en 2003 y ahora tienen éxito por 2 primicias fundamentales:

1. La excelencia de los prestigiosos Laboratorios Farmacéuticos que representamos
2. El compromiso y profesionalismo de todos nuestros colaboradores.

Es una oportunidad gracias a su variedad de productos



Laboratorios Provenco nace en el año 1973, con el objetivo de incursionar en territorio ecuatoriano en el ámbito farmacéutico, a través de la producción y comercialización de medicamentos de alta calidad para el consumo humano.

Laboratorios Provenco en la actualidad fabrica para tres marcas empresariales:

Laboratorios Indunidas, Laboratorios Provenco y Laboratorios Bassa, con productos dirigidos a toda clase de consumidores.

Es una oportunidad debida que ellos nos distribuyen productos de calidad



Somos una empresa Ecuatoriana que abrió sus puertas en Quito en 1992. Orientados a la importación, comercialización y distribución de bio-materiales, instrumental, equipamiento odontológico y de laboratorio a nivel nacional, a través de nuestros nueve puntos de venta en todo el país.

Son oportunidad porque MASTERCORP es consumidor mayorista.



Nipro medical corporation fue creada en 1954 en Miami y a sur América llegó en 1996 es una empresa que distribuye productos médicos.

Es una oportunidad debida que su distribución es a las pequeñas distribuciones y a MASTERCORP le resulta conveniente.

Es una oportunidad debida que ellos nos distribuyen productos de calidad



**Novartis** es una empresa multinacional que se dedica a la industria farmacéutica y a la biotecnología; tiene su sede principal en la ciudad de Basilea en Suiza. La compañía

nace a partir de la fusión de Ciba-Geigy con Sandoz en 1996, que en su época fue la fusión más grande del mundo.

El 21 de febrero de 2005 Novartis anuncia la compra del fabricante alemán de medicamentos genéricos *Bexal* por un valor de 5.650 millones de euros.

Es una oportunidad debida que ellos nos distribuyen productos de calidad



CORMIN Cía. Ltda. Inicia sus operaciones comerciales en el mercado farmacéutico ecuatoriano en el año de 1986, como representante exclusivo en el Ecuador de Laboratorio Chile. Inicialmente se dedica exclusivamente a la comercialización de medicamentos genéricos, para posteriormente, en los próximos años incursionar en el mercado de los medicamentos con nombre comercial

Es una oportunidad debida que ellos nos distribuyen productos de calidad y su variedad



PROCAPS, es una empresa comercializadora y productora de especialidades farmacéuticas cuyo domicilio social se encuentra en Barranquilla-Colombia, importante

distrito portuario desde donde se desarrollan innumerables negocios de exportación e importación de productos en el país.

Es una oportunidad debida que ellos nos distribuyen productos de calidad.

## IMTECPLAST

Inicio hace 30 años de experiencia y permanencia en el mercado siendo los mejores en nuestras líneas de producción, nos otorgan la seriedad necesaria para continuar siendo líderes en la industria del plástico.

Las relaciones comerciales con clientes, proveedores y entidades financieras, dan fiel testimonio de la versatilidad de nuestra organización para sostener todo tipo de contactos comerciales a los niveles que la situación amerite.

Es una oportunidad debida que ellos nos distribuyen productos de calidad



INDEUREC S.A., fue creada en el año 1996, goza de una excelente ubicación geográfica situada en la zona Industrial de Durán, a 5 minutos de la ciudad de Guayaquil. Una industria al servicio de las casas farmacéuticas nacionales y extranjeras,

ofrecemos la elaboración de una amplia variedad de presentaciones con estándares de calidad que garantizan su eficacia terapéutica.

#### **2.02.01.05 PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES**



Áreas de salud que se entrega los productos

MASTERCORP consta con 301 clientes correspondientes a las áreas de salud a nivel nacional.

#### **ANALISIS.-**

El poder de negociación de los clientes es limitada debido a que solo se distribuye a áreas de salud que están relacionadas con el estado Ecuatoriano, como MINISTERIOS DE SALUD PUBLICA (MSP), INSTITUTO ECUATORIANO SOCIAL (IESS),ASTILLEROS NAVALES (ASTINAVE) EMPRESA MINERA ECUATORIA (ENAMI), pero estos clientes son efectivos debido a que consumen en forma masiva.

## 2.03 ANALISIS INTERNO

### 2.03.01. Situación Financiera

PERIODO 2013

TABLA N.- 7

*Estado de Pérdidas y Ganancias de MASTERCORP*

MASTERCORP				
SITUACION FINANCIERA PERIODO 2013				
<b>ACTIVOS</b>				285269,33
<b>CORRIENTES</b>			216005,05	
<b>REALIZABLES</b>		105997,74		
<b>EXIGIBLES</b>		110007,31		
<b>FIJOS</b>				57680,54
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		79692,41		
<b>(-)DEPRECIACION</b>		22011,87		
<b>OTROS ACTIVOS</b>				11583,74
<b>otros activos</b>		11583,74		
<b>PASIVOS</b>				156135,26
<b>CORRIENTES</b>			110240,5	
<b>cuentas y dctosx pagar</b>		110240,5		
<b>LARGO PLAZO</b>		29813,42		
<b>otras ctas x pagar</b>		13,624,27		
<b>provisiones</b>		2,457,07		
<b>PATRIMONIO</b>				129134,07
<b>CAPITAL</b>				
		129134,07		
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>				<b>285269,33</b>

### 2.03.01.01 Índice de Solvencia

TABLA N.-8

*Índice de Solvencia Ing. Guido Brito*

POR EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
INDICE	INDICADOR SOLICITADO	OBSERVACIONES
Solvencia	1,07	-
Endeudamiento	0,71	-
Otro índice resuelto por la entidad contratante	-	-

#### ANÁLISIS.-

Con la información de la situación financiera del periodo 2013 se tomara en cuenta que la empresa se encuentra con un total de activos 285 269.33 y total pasivos 156 135 .26, también tenemos al índice de solvencia 1.07ctvs. y el índice de endeudamiento de 0.71 que se interpreta por cada dólar invertido el recupera 0.07 ctvs., también por cada dólar que se debe él puede pagar el 0.71 del valor.

## 2.03.02. Análisis FODA

### INTERNO

#### Debilidades

- 1.- No existe distribución equitativa de funciones.
- 2.- Espacio reducido
- 3.- Bodega no acta
- 4.- No existe niveles jerárquicos
- 5.- Requisitos del ARSA
- 6.- No posee un adecuado control de inventario
- 7.- Sistema contable ineficiente

#### Fortalezas

- 1.- Canal de distribución amplio
- 2.- Reconocimiento a nivel nacional
- 3.- Ser parte del SERCORP y competir con el estado
- 4.- Conocer al cliente
- 5.- Bajos costos a nivel de la competencia
- 6.- Brindar garantía de 2 años

## **EXTERNO**

### **Oportunidades**

- 1.- Distribución de medicamentos para los diferentes centros de salud a nivel nacional
- 2.- Relación directa con la salud
- 3.- Reconocimiento de la empresa a nivel nacional ofrecer productos
- 4.- Ofrecer productos que mejoran la calidad de vida
- 5.- Ganar los procesos
- 6.- Tener distribuidores permanentes
- 7.- Alianzas con laboratorios

### **Amenazas**

- 1.- Competencia directa con otras distribuidoras
- 2.- Competitividad de precios
- 3.- Nuevas leyes más accesibles
- 4.- Inestabilidad política y económica del país
- 5.- Reformas tributarias
- 6.- Delincuencia
- 7.- Robo

## CAPITULO III

### 3.01 ANALISIS DEL CONSUMIDOR

#### 3.01.01 MUESTRA POBLACIONAL

Es la parte de población a estudio en la cual señala que MASTERCORP tiene como clientes 301 aproximadamente según la cartera vendida del 2014.

*Tabla N.-9 Datos de la Muestra Poblacional*

<b>N=</b>	301	=301	Población
<b>Z=</b>	( 1,96 ) <sup>2</sup>	=3,8416	Nivel de confianza
<b>e=</b>	0,08 <sup>2</sup> %	=0,0064	Nivel de error
<b>P=</b>	50%	=0,5	Nivel de probabilidad de ocurrencia
<b>Q=</b>	50%	=0,5	Nivel de no probabilidad

#### 3.01.01.02. Formula de la nuestra poblacional

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2}$$

$$e^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 301}{(0,08)^2 (301-1) + (0,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{289,0804}{(0,08)^2 (300) + 0,9604}$$

$$n = \frac{289,0804}{2,8804}$$

$$n = 100 \text{ ENCUESTAS}$$

## ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO

Esta encuesta tiene como objetivo conocer en que podemos mejorar y alcanzarla satisfacción en nuestros clientes.

Para nosotros no existen respuestas buenas ni malas nuestro único anhelo es mejorar

1.- Conoce usted a MASTERCORP?



Tabla N.-10

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	100	100%
NO	0	0%
TOTAL	100	100%



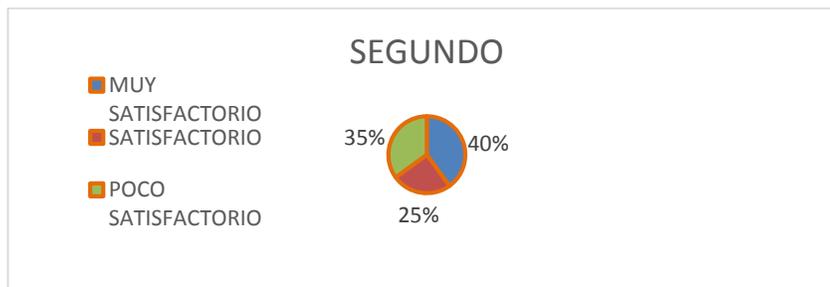
Análisis.-

El 100 % de la población encuestada si conoce a MASTERCORP como una distribuidora

2.-MASTERCORP como Distribuidora Farmacéutica que nivel de satisfacción le ha entregado?

Tabla N.-11

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	40	40%
SATISFACTORIO	25	25%
POCO SATISFACTORIO	35	35%
TOTAL	100	100%



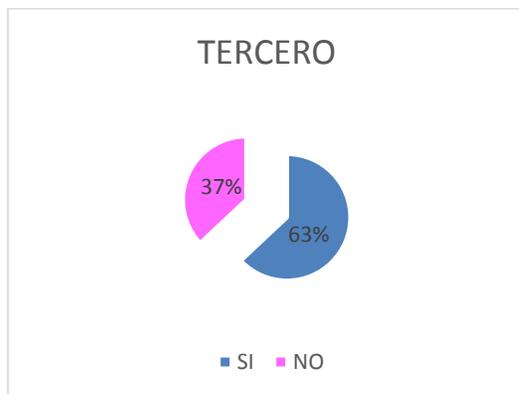
Análisis.-

Se puede observar que el 40% de la población encuestada tiene un nivel muy satisfactorio en segundo lugar un 25% de satisfactorio quedando un 35% de nivel poco satisfactorio, relacionando así con un porcentaje mayor que tenemos clientes con un nivel de satisfacción bueno.

3.- Ha cumplido con el tiempo estimado de entrega de su mercadería?

Tabla N.-12

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	63	63%
NO	37	37%
TOTAL	100	100%



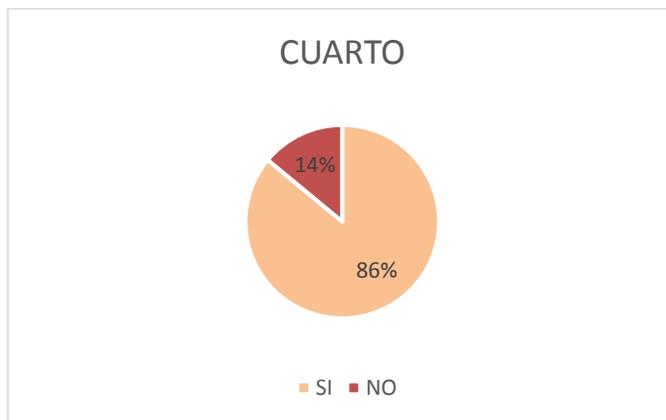
Análisis.-

El 63% de los encuestados dice que si se le ha entregado su mercadería a tiempo mientras el 37% dice que no le han entregado todo completo pero si a tiempo.

4.- La documentación entregada es la requerida?

Tabla N.-13

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	86	86%
NO	14	14%
TOTAL	100	100%



Análisis.-

Como la documentación requerida es la entregada el 86 % de la población encuestada dice que si le mandan la documentación requerida, mientras el 14% dice que se ha mandado erróneamente los documentos.

5.- Cuando solicita productos piensa primero en MASTERCORP?

Tabla N.-14

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	74	74%
NO	36	36%
TOTAL	100	100%



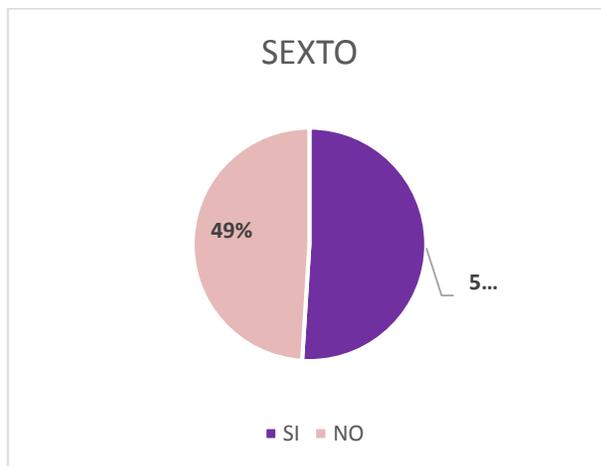
Análisis.-

El 74% de la población si piensa primero en MASTERCORP para proformar y así llegar a la compra y el 36% realiza los pasos ha seguir para la adjudicación del proceso.

6.- Usted cree que MASTERCORP necesita implementar un Plan Estratégico?

Tabla N.-15

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	51	51%
NO	49	49%
TOTAL	100	100%



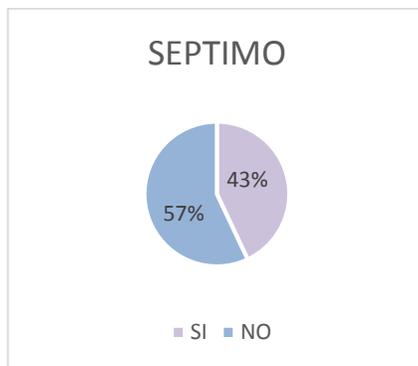
Análisis.-

El 51% cree que si necesita un plan estratégico y el 49% dice que no pero es necesario implementar dado que solo existe una variación de 2%.

7.- Conoce la experiencia de MASTERCORP con el portal de Compras Públicas?

Tabla N.-16

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	43	43%
NO	57	57%
TOTAL	100	100%



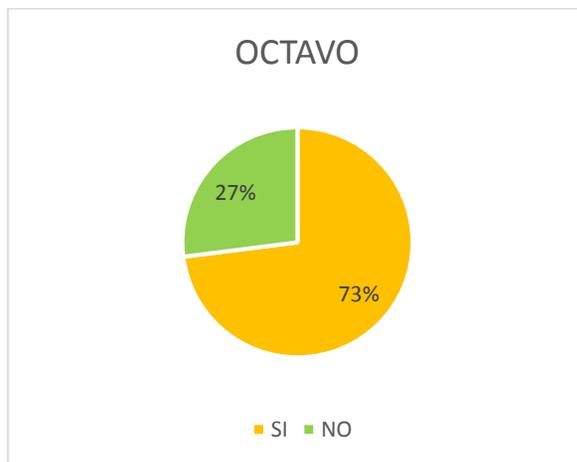
Análisis.-

En el portal de compras públicas si interesa la experiencia y el 57% no sabe de la experiencia emitida mientras de 43% sabe que la experiencia nos da credibilidad.

8.- Como le gustaría que le entreguen su producto y su leyenda respectiva MSP o IEES?

Tabla N.-17

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	73	73%
NO	27	27%
TOTAL	100	100%



Análisis.-

Para entregar un producto debe constar la leyenda respectiva de MSP o IEES siendo el 73% número de encuestados que requiere impreso y solo el 27% no le da mayor importancia si está pegado.

9.- Está conforme con la Garantía Técnica de los productos, con vigencia de 2 años?

Tabla N.-18

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	96	96%
NO	4	4%
TOTAL	100	100%



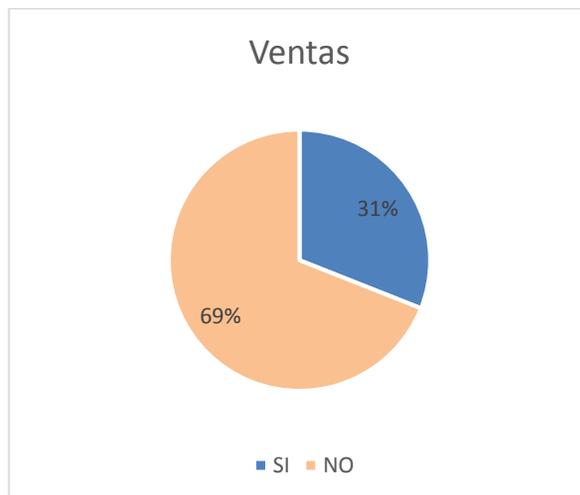
Análisis.-

La garantía técnica emitida por MASTERCORP se ha redactado para 2 años de garantía en insumos y medicamentos y encontramos que un 96% está satisfecho mientras el 4% no se encuentra satisfecho.

10.- Sabe que beneficios tiene usted al momento de una devolución?

Tabla N.-19

OPCION	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	31	31%
NO	69	69%
TOTAL	100	100%



Análisis.-

El 69% de los clientes de MASTERCORP saben que beneficios tiene el momento de la devolución mientras el 31% no sabe que si tiene beneficios.

### ENCUESTA DEL CLIENTE INTERNO

Esta encuesta tiene como objetivo conocer en que podemos mejorar y alcanzarla satisfacción en nuestros clientes internos.

Para nosotros no existen respuestas buenas ni malas nuestro único anhelo es mejorar

Marque con un listo el ítem seleccionado.

1.- Conoce las actividades que se realizar en MASTERCORP?

Tabla N.-20

VALORES	ENCUESTADOS	PROCENTAJES
SI	6	100%
NO	0	0
TOTAL	6	100%



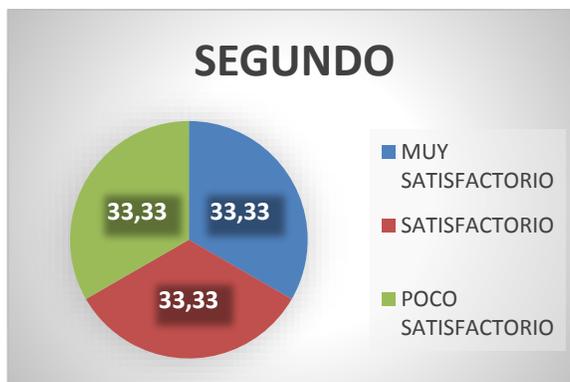
Análisis.-

Todos sus empleados conocen de MASTERCORP y sus actividades a realizar en el SERCOP

2.- Qué nivel de satisfacción tiene en su área de trabajo?

Tabla N.-21

SATISFACCION	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
Muy satisfactorio	2	33.33%
Satisfactorio	2	33.33%
Poco satisfactorio	2	33.33%
TOTAL	6	100%



Análisis.-

El nivel de satisfacción del área de trabajo es de 33.33% satisfactorio mientras en segundo lugar un 33.33% satisfactorio y poco satisfactorio 33.33%. esto demuestra que variedad de experiencia.

### 3.- Domina las funciones del cargo asignado?

Tabla N.-22

VALORES	ENCUESTADOS	PROCENTAJES
SI	5	83.33%
NO	1	16.67%
TOTAL	6	100%



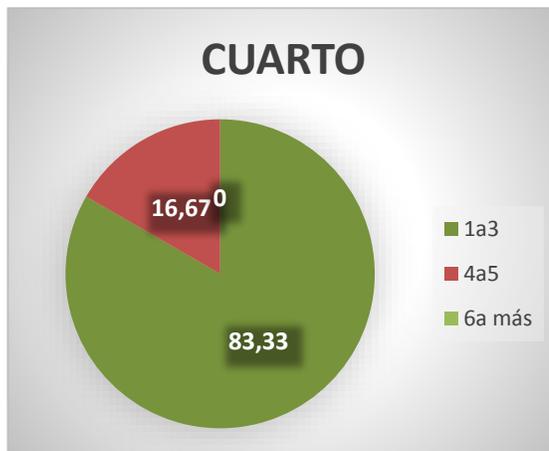
Análisis.-

Con un 83.33% los empleados dominan el cargo asignado mientras el 16.67% tienen un dificultad.

4.- Le han capacitado para desarrollarse en su trabajo y cuantas veces?

Tabla N.-23

VALORES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
De 1 a 3	5	83.33%
De 4 a 5	1	16.67%
De 6 a más	0	0%
TOTAL	6	100%



Análisis.-

El personal de MASTERCORP ha recibido 1 a 3 capacitaciones un 83.33 % capacitaciones para su área de trabajo mientras el 16.67% le han capacitado más de 5 veces.

5.- Que le gustaría que mejoren dentro de la empresa?

Tabla N.-24

ITEMS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Compañerismo	1	16.67%
Horarios	3	50%
Salarios	2	33.33%
TOTAL	6	100%



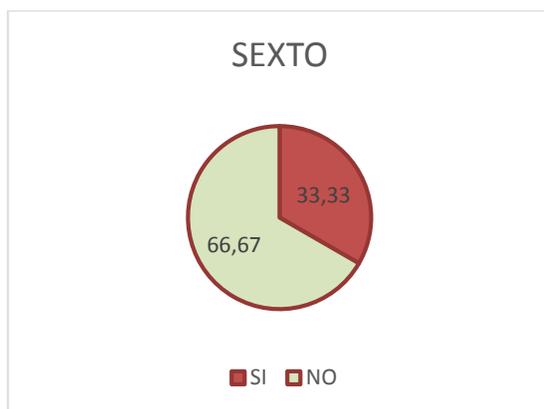
Análisis.-

A los empleados les gustaría mejorar en un 50% los horarios de trabajo siendo su carga horaria de 10 horas diarias en segundo lugar con el 33.33 % compañerismo y el 16.67% de aumento de salario.

6.- Su Jefe superior es accesible al cambio?

Tabla N.-25

ITEMS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	33.33%
NO	4	66.67%
TOTAL	6	100%



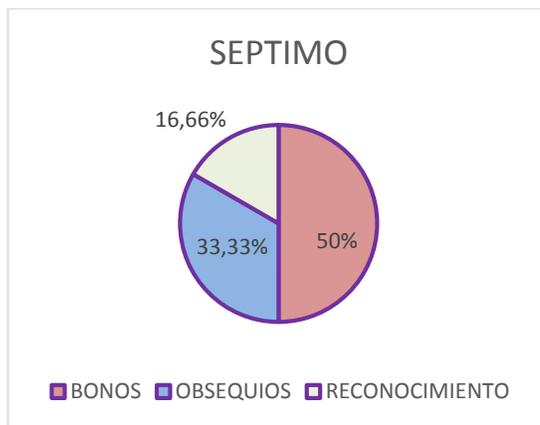
Análisis.-

El 33.33% de los empleados dice que su jefe es accesible al cambio y si escucha pero el 66.67% dice que si escucha pero lo existe variedad.

7.- Como le gustaría que lo incentiven en MASTERCORP

Tabla N.-26

ITEMS	ENCUESTADO	PORCENTAJES
BONOS	3	50%
OBSEQUIOS	2	33.33%
RECONOCIMIENTO DEL MEJOR EMPLEADO DE EL MES	1	16.67%
TOTAL	6	100%



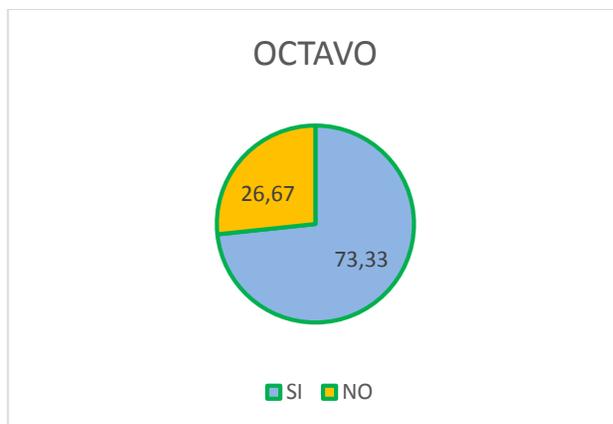
Análisis.-

El 50% de los empleados le gustaría que lo incentiven con bonos el 33.33% con obsequios pero el 16.67% con un reconocimiento del mejor empleado del mes MASTERCORP.

8.-MASTERCORP le proporciona un Trabajo Estable?

Tabla N.-27

DATOS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	4	73.33%
NO	2	26.67%
TOTAL	6	100%



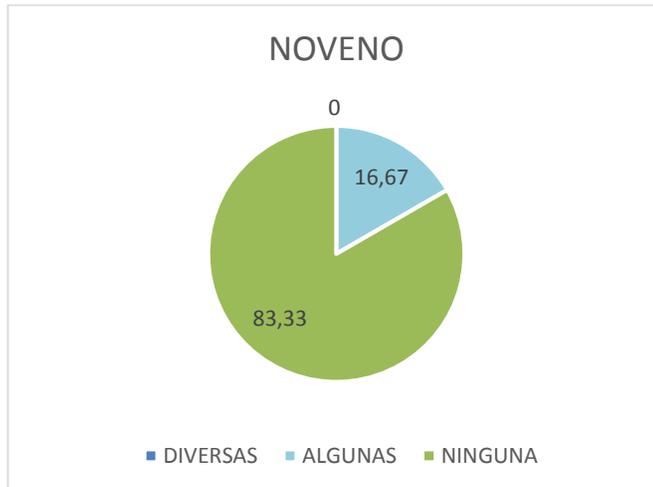
Análisis.-

En la distribuidora MASTERCORP la estabilidad en el trabajo es 73.33% mientras el 26.67% no tiene estabilidad.

9.- Que posibilidad de ascenso tiene MASTERCORP?

Tabla N.-28

DATOS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
DIVERSAS	0	0
ALGUNAS	1	16.67%
NINGUNA	5	83.33%
TOTAL	6	100%



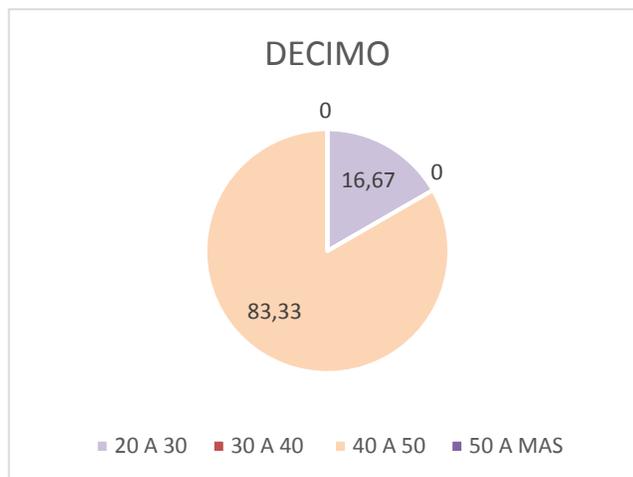
Análisis.-

En MASTERCORP la posibilidad de ascenso es de 16.67 % algunas, y le sigue un 83.33 % en ninguna posibilidad de ascenso.

## 10.-Cuántas horas semanales trabaja?

Tabla N.-29

DATOS	ENCUESTADOS	PORCENTAJES
20 A 30	1	16.67%
30 A 40	0	0%
40 A 50	5	83.33%
50 A MAS	0	0%
TOTAL	6	100%



### Análisis.-

En MASTERCORP el personal trabaja en una carga horaria promedio de 40 a 50 horas en un 83.33 % y el 16.67 % en una carga horaria de 20 a 30 horas.

### 3.1.04. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla N.-30 Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 2014
Ventas netas	1273932,24
Costo de ventas	436966,12
Utilidad bruta en ventas	836966,12
Gastos administrativos	76800.00
Gasto en ventas	63696.61
Gasto financieros	4200.00
Gastos operativos	144696.61
Utilidad operacional	1129235.63
Interés ganado utilidad A.I.T	6800.00
15% trabajadores	1136035.63
25% IR	965632.28
Utilidad neta	724224.21

### 3.01.05. FLUJO PROYECTADO

Tabla N.-31 Promedio de Inflación

Año	Porcentaje
2010	2.52
2011	4.67
2012	4.21
2013	2.10
2014	3.36

**Un promedio de 3.37**

Tabla N.-32 PIB farmacéutica

Año	Porcentaje
2011	55.88
2012	55.18
2013	55.90
2014	54.80

**Una media de 0.92**

### 3.01.06. CAJA PROYECTADA

La caja proyectada se obtuvo por la inflación más el PIB farmacéutico.

$3.37 + 0.92 = 4.29$
----------------------

## 3.02. Oferta

### 3.02.01. Oferta histórica

Tabla N.-33 Oferta Histórica

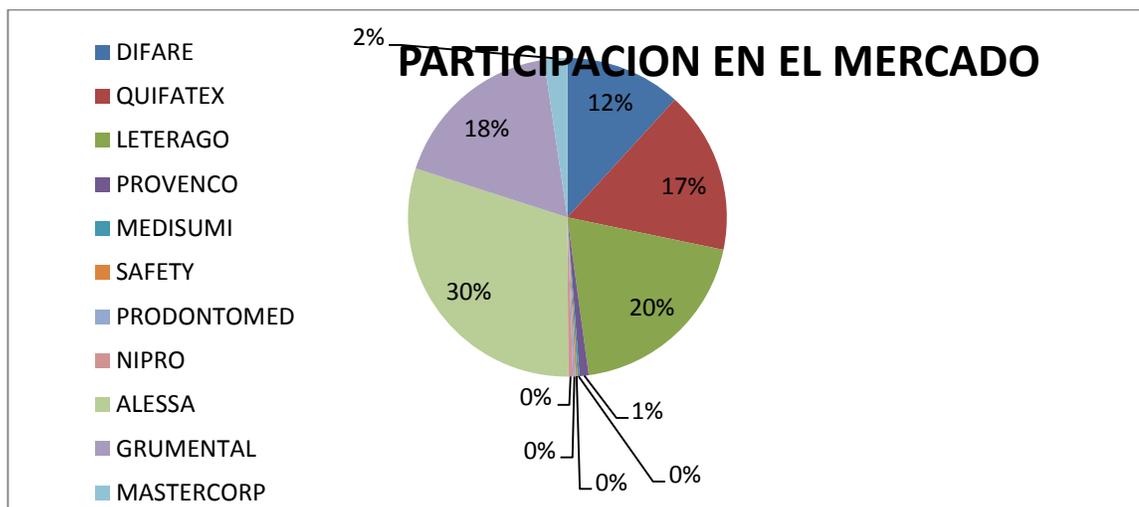
Año	% PIB	Oferta Histórica
2009	1.29	50.432.509.96
2010	1.52	51.091.591.49
2011	1.60	51.880.170.08
2012	1.24	52.723.750.08
2013	1.32	53.385.733.17

Para la oferta histórica se tomó en cuenta el indicador del producto interno bruto en el sector farmacéutico.

### 3.02.02. OFERTA ACTUAL

Tabla N.-34 Oferta Actual 2014

Distribuidoras competidoras	Ventas anuales	Porcentajes
DIFARE	6369661,20	11,77
QUIFATEX	8925644,50	16,50
LETERAGO	10596683,20	19,59
PROVENCO	496543,23	0,92
MEDISUMI	116435,54	0,22
SAFETY	105849,20	0,20
PRODONTOMED	135894,45	0,25
NIPRO	258497,12	0,48
ALESSA	16256489,03	30,05
GRUMENTAL	9564221,50	17,68
MASTERCORP	1273932,24	2,35
<b>TOTAL</b>	<b>54099851,21</b>	<b>100,00</b>



Elaborada por: Mireya Valenzuela  
Fuente: Banco Central del Ecuador

### 3.02.03. OFERTA PROYECTADA

Para determinar la oferta proyectada se tomó en cuenta el total de la demanda actual

Multiplicada el promedio de la caja proyectada, es de 4,29 %

Tabla N.-35 Oferta Proyectada

Año	% PIB FARMACEUTICO	Oferta Proyectada
2014	4.29%	54099851,20
2015	4.29%	56420734,80
2016	4.29%	58841184,40
2017	4.29%	61365471,20
2018	4.29%	63998049,90

### 3.04 DEMANDA

En Pichincha se cuenta actualmente con 196 unidades operativas, 21 son centros de salud y 175 son Subcentros.

Para determinar la demanda insatisfecha vamos a basarnos en las encuestas realizadas donde nos damos cuenta que la quinta parte del mercado es del 7.35%.

Encuestas

Como pudimos ver la encuesta realizada se detalla que en la pregunta 2

2.- MASTERCORP como distribuidora farmacéutica que Nivel de satisfacción que ha entregado?

Teniendo como respuesta el 35 poco satisfactorio

3.- Ha cumplido con el tiempo estimado de entrega de su mercadería?

El 37 % no se ha entregado a tiempo

5.- Cuando solicita productos piensa primero en MASTERCORP?

El 36 % no piensa en MASTERCORP

6.- Usted cree que MASTERCORP necesita realizar una planificación estratégica?

49% dice que si necesita una planificación estratégica.

Tabla N.-36 Demanda Insatisfecha

NUMERO DE PREGUNTA	PORCENTAJE
PREGUNTA 2	25%
PREGUNTA 3	37%
PREGUNTA 5	36%
PREGUNTA 6	49%
<b>TOTAL</b>	<b>147%</b>

Tabla N.-37 Sección de Mercado

QUINTA PARTE DEL MERCADO
=147/4
=36.75%
=36.75/5
=7.35%

### 3.05 Demanda insatisfecha

Tabla N.-38

OFERTA ANUAL	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA ANUAL
54 099 851.21	7 861 271 612	7 915 371 463.59

Tabla N.-39

*Fuente: Dirección Nacional de gestión y supervisión de fondos y reserva, unidad de consolidación presupuestaria*

CLIENTES	PRESUPUESTO ANUAL	PORCENTAJES
MSP	1 074 634 633,44	13,58%
IESS	6 838 413 892,13	86,39%
CENEL	1 057 964,56	0,01%
OTROS	1 264 973,46	0,02%
<b>TOTAL</b>	<b>7 915 371 463,59</b>	<b>100,00%</b>

#### Análisis.-

Según los datos obtenidos contamos con una partida presupuestaria de 86.39% para IEISS, en segundo lugar el MSP que son los consumidores de mayor partida presupuestaria y tenemos una demanda insatisfecha de 7 861 271 612 aunque no se va a considerar debido a que solo cubriremos el 7,35% de la demanda insatisfecha.

Se consta con 301 clientes que son áreas de salud según el cuadro de ventas del año pero su cubrimos el 7.35% proyectado + 4% normal total de 11.35%, la demanda crecerá 335.16 clientes es decir 34 áreas de salud más se quiere alcanzar su fidelización.

## CAPITULO IV

### 4.01. PROPUESTA

Para el planteamiento de la propuesta es importante analizar a la trayectoria de la distribuidora MASTERCORP que se encuentra localizada en el sector la Joya (Pomasquí) al norte de Quito del D.M.Q. la cual en los últimos años ha tenido cambios bruscos ya que hemos cambiado la localización para su mejora respectiva, antes estábamos ubicados en la Autopista Manuel Córdova Galarza km 10 ½ en el conjunto habitacional sol 1, en la actualidad estamos ubicados en la Autopista Manuel Córdova Galarza calle principal la Independencia conjunto habitacional la joya casa 3

#### 4.01.01. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

La filosofía organizacional es la que ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que nos da a descubrir lo que queremos y hacia donde queremos llegar.

#### 4.02.01 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

 <p><b>VISIÓN</b></p>
<p><b>MASTER CORP desea distribuir medicamentos e insumos médicos de forma asertiva a todos los sectores de salud con estándares de calidad, llegando a ser la primera opción en la mente de los clientes, con agilidad y excelencia.</b></p>

 <p><b>QUIENES SOMOS</b></p>
<p><b>Somos una Empresa integrada en el sector de salud buscamos el éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad a través de la comercialización y distribución de medicamentos e insumos de calidad de manera eficaz y eficiente.</b></p>

## 4.02.02. OBJETIVOS

Los objetivos se formulan en base a lo que queremos hacer o a que logros quiero alcanzar, es la razón de ser de la empresa

### 4.02.02.01. OBJETIVO GENERAL

- Recrearse de clientes satisfechos e incrementar las ventas.

### 4.02.02.02. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer a los clientes brindando confianza y ganando la fidelización de ellos.
- Aumentar las ventas.
- Motivar al personal de trabajo.

## 4.02.03 VALORES

VALORES	
	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Solidaridad</b></li><li>• <b>Honestidad</b></li><li>• <b>Respeto</b></li><li>• <b>Trabajo en equipo</b></li><li>• <b>Desarrollo del personal</b></li></ul>	

### 4.02.03 POLITICAS

- Excelencia en el trabajo, brindando un servicio de calidad siendo eficaz y eficiente.
- Puntualidad, la hora de entrada es de a las 8:00am y la de salida 18:00pm.
- Disponibilidad de tiempo.

## 4.03 Localización

### 4.03.01 Macro localización



### Macro ilustración

Figura N.-8 Macro Localización

El proyecto de planificación estratégica se realizara en:

Provincia: Pichincha

Cuidad: Quito

Parroquia: Pomasquí

#### 4.03.02 Micro localización

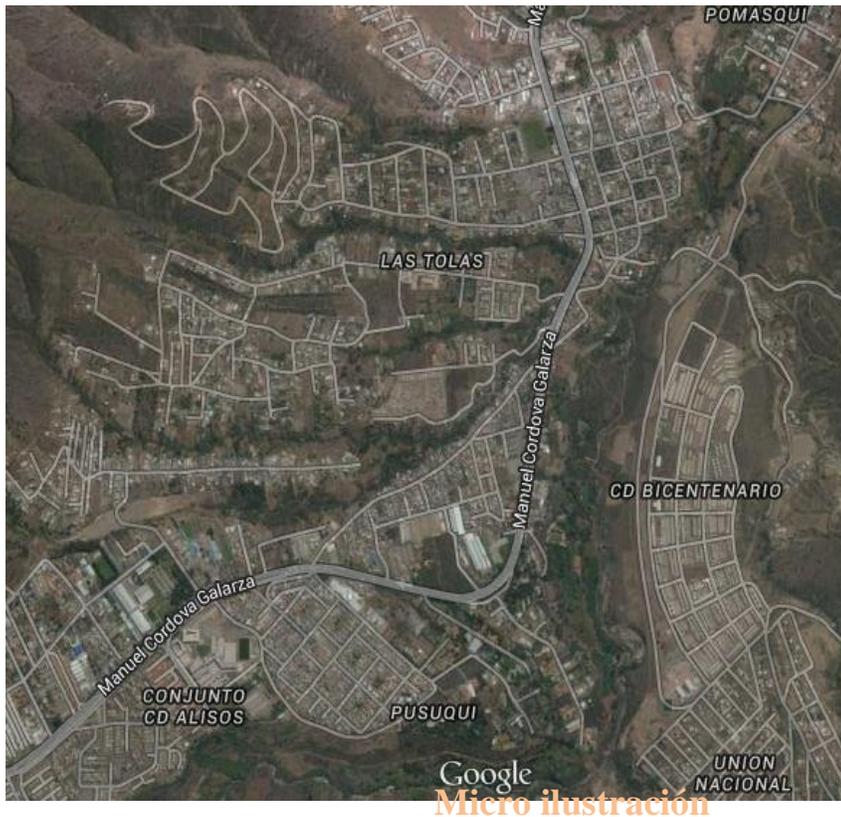
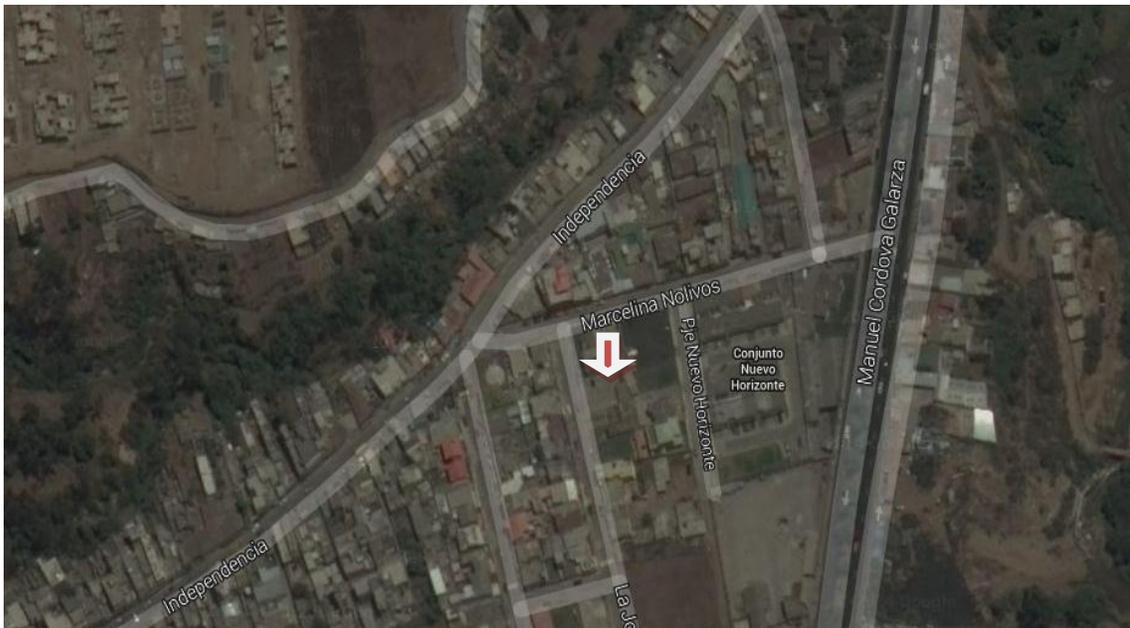


Figura N.-9 Micro Localización

La distribuidora MASTERCORP tiene como ubicación en la parroquia Pomasqui en el barrio Las Tolas un sector de farmacéutico debido a que están cerca, Grunenthal, Leterago.

#### 4.04 Localización óptima



*Figura N.-10 Localización Óptima*

La distribuidora MASTERCORP funciona en el barrio la Joya ubicado en la Aut. Manuel Córdova Galarza, calle la independencia y Marcelina Nalivos, conjunto habitacional la joya casa 3, donde consta con oficinas propias.

La localización óptima es accesible su ubicación, debido a estar en un sector conocido así también la visita médica y para los empleados pueden llegar a ella sin problema

#### 4.04 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS BSC

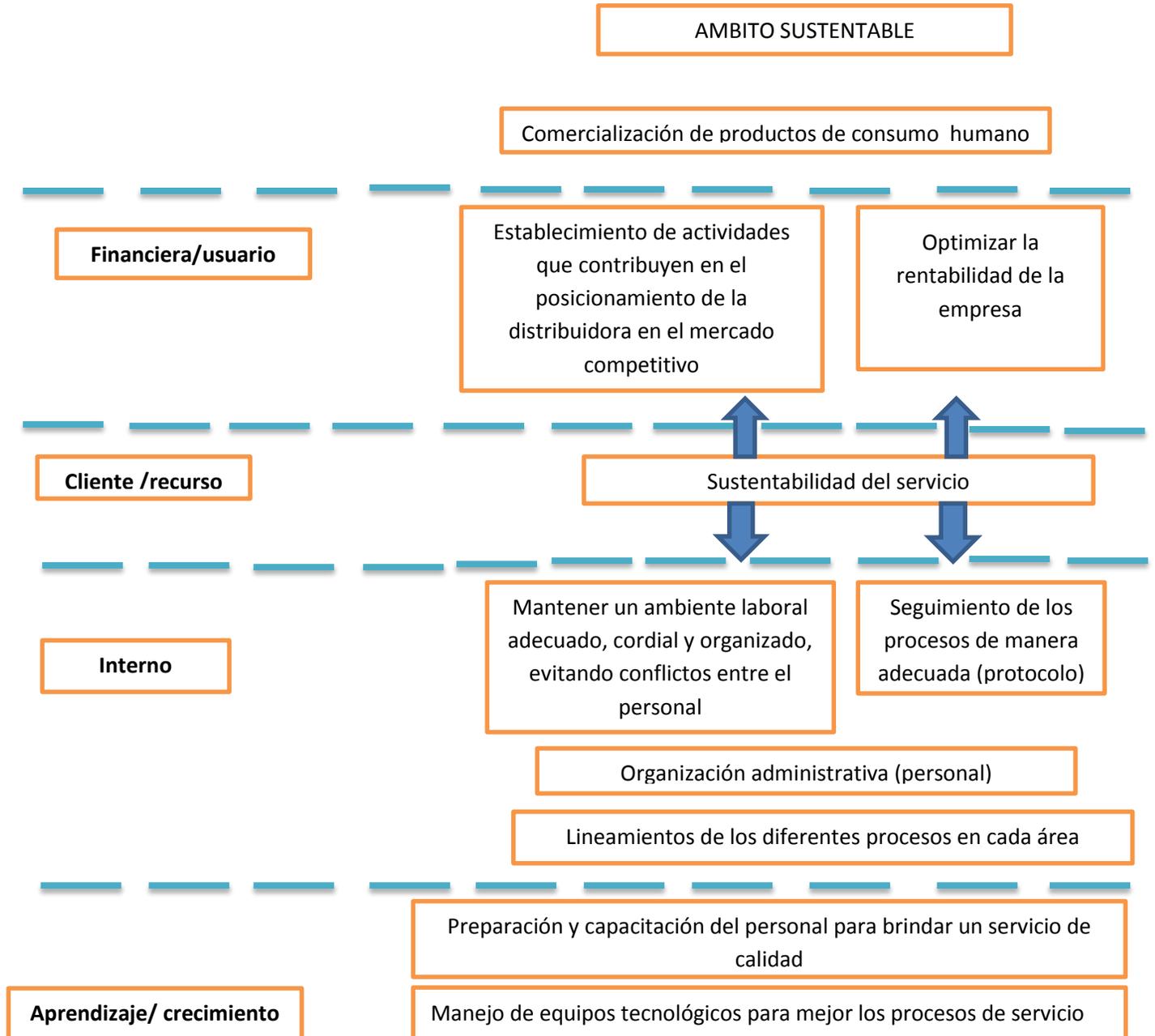


Figura N.- 11

Fuente: Planificación Estratégica

Elaborado por: Mireya Valenzuela

#### **4.05.01 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

La matriz (MEFE) es la que evalúa la situación externa de la distribuidora MASTERCORP mediante el análisis profundo de las Oportunidades y Amenazas dentro de la organización y su impacto, en la cual se analiza y se resumen las relaciones internas de la empresa ya que es una herramienta que contribuirá en la estructuración de las estrategias en base a las oportunidades y amenazas.

Las valoraciones se darán a las ponderaciones será de 0.0 será sin importancia y 1.0 de gran importancia cuya sumatoria será igual a 1.0 y en la clasificación se valora de la siguiente manera:

- a) Amenaza importante (1)
- b) Amenaza menor (2)
- c) Oportunidad menor (3)
- d) Oportunidad importante (4)

TABLA N.- 40 MEFE

<b>MATRIZ DE EVALUACION DEL AMBIENTE EXTERNO (MEFE)</b>			
<b>FACTOR EXTERNO</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO DE PONDERACION</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
		<b>(1-4)</b>	
Distribución de medicamentos para los diferentes centros de salud a nivel nacional	0,10	4	0,40
Relación directa con la salud	0,05	3	0,15
Reconocimiento de la empresa a nivel nacional ofrecer productos	0,10	3	0,30
Ofrecer productos que mejoran la calidad de vida	0,05	4	0,20
Ganar los procesos	0,05	4	0,20
Tener distribuidores permanentes	0,10	3	0,30
Alianzas con laboratorios	0,10	4	0,40
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,55</b>	<b>-</b>	<b>1,95</b>
<b>AMENAZAS</b>			
		<b>(1-4)</b>	
Competencia directa con otras distribuidoras	0,10	4	0,40
Competitividad de precios	0,05	4	0,20
Nuevas leyes más accesibles	0,10	4	0,40
Inestabilidad política y económica del país	0,05	3	0,15
Reformas tributarias	0,05	3	0,15
Delincuencia	0,05	3	0,15
Robo	0,05	3	0,15
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,45</b>	<b>-</b>	<b>1,60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,55</b>

**ANALISIS:**

El resultado obtenido en la MEFE nos demuestra que la distribuidora MASTERCORP tiene muchas posibilidades de mantenerse en el mercado competitivo e incluso el

continuar creciendo, lo cual depende de la atención que se da a las oportunidades un 1.95 y al análisis que en esta matriz se detalla también las amenazas un 1.60, elaborando una guía estratégica que contribuya en el fortalecimiento de las oportunidades para la empresa.

#### **4.06.01 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)**

La Matriz MEFI nos permite analizar la base de datos para analizar las relaciones internas de la empresa, es una herramienta analítica importante para la formulación de estrategia en la cual se evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la misma lo que permitirá que las diferentes áreas de la organización aplique estrategias que contribuya en el crecimiento de MASTERCORP.

Las valoraciones se darán a las ponderaciones será de 0.0 será sin importancia y 1.0 de gran importancia cuya sumatoria será igual a 1.0 y en la clasificación se valora de la siguiente manera:

- a) Debilidad importante (1)
- b) Debilidad menor (2)
- c) Fortaleza Menor (3)
- d) Fortaleza Importante (4)

TABLA N.- 41 MEFI

<b>MATRIZ DE EVALUACION DEL AMBIENTE INTERNO (MEFI)</b>			
<b>FACTOR INTERNO</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO DE PONDERACION</b>
<b>FORTALEZAS</b>		(1-4)	
Canal de distribución amplio	0,10	4	0,40
Reconocimiento a nivel nacional	0,05	3	0,15
Ser parte del SERCORP y competir con el estado	0,05	3	0,15
Conocer al cliente	0,05	3	0,15
Bajos costos a nivel de la competencia	0,10	4	0,40
Brindar garantía de 2 años	0,10	3	0,30
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,45</b>	<b>-</b>	<b>1,55</b>
<b>DEBILIDADES</b>		(1-4)	
No existe distribución equitativa de funciones.	0,10	4	0,40
Espacio reducido	0,10	4	0,40
Bodega no acta	0,05	3	0,15
No existe niveles jerárquicos	0,10	4	0,40
Requisitos del ARSA	0,05	3	0,15
No posee un adecuado control de inventario	0,05	3	0,15
Sistema contable ineficiente	0,10	4	0,40
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,55</b>	<b>-</b>	<b>2,05</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>

### **ANÁLISIS:**

El cuadro nos demuestra que las debilidades tienen un valor de 2.05 mayor a las fortalezas con una ponderación de 1.55, lo cual demuestra que en el mercado la situación interna es desfavorable reconociendo que la distribuidora necesita una planificación estratégica debido a que la competencia es grande y necesitamos convertirlas en fortalezas.

## **ANÁLISIS DE LAS DOS MATRICES:**

La matriz MEFE (externa) tiene una ponderación de 3.55 desglosando tenemos amenazas 1.60 y oportunidades 1.95 donde tenemos más oportunidades en el mercado para poder invertir, mientras en la matriz MEFI (interna) tenemos una ponderación de 3.60 total de la matriz en su desglose encontramos que fortalezas tiene 1.55 pero en sus debilidades marcamos 2.05 esto nos indica que tenemos varias debilidades que tenemos que mejorar para transformarlos en fortalezas.

### **4.07.01 MATRIZ ANALÍTICA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS (MAFE)**

En la matriz (MAFE) se organizarán las estrategias relacionadas con el FODA ya que se obtiene en base a la información Interna; son las Fortalezas y Debilidades de la distribuidora y la parte Externa que son las Amenazas y Oportunidades que se deben aprovechar; en la distribuidora para poder crecer en el mercado tan competitivo como es el sector farmacéutico.

Obtenida la información del FODA se formula el plan estratégico que se utilizará como guía para desarrollo de la distribuidora, esta matriz propone estrategias que se realizarán durante el proceso de mejora continua.

Tabla N.-42 Matriz MAFE

<b>MATRIZ MAFE</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1.- Canal de distribución amplio 2.- Reconocimiento a nivel nacional 3.- Ser parte del SERCORP y competir con el estado 4.- Conocer al cliente 5.- Bajos costos a nivel de la competencia 6.- Brindar garantía de 2 años	1.- No existe distribución equitativa de funciones. 2.- Espacio reducido 3.- Bodega no acta 4.- No existe niveles jerárquicos 5.- Requisitos del ARSA 6.- No posee un adecuado control de inventario 7.- Sistema contable ineficiente
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>
1.- Distribución de medicamentos para los diferentes centros de salud a nivel nacional 2.- Relación directa con la salud 3.- Reconocimiento de la empresa a nivel nacional ofrecer productos 4.- Ofrecer productos que mejoran la calidad de vida 5.- Ganar los procesos 6.- Tener distribuidores permanentes 7.- Alianzas con laboratorios	* Diseño de bonificaciones a los clientes	*Determinar acciones de buena atención al cliente para aumentar las ventas
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
1.- Competencia directa con otras distribuidoras 2.- Competitividad de precios 3.- Nuevas leyes más accesibles 4.- Inestabilidad política y económica del país 5.- Reformas tributarias 6.- Delincuencia 7.- Robo	*Capacitación y aplicación del nuevo sistema USHAY del SERCORP	*Capacitación de del personal para cada área de trabajo

### **ANALISIS**

La Matriz (MAFE) nos permite hacer una comparación entre los parámetros internos y externos de la distribuidora lo que nos permite realizar las estrategias (F.O. – F.A. – D.O. – D.A.) necesarias para MASTERCORP las estrategias nos permiten innovar a la distribuidora en el mercado farmacéutico y ser más competitiva.

#### 4.08.01 FORMULACION ESTRATEGICA – OBJETIVOS ESTRATEGIAS

##### ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

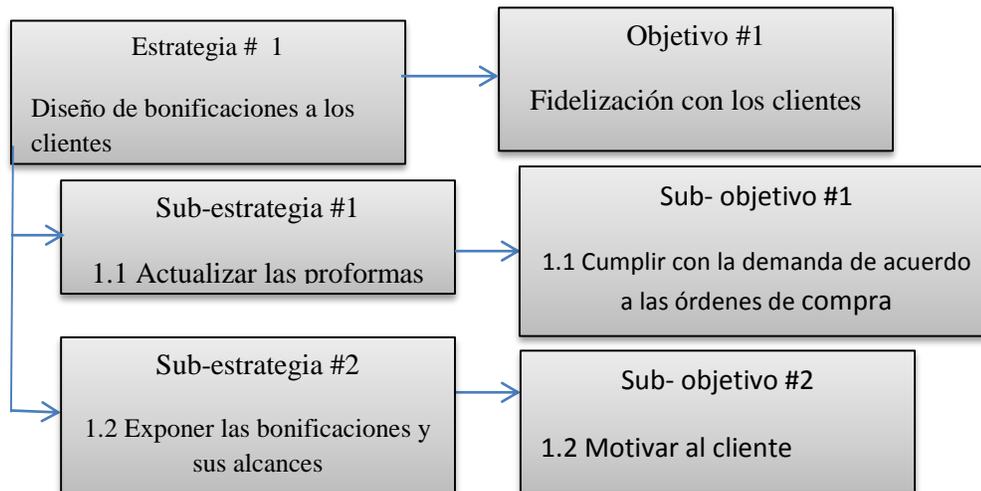


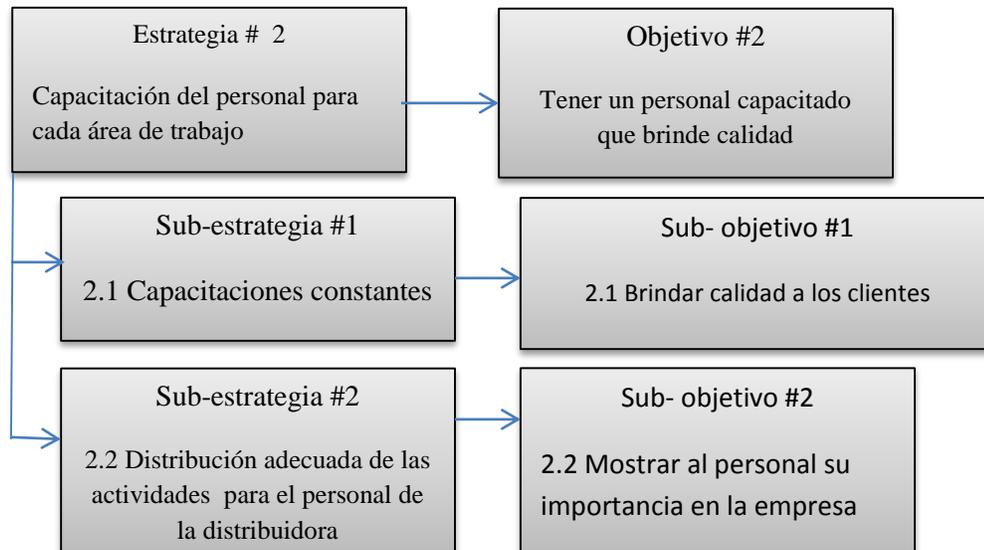
Figura N.- 12

Elaborado por: Mireya Valenzuela

##### Análisis

Con la estrategia administrativa se anhela mejorar las ventas de la distribuidora e implementar actividades como bonificaciones que cautiven al cliente.

*ESTRATEGIA RECURSOS HUMANOS*

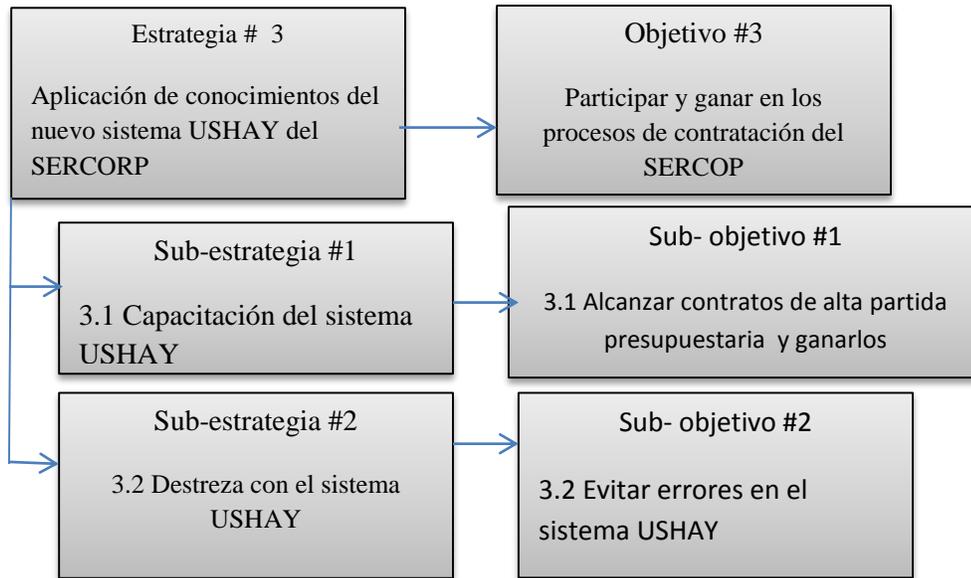


*Figura N.- 13*  
*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

**Análisis**

En la distribuidora MASTERCORP no existe el área de recursos humanos, por lo cual no existe estabilidad laboral, es una debilidad para la distribuidora la insatisfacción del personal, al no apreciar su importancia en la empresa.

*ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN*

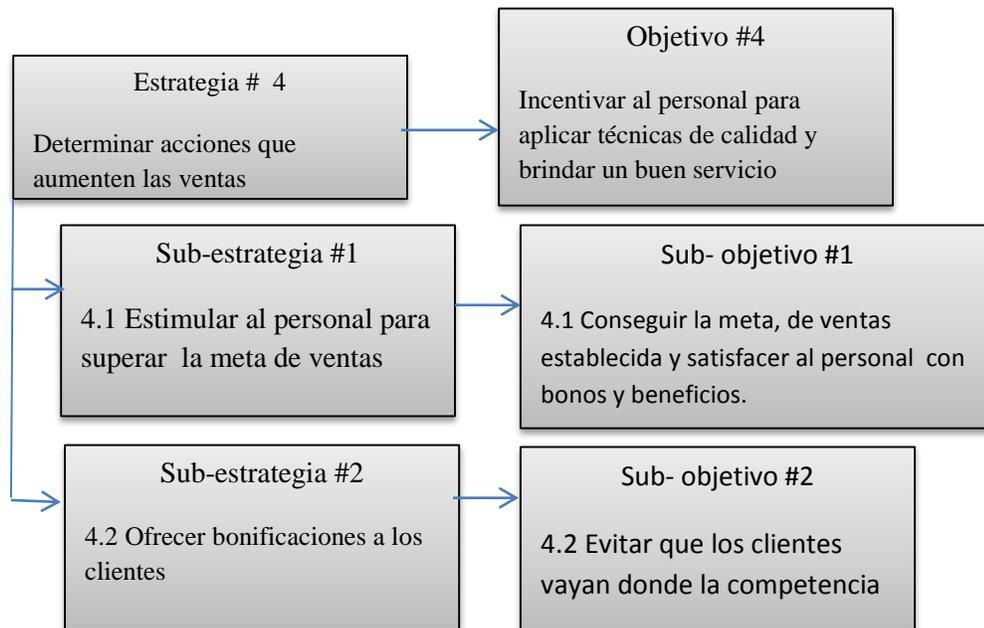


*Figura N.- 14*  
*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

Análisis

La distribuidora MASTERCORP necesita capacitar al personal constantemente para desempeñar mejor su trabajo y tener conocimientos actuales, siendo competencia para las grandes distribuidoras a nivel nacional.

*ESTRATEGIA FINANCIERA*



*Figura N.- 15*

*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

**Análisis**

Con la estrategia financiera se busca el posicionamiento y al rentabilidad de la empresa pero también buscamos al personal de trabajo satisfecho, que cumpla un buen desempeño de trabajo mediante incentivos.

#### **4.09.01 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

Conocida como BALANCE SCORECARD es una herramienta que contribuye al análisis del desempeño corporativo y engloba a toda la empresa tomando en cuenta la filosofía empresarial, en la que consta la misión y visión a largo plazo de la empresa, además del conjunto de objetivos que permiten la gestión de estrategias por medio de indicadores.

El CMI analiza la relación causa y efecto de las estrategias planteadas es decir la interpretación de los objetivos, las cuales se desglosan en actividades a realizar, para lo que se emplea el término SI (causa) y ENTONCES (efectos). Los INDICADORES son aquellos que nos permiten medir los resultados obtenidos y a los que no se pueden medir no se podrá administrar por no contar con los parámetros para saber si la empresa va por un buen camino y proponer soluciones a los problemas en que la empresa pueda declinar o re direccionar nuevas estrategias de ser necesario.

#### **VENTAJAS:**

- ❖ Estrategias claras
- ❖ Comunicación con todo el personal de la distribuidora MASTERCORP
- ❖ Seguimiento organizado de la distribuidora MASTERCORP
- ❖ Relacionar los objetivos, indicadores y metas
- ❖ Habilidad en la toma de decisiones
- ❖ Analizar las estrategias y mejoras

#### DESVENTAJAS:

- ❖ Inconformidad al cambio
- ❖ Adaptación al nuevo sistema



*Figura N.- 16*  
*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

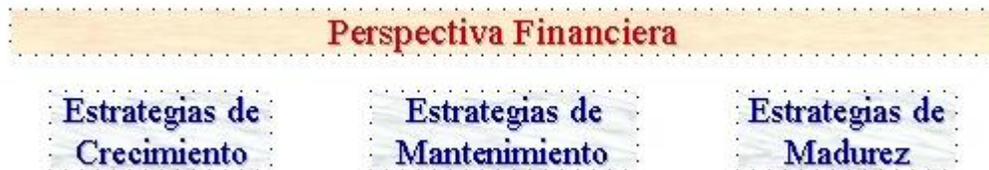
#### 4.09.01. COMPONENTES DE CMI

Cada componente que conforma el CMI son los objetivos estratégicos y se clasifican en perspectiva según corresponda, en el modelo básico del CMI existen cuatro perspectivas que nos ayudaran al mejoramiento.

#### 4.09.01.01. PERSPECTIVA FINANCIERA

En este punto nos exige la construcción del CMI vinculando los objetivos financieros con las estrategias de la distribuidora, estos objetivos nos enfocan a los objetivos generales e indicadores para poder analizar los puntos fundamentales tales como:

- ❖ Crecimiento(reconocimiento de la distribuidora a nivel nacional)
- ❖ Mantenimiento(mantenerse en el mercado competitivo y ser reconocido)
- ❖ Resultados(alcanzar buenos resultados, cumplir con la meta establecida)



Los resultados son la recuperación invertida más la utilidad que deja la misma para lo cual es el uso de los indicadores económicos como son: el TRI, el PRI, costo/beneficio que demuestra la rentabilidad y el tiempo de recuperación de lo invertido.

El análisis del ámbito financiero se basa en el capital invertido para el correcto funcionamiento de la distribuidora MASTERCORP como son el crecimiento de la inversión, reducir gastos y mejorar la eficiencia en ventas y la utilización de los activos para las inversiones que se requieran para el mejoramiento de la distribuidora.

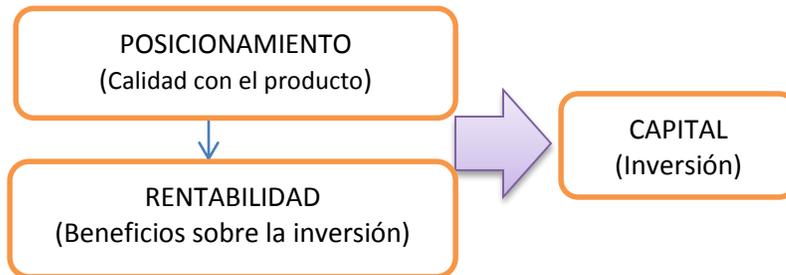


Figura N.- 17

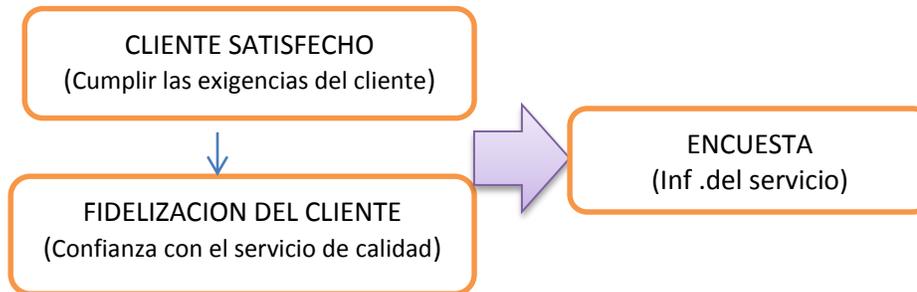
Elaborado por: Mireya Valenzuela

#### 4.09.01.02 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Se relaciona al segmento de cliente y de mercado que se ha seleccionado para competir, los cuales en nuestro caso son las mayores distribuidoras farmacéuticas y su mayor reconocimiento en frente a nuestra distribuidora. Los indicadores clave en este punto es la satisfacción del cliente para lo que requiere la adquisición de productos de alta calidad y la rentabilidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

Los puntos en los que se centra este aspecto son los siguientes:

- ❖ Porcentaje de clientes NO rentables
- ❖ Porcentaje de clientes objetivo
- ❖ Conocimiento de la marca
- ❖ Porcentaje de clientes adquiridos



*Figura N.- 18*

*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

#### **4.09.01.03 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

En este aspecto se identifica los puntos en los que existe falencia o que requiera una nueva estrategia para el cumplimiento de los objetivos del empresario y trabajador, lo cual se relaciona de manera directa con los objetivos estratégicos en base a los objetivos financieros y por ende al cliente.

Cada empresa se basa en el análisis de los procesos durante la actividad que realiza la distribuidora en las ventas por lo cual el seguimiento será:

- ❖ Antes .-se planificara la venta (enviando proformas si es compra directa o enviando carpetas si es por subasta inversa electrónica)
- ❖ Durante.-mantener la atención del cliente brindándole los mejores productos de alta calidad
- ❖ Después.-asegurarse que el producto haya llegado en perfecta estado y en óptimas condiciones y el tiempo establecido

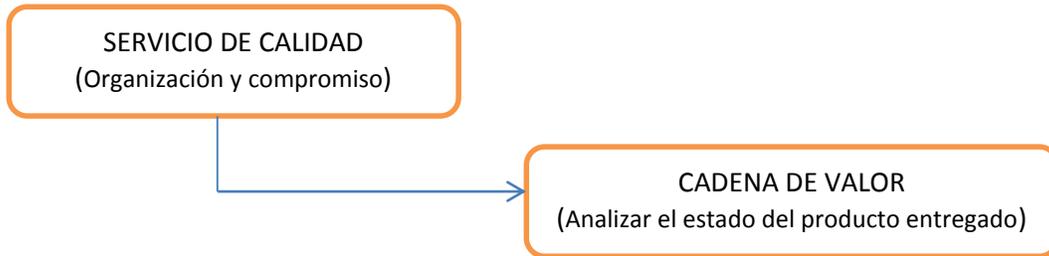


Figura N.- 19  
Elaborado por: Mireya Valenzuela

#### 4.09.01.04 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y FORMACION

La importancia de a más de invertir en el área financiera contribuye en el alcance de los objetivos estratégicos de las demás perspectivas obteniendo buenos resultados para el cumplimiento de la misión y visión de la distribuidora.

Es importante la inversión del personal, es decir el área de recursos humanos en el que interviene los procedimientos a definir que beneficiara tanto al trabajador como al empresario para alcanzar los objetivos a largo plazo.

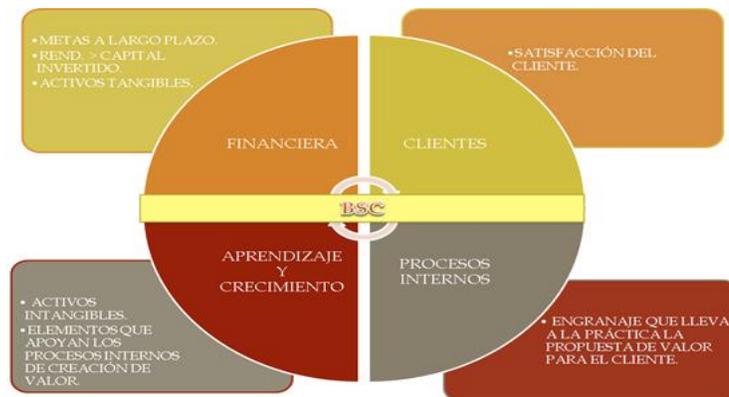


Figura N.- 20  
Elaborado por: Mireya Valenzuela

#### 4.10. ESTRATEGIA:

Promover un sistema de reconocimiento por el buen desempeño y el esfuerzo de los trabajadores en el campo laboral de sus funciones, lo que contribuirá a la fidelización de los clientes brindando un mejor servicio.

#### ESTRATEGIAS DE BSC



*Figura N.- 21*  
*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

#### 4.11.01.05 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla N.- 43 Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	PLANES DE ACCION	METAS	INDICADORES	RESPONSABLE
FINANCIERA	Determinar acciones de aumenten las ventas	Incentivar al personal para aplicar técnicas para aplicar y brindar un buen servicio	Programa de incentivos a los trabajadores más destacados.	Aplicar la técnica de atención al cliente.	Aumento del número de ventas.	Secretaria Ejecutiva
		Personalizar las proformas con el sello de la institución.	Brindar un servicio personalizado y de calidad.	Medir el nivel de satisfacción de los clientes.	Registro de calificación del servicio dado a los clientes.	
CLIENTE	Dar a conocer las nuevas instalaciones a los visitantes médicos.	Obtener una buena publicidad de la ubicación de la distribuidora.	Abastecer de una gigantografía con nombre de la distribuidora MASTERCORP.	Fácil ubicación de los proveedores y visitantes médicos.	Aumento y distribución de productos.	Auxiliar administrativo
	Implementar un buzón o correo electrónico para sus dudas, comentarios y sugerencias.	Brindar un excelente servicio con calidad y calidez.	Proporcionar una mejor atención a nuestros clientes.	Atraer más clientes dando mejor trato.	Reconocimiento a nivel de distribuidoras.	Secretaria ejecutiva
		Satisfacer todas las necesidades de los clientes tanto internos como externos.	Proporcionar un número de teléfono a nuestros clientes.	Saber que opinan de nuestro servicio prestado.	El número de sugerencias	
PROCESOS INTERNOS	Mantener un ambiente agradable de trabajo organizado para evitar complicaciones con el personal.	Compromiso con el personal dándole su lugar propio de trabajo.	Cubrir las expectativas de los trabajadores con la distribuidora.	se sientan parte de la familia MASTRECOP	Número de empleados en rotación	Administrador
		Comprometer al personal a cumplir sus obligaciones con responsabilidad.	Distribución de las actividades al personal dentro de la distribuidora.	Optimizar el tiempo y recursos necesarios.	Disminuir la acumulación del trabajo.	
	Seguimiento de los procesos de manera adecuada y organizada.	Capacitar al personal a cumplir su actividad de inicio a finalización de los procesos.	Encargar a una persona la realización de carpetas o proformas.	Garantizar la venta.	Aumento de ventas.	
FORMACION Y CRECIMIENTO	Preparación y capacitación al personal para que brinde un servicio de calidad.	Conocer las áreas de trabajo y sus funciones.	Analizar los manuales de manipulación de medicamentos e insumos.	Aplicar los conocimientos en el área de trabajo.	Ordenamiento del lugar de trabajo.	Secretaria administrativa/ Auxiliar
	Actualización de sistemas tecnológicos para mejorar las ventas.	Dominar el nuevo sistema USHAY para aumentar las ventas.	Aplicar el nuevo sistema USHAY para las compras públicas.	Ser reconocidos a nivel nacional y conseguir más ventas.	Número de empleados que tienen conocimiento en el sistema	

Análisis:

El cuadro de mando integral es un análisis más profundo de las actividades de la distribuidora MASTERCORP los cuales se relacionan unos con otros para el cumplimiento de la filosofía empresarial que es la visión y misión, la cual se basa en el cliente y de brindar un buen servicio.

## **4.12. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4.12.01. PLANES OPERATIVOS**

El plan operativo o POA es un documento oficial en el que se expone la organización de la distribuidora, generalmente se desarrolla en un tiempo determinado máximo un año.

El POA es una guía para organizar las estrategias mejorando las áreas de trabajo de la distribuidora, las mismas que las subdividen en sub-estrategias para alcanzar las metas propuestas en un tiempo determinado, permitiéndola distribución de las funciones que en la distribuidora realiza, es una cadena de actividades que llegan al cumplimiento de un mismo fin, posicionar al negocio y obtener rentabilidad de la inversión realizada.

La distribuidora se basa en cuatro áreas principales que toda empresa tiene sin importar el tamaño de la misma o el número de integrantes que componga al establecimiento, entre las cuales se detalla.

### ESTRATEGIA FINANCIERA

TABLA N.- 44 Estrategia Financiera

<b>ESTRATEGIA FINANCIERA</b>					
Determinar acciones que aumenten las ventas					
<b>OBJETIVO</b>					
Incentivar al personal para aplicar técnicas para aplicar y brindar un buen servicio					
<b>SUB-ESTRATEGIA</b>					
Personalizar las proformas con el sello de la institución.					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DURACION</b>	<b>RESP.</b>	<b>PRESUP.</b>
Programa de incentivos a los trabajadores más destacados.	Aplicar la técnica de atención al cliente.	Aumento del número de ventas.	1 Año	ADM.	1000
Brindar un servicio personalizado y de calidad.	Medir el nivel de satisfacción de los clientes.	Registro de calificación del servicio dado a los clientes.	1 Año	ADM.	500
<b>REGISTRAR LAS CALIFICACIONES DADAS POR LOS CLIENTES</b>					
Implementar un sistema de calificación del servicio al cliente	instalar un sistema de calificación luego de ser atendidos	adquirir el sistema	1 semana	ADM.	500
Brindar un servicio personalizado y de calidad.	Cerciorarme que estén satisfechos los clientes	registro de evolución	1 año	ADM.	500
<b>TOTAL</b>				<b>2500,00</b>	

## ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

TABLA N.- 45 Estrategia Administrativa

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA					
Diseño de bonificaciones a los clientes					
OBJETIVO					
Fidelización de los clientes					
SUB-ESTRATEGIA					
Cumplir con la demanda de acuerdo a las órdenes de compra					
ACTIVIDAD	META	INDICADOR	DURACION	RESP.	PRESUP.
Tener una base de datos de los clientes frecuentes	Aplicar los datos obtenidos para mantener una comunicación asertiva.	Sistema contable, número de ventas.	1 Año	ADM.	1200
Usar los datos obtenidos para optimizar tiempo al momento de facturar	Satisfacer a los clientes con una atención rápida.	Calificación en nivel de satisfacción.	1 Año	ADM.	100
Mejorar los procesos y su distribución equitativa de los procesos					
Crear una base de datos para estar en continuo monitoreo de que necesitan	Llamadas a los clientes verificando pedidos.	Número de llamadas	1 Año	ADM.	100
Informar siempre la disposición del empleado hacia el cliente.	Verificar que estén satisfechos los clientes	Registró de evaluación	1 Año	ADM.	100
<b>TOTAL</b>					<b>1500,00</b>

## ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

TABLA N.- 46 Estrategia de Recursos Humanos

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS					
Capacitación del personal para cada área de trabajo					
OBJETIVO					
Tener un personal capacitado que brinde calidad					
SUB-ESTRATEGIA					
Capacitaciones contantes					
ACTIVIDAD	META	INDICADOR	DURACION	RESP.	PRESUP.
Capacitación del personal de la distribuidora	Tener un personal de brinde calidad a los clientes	Aumento del número de ventas.	1 Año	ADM.	2000
Talleres de atención al cliente	Satisfacer a los clientes con una atención rápida.	Calificación en nivel de satisfacción.	1 Año	ADM.	1000
Distribución adecuada de las actividades para los empleados de la distribuidora					
Mostrar al personal su importancia en la empresa	Mantener al personal satisfecho para que así trabaje a gusto	Nivel de satisfacción	1 Año	ADM.	1000
Informar siempre la realizado en el día	Verificar que estén los procesos bien terminados	Registró de evaluación	1 Año	ADM.	-
TOTAL					3000,00

## ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y TECNOLOGÍA

TABLA N.- 47 Estrategia de Distribución y Tecnología

<b>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION Y TECNOLOGIA</b>					
Conocer el canal de distribución de la mercadería					
<b>OBJETIVO</b>					
Tener un personal que conozca las rutas a entregar					
<b>SUB-ESTRATEGIA</b>					
Conocer la diversidad de servicio de transportes Laar para optimizar viajes					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DURACION</b>	<b>RESP.</b>	<b>PRESUP.</b>
Controlar en stock de la distribuidora	Tener un stock real	Inventario diario	1 Año	ADM.	1200
Mejorar el sistema de ingresos y egresos de productos con su responsable	Tener un responsable de entrada y salida de los productos	Libro de ingresos y egresos diario Y su responsable	1 Año	ADM.	150
<b>Capacitación con el nuevo sistema del SERCORP (USHAY)</b>					
Capacitación del nuevo sistema de USHAY	Manejar correctamente el sistema	Cero errores	1 Año	ADM.	600
Realizar las carpetas y sus procesos	Ganar los procesos	Orden de compra	1 Año	ADM.	2100
<b>TOTAL</b>					<b>4050,00</b>

## ANÁLISIS:

Con la matriz de actividades nos permite desarrollar las estrategias de forma organizada para la mejora continua de la distribuidora MASTERCORP y saber sus relaciones tanto directas como indirectas que están en la distribuidora.

En el análisis se nota varios aspectos que son: área financiera, administrativa, de distribución y tecnología y el área de recursos humanos.

Donde presenta mayor debilidad es en el área de recursos humanos por lo que me enfocare en esa área para encontrar un equilibrio de mejora

### **4.14. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATIGICA**

Es una herramienta muy útil debido a que nos permite evaluar las estrategias en base a las limitaciones y capacidades que tenga la distribuidora MASTERCORP, lo que se demostrara con el éxito interno y externo que se logre con la elaboración de estrategias alternativas. También nos permitirá formular estrategias en base a los factores internos y externos (FODA). Así alcanzar los resultados deseados.

Detalle de las estrategias que se analizarán en la matriz MCPE, principalmente tomare en cuenta tres de ellas, las cuales son:

**MATRIZ MCPE**

Tabla N.- 48 MCPE

<b>MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA(MPE)</b>										
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO		PESO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
			ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
FACTORES EXTERNO			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES	Distribución de medicamentos para los diferentes centros de salud a nivel nacional	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,400	4	0,40
	Relación directa con la salud	0,05	-	-	4	0,40	4	0,400	3	0,30
	Reconocimiento de la empresa a nivel nacional ofrecer productos	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,300	3	0,30
	Ofrecer productos que mejoran la calidad de vida	0,05	4	0,40	2	0,20	3	0,300	2	0,20
	Ganar los procesos	0,05	4	0,40	4	0,40	4	0,400	4	0,40
	Tener distribuidores permanentes	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,200	3	0,30
	Alianzas con laboratorios	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,200	2	0,20
AMENAZAS	Competencia directa con otras distribuidoras	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,300	1	0,10
	Competitividad de precios	0,05	3	0,30	4	0,40	1	0,100	3	0,30
	Nuevas leyes más accesibles	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,300	3	0,30
	Inestabilidad política y económica del país	0,05	4	0,40	4	0,40	4	0,400	3	0,30
	Reformas tributarias	0,05	1	0,10	2	0,20	2	0,200	1	0,10
	Delincuencia	0,05	-	-	1	0,10	1	0,100	1	0,10
	Robo	0,05	-	-	1	0,10	1	0,100	1	0,10
TOTAL			2,8		3,40		3,700		3,40	

### MATRIZ MCPE

Tabla N.- 49 MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA(MPE)										
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO		PESO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
			ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
FACTORES INTERNO			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS	Canal de distribución amplio	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,2	3	0,30
	Reconocimiento a nivel nacional	0,05	3	0,30	3	0,30	3	0,3	3	0,30
	Ser parte del SERCORP y competir con el estado	0,05	4	0,40	4	0,40	4	0,4	4	0,40
	Conocer al cliente	0,05	2	0,20	3	0,30	3	0,3	2	0,20
	Bajos costos a nivel de la competencia	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,4	3	0,30
	Brindar garantía de 2 años	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,3	1	0,10
DEBILIDADES	No existe distribución equitativa de funciones.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,4	4	0,40
	Espacio reducido	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,3	3	0,30
	Bodega no acta	0,05	3	0,30	4	0,40	4	0,4	2	0,20
	No existe niveles jerárquicos	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,3	3	0,30
	Requisitos del ARSA	0,05	3	0,30	4	0,40	2	0,2	3	0,30
	No posee un adecuado control de inventario	0,05	4	0,40	3	0,30	3	0,3	3	0,30
	Sistema contable ineficiente	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,1	3	0,30
TOTAL				4,30		4,20		3,9		3,70

- ❖ ESTRATEGIA 1: diseñar estrategias promocionales con productos que no pudieron ser entregados por falta de pagos de clientes a otras empresas cuyo producto no tiene devolución de las casas comerciales y así recuperar lo invertido como también preparando combos completos o kit.



*Figura N: 22*

*Fuente: internet*

- ❖ ESTRATEGIA 2: Capacitar al personal en el área de atención al cliente para brindar una atención personalizada y de calidad poniendo en práctica todo lo aprendido, desarrollándose correctamente en sus actividades y optimizando tiempos y recursos.



*Figura N: 23*

*Fuente: internet*

- ❖ ESTRATEGIA 3: Creación de un correo electrónico de sugerencias y quejas y también un buzón interno creando así una costumbre de leer todos los días en que podemos mejorar.

Correo: [ga\\_brito12@hotmail.com](mailto:ga_brito12@hotmail.com)

Buzón:



*Figura N: 24*

*Fuente: internet*

- ❖ ESTRATEGIA 4: Proponer un mecanismo de reconocimiento al que mejor se ha desempeñado de los trabajadores, que ha cumplido con sus funciones y lo ha realizado de una manera eficiente. Incentivando así a los trabajadores a estar en un nivel de competencia diaria, logrando un compromiso con los trabajadores y los trabajadores con la distribuidora para alcanzar la meta deseada.



*Figura N: 25*

*Fuente: internet*

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Tabla N.-50 Desarrollo de la Propuesta

<b>ESTRATEGIA</b>					
Realizar actividades que contribuyan con el crecimiento de la distribuidora, buscando el compromiso del personal de trabajo para el cumplimiento de las actividades designadas					
<b>OBJETIVO</b>					
Incentivar al personal de trabajo y aplicar las técnicas de un buen servicio y de calidad					
<b>SUB-ESTRATEGIA</b>					
Programa de incentivos al más estacado del trimestre					
ACTIVIDAD	META	INDICADOR	DURACION	FECHAS	PRESUP.
Programar incentivos trimestralmente al mejor empleado	Tener un empleado motivado y que su desempeño sea mejor	Incremento de ventas y bienestar del trabajador	3 Años	01/05/2015 AL 01/05/2018	10 000,00
Organizar una salida recreacional anual	Integrar al personal y que se sientan parte de la empresa	Compañerismo de los trabajadores	5 Años	01/05/2015 AL 01/05/2020	8 940,00
Programar incentivos en fechas especiales	Personal motivado y comprometido en cada proceso	Personal reconocido trabaja mejor	5 Años	01/05/2015 AL 01/05/2020	1800,00
<b>LLEVAR UN REGISTRO DEL MEJOR EMPLEADO DEL ANUAL</b>					
Capacitar al personal para que se desempeñe en sus actividades	Evaluar al personal	Evaluaciones	cada día	01/05/2015 AL 01/05/2016	10 000,00
Implementación de un sistema de control e horarios	Cero atrasos	Adquisición del equipo	5Año	01/05/2015 AL 01/05/2020	1 453,00
Implementar uniformes	Tener uniformes	Vestimenta formal	1 año	01/05/2015 AL 01/05/2016	8 000,00
Sistema contable	Tener todas la cuentas contables en orden	Todo en orden	1 año	01/05/2015 AL 01/05/2016	10 000,00
<b>TOTAL</b>				<b>50193,00</b>	

## ANÁLISIS.-

En la distribuidora MASTERCORP se va a impartir capacitaciones trimestrales para no tener dudas sin despejar, tanto los auxiliares administrativos como el Gerente se encuentra con falencias con el sistema USHAY por lo que se tiene que capacitar hasta dominarlo. También las actividades que se realizan muchas veces se hacen de manera mecánica dando oportunidad a equivocarnos, asimismo no existe motivaciones para que el personal se sienta capaz de dar lo mejor y más encontrando satisfacción con lo que hace en el trabajo.

## DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Es de suma importancia el compromiso del personal con la empresa por lo cual es importante que el Gerente busque la satisfacción del personal y se involucre con las actividades del equipo de trabajo, lo que anhelan es que sean reconocidos y motivados para ser mejores cada día una forma de atraer al personal son con incentivos como bonos, premios, obsequios, pero esto se debe al comportamiento del empleado como puntualidad, presencia, trabajo intachable, disposición, así todos desearan ser el mejor.

#### **4.15.01 PLAN TÁCTICO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Esta estrategia nos ayudara dar una buena atención al cliente pero también partimos de la raíz tener al personal motivado a través de incentivos creando un compromiso hacia la empresa.

#### **CAPACITACION AL PERSONAL**

Se necesita un personal dispuesto al cambio y que le guste el trabajo en equipo, esta estrategia le estimulara a cada uno de los trabajadores para lograr un servicio de calidad además encontrar un cliente fiel, que ha ganado su confianza y que cuando necesita un producto primero piensa en MASTERCORP y su inversión en la capacitación será de 600 dólares.

#### **CAPACITACION SOBRE LA DISTRIBUCION**

Como primer punto necesitamos saber qué tipo de permiso tenemos o que es lo podemos distribuir eso encontramos en la ley orgánica de la salud.

- Y como agente de regulación el ARCSA
- Conocer el vademécum
- Manejar el cuadro básico de medicamentos 9<sup>no</sup> edición

- Operar los procesos que el SERCORP nos invita
- Conocer bien el nuevo sistema del USHAY



*Figura N: 26*

*Fuente: internet*

La capacitación está dirigida a todo el personal de la distribuidora MASTERCORP debido a que todos tienen contacto con los clientes, los visitadores médicos también con los distribuidores de los laboratorios desde el gerente /administrador hasta los auxiliares de bodega el tiempo que se va a capacitar es de 1 a 3 días laborales por 2 horas diarias .

Debido a que no se pudo cerrar la distribuidora se darán las capacitaciones después de la hora de almuerzo, después de la capacitación pueden seguir en sus actividades normales

Metodología de la capacitación:

Para alcanzar con el éxito esperado es importante que cumplan con las horas de capacitación totales y con la disposición del personal para ejecutar lo planeado

- 1.- Establecer los objetivos de la capacitación
- 2.- Identificar a los participantes
- 3.- Establecer un presupuesto para la capacitación
- 4.- Seleccionar los instructores
- 5.- Desarrollar la capacitación

La capacitación va a tener la temática de servicio al cliente

La temática será un 50% el análisis de conocimientos el (saber)

En la aplicación será el 50% el (saber hacerlo)

Con estos 2 puntos lograremos el éxito en las actividades ya realizadas en la práctica y también la mejora continua.

## **DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES**

Es de gran importancia que en la distribuidora se definan responsabilidades para optimizar tiempos y para tener coordinación de los procesos con las actividades que cada persona tiene a su cargo.

### **ADMINISTRADOR (1)**

Se encarga de verificar cada una de las actividades

Solicitud de producto

Lista de precios para proformas

Contacto con los clientes

Control de rol de pagos

Vendedor

### **BIOQUÍMICA (1)**

La bioquímica se encarga de la representación de la distribuidora MASTERCORP.

### **SECRETARIA EJECUTIVA (1)**

Ingreso de facturas en el sistema

Vendedora

Proformas

### CONTADORA (1)

Elabora información financiera y llega a cabo la empresa llegando un control estadístico de ingresos & egresos.

### AUXILIAR ADMINISTRATIVO (2)

Proformas

Procesos de subasta inversa contrataciones publicas

Inventario

### MENSAJERO (1)

Entrega y recepción de medicamento, insumos, documentos a las diferentes área de salud.

En la distribuidora necesitamos trabajar en conjunto para lograr con la meta establecida.

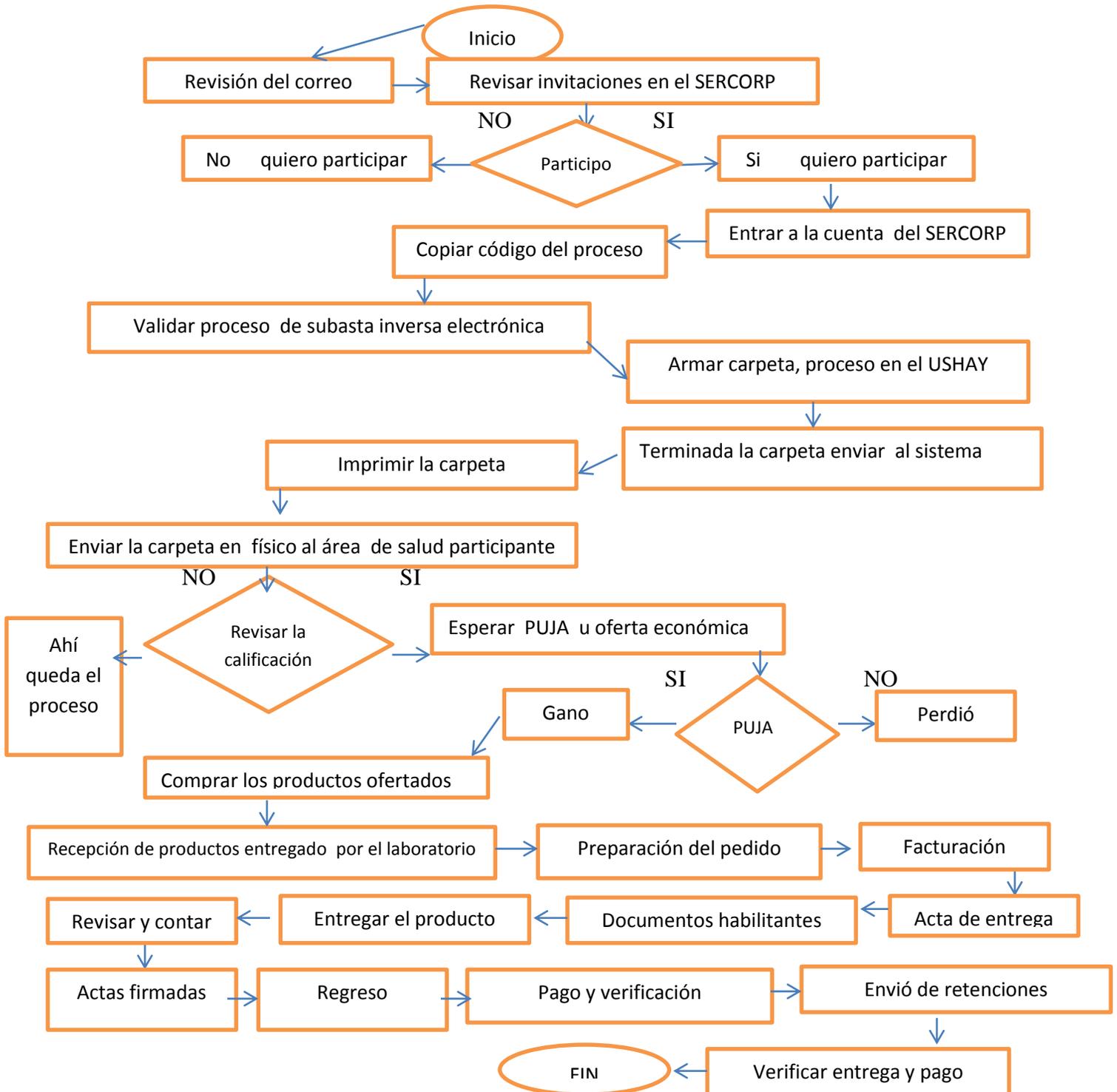
#### 4.16.01 FLUJO GRAMA DE ACTIVIDADES

En la distribuidora existen varias actividades para poder dar por terminado un proceso el cual es:

1. Revisar el correo cada momento
2. Revisar invitaciones del SERCORP
3. Seleccionar cual es la que puedo participar
4. Copiar código de proceso
5. Entrar en la cuenta del SERCORP
6. Validar proceso
7. Armar carpeta en el sistema USHAY
8. Terminada la carpeta y enviar al sistema
9. Imprimir la carpeta para enviar en físico (con muestras)
10. Esperar la calificación
11. Participación en PUJA
12. Resultados positivos
13. Ganamos
14. Compra de los productos ofertados
15. Recepción de los productos por los laboratorios y distribuidoras grandes
16. Preparación del pedido

17. Facturación
18. Acta de entrega
19. Documentos habilitantes (Cedula .RUP, RUC, Certificado Bancario)
20. Entregar el producto a nivel nacional
21. Entrega del medicamento contabilizado y verificado
22. Regreso del viaje y actas firmadas
23. Pago respectivo en la cuenta del banco
24. Envío de retenciones
25. Verificar pago.

#### 4.15.01. FLUJO GRAMA



## 4.15.02. DISEÑO DE LA PROPUESTA

### PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE

Tener un protocolo es cuando se optimizan tiempos sin dejar cabos sueltos sabiendo cuanto tiempo se demora en cada proceso y llegando a cumplir a cabalidad todo lo necesario, además con el protocolo es una forma práctica de ayudar al personal nuevo que conozca cada procesos a seguir y no produzca demora un proceso encontrando una guía práctica y fácil de interpretar, es una herramienta eficaz solo hay que seguir los pasos con la atención y sus beneficios son múltiples:



*Figura N: 27*

*Fuente: internet*

## PROTOCOLO AL VISITADOR MEDICO

1. Saludo
2. Bienvenida
3. Escucharle con atención
4. Preguntar a qué laboratorio representa
5. Solicitar el producto necesitado
6. Esperar que confirmen para cuando llega
7. Verificar que haya anotado su pedido
8. Esperar que guarde el pedido
9. Pedir bonificaciones u ofertas del mes
10. Preguntar si también realiza cobranzas
11. Averiguar si viene a cobrar
12. Desglosar facturas y retenciones
13. Hacer las retenciones respectivas
14. Sumatoria total a pagar
15. Preparar el cheque
16. Firma del gerente
17. Preguntar forma de pago
18. contado & crédito (cuantos días)
19. Llenado del cheque
20. Entrega de cheque
21. Pago
22. Firmas respectivas
23. Despedida
24. Gracias por su visita



*Figura N: 28*

*Fuente: internet*

## PROGRAMA DE INCENTIVOS TRIMESTRALES

La actividad consiste en entregar un premio, previo a un seguimiento al empleado que se destaque en puntualidad, presencia, trabajo intachable, disposición para realizar sus actividades, en realizar bien el protocolo de atención y optimizando tiempo, esta persona que cumpla con estos parámetros será el reconocido del trimestre es decir que habrá 4 reconocimientos por cada año.

La inversión de esta actividad estará a cargo del Gerente General ya que se tomara como gastos internos, el objetivo es tener un personal motivado para tener un trabajo de excelencia de calidad brindando un buen servicio a los clientes así también incrementar las ventas.

## INCENTIVOS TRIMESTRALES

Tabla N.-51 Incentivos

TRIMESTRE	PRODUCTO
1 TRIMESTRE  (ENERO/MARZO)	JUEGO DE EDREDONES (60.00)  
2 TRIMESTRE  (ABRIL/JUNIO)	CENA + ACOMPAÑANTE (70.00)  
3 TRIMESTRE  (JULIO/SEPTIEMBRE)	MICROONDAS (100.00)  
4TRIMESTRE  (OCTUBRE/ DICIEMBRE)	VAJILLA (50.00)  

## BONOS EN FECHAS ESPECIALES

A lo largo del año existen fechas en las que surgen gastos extras por lo cual no viene mal un ingreso adicional al personal y a la vez se les incentiva y se los hace recordar que son muy importantes para la empresa y así cumplirán mejor con sus labores he incluso harán un compromiso de mejorar sus actividades en bienestar de la distribuidora.

- Día de las madres.-se entrega un presente o un bono por \$ 100



- Bono navideño.-se entrega un bono por \$ 100 para cada uno de sus colaboradores para que puedan realizar sus compras



- Empleado del trimestre.- Se elegirá al mejor empleado trimestralmente analizando su labor, cumpla con todas las expectativas y demuestre educación y cultura entre sus compañeros de trabajo, será trimestral debido a que el personal es pequeño.

Las actividades a realizar son:

- Se entregara premio al mejor empleado
- Publicación en la cartelera de la foto y las actividades realizadas
- La fecha mensual en que se realizara será fin de mes

Para lo cual el ganador debe cumplir con ciertos parámetros:

- Puntualidad
- Presencia
- Disponibilidad
- Desempeño al momento de cumplir con su actividad
- Trabajo en equipo



***EMPLEADO DEL TRIMESTRE***

### **ORGANIZAR UNA SALIDA RECREACIONAL ANUAL**

Se realizara una vez en el año dependiendo la fecha en que haya disminución de ventas con todo el personal que labora en la empresa, para mantener un equipo unido y equilibrado ya que la salida promueve a eliminar el estrés acumulado en todo el año, una comunicación más directa con los trabajadores y así tener más confianza y poder lograr alcanzar mejores metas de trabajo.

### **SOLICITAR AUTORIZACION DE UN METODO DE EVALUACION**

Se comunicara a todo el personal que serán evaluados trimestral mente para analizar su desempeño en la empresa y poder dar soluciones si existen inconformidad en el área de trabajo, ya sea capacitándoles y que puedan reorganizarse para poder cumplir su trabajo con calidad y también verificar si la empresa va por un buen progreso y si el personal está capacitado para el manejo de nuevos sistemas de compras públicas como es el USHAY y entre otros.

### **IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTOL DE ASISTENCIA**

El sistema de control debe ser colocado en un área visible y a la entrada de la empresa para que todos sepan de su ubicación y debe estar sincronizado con la hora exacta para que todos puedan llegar puntuales y no exista inconformidad entre trabajadores y poder dar un seguimiento de la hora en que se comience a realizar las

funciones que cada trabajo tiene y poder cumplir con los requerimientos de los clientes que la mercadería pueda ser entregada el día y la hora que este escatimada y no tener ningún tipo de inconvenientes con los clientes.

Este sistema de control de calidad puede ser tipo digital o con lectura de tarjeta



### **IMPLEMENTAR UN CORREO DE SUGERENCIA**

Esta es una herramienta importante y útil para la fidelización con el cliente para saber si fueron atendidos bien por el personal de la empresa o si fueron tratados bien al momento de realizar sus órdenes de compra.

La clave está en responder a todas las sugerencias enviadas por los clientes si fueron afectados explicándoles la razón para que puedan seguir realizando sus compras de medicamentos e insumos con normalidad y poder alcanzar la fidelidad del cliente

El correo será el siguiente: [ga\\_brito12@hotmail.com](mailto:ga_brito12@hotmail.com)

En el correo es importante colocar un pequeño cuestionarios que permita conocer las sugerencias del cliente como.

1. Está satisfecho con MASERCORP
2. Ha solucionado su necesidad
3. Su atención es buena
4. Que le gustaría que mejoremos

## CAPITULO V

### 5.01 INGRESOS

#### 5.01.01 INGRESOS OPERACIONALES

Los ingresos operacionales son los que se relacionan directamente con MASTERCORP es decir, son exclusivamente parte de las operaciones diarias de la empresa esta área corresponde a las ventas. Es importante calcular el crecimiento promedio de ventas las cuales se tomaran a partir de un análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias.

Tabla N.- 52 Flujo de Caja

AÑO	VENTAS NETAS	INCREMENTO	PROMEDIO
2011	1.098.105,00 €	-	4%
2012	1.299.699,00 €	16%	
2013	1.298.356,13 €	0%	
2014	1.273.932,24 €	-2%	

**Análisis.-** Con un valor de crecimiento que es el del 4 % se realiza el cálculo de las proyecciones en condiciones normales para los 5 siguientes años.

## 5.01.02 PROYECCIÓN EN CONDICIONES NORMALES

Tabla N.-53 Proyección en Condiciones Normales

PROYECCION EN CONDICION NORMAL					
MASTERCORP					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
	1	2	3	4	5
VENTAS	1.273.932,24 €	1.324.889,53 €	1.377.885,11 €	1.433.000,52 €	1.490.320,54 €
COSTOS DE VTAS	936.966,12 €	927.422,67 €	964.519,58 €	1.003.100,36 €	1.043.224,38 €
UTIL . BRUTA VTAS	336.966,12 €	397.466,86 €	413.365,53 €	429.900,16 €	447.096,16 €
GTOS VTAS	115.810,31 €	118.873,62 €	122.242,78 €	125.948,42 €	130.024,24 €
SUELDOS / SAL	84.951,51 €	84.951,51 €	84.951,51 €	84.951,51 €	84.951,51 €
ADMINISTRADOR	16.409,00 €	18.058,10 €	19.872,94 €	21.870,17 €	24.068,13 €
AUXILIARES	8.640,00 €	9.508,32 €	10.463,91 €	11.515,53 €	12.672,84 €
COMISIÓN	5.009,80 €	5.513,28 €	6.067,37 €	6.677,14 €	7.348,19 €
PUBLICIDAD	500,00 €	526,50 €	554,40 €	583,79 €	614,73 €
PROPAGANDA	300,00 €	315,90 €	332,64 €	350,27 €	368,84 €
UTI. NETA. VTA	\$ 221.155,81	\$ 278.593,24	\$ 291.122,76	\$ 303.951,74	\$ 317.071,93
GTOS ADM	\$ 23.950,00	\$ 25.007,22	\$ 26.156,03	\$ 27.405,08	\$ 28.763,87
BIOQ	\$ 8.200,00	9.024,10 €	9.931,02 €	10.929,09 €	12.027,46 €
SERV. BAS	\$ 6.200,00	6.433,12 €	6.675,01 €	6.925,99 €	7.186,40 €
ARRIENDO	\$ -	- €	- €	- €	- €
DEP. M Y E	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00
DEP. EQ. OFC	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
DEP. EQ. COM	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
AMOR. GTOS CONS	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
AMOR. PATENTE	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
AMOR. PERMISOS DE FUN	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00
UTIL. OPER	\$ 197.205,81	\$ 253.586,02	\$ 264.966,73	\$ 276.546,67	\$ 288.308,06
GTOS FINAN	\$ 1.708,04	\$ 2.964,20	\$ 3.689,02	\$ 5.263,30	\$ 6.589,20
UTIL. ANTES IMP	\$ 195.497,77	\$ 250.621,82	\$ 261.277,71	\$ 271.283,37	\$ 281.718,86
15% TRAB	\$ 29.324,67	\$ 37.593,27	\$ 39.191,66	\$ 40.692,50	\$ 42.257,83
UTIL. IMP	\$ 166.173,10	\$ 213.028,55	\$ 222.086,05	\$ 230.590,86	\$ 239.461,03
% IMP	\$ 33.234,62	\$ 42.605,71	\$ 44.417,21	\$ 46.118,17	\$ 47.892,21
UTIL. FINAL	\$ 132.938,48	\$ 170.422,84	\$ 177.668,84	\$ 184.472,69	\$ 191.568,82
20% RES LEG	\$ 26.587,70	\$ 34.084,57	\$ 35.533,77	\$ 36.894,54	\$ 38.313,76
UTIL. NETA	\$ 106.350,79	\$ 136.338,27	\$ 142.135,07	\$ 147.578,15	\$ 153.255,06

### 5.01.02.01 ANALISIS DE VENTAS NETAS Y LAS UTILIDADES NETAS

TABLA N.-54 VENTAS NETAS

VENTAS EN CONDICIONES NORMALES	
AÑOS	VENTAS NETAS
2014	1.273.932,24 €
2015	1.324.889,53 €
2016	1.377.885,11 €
2017	1.433.000,52 €
2018	1.490.320,54 €

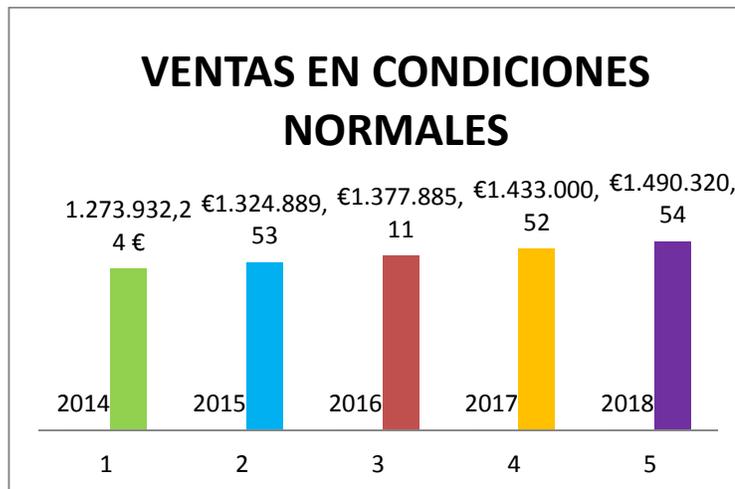


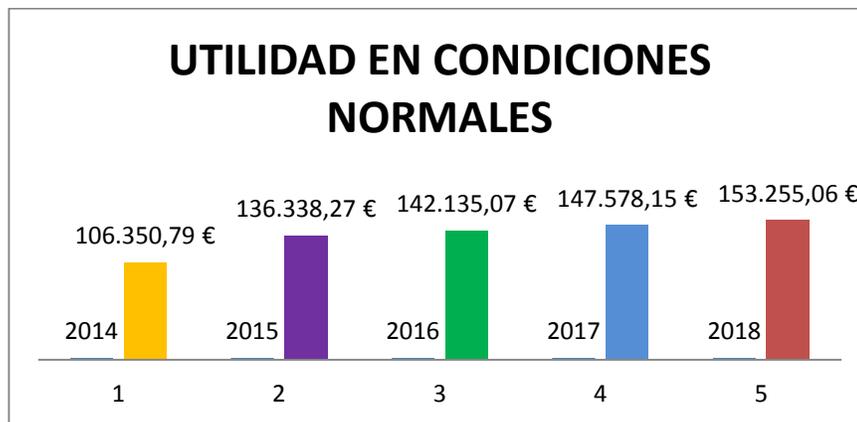
Figura N.-29

Fuente: MASTERCORP

Elaborado por: Mireya Valenzuela

TABLA N.-55 UTILIDAD NETA

UTILIDAD EN CONDICIONES NORMALES	
AÑOS	UTILIDAD FINAL
2014	106.350,79 €
2015	136.338,27 €
2016	142.135,07 €
2017	147.578,15 €
2018	153.255,06 €



*Figura N.-30*

*Fuente: MASTERCORP*

*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

#### ANÁLISIS.-

En la tabla de demuestra que las ventas en el primer año son de 1273932.24 \$ con una utilidad del 106.350.79 \$ por lo cual se hizo una base para el cálculo de proyección de la distribuidora MASTERCORP con la cual se desea incrementar las ventas.

El crecimiento manifiesta que la empresa MASTERCORP mantiene una estabilidad económica que permitirá su normal funcionamiento al cumplir a cabalidad con los requerimientos para su funcionamiento con la optimización de los recursos económicos, humanos, tecnológicos. Pero el crecimiento en las ventas no debe ser causa de confiarse por lo que es importante el mantener un ambiente laboral estable y brindar un servicio de calidad y personalizado para no perder un lugar en el mercado competitivo.

### 5.01.03. PROYECCION CON LA INVERSION EN EL PROYECTO

Para calcular la proyección con la inversión realizada se tomara en cuenta con el porcentaje de crecimiento de las ventas más el porcentaje de la demanda insatisfecha.

Tabla N.-56 Demanda Insatisfecha

% CRECIMIENTO EN CONDICIONES NORMALES	% DEMANDA INASATISFECHA	% INCREMENTO EN VENTAS
4%	7,35%	11.35%

**TABLA N.-57 Proyecto en Condición Proyectada**

<b>PROYECCION EN CONDICION PROYECTADA</b>					
<b>MASTERCORP</b>					
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	1	2	3	4	5
VENTAS	1.273.932,24 €	1.418.523,55 €	1.579.525,97 €	1.758.802,17 €	1.958.426,22 €
COSTOS DE VTAS	936.966,12 €	992.966,49 €	1.105.668,18 €	1.231.161,52 €	1.370.898,35 €
UTIL . BRUTA VTAS	336.966,12 €	425.557,07 €	473.857,79 €	527.640,65 €	587.527,87 €
GTOS VTAS	115.810,31 €	118.873,62 €	122.242,78 €	125.948,42 €	130.024,24 €
SUELDOS / SAL	84.951,51 €	84.951,51 €	84.951,51 €	84.951,51 €	84.951,51 €
ADMINISTRADOR	16.409,00 €	18.058,10 €	19.872,94 €	21.870,17 €	24.068,13 €
AUXILIARES	8.640,00 €	9.508,32 €	10.463,91 €	11.515,53 €	12.672,84 €
COMISIÓN	5.009,80 €	5.513,28 €	6.067,37 €	6.677,14 €	7.348,19 €
PUBLICIDAD	500,00 €	526,50 €	554,40 €	583,79 €	614,73 €
PROPAGANDA	300,00 €	315,90 €	332,64 €	350,27 €	368,84 €
UTI. NETA. VTA	\$ 221.155,81	\$ 306.683,45	\$ 351.615,01	\$ 401.692,24	\$ 457.503,63
GTOS ADM	\$ 23.950,00	\$ 25.007,22	\$ 26.156,03	\$ 27.405,08	\$ 28.763,87
BIOQ	\$ 8.200,00	9.024,10 €	9.931,02 €	10.929,09 €	12.027,46 €
SERV. BAS	\$ 6.200,00	6.433,12 €	6.675,01 €	6.925,99 €	7.186,40 €
ARRIENDO	\$ -	- €	- €	- €	- €
DEP. M Y E	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00
DEP. EQ. OFC	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
DEP. EQ. COM	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
AMOR. GTOS CONS	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00	\$ 1.160,00
AMOR. PATENTE	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
AMOR. PERMISOS DE FUN	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00
UTIL. OPER	\$ 197.205,81	\$ 281.676,23	\$ 325.458,99	\$ 374.287,16	\$ 428.739,76
GTOS FINAN	\$ 1.708,04	\$ 2.964,20	\$ 3.689,02	\$ 5.263,30	\$ 6.589,20
UTIL ANTES IMP	\$ 195.497,77	\$ 278.712,03	\$ 321.769,97	\$ 369.023,86	\$ 422.150,56
15% TRAB	\$ 29.324,67	\$ 41.806,80	\$ 48.265,49	\$ 55.353,58	\$ 63.322,58
UTIL IMP	\$ 166.173,10	\$ 236.905,22	\$ 273.504,47	\$ 313.670,28	\$ 358.827,98
% IMP	\$ 33.234,62	\$ 47.381,04	\$ 54.700,89	\$ 62.734,06	\$ 71.765,60
UTIL. FINAL	\$ 132.938,48	\$ 189.524,18	\$ 218.803,58	\$ 250.936,23	\$ 287.062,38
20% RES LEG	\$ 26.587,70	\$ 37.904,84	\$ 43.760,72	\$ 50.187,25	\$ 57.412,48
UTIL. NETA	\$ 106.350,79	\$ 151.619,34	\$ 175.042,86	\$ 200.748,98	\$ 229.649,91

### 5.01.3.01 ANALISIS DE LAS VENTAS NETAS Y LAS UTILIDADES NETAS PROYECTADAS

Tabla N.- 58 Ventas Netas Proyectadas

VENTAS EN CONDICIONES - PROYECTADA	
AÑOS	VENTAS NETAS
2014	1.273.932,24 €
2015	1.418.523,55 €
2016	1.579.525,97 €
2017	1.758.802,17 €
2018	1.958.426,22 €

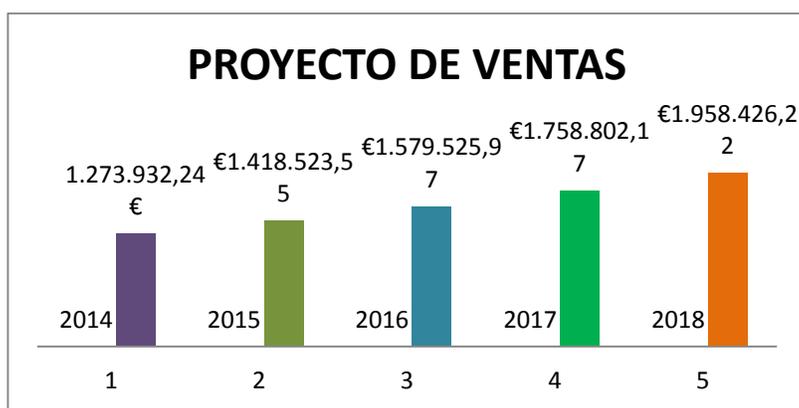


FIGURA N.- 31

Fuente: MASTERCORP

Elaborado por: Mireya Valenzuela

#### ANALISIS.-

Con la implementación del proyecto se incrementaran las ventas con un porcentaje de 11.35% dando como resultado que para el 2018 las ventas serán 29134517,43\$ y con una utilidad del 298678.92\$, por lo que nos demuestra que es un valor alto en relación al incremento en condiciones normales.

Tabla N.- 59 Utilidad Neta – Proyectada

UTILIDAD NETA - PROYECTADA	
AÑOS	VENTAS NETAS
2014	\$ 106.350,79
2015	\$ 151.619,34
2016	\$ 175.042,86
2017	\$ 200.748,98
2018	\$ 229.649,91

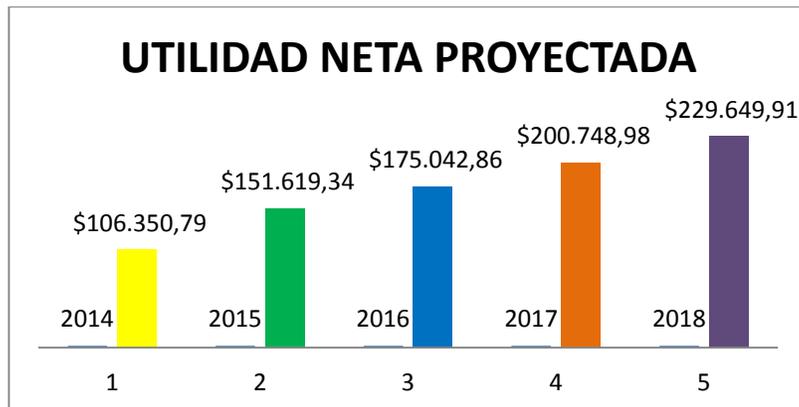


FIGURA N.- 32

Fuente: MASTERCORP

Elaborado por: Mireya Valenzuela

#### 5.01.04 ANALISIS COMPARATIVO

Tabla N.-60 Comparación en Ventas

COMPARACION DE VENTAS	
C.NORMALES & C. PROYECTADA	
NORMALES	PROYECTO
1.273.932,24 €	1.273.932,24 €
1.324.889,53 €	1.418.523,55 €
1.377.885,11 €	1.579.525,97 €
1.433.000,52 €	1.758.802,17 €
1.490.320,54 €	1.958.426,22 €

Comparación de Utilidades

Tabla N.- 61

COMPARACION DE UTILIDADES	
C.NORMALES & C. PROYECTADA	
NORMALES	PROYECTO
106.350,79 €	106.350,79 €
136.338,27 €	151.619,34 €
142.135,07 €	175.042,86 €
147.578,15 €	200.748,98 €
153.255,06 €	229.649,91 €

#### ANALISIS.-

De manera comparativa entre las ventas y las utilidades normales tiene un crecimiento del 4%, pero con la aplicación de la planificación estratégica tendrá un incremento del 7.35%, es decir que crecerá totalmente un 11.35% con lo que se demuestra que sería una buena inversión, además lo que se quiere conseguir es un personal motivado y que ya no exista rotación del personal, que ese es el mayor problema en MASTERCORP.

## ANALISIS DE GANANCIA

Tabla N.- 62

COMPARACION DE UTILIDADES		
C.NORMALES & C. PROYECTADA		
NORMALES	PROYECTO	GANANCIA
106.350,79 €	106.350,79 €	0,00 €
136.338,27 €	151.619,34 €	15.281,07 €
142.135,07 €	175.042,86 €	32.907,79 €
147.578,15 €	200.748,98 €	53.170,83 €
153.255,06 €	229.649,91 €	76.394,85 €

### ANALISIS.-

En la tabla se realizó una tabla que detalla un análisis de aumento en las utilidades siendo el primer años en 0 dólares, debido a la inversión pero la segundo año se incrementa a 15 281.07 pero para el quinto año se alcanzara un crecimiento de 76394.85 dólares que es un rango de alto valor.

## **5.02 PRONOSTICO FINANCIERO**

### **5.02.01 EVALUACION DE LA ECONOMIA**

Contribuye a la parte elemental en el análisis de factibilidad del proyecto, por lo cual tiene como finalidad determinar la factibilidad de la planificación estratégica sobre la distribuidora MASTERCORP, es decir que vamos a hacer una edición anticipada de rentabilidad del proyecto y verificar si lo vamos a aplicar, para esta evolución existen métodos de evolución.

#### **5.02.01 FLUJO DE CAJA**

El flujo de caja es un indicador de liquidez de la empresa, es el detalle y análisis de la entrada y salida de efectivo en un periodo determinado que diagnostica los sobrantes y faltantes, con la misma nos damos cuenta que nos facilita saber si se invierte, se recuperara el dinero invertido, el cual es útil para determinar.

- Problemas de liquidez
- Analizar la viabilidad de los proyectos

Tabla N.- 63 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
FLUJO CAJA	0	1	2	3	4	5
UTIL		15.281,07 €	32.907,79 €	53.170,83 €	53.170,83 €	76.394,85 €
DEP		2076,82	2076,82	2076,82	2076,82	2076,82
AMOR		\$ 178,04	\$ 178,04	\$ 178,04	\$ -	\$ -
GTOS FIN		\$ 6.476,56	\$ 7.037,34	\$ 7.577,95	\$ 7.989,09	\$ 8.265,48
FLUJO OPER		\$ 24.012,49	\$ 42.199,99	\$ 63.003,64	\$ 63.236,74	\$ 86.737,15
INVERSION	5.050,00 €					
CostoT Neto	\$ (39.374,97)				\$ (2.100,00)	5906,25
ACT FIJOS	\$ (15.868,20)					2380,23
FLUJO NETO	\$ (50.193,17)	\$ 24.012,49	\$ 42.199,99	\$ 63.003,64	\$ 61.136,74	\$ 95.023,63

### ANALISIS.-

Con la aplicación del proyecto se puede notar un crecimiento de ingresos en la distribuidora MASTERCORP cada año, pero para aplicar el proyecto tendrá un costo de 5 050.00 \$.

## 5.03 INDICADORES

### 5.03.01 TASA MINIMA DE RENDIMIENTO T(MAR)

Es la cantidad del rendimiento que el inversionista estará dispuesto a recibir de la inversión realizada en un determinado proyecto, es decir, es la tasa de oportunidad del mercado. Su fórmula a usar es:

$$T(\text{MAR}) = \% \text{ inflación} + \% \text{ de tasa financiera} + \% \text{ riesgo país} + \% \text{ ganancia}$$

Cálculo:

$$T(\text{MAR}) = 3.37\% + 3.75\% + 5.69\% + 7.35\%$$

$$T(\text{MAR}) = 20.16\%$$

$$T(\text{MAR}) = 0.2016$$

ANALISIS.-

Con el cálculo de T(MAR) demuestra que lo mínimo que se va a recuperar es el 20.16% de lo invertido.

### 5.03.02 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto es la expresión en términos actuales de los ingresos y egresos que se han producido en un periodo determinado lo que representa el total de los recursos líquidos que quedan a favor de la empresa.

$$VAN = \frac{\sum FN}{(1+i)^n}$$

$i = T$  (MAR)

Cálculo:

$$VAN = -\frac{50193.17}{(1+0.2016)^0} + \frac{24012.49}{(1+0.2016)^1} + \frac{42199.99}{(1+0.2016)^2} + \frac{63003.64}{(1+0.2016)^3} + \frac{61136.74}{(1+0.2016)^4} + \frac{95023.63}{(1+0.2016)^5}$$

$$VAN = -50193.17 + 19983.76 + 29227.56 + 36314.99 + 29326.66 + 37934.30$$

$$VAN = -50193.17 + 152787.26$$

$$VAN = 102594.09$$

ANALISIS.-

El VAN nos muestra que si es viable la aplicación del proyecto debido que nos da un valor de 102 594.09

### 5.03.03 RAZON COSTO / BENEFICIO

Es la relación del valor presente de los beneficios dividido para el valor presente de los costos lo que nos permitirá el verificar la rentabilidad del proyecto.

Formula

$$C/B = \frac{\text{VAN BENEFICIOS}}{\text{VAN COSTOS}}$$

$$C/B = \frac{152787.26}{50\ 193.17}$$

$$C/B = 3.04$$

ANALISIS.-

Con el cálculo de la fórmula del COSTO / BENEFICIO se demuestra que la inversión es buena debido que los límites de inversión es de 1.5 y nuestro valor es de 3.04.

#### 5.03.04 PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PRI)

El PRI es uno de los métodos que mide la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, permite anticipar el tiempo de recuperación de la inversión inicial.

##### Formula

a) AÑOS

$$\text{AÑO 1} = - \text{AÑO 0} + \text{AÑO 1}$$

$$\text{AÑO 1} = - 50 193.17 + 24 012.49$$

$$\text{AÑO 1} = \mathbf{-26 180.68}$$

$$\text{AÑO 2} = - \text{AÑO 1} + \text{AÑO 2}$$

$$\text{AÑO 2} = - 24012.49 + 42199.99$$

$$\text{AÑO 2} = 18187.5$$

$$\text{AÑO 3} = -\text{AÑO 2} + \text{AÑO 3}$$

$$\text{AÑO 3} = - 42199.99 + 63003.64$$

$$\text{AÑO 3} = 20803.65$$

b) MESES

$$\text{MESES} = \frac{24012.49}{42.199.99}$$

$$\text{MESES} = 0.57$$

$$\text{MESES} = 0.57 * 12$$

$$\text{MESES} = 6.83$$

c) DIAS

$$\text{DIAS} = 6.83 - 6$$

$$\text{DIAS} = 0.83 * 30$$

$$\text{DIAS} = 24.9$$

$$\text{PRI} = 1 \text{ AÑOS} / 6 \text{ MESES} / 24 \text{ DIAS}$$

ANÁLISIS.-

Con el análisis nos podemos dar cuenta que la inversión se recuperara en 2 año 8 meses y 8 días lo cual indica que la inversión se recuperara en corto plazo debido que los limites para recuperar lo invertido es de 5 años pero pasando este tiempo no sería rentable.

### 5.03.05 TAZA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es un instrumento de evolución de rendimiento de la inversión en base al flujo de efectivo, en el TIR se calcula la tasa de interés para convertirlo en cero este valor, con lo que se cuantifica la eficiencia partiendo de calcular el VAN.

El criterio de decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto a través del método de la tasa interna de retorno, es el siguiente.

- Si  $TIR \geq TMAR$ , entonces el proyecto se acepta
- Si  $TIR < TMAR$ , entonces el proyecto se rechaza

En cuanto a la conveniencia de realizar inversión, se debe señalar la decisión sea favorable, cuando el uso de los recursos en inversión alternativas rinde menos si se lo invierte en un proyecto.

CALCULO:

$$TIR = -\frac{50\,193.17}{(1+0.69)^0} + \frac{24\,012.49}{(1+0.69)^1} + \frac{42\,199.99}{(1+0.69)^2} + \frac{63\,003.64}{(1+0.69)^3} + \frac{61\,136.74}{(1+0.69)^4} + \frac{95\,023.63}{(1+0.69)^5}$$

$$TIR = - 50\,193.00 + 13\,576.69 + 13\,490.43 + 11\,387.69 + 6\,247.83 + 5\,490.54$$

$$TIR = - 50\,193.17 + 50\,193.17$$

$$TIR = 0$$

$$TIR = 76.87\%$$

#### ANÁLISIS.-

Con el desarrollo del TIR se pudo notar que tiene un PROCENTEJE DE 76.87% con relación al T(MAR) 20.16 %.

#### TABLA DE INDICADORES

Tabla N.-64 Indicadores

TABLA DE INDICADORES	
POR SUS RESULTADOS	
INDICADOR	RESULTADO
T(MAR)	0,2016
VAN	102 594.09
COSTO / BENEFICIO	3.04
PRI	1 AÑOS 6 MESES 24 DIAS
TIR	76.87%

### 5.03.06 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es un análisis utilizado por la empresa para determinar la rentabilidad de la misma en el cumplimiento de su actividad económica, es decir el punto donde se igualan los ingresos totales con los costos de venta. Si los productos pueden ser vendidos en mayor cantidad al que se determina el punto de equilibrio, se beneficiara obteniendo ganancias pero si está por debajo del PE serán pérdidas.

#### TABLA DE DATOS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla N.65 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
CUENTAS	VALOR TOTAL	GASTOS FIJOS	GASTOS VARIABLES
COSTO DE VENTAS	936.966,12 €		936.966,12 €
GASTO DE VENTAS	115.810,31 €	115.810,31 €	
GASTO ADMINISTRATIVO	23.950,00 €	23.950,00 €	
GASTO FINANCIERO	1.708,04 €	1.708,04 €	
TOTAL		141.468,35 €	936.966,12 €
COSTO TOTAL		1.078.434,47 €	

### CALCULO

$$PV_u = \frac{\text{INGRESOS}}{\text{DIAS - AÑOS}}$$

$$PV_u = \frac{1\,273\,932.24}{360}$$

$$PV_u = 3\,538.70$$

$$CV_u = \frac{\text{COSTO VARIABLE}}{\text{DIAS - AÑO}}$$

$$CV_u = \frac{936.966,12}{360}$$

$$CV_u = 2\,602.68$$

$$PE(\text{días}) = \frac{\text{COSTO FIJO}}{PV_u - CV_u}$$

$$PE(\text{días}) = \frac{141\,468.35}{3\,538.70 - 2\,602.68}$$

$$PE(\text{días}) = \frac{141\,468.35}{936.02}$$

$$PE(\text{días}) = 151.14$$

$$PE(\text{monetario}) = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\frac{1 - \frac{CV_u}{PV_u}}{PV_u}}$$

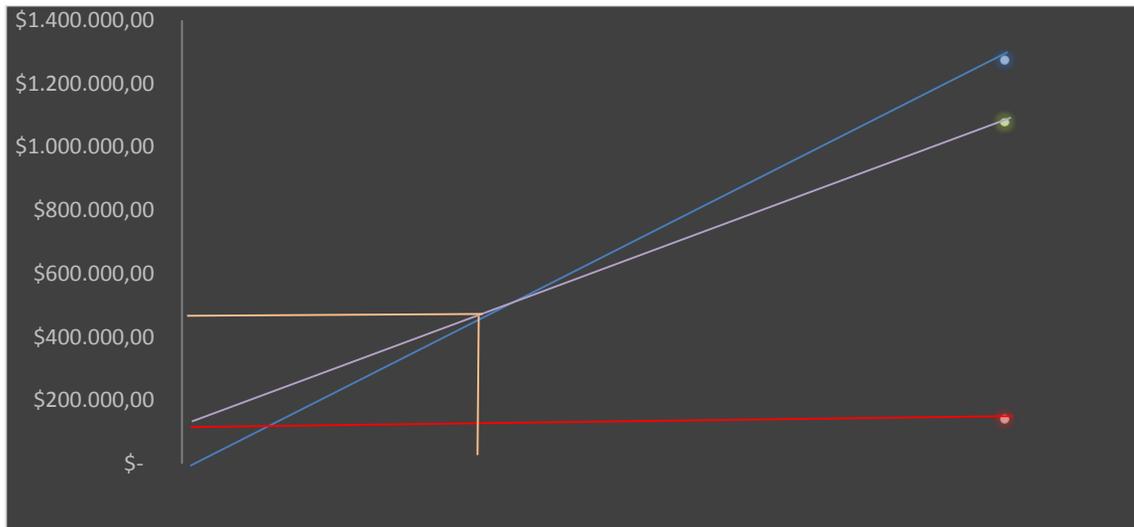
$$PE(\text{monetario}) = \frac{141\,468.35}{\frac{1 - \frac{2\,602.68}{3\,538.70}}{3\,538.70}}$$

$$PE(\text{monetario}) = \frac{141\,468.35}{\frac{1 - 0.73549}{0.73549}}$$

$$PE(\text{monetario}) = \frac{141\,468.35}{0.2645}$$

$$PE(\text{monetario}) = 534\,834.46$$

## PUNTO DE EQUILIBRIO



*Figura N.-33*

*Elaborado por: Mireya Valenzuela*

### ANÁLISIS.-

Con el punto de equilibrio se demuestra que con la inversión del proyecto, se conservará las ventas por encima del punto mínimo, con las ventas el cual corresponde a el valor PE(Días) 151,14 Y el valor monetario PE(Monetario) es de 534 834.46 \$

## CAPITULO VI

### ANALISIS DE IMPACTOS

#### 6.01.01. IMPACTO AMBIENTAL

La distribuidora como tal no representa daño para el medio ambiente ya que no es una empresa productora, al contrario es una empresa comercializadora y distribuidora por lo que se debe tener cuidado en los desechos pero en pequeña escala debido a que se eliminan en las instalaciones de las mismas instalaciones de forma adecuada; la basura se clasificara en basura común, infecciosa y los medicamentos y de reciclaje. Lo que se pueda reutilizar como es el caso del papel, las fundas serán reutilizadas como lo que contribuiremos al cuidado de medio ambiente, los medicamentos serán eliminados mediante los laboratorios que nos distribuyen así evitar que sean desechados de manera adecuada debido que por los químicos de los que están formados, para el ambiente son un peligro. Para evitar este daño al medio ambiente la propuesta es el evitar que los medicamentos lleguen a su fecha de caducidad, y así realizar su propio canje y verificar el estado del producto al momento de recibirlo.

### **6.01.02. IMPACTO ECONOMICO**

La distribuidora MASTERCORP es una microempresa Familiar que contribuye al crecimiento económico del propietario y de sus empleados ya que es una fuente de empleo y desarrollo social debido que la distribuidora se encuentra ubicada en uno de los sectores comerciales, industriales y accesibles a los productos farmacéuticos para el alcance del consumidor a precios accesibles.

Además la industria farmacéutica representa la productividad del país, por ser el generador de la más alta inversión económica teniendo un crecimiento del 17% en los últimos 5 años. La industria farmacéutica a más de contribuir en el crecimiento económico es una de las principales fuentes de empleo para los pobladores del sector.

### **6.01.03. IMPACTO PRODUCTIVO**

La distribuidora MASTERCORP aporta con la población en el sector de Pomásqui al ofrecer fuentes de trabajo y venta de medicamentos que se requieren para mejorar la calidad de vida de las personas brindando un servicio de calidad a precios accesibles ya que es una empresa familiar sabe de las necesidades que una familia tiene, siendo el cliente la razón por la cual se mantiene en el mercado, además de ser un ente de crecimiento por lo cual es importante que el cliente confié en la distribuidora, con lo que obtendremos la confianza de nuestros clientes y por ende la fidelidad de los mismos;

representando una oportunidad para que la empresa crezca y se poseione en el mercado generando fuentes de empleo que es lo que enfatiza el plan nacional del buen vivir.

#### **6.01.04. IMPACTO EMPRESARIAL**

Al ser una empresa familiar MASTERCORP se ha mantenido por más de 5 años en el mercado y ya tiene sus grupo de clientes, a los cuales brinda un servicio de calidad a la sociedad cumpliendo con sus responsabilidades al momento de cumplir sus actividades económicas. Entre las principales funciones es la de servir para satisfacer las necesidades del consumidor optimizando los recursos que se requiera para esta actividad; lo que se relaciona con el generar riquezas ya que es una de las fuentes primarias de la empresa ya que contribuye con la matriz productiva que es la de generar fuentes de empleo, para lo cual es indispensable el trabajar conjuntamente con el personal y alcanzar el crecimiento de la distribuidora.

## CAPITULO VII

### 7.01 CONCLUSIONES

Conclusión es una proposición al final de un argumento, luego de las premisas es decir al culminar el proyecto.

En toda empresa sin importar la actividad, necesita tener una constante planificación estratégica para poder determinar qué puntos son los que requieren cambios o mejoras.

Para la Planificación estratégica se toma en cuenta ciertos indicadores del país como son el PIB, la Inflación y aumento de la población, que contribuirá a determinar si es o no conveniente el invertir en un negocio.

Una empresa necesita sobre todo una buena administración y trato con los cliente y principalmente con el personal debido que sin ellos no sería posible que un negocio se mantenga en el mercado competitivo por lo que su opinión es importante para satisfacer las necesidades de nuestro segmento de mercado al que esta direccionado la empresa.

MASTERCORP la distribuidora farmacéutica, es analizada en este proyecto y tiene más de 5 años de posicionamiento y se ha mantenido estable aunque el mayor problema es la rotación del personal, los problemas radican al interior de la distribuidora.

Con la aplicación de las encuestas, que se direcciono a los clientes que son las Áreas de Salud, Hospitales, Distritos, Organizaciones, el análisis nos resalta que si necesitamos una planificación estratégica para brindar un servicio de calidad. También se realizó otra encuesta al personal de trabajo que como resultado fue que se encuentran desmotivados en el trabajo debido que el trato con el personal que no es el adecuado, Por lo cual es importante el trabajar sobre este aspecto.

Para encontrar estas falencias realizamos la matriz FODA, también un análisis general de la situación interna (Balances) y externa con (Encuestas) se ha concluido que es importante trabajar en área de RR.HH. es decir trabajar con el personal para que se comprometan con la empresa y mejorar el servicio que se presta al cliente.

### 7.01.02. RECOMENDACIONES

Es de gran importancia tener un personal capacitado para que cumpla sus funciones de manera ágil y asertiva, evitando los errores y la pérdida de tiempo por eso se recomienda capacitaciones continuas logrando un buen desempeño.

Es importante el implementar un programa de incentivos con el personal para que cada uno de ellos se comprometa con MASTERCORP en las diferentes actividades de la empresa realiza.

Al existir problemas en una empresa muchas veces solo pensamos que se centra en el factor económico pero no es así ya que también se puede presentar sobre el personal quienes son los que están en contacto directo con los clientes por lo que es importante el tenerlos motivados para que exista un buen desempeño de sus funciones.

### 7.03 BIBLIOGRAFIA

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2561/1/CD-0355.pdf>

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/996/1/T-UCE-0003-130.pdf>

<https://www.google.com/search?q=indices+banco+central+del+ecuador&ie=utf-8&oe=utf-8>

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

<https://www.google.com/search?q=fuerzas+de+poder&ie=utf-8&oe=utf-8>

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

<https://www.google.com/search?q=areas+del+ministerio+de+salud&ie=utf-8&oe=utf-8>

<http://www.salud.gob.ec/>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=sri>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=formula+de+muestra+poblacional>

[https://www.google.com/search?q=mapa+bsc&biw=1024&bih=637&source=lnms&sa=X&ei=3T0VVfrDLNO5ogS3zIGADQ&ved=0CAYQ\\_AUoAA&dpr=1](https://www.google.com/search?q=mapa+bsc&biw=1024&bih=637&source=lnms&sa=X&ei=3T0VVfrDLNO5ogS3zIGADQ&ved=0CAYQ_AUoAA&dpr=1)

<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a->

[el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](#)

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=foda>

[https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-](https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=tasa+de+interes+minimo+de+rendimiento)

[8#q=tasa+de+interes+minimo+de+rendimiento](https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=tasa+de+interes+minimo+de+rendimiento)

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=valor+actual+neto>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=razon+costo+beneficio>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=tasa+de+interes+de+retorno>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=punto+de+equilibrio>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=excel+punto+de+equilibrio>

<https://www.google.com/search?q=sercop&ie=utf-8&oe=utf-8#q=tipos+de+impactos+de+un+proyecto>



6.- Usted cree que MASTERCORP necesita implementar un Plan Estratégico?

SI                      NO

7.- Conoce la experiencia de MASTERCORP con el portal de Compras Públicas?

SI                      NO

8.- Como le gustaría que le entreguen su producto y su leyenda respectiva MSP o IEES?

SI                      NO

9.- Está conforme con la Garantía Técnica de los productos, con vigencia de 2 años?

SI                      NO

10.- Sabe que beneficios tiene usted al momento de una devolución?

SI                      NO

## ENCUESTA DEL CLIENTE INTERNO

Esta encuesta tiene como objetivo conocer en que podemos mejorar y alcanzarla satisfacción en nuestros clientes internos.

Para nosotros no existen respuestas buenas ni malas nuestro único anhelo es mejorar

Marque con un listo el ítem seleccionado.

1.- Conoce las actividades que se realizar en MASTERCORP?

SI                      NO

2.- Qué nivel de satisfacción tiene en su área de trabajo?

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Poco satisfactorio

3.- Domina las funciones del cargo asignado?

SI                      NO

4.- Le han capacitado para desarrollarse en su trabajo y cuantas veces?

DE 1 A3

DE 4 A5

DE 6 A MÁS

5.- Que le gustaría que mejoren dentro de la empresa?

Compañerismo

Horarios

Salarios

6.- Su Jefe superior es accesible al cambio?

SI            NO

7.- Como le gustaría que lo incentiven en MASTERCORP

Bonos

Obsequios

Reconocimiento del mejor emplea del mes

8.-MASTERCORP le proporciona un Trabajo Estable?

SI            NO

9.- Que posibilidad de ascenso tiene MASTERCORP?

Diversas

Algunas

Ninguna

10.-Cuantas horas semanales trabaja?

20 a 30

30 a 40

40 a 50

50 a más

## Listado de clientes

Tabla N.- 66 Clientes

Fuente: Mastercorp

N.-	CLIENTES DEMASTERCORP EN EL AÑO 2014
1	DIRECCIÓN DISTRITAL 18D05-SANTIAGO DE PÍLLARO-SALU
2	DIRECCION DISTRITAL 06D06 SIGCHOS-SALUD
3	LEON JARA JAIME ALEJANDRO
4	AREA DE SALUD NO. 4 ALAUSI
5	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A. A. ALAUSI
6	ESCUELA DE FORMACION DE SOLDADOS DE LA FUERZA TERR
7	AREA 1 CENTRO DE SALUD AMBATO
8	DIRECCION DISTRITAL 18D02 - PARROQUIAS URBANAS
9	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE AMBATO
10	I.E.S.S. HOSPITAL DE AMBATO
11	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO U.T.A.
12	AREA DE SALUD N 6 ARENILLAS
13	AREA DE SALUD 4 ATACAMES
14	AREA DE SALUD N. 2 ATUNTAQUI
15	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N 03D01
16	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. AZOGUES
17	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N° 12D01
18	DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD N° 15D02
19	AREA DE SALUD N° 5 DE BAHIA
20	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. BAHIA
21	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA BALZAR
22	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE BAÑOS
23	DIRECCION DISTRITAL 18D03- BAÑOS DE AGUA SANTA
24	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO. 08D02
25	IBADANGO IPIALES AIDA ZENEIDA
26	JARAMILLO MONTESDEOCA MARIBEL
27	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N° 13D06
28	AREA DE SALUD N.-10 PONCE ENRIQUEZ

29	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE CATAMAYO
30	AREA DE SALUD N.-4 CATAMAYO
31	I.E.S.S. UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DEL CAÑAR
32	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE CELICA
33	DIRECCION DISTRITAL 19D03 -CHINCHIPE-PALANDA-SALUD
34	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE ZUMBA
35	AREA DE SALUD NO. 5 DE CHUNCHI
36	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE CHUNCHI
37	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO. 17D08
38	AREA DE SALUD N.3 COTACACHI
39	AREA DE SALUD N.12 CAYAMBE
40	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N°. 01D01 PARROQUIAS
41	HOSPITAL DERMATOLOGICO LEPROCOMIO MARIANO ESTRELLA
42	AREA DE SALUD N.- 2 MIRAFLORES
43	HOSPITAL " VICENTE CORRAL MOSCOSO"
44	AREA 4 YANUNCAY
45	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DAULE
46	I.E.S.S. HOSPITAL DE DURAN
47	HOSPITAL NICOLAS COTTO NFANTE
48	AREA DE SALUD NO.-8 EL CARMEN
49	AREA N 3 EL GUABO HOSPITAL BASICO EL GUABO
50	MEJIA MUÑOZ JUAN LUIS
51	HOSPITAL DELFINA TORRES DE CONCHA
52	AREA DE SALUD 8 LIMONES
53	PATRONATO PROVINCIAL DE ATENCION SOCIAL PRIORITARIA
54	I.E.S.S. HOSPITAL DE ESMERALDAS
55	DIRECCION DISTRITAL 08D01 - ESMERALDAS - SALUD
56	AREA DE SALUD 2 ESMERALDAS URBANO
57	AREA DE SALUD NO 6 AMALUZA
58	HOSPITAL SAN ANDRES
59	HOSPITAL PROVINCIAL FRANCISCO DE ORELLANA
60	PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA.
61	BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL
62	HOSPITAL CANTONAL DE GIRON
63	DIRECCION DISTRITAL 01D04- CHORDELEG- GUALACEO- SA
64	AREA DE SALUD N.-3 CUENCA TOMBAMBA

65	AREA 2 GUALAQUIZA
66	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA GUALAQUIZA
67	DIRECCION DISTRITAL 06D04 COLTA GUAMOTE SALUD
68	AREA DE SALUD N.-1 DE GUARANDA
69	HOSPITAL DEL DIA DOCTOR EFREN JURADO LOPEZ
70	ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS - ASTINAVE EP -
71	CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC EP
72	AREA DE SALUD N.-2 GUAYAQUIL
73	HOSPITAL PEDIATRICO FRANCISCO ICAZA BUSTAMANTE
74	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CENTRAL GUAYAS
75	I.E.S.S. HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO
76	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. SUR VALDIVIA
77	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. LETAMENDI
78	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
79	AREA DE SALUD N. 1 IBARRA
80	IESS HOSPITAL DE IBARRA
81	AREA DE SALUD N° 4 DE SAN JUAN DE LACHAS
82	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL IBARRA
83	AREA DE SALUD N° 4 DE SAN JUAN DE LACHAS
84	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL IBARRA
85	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A. A. JIPIJAPA
86	AREA NO.4 JIPIJAPA, CENTRO DE SALUD DE JIPIJAPA
87	HOSPITAL GENERAL JIPIJAPA
88	AREA DE SALUD Nº 23 LA CONCORDIA
89	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA
90	I.E.S.S. HOSPITAL DE LATACUNGA
91	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO. 05D01
92	RIOS MOGOLLON ANGEL PLUTARCO
93	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI
94	AREA DE SALUD Nº. 9 ALAMOR
95	HOSPITAL BASICO 7 BI LOJA
96	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A. A. CENTRAL LOJA
97	SOLCA NUCLEO DE LOJA
98	I.E.S.S UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA CARIAMANGA
99	AREA DE SALUD NRO. 2 "HUGO GUILLERMO GONZALEZ"
100	AREA DE SALUD N.- 3 LOJA

101	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA
102	IESS HOSPITAL MANUEL YGNACIO MONTEROS VALDIVIESO
103	DIRECCION DISTRITAL 11D01 LOJA-SALUD
104	DIRECCION DISTRITAL 14D05-TAISHA-SALUD
105	DIRECCION DISTRITAL 14D03 LOGROÑO-SUCUA-SALUD
106	DIRECCION DISTRITAL 14D06 LIMON INDANZA-SANTIAGO T
107	HOSPITAL GENERAL DE MACAS
108	I.E.S.S. UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE MACAS
109	AREA DE SALUD N.- 16 MACHACHI
110	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DEL IESS EN MACHACH
111	I E S S HOSPITAL DE MACHALA
112	AREA DE SALUD N 8 PIÑAS
113	HOSPITAL GENERAL TEOFILO DAVILA
114	DIRECCION DISTRITAL 07D05-ARENILLAS-HUAQUILLAS-LAS
115	AREA DE SALUD N 1 DRA MABEL ESTUPIÑAN
116	NUCLEO DE SOLCA MACHALA
117	IESS UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA LOS ESTEROS
118	I.E.S.S. HOSPITAL DE MANTA
119	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CA
120	I.E.S.S. HOSPITAL DE MILAGRO
121	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DEL IESS SAN GABRIE
122	AREA DE SALUD N° 1 DE MORONA SANTIAGO
123	AREA DE SALUD 9 MUISNE
124	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N° 01D05
125	AREA DE SALUD N.18 NANEGALITO
126	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE NARANJAL
127	HOSPITAL PROVINCIAL MARCO VINICIO IZA
128	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. DE OTAVALO
129	AREA DE SALUD N 4 OTAVALO
130	DIRECCION DISTRITAL 07D03 ATAHUALPA - PORTOVELO
131	DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD N° 13D09
132	I.E.S.S. UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA PAJAN
133	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO. 14D02
134	HOSPITAL BASICO 1 BI EL ORO
135	HOSPITAL SAN VIENTE DE PAUL
136	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA IESS PASAJE

137	AREA DE SALUD N 4 PASAJE
138	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO 18D04 PATATE-SAN P
139	DIRECCION DISTRITAL 18D04-PATATE-SAN PEDRO DE PELI
140	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N.- 01D06
141	AREA DE SALUD Nº 11 CENTRO DE SALUD PICHINCHA
142	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE MANABI
143	PATRONATO PROVINCIAL DE MANABI
144	I.E.S.S. HOSPITAL DE PORTOVIEJO
145	HOSPITAL PROVINCIAL DE PORTOVIEJO DR. VERDI CEVALL
146	SOLCA - MANABI, NUCLEO DE PORTOVIEJO
147	PATRONATO PROVINCIAL DE MANABI
148	DIRECCION DISTRITAL 05D04- PUJILI-SAQUISILI-SALUD
149	IESS HOSPITAL DE EL PUYO
150	HOSPITAL PROVINCIAL PUYO
151	EXPLORACIONES NOVOMINING S.A.
152	MINISTERIO DE JUSTICIA, DERECHOS HUMANOS Y CULTOS
153	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. COTOCOLLAO
154	DISFARMED
155	I.E.S.S. HOSPITAL REGIONAL JOSE CARRASCO ARTEAGA
156	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CENTRAL
157	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA
158	REPRESENTACIONES MOLINA HERRERA M.H. CIA. LTDA.
159	DIRECCION DISTRITAL 17D03 - EL CONDADO A CALACALI
160	BRYAN ALEXIS CEVALLOS CERON
161	SUPER INTENDENCIA DE COMPANIAS- PLANTA GENERAL
162	FISCALIA DE PICHINCHA
163	HEALTHCORP S.A.
164	CASA CUNA GANGOTENA POSSE
165	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. CHIMBACALLE
166	CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA DE SAN JUAN
167	MORA YEPEZ JIMMY PAUL
168	URQUIZO DORIS
169	INSA TNT
170	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA
171	TECNOLOGIA CAPILAR TECNOCAP S.A.
172	CARRERA EGAS CESAR

173	PLASTICOS GRAFAC
174	MEDIAVILLA MURILLO ROLANDO RIGOBERTO
175	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. SUR OCCIDENTAL
176	MALDONADO FIALLO HERMANOS CIA. LTDA.
177	I.E.S.S. HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN
178	TRIBOILGAS CIA. LTDA.
179	IMFARMEDIC CIA.LTDA.
180	DIRECCION DISTRITAL 05D05 - SIGCHOS - SALUD
181	LILIAN MARLENE FLOR CEVALLOS
182	RAMIREZ ALFREDO
183	CORREA VINICIO
184	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES FUERZAS ARMADAS NO. 1
185	LUCIO PAREDES JUAN
186	IESS - SSC
187	HOSPITAL SAN FRANCISCO DE QUITO
188	PLASTICOS GRAFAC
189	HOSPITAL PEDIATRICO BACA ORTIZ
190	UNIDAD METROPOLITANA DE SALUD CENTRO
191	AREA DE SALUD N.- 1 CENTRO HISTORICO
192	COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS
193	MINISTERIO DEL INTERIOR - DIRECCION NACIONAL DE SA
194	AREA DE SALUD N.-2 AMBATO
195	UNIDAD EDUCATIVA TOMAS MORO
196	VITERI GOMEZ ROBERT GERMAN
197	HOSPITAL QUITO NO 1 DE LA POLICIA NACIONAL
198	AREA DE SALUD N.20 CHILLOGALLO
199	HOSPITAL GINECO - OBSTETRICO ISIDRO AYORA
200	AREA DE SALUD N. 4 CHIMBACALLE
201	HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES
202	FUERZA TERRESTRE
203	AREA DE SALUD N. 19 GUAMANI
204	OPERACIONES RIO NAPO COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA
205	CEMOPLAF
206	AREA DE SALUD 9 LA KENNEDY
207	AREA DE SALUD N.- 21 CALDERON
208	RAMIREZ GOMEZ FRANKLIN ENRIQUE

209	GOMEZ CASTILLO FANNY MERCEDES
210	ORTIZ GONZALEZ EDUARDO
211	BUITRON DIEGO
212	CLINEFNORTE CIA. LTDA.
213	EMPRESA NACIONAL MINERA ENAMI EP
214	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IESS
215	ROLDAN AGUIRRE TEODORO RAFAEL
216	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO
217	RODRIGUEZ DEL POZO DIEGO EDUARDO
218	CEVALLOS REYES GONZALO BRAULIO
219	CEVALLOS REYES GONZALO BRAULIO
220	DIRECCION DISTRICTAL 17D04 PUENGASI A ITCHIMBIA SAL
221	I.E.S.S. HOSPITAL REGIONAL JOSE CARRASCO ARTEAGA
222	MEGA BAZAR PAPELERIA GRAFAC
223	SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER
224	CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA DE SANGOLQUI
225	OFFSHORE IN.DI.GI.
226	ORTEGA NOVOA CARLOS HUMBERTO
227	DIRECCION DISTRICTAL 17D06 CHILIBULO A LLOA SALUD
228	AREA DE SALUD N.-7 EPLICACHIMA
229	HOSPITAL PROVINCIAL PABLO ARTURO SUAREZ
230	YEPEZ DAVALOS MONICA PATRICIA
231	BASTIDAS ALVEAR ANGEL RUBEN
232	TOAPANTA ALBAN TITO FERNANDO
233	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO
234	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
235	AREA DE SALUD N.- 2 FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS
236	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
237	BRITO GÓMEZ DIANA ESTEFANI - FERRICORP
238	SALAZAR URRESTA JORGE RICARDO
239	CARPIO GONZÁLEZ SOFÍA VICTORIA
240	HECTOR
241	EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE ASEO
242	MARCELO CABRERA CIA. LTDA.
243	CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA IESS QUEVEDO
244	AREA DE SALUD N-2 QUEVEDO

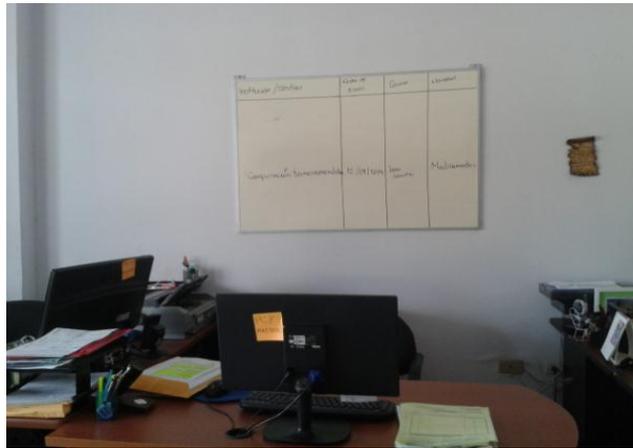
245	DIRECCION DISTRITAL 08D04 - QUININDE - SALUD
246	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. NORTE
247	DIRECCION DISTRITAL 06D01-CHAMBO-RIOBAMBA-SALUD
248	I.E.S.S. HOSPITAL DE RIOBAMBA
249	HOSPITAL PEDIATRICO ALFONSO VILLAGOMEZ ROMAN
250	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DEL PARQUE INDUSTRI
251	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE DE RIOBAMBA
252	DIRECCION DISTRITAL 06D05 GUANO PENIPE SALUD
253	PATRONATO PROVINCIAL DEL GADPCH
254	AREA DE SALUD N° 7 DE ROCAFUERTE
255	AREA DE SALUD 3 RIOVERDE
256	DIRECCION DISTRITAL 05D06 - SALCEDO - SALUD
257	AREA DE SALUD NO. 2 LA LIBERTAD
258	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N°17D11
259	AREA DE SALUD N. 10 DE SANTA ANA
260	HOSPITAL GENERAL DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR
261	AREA 7 SANTA ISABEL J.F. VALDIVIEZO
262	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD N 07D06
263	IESS HOSPITAL SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
264	HOSPITAL DR. GUSTAVO DOMINGUEZ Z.
265	CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA IESS SANTO DOMINGO
266	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE
267	CNEL EP
268	GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE
269	CNEL CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.
270	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO. 23D02
271	AREA DE SALUD N. 17 AUGUSTO EGAS
272	AREA DE SALUD N.-4 DE SAQUISILI
273	DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD NO. 21D04
274	DIRECCION DISTRITAL 01D08 - SIGSIG - SALUD
275	HOSPITAL MIGUEL HILARIO ALCIVAR DE BAHIA DE CARAQUEZ
276	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO. 14D05
277	DIRECCION DISTRITAL 15D01 ARCHIDONA -CARLOS JULIO
278	HOSPITAL JOSE MARIA VELASCO IBARRA DE TENA
279	HOSPITAL GENERAL PROVINCIAL LUIS G. DAVILA
280	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A. DE TULCAN

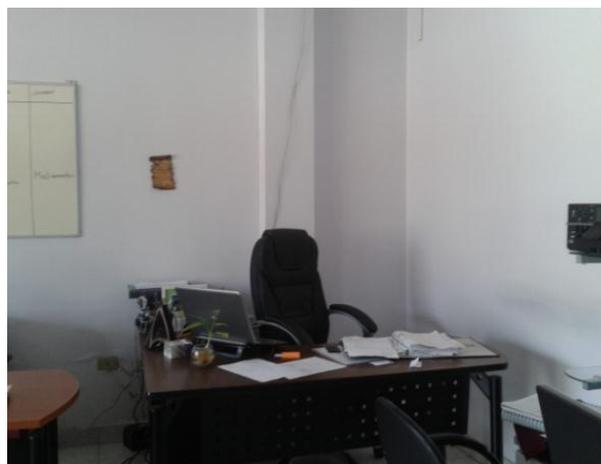
281	AREA DE SALUD N.-1 TULCAN
282	JEFATURA DE SALUD AREA NO. 3
283	DIRECCION DISTRITAL 12D02 - PUEBLOVIEJO - URDANETA
284	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD NO. 12D04
285	AREA DE SALUD N-3 VINCES
286	DIRECCION DISTRITAL 19D04 - EL PANGUI- YANZATZA
287	IESS CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA ZAMORA
288	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL JULIUS DOEPFNER
289	DIRECCION DISTRITAL 11D09-ZAPOTILLO-SALUD
290	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
291	DIRECCIÓN DISTRITAL 14D03 LOGROÑO-SUCUA-SALUD
292	IESS SANGOLQUÍ
293	IESS HOSPITAL DE MACHALA
294	AREA N.2 CAÑAR CENTRO DE SALUD HOSPITAL LUIS F. MA
295	HOSPITAL SAN ANDRES
296	IESS CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA ZAMORA
297	DIRECCION DISTRITAL 04D02-MONTUFAR - BOLIVAR - SAL
298	PARRA COLLAGUAZO VICTOR ALFONSO
299	PILLAJO YANEZ VICTOR MANUEL
300	ORDOÑEZ GUTIERREZ PATRICIA ELIZABETH
301	SALAZAR URRESTA JORGE RICARDO

### ANEXO 3

#### *FOTOS DE MASTERCORP*

ANTES





DESPUES

