



# POSGRADOS

## Maestría en **Administración De Empresas, Mención Gestión de Proyectos**

RPC-SO-30-NO.502 -2019

Opción de Titulación:

Propuestas metodológicas y tecnológicas avanzadas

Tema:

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
COMERCIAL ENFOCADA EN EL MERCADO PRIVADO DE  
LA COMPAÑIA FARMABION DEL ECUADOR C.A.

Autor(es)

Evelyn Gabriela Núñez Núñez

Director:

Diego Xavier Herrería Castañeda

QUITO – Ecuador

2023

***Autor(es):***



Evelyn Gabriela Núñez Núñez  
Ingeniera Comercial  
Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención  
Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la  
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.  
gaby\_velyng@hotmail.com

***Dirigido por:***



Diego Xavier Herrería Castañeda  
Ingeniero en Comercio Exterior e Integración  
Magíster en Comercio y Negociación Internacional  
dherreria@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO– ECUADOR – SUDAMÉRICA

***EVELYN GABRIELA NÚÑEZ NÚÑEZ***

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL ENFOCADA EN EL  
MERCADO PRIVADO DE LA COMPAÑÍA FARMABION DEL ECUADOR C.A.

## RESUMEN

Se observaron los factores internos y del macro entorno de Farmabion del Ecuador C.A., echando un vistazo a sus procesos en la cadena de comercialización de medicamentos y analizando el mercado farmacéutico ecuatoriano. Se abordan las principales leyes y reglamentos que enmarcan la comercialización de medicamentos en el Ecuador a las cuales todos los laboratorios farmacéuticos se deben regir. La principal área de estudio es la gestión comercial Farmabion, siendo el objetivo lograr una mejora en su gestión, que permita un crecimiento y sostenibilidad en el mercado para la compañía. Farmabion del Ecuador C.A es uno de los principales proveedores de medicamentos del estado ecuatoriano, pero se debe diversificar sus ingresos incrementando su participación en el mercado privado. Se han obtenido resultados mediante métodos cualitativos y cuantitativos lo que ha permitido conocer su actual manejo. El análisis del flujo de efectivo permitió identificar posibles falencias que provocan disminución de flujo de efectivo para la compañía, se plantearon modelos para determinación de precios de venta de los medicamentos, se definió un modelo de control de inventario mediante un formato que ayude a determinar la cantidad óptima y oportunidad en el envío de órdenes de compra al proveedor para evitar un desabastecimiento o un sobre stock innecesario. Finalmente se han propuesto estrategias que permitan un crecimiento para la empresa.

## ABSTRACT

The internal and macro factors of Farmabion del Ecuador C.A. were observed, taking a look at its processes in the medicines marketing research chain and analyzing the Ecuadorian pharmaceutical market. The main laws and regulations that frame the marketing of medicines in Ecuador to which all pharmaceutical laboratories must abide are addressed. The main area of study is the commercial management of the company and all the processes it encompasses, the objective being to achieve an improvement in its management, which allows growth and sustainability in the market for the company. Farmabion del Ecuador C.A is one of the biggest suppliers of medicines in the Ecuadorian state, but it must diversify its income by increasing its participation in the private market. Results have been obtained through qualitative and quantitative methods, which has allowed us to know its current management. The cash flow analysis allowed us to identify possible shortcomings that cause a decrease in cash flow for the company. Models were proposed to determine sales prices for medicines. An inventory control model was defined using a format that will help determine the optimal quantity and timing in sending purchase orders to the supplier to avoid unnecessary shortages or overstock. Finally, strategies have been proposed that will allow growth for the company.

## Índice General

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN .....	7
Situación Problemática. Antecedentes .....	7
CAPÍTULO 1 .....	9
1.1. Formulación del Problema .....	9
1.2 Problemas específicos .....	9
1.3. Justificación teórica .....	9
1.4. Justificación práctica.....	10
1.5. Objetivos .....	10
1.5.1. Objetivo general.....	10
1.5.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	12
2.1 Enfoques del marketing .....	12
2.2 Bases Teóricas .....	16
Canjes de medicamentos.....	16
Gestión comercial .....	17
Flujo de caja.....	17
Método de definición de precios de venta .....	17
2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	19
CAPÍTULO III.....	21
METODOLOGÍA .....	21
3.1. Unidad de análisis .....	21
3.2. Población.....	21
3.3. Selección de la muestra.....	21
3.4. Métodos empleados .....	21
3.5. Identificación de las necesidades de información.....	21
3.6. Técnicas de recolección de datos .....	22
3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	22
CAPÍTULO IV .....	23

RESULTADOS.....	23
4.1 Presentación de la empresa .....	23
4.2 Situación Actual.....	24
4.3 Resultados de la información financiera.....	25
Análisis del flujo de caja Farmabion del Ecuador C.A.....	25
Resultados de la entrevista.....	32
Definición de los precios de venta .....	34
Definición del modelo para el manejo y control de inventarios de Farmabion del Ecuador C.A.....	37
Conclusiones y Recomendaciones .....	43
Conclusiones .....	43
Recomendaciones .....	44
Referencias.....	46
ANEXOS .....	52

## INTRODUCCIÓN

### Situación Problemática

#### Antecedentes

Farmabion del Ecuador C.A. emprendió su actividad comercial en el año 2014 con la finalidad de proveer medicamentos de calidad, que sean eficaces y asequibles a favor de los ecuatorianos, se dedica a la importación y venta de medicamentos contando con un gran portafolio de productos destinados a tratar diferentes enfermedades.

La competencia en el sector farmacéutico es muy agresiva ya que en el país se comercializan diversas moléculas, tanto de laboratorios ecuatorianos, como de laboratorios extranjeros. Cuando un nuevo medicamento ingresa al mercado ecuatoriano puede abarcar gran parte del mercado sea público o privado para su comercialización, las grandes compañías farmacéuticas también juegan un papel importante ya que tienen una mayor llegada a las unidades médicas o al cliente final en casos de venta privada (Cevallos & Mejía, 2020).

El mercado farmacéutico ecuatoriano se divide en dos grandes segmentos, el primer segmento corresponde a las ventas directas que se realizan al estado mediante sus diferentes procesos de compra como son: catálogo electrónico, procesos de subasta inversa, proceso de ínfima cuantía, procesos de emergencia y procesos de régimen especial. El otro segmento de ventas es el privado, enfocado a farmacias o unidades médicas que no pertenecen a la Red Pública de Salud, así como a otros distribuidores quienes actúan como intermediarios para posteriormente ellos comercializar a las unidades médicas del Estado.

Hoy en día la gestión comercial en las organizaciones cumple un importante papel en su desempeño activando e influyendo de diferentes maneras a otras áreas de la empresa. El contar con una buena gestión comercial se traduce en grandes beneficios para la organización, mismo

que facilitan el cumplimiento de las metas financieras, incrementa su competitividad y aumenta la rentabilidad (Da Silva, 2022).

En el mercado farmacéutico ecuatoriano existen grandes empresas que dominan el mercado por lo que las pequeñas y medianas distribuidoras farmacéuticas deben plantearse constantemente mejoras en su gestión para poder ser competitivos. Este es el caso de Farmabion del Ecuador C.A. que necesita enfocarse en sus principales ejes empresariales con énfasis en su gestión comercial del mercado privado para que pueda tener un crecimiento esperado (Ortiz-Prado, En Ecuador consumimos más medicamentos de lo que deberíamos , 2018). Es indispensable que una empresa tenga una buena gestión comercial ya que esto repercute en los resultados de las ventas de una organización, es decir, en su rentabilidad. Farmabion requiere un análisis de su situación actual para identificar sus puntos débiles y las mejoras que requiere. Una vez definido esto, se debe definir los objetivos y estrategias a ejecutar.

Es así como, el mejoramiento en la gestión comercial representa grandes beneficios entre los cuales podemos destacar que incrementa la competitividad de la organización, permite maximizar sus rendimientos financieros y sus relaciones con los clientes, crea nuevas oportunidades de mercado, ayuda alcanzar con éxito las metas financieras de la empresa y que ésta sea reconocida, o tenga un posicionamiento entre otras (Da Silva, 2022).



## CAPÍTULO I

### 1.1. Formulación del Problema

El problema general del trabajo de titulación radica en la siguiente pregunta:

¿Farmabion del Ecuador tiene una buena gestión comercial que le permite su sostenibilidad en el mercado privado y su crecimiento empresarial?

### 1.2 Problemas específicos

1.1.1 ¿Farmabion del Ecuador C.A tiene un buen flujo de efectivo que le permita cumplir con sus obligaciones de manera oportuna?

1.1.2 ¿Farmabion del Ecuador C.A cuenta con un método adecuado para definir los precios de venta de sus medicamentos considerando todos los costos y gastos?

1.1.3 ¿Farmabion del Ecuador CA cuenta con un modelo adecuado para el manejo y control de inventarios de Farmabion del Ecuador C.A. que permitan un equilibrio entre niveles altos y bajos de su stock?

### 1.3. Justificación teórica

El mercado farmacéutico del país se compone por laboratorios farmacéuticos nacionales y empresas que importan medicamentos de laboratorios extranjeros, la mayor parte de medicamentos son importados como producto final o su materia prima desde los principales países productores (Cevallos & Mejía, 2020). Existen diferentes mecanismos de distribución que usan estas empresas para la comercialización de medicamentos, la una es mediante distribuidores farmacéuticos quienes trabajan como intermediarios para proveer a las unidades médicas tanto públicas como privadas. El Servicio Nacional de Contratación Pública, es la institución que se encarga de regular las compras públicas entre los oferentes y demandantes de medicamentos (Compras corporativas sector salud, 2015).

Al hablar de gestión comercial conlleva determinar un conjunto de técnicas que la empresa emplea para promocionar sus bienes y servicios, en otras palabras, se trata de definir las acciones a llevar a cabo para la consecución de las metas comerciales y lograr que el cliente esté satisfecho. Es decir, es una parte esencial del funcionamiento de una empresa ya que sus decisiones están relacionadas al mercado que quieren acceder, el ingreso de nuevos productos al mercado, la política de precios a aplicar y demás decisiones que afectan directamente los ingresos de una empresa y por ende a su rendimiento económico. (Duarte, 2004).

#### **1.4. Justificación práctica**

Para que exista una buena gestión comercial se debe considerar varios procesos dentro de la organización, desde mantener un stock adecuado para que el departamento de comercialización tenga producto disponible para la venta, hasta definir de manera adecuada los precios de venta.

Farmabion del Ecuador C.A. necesita revisar todos estos procesos que desembocan en la parte comercial ya que sus ingresos se han visto disminuidos significativamente, a raíz del COVID-19, para lograr su permanencia en el mercado y su crecimiento.

#### **1.5. Objetivos**

##### ***1.5.1. Objetivo general***

Definir una propuesta de mejoramiento de la gestión comercial que permita su sostenibilidad en el mercado y el crecimiento empresarial de Farmabion del Ecuador C.A.

##### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

1.5.2.1. Analizar el flujo de caja de Farmabion del Ecuador C.A y determinar las actividades que no son generadoras de efectivo o que provocan una disminución de efectivo innecesaria.

1.5.2.2. Analizar el método de definición de precios de venta de los medicamentos con el fin de establecer si se están considerando todos los costos y gastos y proponer el método adecuado.

1.5.2.3. Definir un modelo adecuado para el manejo y control de inventarios de Farmabion del Ecuador C.A. que permitan un equilibrio entre niveles altos y bajos de su stock.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Dentro del marco teórico mencionaremos algunas leyes que rigen lo relacionado a los medicamentos y la salud en el país, empezando por la Constitución de la República (2008), en la cual, en su artículo 363 menciona que el Estado es responsable de garantizar el acceso a medicamentos que cumplan todos los parámetros requeridos para lograr atender los requerimientos de salud de su población.

El artículo 143 de la Ley Orgánica de Salud (2006), indica que se permite publicitar únicamente: medicamentos en general, homeopáticos, productos naturales con un procesamiento con fines médicos y equipos médicos orgánicos de libre comercialización, acorde a su registro sanitario.

La ley anteriormente mencionada nos indica que es prohibido la publicidad de productos medicinales de cualquier índole los cuales indiquen, en su registro sanitario, que su comercialización debe realizarse bajo una prescripción médica, esta promoción solo podrán hacerla los visitadores médicos directamente a los profesionales de salud que tengan la autoridad de emitir prescripciones a sus pacientes.

#### **2.1 Enfoques del marketing**

El enfoque del marketing permite establecer los diferentes aspectos de la comercialización de un bien o servicio, como los son: el precio, producto, comercialización y distribución. A continuación, se analiza cada aspecto de la empresa Farmabion del Ecuador C.A.

- **Precio**

Respecto a medicamentos existe una entidad del estado que define un precio techo para los medicamentos, con el fin de regular los sobrepuestos de los mismos. La entidad encargada de

definir estos precios techo de medicamentos es la Secretaria Técnica de Fijación de Precios de Medicamentos, para esto existe el Reglamento de fijación de precios de medicamentos de uso y consumo humano en el cual señala que el precio techo será calculado por la mediana de los precios de venta al público del mercado privado, no es posible que un medicamento sea vendido a un PVP superior al precio techo definido.

Para establecer el precio de los medicamentos, la empresa Farmabion del Ecuador C.A. toma en consideración este listado para que de ninguna manera su precio de venta sea superior al precio fijado por la institución encargada, considerando el margen de rentabilidad que tiene establecido.

- **Producto**

Los medicamentos son fabricados con varios componentes químicos que tienen el propósito de curar enfermedades, detenerlas. También sirven para aliviar los síntomas y como apoyo en el diagnóstico de ciertas dolencias. Los avances tecnológicos en esta industria han permitido que los profesionales de la salud sean capaces de curar más enfermedades y salvar vidas. Actualmente, las fuentes de sustancias estupefacientes son extensas. En su mayoría los medicamentos nacieron a partir de sustancias naturales y posteriormente se derivaron de plantas (Hilmas & Pharma, 2018).

Existen diferentes formas farmacéuticas de los medicamentos como las siguientes:

- Líquidos para tomar
- Gotas oftálmicas
- Cremas, geles o pomadas
- Inhaladores
- Parches transdérmicos

- Pastillas sublinguales
- Inyecciones y medicamentos intravenosos

En el año 2012 se creó la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, esta institución del estado es encargada de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de productos alimenticios, farmacéuticos, de higiene y todo lo que abarca estas ramas, así como las empresas relacionadas.

- **Distribución**

Farmabion del Ecuador C.A. realiza la distribución de sus medicamentos mediante un operador logístico el cual tiene las certificaciones exigidas por ARCSA y certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento Distribución y Transporte BPADT.

Las unidades médicas generadoras de las órdenes de compra son las encargadas de verificar este certificado al momento de la recepción de los medicamentos.

- **Comercialización**

El SERCOP es la entidad encargada de regular las compras públicas entre los oferentes y demandantes de medicamentos. A continuación, se detallan los diferentes mecanismos de compra que tiene el estado para adquirir medicamentos:

- Procesos de subasta inversa corporativa realizada por el SERCOP, los cuales están disponibles para su adquisición en el portal de compras públicas mediante catálogo electrónico. Todas las unidades médicas de la red pública de salud pueden acceder en cualquier momento a realizar la adquisición de estos medicamentos mediante el portal de catálogo electrónico.
- Procesos de subasta inversa. - realizada por cada unidad médica de la Red Pública Integral de Salud en la cual establecen un precio referencial y es adjudicada la

mejor oferta económica. Existen diversas formas para adjudicar al proveedor, si solo hay una oferta calificada el proceso va a negociación la cual se realiza directamente entre la unidad contratante y el proveedor. En caso de que haya dos o más oferentes el proceso va a una etapa de puja en el cual la mejor oferta es la adjudicada. Hay que considerar también que en la mayoría de procesos las unidades contratantes establecen el VAE que es el Valor Agregado Ecuatoriano lo cual favorece a la producción nacional en el cual son adjudicados así tengan una oferta superior a la mejor oferta existente.

- **Ínfima cuantía.** - que son aquellas compras que cuyo valor sea igual o inferior al resultado de la multiplicación del coeficiente 0,0000002 por el presupuesto inicial del Estado de cada año. Para este proceso de compra las unidades contratantes solicitan cotizaciones en la herramienta de compras públicas designada para esto. La adjudicación se realiza al proveedor que cumpla con las especificaciones técnicas establecidas y que presente la oferta económica más baja.

- **Régimen Especial.** – es un proceso especial mediante el cual una entidad elabora un proceso para la adquisición de bienes y servicios, debe existir cierta particularidad en esta adquisición para poder realizarlo.

- **Promoción**

Son aquellas acciones personales e impersonales que realiza el vendedor o su representante con el objeto de dar a conocer, convencer o sugerir a un mercado previsto. Es la manera de promover, persuadir y recordar al público de manera directa o indirecta de las empresas, los productos o servicios que oferta y su marca (Cordova, 2019). Farmabion promociona sus principales medicamentos mediante visitantes médicos y en participación de congresos médicos.

## 2.2 Bases Teóricas

En Ecuador, la oferta de medicamentos ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, a lo largo de los años varios laboratorios farmacéuticos internacionales han realizado el suministro de medicamentos a farmacias y unidades médicas. Consecutivamente, debido a normativas del gobierno estos laboratorios tuvieron que instalar sus fábricas de producción en territorio ecuatoriano como requerimiento para poder realizar actividades de comercio (OMS, 2010).

El sector farmacéutico ecuatoriano está conformado por laboratorios nacionales y extranjeros, la mayor parte de medicamentos son importados como producto final o su materia prima desde los principales países productores. Existen diferentes mecanismos de distribución que usan estas empresas para la comercialización de medicamentos, la una es mediante distribuidores farmacéuticos quienes trabajan como intermediarios para proveer la red pública de salud o a las diferentes unidades médicas privadas (Cevallos & Mejía, 2020).

Existen diferentes leyes a las cuales deben regirse las empresas farmacéuticas, las que están directamente relacionadas con la comercialización de medicamentos podemos mencionar lo relacionado a los canjes de medicamentos y a los precios techo establecidos.

### *Canjes de medicamentos*

Los solicitantes del registro sanitario en Ecuador de cada medicamento son los responsables de realizar el canje respectivo en caso de no rotación del medicamento entregado en las unidades médicas según lo establece el art. 175 de la Ley Orgánica de Salud (2006) el cual indica que las farmacias y unidades de salud deberán notificar con sesenta días de anticipación de su caducidad los medicamentos que estén próximos a caducar, los proveedores son los responsables del retiro de esos medicamentos y su posterior canje según lo estipula la ley.



### ***Gestión comercial***

Es un conjunto de técnicas empleadas por las organizaciones con el propósito de dar a conocer los bienes o servicios que ofertan. Es decir, identificar acciones para conseguir las metas de ventas y que el cliente esté satisfecho.

La gestión comercial hace posible el vínculo entre la empresa y el cliente. Haciendo un análisis del proceso productivo encontramos a la gestión comercial en la etapa final de este proceso ya que por este medio se realiza el intercambio de productos o servicios versus una retribución económica hacia la organización. (Salazar, 2020)

Del mismo modo, es una parte esencial del funcionamiento de una empresa ya que sus decisiones están relacionadas al mercado que quieren acceder, el ingreso de nuevos productos al mercado, la política de precios a aplicar y demás decisiones que afectan directamente a las ventas de una empresa y por ende a su rentabilidad (Da Silva, 2022).

### ***Flujo de caja***

Se emplea para hacer una evaluación de la solvencia financiera de una organización, ya que, brinda una información importante respecto a los ingresos y egresos de efectivo. (Osorio, 2017).

Entre las utilidades que podemos nombrar son que posibilita el monitoreo del flujo de efectivo de una empresa durante un determinado tiempo, estableciendo su cantidad mínima y su nivel mínimo de liquidez, sirve de ayuda para tomar decisiones respecto a la asignación y uso para cada una de las actividades de la empresa (Ancho, 2019).

### ***Método de definición de precios de venta***

Según Martínez (2020), expone los principales métodos de definición de precios de venta:

- El método en función de los costes, aplican pequeñas empresas mediante el cálculo del costo del bien y posteriormente se le incrementa un porcentaje de utilidad deseado.
- El método en función de la demanda, surge cuando una empresa comercializa su producto considerando la demanda, trata de comercializar el producto tomando en consideración las preferencias del consumidor. Esto permite a las empresas establecer precios en función del valor que dan los clientes en lugar del precio del producto.
- El método en función de la competencia, tiene tres alternativas: un precio más alto que los competidores, esta opción puede ser buena si el producto es mejor que los competidores porque los consumidores están dispuestos a pagar más. Utilizar precios inferiores a la competencia si la calidad está por debajo de los competidores o si queremos aumentar nuestra cuota de mercado obteniendo un mayor número de clientes. Precio igual que los competidores cuando el producto tiene características muy similares al de un competidor o no queremos provocar una posible guerra de precios.

Gráfico 1 Métodos para fijar los precios



Fuente: Adaptado de Martínez (2020)

### 2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

El enfoque que se utiliza dentro de la investigación es mixto el cual consiste en un proceso que implica en primera instancia la recopilación de datos, su posterior estudio y finalmente la interpretación de esos resultados cualitativos y cuantitativos, los cuales son indispensables para la consecución de la investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo la guía que utilizaremos es la investigación cualitativa, su fin es la investigación y determinación de la calidad de las acciones, relaciones, problemas, herramientas o materiales en un escenario determinado o un problema definido en las ciencias sociales. Además, usa el método de investigación cuantitativo ya que se analizarán datos numéricos para la toma de decisiones administrativas, es decir, es un método organizado de recolección de datos para su posterior análisis con diferentes orígenes que involucran la utilización de herramientas tecnológicas, numéricas y estadísticas para conseguir el objetivo de la investigación y la cuantificación del problema.

Para el presente caso se aplicará una entrevista a la Gerente General, de Farmabion del Ecuador C.A. con el propósito de conocer cómo se realiza la gestión comercial en la actualidad y respecto al proceso de ingreso de nuevos medicamentos a ser introducidos al mercado.

El estudio procede la siguiente manera, como primer paso se abordará y definirá el problema y sus objetivos, posterior a esto se recopilará la información necesaria mediante datos cualitativos y cuantitativas para luego analizar la situación de Farmabion, alineado con el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo. Finalmente se plantearán modelos y estrategias para consideración de aplicación de la empresa.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### **3.1. Unidad de análisis**

Ésta es la gestión comercial de Farmabion del Ecuador C.A. que de acuerdo al objetivo principal es lo que se pretende realizar una mejora.

#### **3.2. Población**

Se refiere al conjunto de elementos determinados y limitados al cual se tiene acceso, establecerán la referencia para determinar la muestra ya que cumplen con un conjunto de criterios predefinidos. Dentro de este trabajo la población es la empresa Farmabion del Ecuador C.A, ubicada en la ciudad de Quito, la cual está conformada por 12 empleados.

#### **3.3. Selección de la muestra**

Hace referencia a una fracción de la población la cual comparte iguales características de la población. Para recopilación de información se realizó una entrevista a la Gerencia General de Farmabion del Ecuador C.A.

#### **3.4. Métodos empleados**

Se empleó la investigación cuantitativa con el objetivo de hacer un análisis del flujo de efectivo de Farmabion y la investigación cualitativa para recopilar información de nos permitió conocer la situación actual.

#### **3.5. Identificación de las necesidades de información**

Se han utilizado fuentes primarias para recolectar datos, se tomaron los balances generales y estados de situación financiera de los últimos dos años para poder ver el crecimiento o contracción financiera que ha tenido la empresa.

También como fuente de información tomamos a las partes claves de la gestión comercial que como lo son la Gerente General de Farmabion del Ecuador.

### **3.6. Técnicas de recolección de datos**

Para recolectar datos se aplicó el método de la entrevista a la Gerencia General para conocer cómo se está realizando actualmente la gestión comercial y tener información respecto al status de la empresa.

### **3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

Para el análisis e interpretación de datos se usó tablas dinámicas de Excel.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En esta sección se muestran los principales rubros relacionados con el cumplimiento de los objetivos de tal forma que se verifique la situación actual de Farmabion y se pueda ejecutar la emisión de criterios fundamentados en la información obtenida de la realidad que presenta el mercado en el que la empresa se desarrolla.

#### 4.1 Presentación de la empresa

De manera inicial se presentan las diferentes características de la institución, que le han permitido diferenciarse de la competencia y localizarse como una de las principales empresas que distribuye medicamentos en beneficio de sus clientes.

Farmabion del Ecuador C.A., es el solicitante en Ecuador del registro sanitario de 191 medicamentos, 1 suplemento alimenticio y 5 dispositivos médicos, los cuales son de fabricantes de India. De esos medicamentos de los cuales Farmabion cuenta con registro sanitario se comercializan algunos medicamentos.

A continuación, se detallan los principales medicamentos comercializados por Farmabion a las diferentes unidades médicas de la red pública de Salud, instituciones privadas y distribuidores:

**Tabla 1**

*Principales Medicamentos que comercializa Farmabion*

No.	Nombre del medicamento
1	ACICLOVIR SÓDICO 250MG
2	AMPHOTERICINA COMPL. LIPIDO
3	DIGOXINA 0.25mg INY CAJA X 10

- 
- 4 ESTREPTOQUINASA 1.5UI SOL.INY
  - 5 GABAPENTINA 300MG 3 BLISTERX10
  - 6 GLOBULINA ANTITIMOCITICA 250MG
  - 7 ATORVASTATINA TABLETAS 40MG
  - 8 CARVEDIOL TABLETAS 12.5 MG
  - 9 PARACETAMOL 1000MG/100ML
  - 10 PIPERACILINA 4GM + TAZOBACTAM
  - 11 SALES DE HIERRO 100MG/5ML
  - 12 UREA 5% ENVASE/TUBO DE 90G
  - 13 UREA CREMA 10% TUBO 90MG

---

*Nota. Tomado de la información proporcionada (Farmabion , 2022)*

Los medicamentos enlistados han sido seleccionados debido a su exclusividad en el país, nivel de ventas y porcentaje de margen de utilidad que deja a la empresa.

De todo su portafolio de medicamento Farmabion cuenta con un medicamento exclusivo en el país, es decir que solo esta empresa tiene la titularidad del registro sanitario e importa esa molécula del medicamento a nivel nacional.

#### **4.2 Situación Actual**

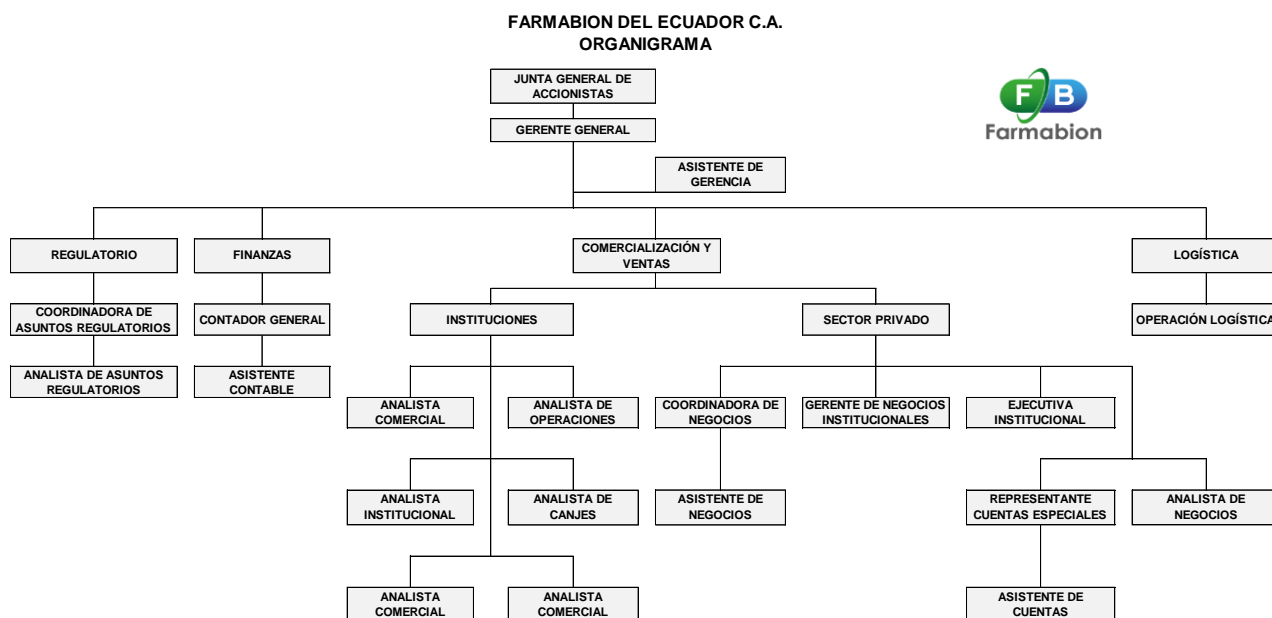
Farmabion del Ecuador C.A. es uno de los más grandes proveedores de productos farmacéuticos del estado ecuatoriano, cuenta con 31 medicamentos adjudicados en subasta inversa corporativa los cuales se comercializan mediante catálogo electrónico.

El lema de Farmabion es “la calidad es un camino, no un objetivo”, lo cual lo consigue a través del trabajo en equipo de su talento humano capacitado y comprometido.



**Figura 1**

*Organigrama estructural*



*Nota.* Tomado de (Farmabion , 2022)


### 4.3 Resultados de la información financiera

#### *Análisis del flujo de caja Farmabion del Ecuador C.A*

Para la consecución del primer objetivo específico del presente trabajo se hace referencia a la relevancia del análisis del Estado de Flujo del Efectivo de tal forma que se puedan identificar las principales anomalías relacionadas con las actividades que no son generadoras de efectivo o que provocan una disminución de efectivo innecesaria, reflejadas de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Estado de Flujo del Efectivo*

 <b>Farmabion</b>		<b>FARMABION DEL ECUADOR CA</b> <b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b>	
		<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>			
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	\$ 3.158.512,00		\$ 3.103.506,00
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	\$ 2.581.839,00	-	\$ 2.660.060,00
Pagos a y por cuenta de los empleados	\$ 497.667,00	-	\$ 518.479,00
Intereses pagados	\$ 13.089,00	-	\$ -5.241,00
Intereses recibidos	\$ 2.053,00		\$ 1.679,00
Impuestos a las ganancias pagados	\$ 149.182,00	-	\$ 137.994,00
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ 92.081,00		\$ 198.086,00
<b>Efectivo neto proveniente de actividades de operación</b>	<b>\$</b>	<b>10.869,00</b>	<b>\$ -18.503,00</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>			
Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	\$ -505,00		
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo			\$ -5.645,00
Compra de activos intangibles			\$ -1.575,00
<b>Efectivo neto proveniente de actividades de inversión</b>	<b>\$</b>	<b>-505,00</b>	
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiamiento</b>			
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad	-		\$ -10,00
Financiación por préstamos a largo plazo	-		\$ 10.000,00
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ 13.018,00		-
<b>Efectivo neto proveniente de actividades de financiamiento</b>	<b>\$</b>	<b>13.018,00</b>	<b>\$ 9.990,00</b>
Aumento (disminución) neto en efectivo y sus equivalentes	\$ 23.382,00		\$ 15.733,00
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	\$ 8.197,00		\$ 23.930,00

Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$	31.579,00	\$	8.197,00
<b>Conciliación de la utilidad neta con el efectivo</b>				
Utilidad (pérdida) neta	\$	-	\$	-
	278.583,00		202.379,00	
<b>Ajustes por partidas distintas al efectivo</b>				
Ajustes por gasto de depreciación y amortización	\$		\$	
	24.924,00		27.346,00	
Ajustes por gastos por deterioro (reversiones por deterioro) reconocidas en los resultados del periodo	\$		\$	
	512.043,00		342.360,00	
Ajustes por gastos en provisiones	\$		\$	
	16.865,00		17.496,00	
Ajustes por gasto por impuesto a la renta	\$	-	\$	-
	66.682,00		23.442,00	
Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	\$	-	\$	-
	101.410,00		86.178,00	
<b>Cambios en activos y pasivos</b>				
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	\$	-	\$	-
	223.977,00		50.984,00	
(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar	\$		\$	
	162.534,00		135.381,00	
(Incremento) disminución en anticipos de proveedores	\$		\$	
	4.772,00		-2.915,00	
(Incremento) disminución en inventarios	\$		\$	-
	448.802,00		625.809,00	
(Incremento) disminución en otros activos	\$	-	\$	-
	149.178,00		138.289,00	
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	\$	-	\$	
	230.577,00		418.082,00	
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	\$	-	\$	
	105.195,00		110.758,00	
Incremento (disminución) en beneficios empleados	\$	-	\$	
	50.898,00		50.270,00	
Incremento (disminución) en anticipos de clientes	\$		\$	
	47.429,00		9.800,00	
Efectivo neto proveniente de actividades de operación	\$	10.869,00	\$	-18.503,00

Representante Legal

Contador General

Nota. Tomado de (Farmabion , 2022)

De acuerdo con la información evidenciada en el Estado de flujo de caja de Farmabion del Ecuador, se destaca que los valores relacionados con los cobros originados de las ventas de bienes presentan una diferencia considerable entre el periodo de 2020 al 2021, de tal forma que existe un cambio no tan grande pero si considerable para las operaciones de los periodos

siguientes, no obstante con relación a la cuenta de los pagos direccionados a los proveedores por el abastecimiento de productos y servicios sufren un aumento afectando a los ingresos y a la mantención constante de los inventarios.

Finalmente, se recalca que la empresa como tal, de acuerdo a los valores presentados en el periodo de 2020 la empresa si posee un flujo neto positivo, no obstante, en comparación con el siguiente periodo los valores disminuyen de forma considerable, destacando que la institución presenta inconvenientes con el manejo a nivel interno de la empresa.

El estado del flujo del efectivo, ha sido preparado en base al costo histórico, con excepción de las obligaciones por beneficios a empleados a largo plazo que son determinadas de acuerdo a métodos actuariales. El costo histórico está basado, por lo general, en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes o servicios, presentados en dólares de los Estados Unidos de América, moneda legal en Ecuador.

Dando continuidad con el análisis ejecutado, se hace hincapié en las siguientes cuentas como primordiales en la incidencia de los costos y gastos de la institución que denotan tanto su gestión administrativa como la financiera:

### **Tabla 3**

*Cuentas de intervención en los cambios del flujo del efectivo*

Cuenta	Definición	Incidencia
<b>Efectivo y equivalente</b>	Se compone de los saldos del efectivo disponible en caja y bancos e incluye aquellos activos financieros líquidos y depósitos que se puedan transformar rápidamente en efectivo en un plazo inferior a tres meses; dichas cuentas no están sujetas a un riesgo significativo de cambios en su valor.	Se evidencia un cambio en negativo por parte de la empresa durante los dos periodos, con una variación de \$55.006,00.
<b>Pago a proveedores</b>	El pago a proveedores es el último paso en el ciclo de compra a pago, cuando una empresa paga a un proveedor externo por bienes o servicios adquiridos	La empresa sufre cambios considerables con el pago a los proveedores, ya que se incrementan sus valores en el segundo periodo, de esta forma permitiendo identificar que el área de inventarios no está trabajando de forma efectiva, ya que los valores de los pagos a los proveedores se han incrementado aunque los rubros de las ventas han disminuido de forma considerable.

<b>Intereses pagados</b>	El pago de intereses es el coste de pedir dinero prestado. El prestatario realiza estos pagos además de devolver el principal de un préstamo. Si se ejecuta un préstamo de dinero con intereses, el pago de intereses es la cantidad que se paga por encima de la cantidad principal que se presta.	Los intereses pagados se encuentran direccionados de forma incorrecta ya que en el periodo de 2021 no se visualizan.
<b>Propiedad, planta y equipo</b>	Son activos a largo plazo vitales para las operaciones empresariales. Son activos tangibles, es decir, de naturaleza física o que se pueden tocar, por lo que no se convierten fácilmente en efectivo. El valor global de los activos fijos de una empresa puede oscilar entre muy bajo y extremadamente alto en comparación con sus activos totales.	Con enfoque en los activos fijos se recalca que la empresa sufre un cambio drástico de periodo a periodo ya que en el segundo se visualiza un valor en negativo, de tal forma que la empresa ya ha depreciado sus activos y no reflejan aporte económico a la institución desencadenando un faltante en inversión.
<b>Préstamos a largo plazo</b>	Un préstamo a largo plazo es un tipo de crédito que se paga a lo largo de un periodo considerable, normalmente superior a 3 años.	Se verifica que la empresa mantiene valores por \$10,000 con relación a los préstamos a largo plazo, durante el segundo periodo de estudio.

<b>Cuentas por pagar</b>	<p>Son valores que una empresa debe abonar. Es el dinero que una empresa debe a los proveedores por los bienes y servicios prestados.</p>	<p>De acuerdo con la información reflejada en el Estado Financiero las cuentas por pagar sufren cambios durante los periodos de estudio, de tal forma que en el primer periodo poseen valores de \$230,577 mientras que para el periodo siguiente evidencian valores de \$418.082 reflejando que la institución posee más valores relacionados con las cuentas por pagar.</p>
<b>Anticipo clientes</b>	<p>El pago por adelantado es el tipo de transacción en la que el pago de los bienes o servicios se abona incluso antes de su entrega. En otras palabras, se paga al proveedor antes de que empiece a prestar el servicio. Esto suele hacerse para garantizar que no se produzca ningún impago tras la entrega del producto o la prestación del servicio.</p>	<p>Los rubros relacionados con el anticipo clientes también sufre modificaciones durante los dos periodos siendo el primero el que refleja valores altos, que para el segundo disminuyen de forma considerable lo que le cauda a la empresa más endeudamiento.</p>

*Nota.* Elaboración propia a partir del Flujo de Caja de la institución.

### ***Resultados de la entrevista***

Por otra parte, para conocer un poco más el desarrollo interno de la institución, se ejecuta la aplicación de una entrevista a la Gerente General de Farmabion del Ecuador, de la cual se han obtenido los siguientes resultados:

#### **Tabla 4**

*Entrevista a la Gerente General*

---

#### **RESPUESTAS A LA ENTREVISTA REALIZADA**

---

##### **1. ¿Farmabion del Ecuador ha tenido el crecimiento de ventas esperado en los últimos tres períodos contables?**

No ha tenido el crecimiento esperado, la pandemia del COVID19 ha tenido un impacto negativo para la empresa.

##### **2. ¿Existe un plan de marketing definido?**

No existe un plan de marketing definido ya que la venta se enfoca más en el sector público. El marketing se lo maneja a través de los visitadores médicos de la empresa.

##### **3. ¿Qué estrategias de marketing utiliza para lograr las metas de venta anuales?**

Participar en congresos donde pueda dar a conocer nuestros medicamentos y a los doctores mediante visitadores médicos.

##### **4. ¿Fluctúa la demanda de los medicamentos por temporadas o según las condiciones de mercado?**

La demanda no se puede predecir ya que depende de varios factores como la competencia, el presupuesto de las instituciones, la introducción de nuevos medicamentos en el mercado, entre otros.

---



---

**5. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?**

Es un desafío mantener el stock a un nivel óptimo ya que como la demanda no es constante no se puede mantener mucho inventario en bodega al ser los medicamentos un producto perecible.

**6. ¿Cuáles son los canales de comercialización que se manejan?**

Se manejan tres canales de distribución los cuales son: Venta a la red pública de salud mediante medicamentos catalogados a Farmabion en catálogo electrónico, venta a la red pública de salud mediante la venta por procesos de compra de ínfimas cuantías y procesos de subasta inversa y también venta a distribuidores privados.

**7. ¿La cantidad de clientes está creciendo o se ha estancado?**

Si se han incrementado clientes en estos últimos 3 años pero con cantidades de venta no muy representativas.

**8. ¿Se conocen todos los costos y gastos incurridos en el negocio y se los consideran al momento de fijar los precios de venta de cada medicamento?**

Existe un margen definido a ser aplicado al costo de cada medicamento a la hora de fijar los precios de venta, lo que nos da un precio mínimo de venta, también se lo define acorde a los precios de la competencia.

**9. ¿Se realiza un análisis periódico de los diferentes medicamentos para determinar la permanencia o salida del mercado?**

No se lo realiza de manera periódica, pero si el medicamento ya no es rentable para la empresa no se lo vuelve a importar.

**10. ¿Qué acciones se realizan para introducir nuevos medicamentos al mercado?**

---

---

Farmabion realiza el proceso de obtención de registros sanitario de medicamentos de manera constante, se introduce al mercado por alguna oportunidad puntual de negocio pero no existe una estrategia definida para introducción de nuevos medicamentos.

*Nota.* Elaborado por el autor

---

### ***Definición de los precios de venta***

Se recalca que uno de los principales inconvenientes de Farmabion es que no posee una definición actual de cada uno de los precios de sus medicamentos, ya que manejan de manera total únicamente los precios de acuerdo a la compra por cliente, y a la magnitud de la misma, es decir, se enfocan únicamente en el rubro de cada venta.

Para la correcta definición de los precios de venta se plantea una propuesta, que puede ser ajustada de acuerdo a las necesidades de la empresa, a través el método basado en el coste, donde se toma en cuenta los costos de nacionalización al cual se le debe sumar el porcentaje de rentabilidad deseado, de acuerdo a las siguientes plantillas:

**Tabla 5**

Registro de liquidación de importación de medicamentos importados

LIQUIDACIÓN IMPORTACIÓN	
N°	1
<b>PROVEEDOR:</b>	
<b>Nro. FACTURA</b>	
<b>Nro. DAI</b>	
<b>FECHA DAI</b>	
CÓDIGO DEL PRODUCTO	
NOMBRE DEL PRODUCTO	
<b>FACTURA PROVEEDOR</b>	
CANTIDAD	
PRECIO CIF UNITARIO	
<b>PAGO SENA E ARANCELES</b>	
ADVALOREM	
FODINFA	
<b>PAGOS A TERCEROS LOCALES</b>	
GUÍA	
ALMACENAJE	
MONITOREO	
AGENTE DE ADUANA	
TRANSPORTE INTERNO	
OTROS	
<b>TOTAL GASTOS DE NACIONALIZACIÓN</b>	
<b>COSTO TOTAL</b>	
<b>COSTO UNITARIO PARA INGRESO A INVENTARIO</b>	

**Nota**

En los rubros de Pagos a Terceros y Otros, deberá especificarse al pie del cuadro a qué corresponden esos valores.

Los valores deben expresarse en dólares americanos y con hasta dos decimales.

**Tabla 6**

*Determinación de precios de productos importados y nacionales con distribución*

EMPRESA										
N° DE PRODUCTOS SOLICITADOS										
N° DE PRODUCTOS PARA FIJACIÓN										
N° DE PRODUCTOS PARA REVISIÓN										
#	NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO (Indicar el nombre exacto del registro sanitario)	NOMBRE GENÉRICO Y CONCENTRACIÓN	FORMA FARMACÉUTICA	PRESENTACIÓN Y UNIDADES (Indicaciones de acuerdo al registro sanitario)	Registro Sanitario		Precio de importador o fabricante por presentación oficial vigente (Aplicable solo para revisión)			PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO UNITARIO
					N°	Fecha (D/M/AÑO)	N°	Fecha (D/M/AÑO)	P.V .P	

**Nota**

Se aclara que el tratamiento de la información se manejará en dólares americanos y con hasta dos decimales.

Al término de los cálculos debe localizarse la firma del representante legal, contador y de quién lo elabora,

## *Definición del modelo para el manejo y control de inventarios de Farmabion del Ecuador C.A.*

Para conocer los aspectos externos que inciden en la empresa se realizará un análisis Pestel.

### **Análisis Pestel**

Se analizará el ámbito organizacional del sector farmacéutico, considerando las variables del macroentorno económico del PESTEL. A continuación, analizaremos cada uno de ellos:

- **Políticos-legales:**

En el ámbito de la salud existen varias leyes que rigen la fabricación y comercialización de medicamentos, existen regulaciones en la Constitución Política de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Salud (2006), así como la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA.

Una de las principales leyes que tienen impacto negativo a las importadoras farmacéuticas son las regulaciones para entrega de medicamentos referente a su caducidad como lo indica la Ley Orgánica de Salud (2006) donde señala que los medicamentos deben tener una vigencia mayor a 12 meses al momento de su recepción con excepción de productos que se degradan por su naturaleza.

Otra ley importante es la ley de canjes la cual indica que las unidades de salud deben informar a sus proveedores con 60 días de antelación a su caducidad, el stock con el que cuentan, para su retiro y posterior canje por el mismo medicamento con una vida útil mayor o por otro medicamento acordado por ambas partes.

### **Económicos:**

El principal demandante de medicamentos en el país es el estado ecuatoriano, debido a varios factores como la pandemia de COVID-19, la inestabilidad política y la situación

económica del país, el gobierno no ha tenido la capacidad financiera para pagar las deudas contraídas con sus proveedores, ocasionando que las empresas farmacéuticas tengan una cartera alta pendiente de cobro afectando así todo su desempeño debido a la falta de liquidez (López, 2021).

### **Socio- culturales:**

En este aspecto podemos indicar que los medicamentos son bienes de primera necesidad y que tienen una demanda inelástica, porque siempre existirán personas con diferentes enfermedades que necesiten de determinados medicamentos para aliviar y tratar sus enfermedades (Vásquez, Gómez, Castaño, Cadavid, & Ramírez, 2013). En medicamentos existen los de marca y los genéricos, los primeros son más costosos y solo las personas con un ingreso económico medio-alto pueden acceder a ellos. Y los medicamentos genéricos son más accesibles para los ecuatorianos. Esto ya depende de cada individuo si optar por un genérico o uno de marca (Kieny, M, 2016)

También podemos mencionar en esta variable que muchas personas prefieren la medicina alternativa o la medicina natural por lo cual no preferirán el consumo de medicamentos ocasionado así una disminución en la demanda.

### **Tecnológicos:**

Los avances tecnológicos han hecho posible que la medicina evolucione ya que la nueva tecnología ha permitido nuevos descubrimientos en cuanto a tratamientos y medicamentos para combatir diferentes enfermedades y dolencias. Esto ha permitido mejorar la calidad y esperanza de vida de la población que tiene acceso a la medicina.

La tecnología también ha permitido a los fabricantes de los medicamentos que comercializa Farmabion realizar una producción a gran escala, para que de esta manera se pueda satisfacer la demanda a nivel mundial.

**Ecológico:**

Podemos mencionar el manejo de los medicamentos caducados y/o fuera de especificaciones, ya que la Ley Orgánica de Salud (2006), indica que el titular del registro sanitario en el país es el responsable de su destrucción.

Pensando en el medio ambiente esta destrucción de medicamentos se realiza mediante empresas especializadas en el manejo de desechos como lo es la empresa INCINEROX. Esta empresa se encarga de la incineración bajo las normas medioambientales establecidas para mitigar la contaminación del medio ambiente.

Enfocándonos en el control de inventarios se plantea un formato a ser manejado para determinar la cantidad óptima del requerimiento de orden de compra, así también el flujograma propuesto para la emisión de órdenes de compra a ser enviadas al proveedor.

**Tabla 7**

**Empresa:**  
**Fecha de**  
**revisión:**

Código	Producto	Presentación comercial	Vida útil (meses)	Tamaño mínimo de lote	Tiempo estimado de fabricación (días)	Tiempo estimado de tránsito (días)	Tiempo de imprevistos	Stock warehouse e FB a la fecha	Ordenes de compra anteriores (en fabricación)	Stock en tránsito	Ventas promedio (últimos 6 meses)	Ventas proyectadas mes 1	Ventas proyectadas mes 2	Ventas proyectadas mes 3	Nueva orden de compra a colocar India

Fuente: Elaboración propia

**Nota**

El abastecimiento se considerará en base al tiempo de llegada del medicamento al país desde el envío de la orden de compra al fabricante.

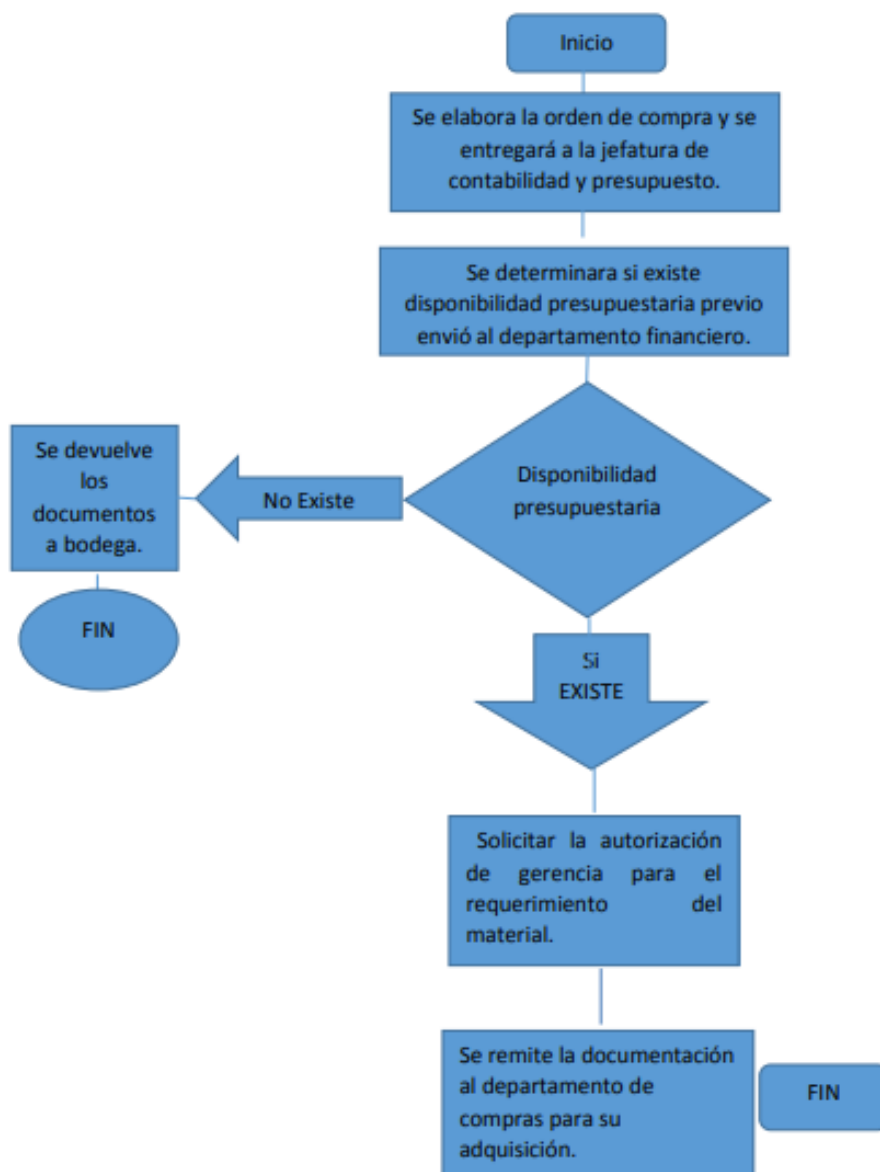
Se considerará la cantidad mayor entre el consumo promedio y las ventas proyectadas, multiplicado por el número de meses de abastecimiento.

La cantidad de la nueva orden de compra a colocar no puede ser menor al tamaño de lote mínimo del medicamento.



**Figura 2**

*Flujograma de proceso de requerimiento de inventario*



Fuente: Elaboración propia

## **Estrategias propuestas**

### **➤ Estrategias de producto**

Se propone que se realice una verificación con una periodicidad trimestral de los medicamentos registrados en Ecuador bajo titularidad de Farmabion del Ecuador, realizar un estudio de mercado para conocer la cantidad demandada en las diferentes unidades médicas, así como el precio de la competencia, de esta manera se podrá determinar que medicamentos pueden ser ingresados al mercado. Es importante determinar si el medicamento consta en el cuadro básico de medicamentos, si está en catálogo electrónico y si existe producción nacional ya que son factores importantes a conocer previos a introducir un medicamento al mercado.

Existe un mercado potencial para el tratamiento de las enfermedades catastróficas en Ecuador, se plantea la importación directa de medicamentos para este tipo de enfermedades. Estos medicamentos pueden ingresar al país sin necesidad de un registro sanitario en Ecuador, dando cumplimiento con las obligaciones establecidas en la Norma Técnica de Importación de Medicamentos Tratamientos Especializados.

### **➤ Estrategias de precio**

Se propone que se definan y socialicen a sus distribuidores privados precios promocionales en casos de medicamentos que tengan una vida útil menor a 18 meses con el propósito de rotar el stock con esas condiciones y evitar que se queden en bodega con fecha corta.

Realizar estudios de mercado periódicos de precios de la competencia, a fin de analizar si se requieren hacer ajustes de precio para mantener su posicionamiento en el mercado.

### ➤ Estrategias de distribución

Realizar acercamientos con las cadenas farmacéuticas más grandes del país como lo son DIFARE, CORPORACIÓN GPF, FARMAENLANCE, entre otras, para comercializar nuestros medicamentos en sus puntos de venta.

Calificarse como proveedores autorizados en unidades médicas privada como lo son Solca, Junta Nacional de Beneficencia y clínicas privadas a nivel nacional, con el propósito de ofertar los medicamentos del portafolio de Farmabion de manera que la venta se pueda realizar de manera directa, es decir sin un distribuidor como intermediario. Estas unidades privadas de salud también realizan adquisiciones de medicamentos para enfermedades catastróficas, raras o huérfanas lo cual amplía las posibilidades de venta para Farmabion.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El análisis detallado de la gestión comercial de Farmabion del Ecuador C.A. condujo a la identificación de valiosas oportunidades para mejorar y promover el crecimiento empresarial. Estas observaciones orientaron la definición de estrategias y acciones concretas para fortalecer la sostenibilidad en el mercado y respaldar el continuo desarrollo de la empresa. Las decisiones tomadas en base a estos hallazgos sentaron las bases para la creación de un plan integral de mejora en la gestión comercial, con el propósito de impulsar el éxito sostenible de Farmabion en el mercado actual y futuro.
- Se analizó exhaustivamente el flujo de caja de Farmabion del Ecuador C.A., donde se identificaron actividades en el pasado que no generaban efectivo o que provocaban una

disminución innecesaria de efectivo en la empresa. Este proceso de análisis permitió determinar las actividades que deben ser consideradas y ajustadas para una mejora en su gestión.

- Después del análisis del método utilizado previamente para definir los precios de venta de los medicamentos, se determinó que no existía un formato definido para establecer el precio para la comercialización de los medicamentos. Esto llevó a una revisión y mejora del método de fijación de precios en el que se tuvo en cuenta todos los factores relacionados. Esta actualización resultó en una determinación de precios más precisa y beneficiosa para la empresa, lo que impactará positivamente en su rentabilidad actual.
- Se definió un modelo integral para el manejo y control de inventarios de Farmabion del Ecuador C.A. Este modelo, diseñado como respuesta al reconocimiento de factores de mejora en la gestión comercial, permitirá lograr un equilibrio óptimo en los niveles de stock. Los resultados de esta implementación se traducirán en una gestión de inventarios más eficiente, disminuyendo los costos de almacenamiento y optimizando el capital de trabajo de la empresa.

### **Recomendaciones**

- Se sugiere llevar a cabo una revisión minuciosa de los costos operativos de Farmabion del Ecuador C.A. Esto implica identificar áreas donde sea posible aumentar la eficiencia y reducir gastos innecesarios. Una estrategia efectiva podría incluir la optimización de la cadena de suministro, donde se busquen acuerdos más favorables con proveedores clave, así como la implementación de prácticas de gestión de costos sólidas. Al mejorar la eficiencia operativa y controlar los costos, la empresa puede aumentar su rentabilidad y capacidad de inversión.

- Una estrategia importante para mitigar riesgos es diversificar la base de clientes de la empresa. Actualmente, la dependencia del sector público de salud es alta, lo que puede ser vulnerable en situaciones económicas inciertas. Para reducir esta dependencia, se recomienda explorar oportunidades en el sector privado y considerar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas farmacéuticas. Al ampliar la cartera de clientes, la empresa puede equilibrar sus ingresos y reducir su vulnerabilidad ante cambios en la demanda del sector público.
- A pesar de la fuerte presencia en el sector público, es esencial desarrollar una estrategia de marketing sólida. Esto implica la promoción efectiva de los medicamentos y servicios de la empresa. Farmabion del Ecuador C.A. puede considerar participar en licitaciones públicas de manera más estratégica, identificando productos clave para promover y ganar contratos competitivos. Además, la creación de campañas de concientización sobre la marca puede ayudar a aumentar el reconocimiento y la confianza del cliente. La inversión en marketing puede contribuir al crecimiento y la visibilidad de la empresa.
- Continuar perfeccionando el modelo de gestión de inventarios es esencial para mantener un equilibrio óptimo entre los niveles de stock. Una gestión eficiente de inventarios no solo garantiza la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda del cliente, sino que también reduce los costos de almacenamiento y mejora el capital de trabajo de la empresa. Farmabion del Ecuador C.A. debe centrarse en técnicas avanzadas de pronóstico de demanda, una planificación cuidadosa de la reposición de existencias y una supervisión constante de los niveles de inventario para garantizar una operación eficiente y rentable.

## Referencias

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2023). *Certificado de Buenas*

*Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte de Establecimientos*

*Farmacéuticos y Establecimientos de Dispositivos Médicos, Notificación de*

*Contratación de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte.* Obtenido de

<https://www.controlsanitario.gob.ec/procesos-de-buenas-practicas-de-almacenamiento-distribucion-y-o-transporte-para-establecimientos-farmacuticos-y-establecimientos-de-dispositivos-medicos/>

Ancho, R. (2019). *El flujo de caja como herramienta financiera para la toma de decisiones de la*

*Empresa Jp Pallets S.A.C en Huachipa, 2018.* UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS

AMÉRICAS. Obtenido de

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/646/TRABAJO%20INVESTIGACION%20DE%20ROXANA%20ANCHO%20GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20flujo%20de%20caja%20es,un%20importante%20indicador%20de%20liquidez.>

Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de

estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Cevallos, G., & Mejía, H. (2020). El Sector Farmacéutico en el Ecuador. *PERSPECTIVA*, 10-13.

Obtenido de [https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-](https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04_2.pdf)

[content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04\\_2.pdf](https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04_2.pdf)

- Compras corporativas sector salud. (2015). *Marco legal*. Obtenido de <https://compracorporativasalud.compraspublicas.gob.ec/index.php/marco-legal-2/>
- Condori-Ojeda, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de Curso Taller.: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Congreso Nacional. (2006). *Ley Orgánica de Salud*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Consejo de Colegios de Farmacéuticos de Castilla y León . (2013). *FORMAS FARMACÉUTICAS Y VÍAS DE ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de <http://cofpalencia.org/PUBLICO/fisioterapeutas/temario/MODULO%203%20FF%20Y%20VIAS.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Cordova, C. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5217/521763181001/521763181001.pdf>
- Da Silva, D. (2022). *Gestión comercial: ¿Cuáles son los elementos para una gestión comercial eficaz?* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>
- DataCRM. (2019). *Guía completa de gestión comercial: ventajas y objetivos*. Obtenido de <https://www.datacrm.com/blog/que-es-gestion-comercial>
- Duarte, J. (2004). *FACTORES DETERMINANTES Y CRÍTICOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS, PARA LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES Y*

- TRANSFERIBLES A ESTRATEGIAS DE GLOBALIZACIÓN: UN ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE*". Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3957/jlde1de1.pdf>
- Ecuador. (2013). *REGLAMENTO PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE USO Y CONSUMO HUMANO*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/D-0400-Reglamento-para-la-Fijaci%C3%B3n-de-Precios-de-Medicamentos-de-Uso-y-Consumo-Humano.pdf>
- Ecuador. (2016). *Agencia Nacional de Regulación de Control y Vigilancia ARCSA*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/DECRETO-EJECUTIVO-1290.pdf>
- Ecuador. (2016). *Reglamento a la Ley Orgánica Sistema Nacional Contratación Pública*. Obtenido de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/downloads/2016/11/CONTRATO-REGLAMENTO\\_A\\_LA\\_LEY\\_ORGANICA\\_SISTEMA\\_NACIONAL\\_CONTRATACION\\_PUBLICA.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/downloads/2016/11/CONTRATO-REGLAMENTO_A_LA_LEY_ORGANICA_SISTEMA_NACIONAL_CONTRATACION_PUBLICA.pdf)
- Farmabion . (2022). Información de la empresa .
- Función judicial y justicia indígena. (2021). *Registro Oficial 416*. Obtenido de [http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10\\_DWL\\_FL/eyJYXjYwZXRhIjoicm8iLCJldWlkIjoieMzRiYjYmZTktY2JjMS00MzUxLWFiZGMtNjE0ZWU5NTBjYmE5LnBkZiJ9](http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/eyJYXjYwZXRhIjoicm8iLCJldWlkIjoieMzRiYjYmZTktY2JjMS00MzUxLWFiZGMtNjE0ZWU5NTBjYmE5LnBkZiJ9)
- Gavilanes, J. (2013). *Régimen Especial, procedimientos contractuales efectivos y transparentes*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Reglamento-de-Contratacion-de-Productos-y-Servicios-de-Interes-General-2013.pdf>



content/uploads/downloads/2013/09/revista-ecuador-compra-espan%CC%83ol-kichwa-edicion4.pdf

Hilmas, E., & Pharma, D. (2018). *Medicamentos: qué son y para qué sirven*. Obtenido de <https://kidshealth.org/es/teens/meds.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20medicamentos%3F,enfermedades%20y%20salven%20muchas%20vidas>.

Kieny, M. (2016). *Una solución integral y equitativa para el precio de los medicamentos*. Obtenido de [who.int/es/news-room/commentaries/detail/a-comprehensive-and-fair-solution-to-the-price-of-medicines](http://who.int/es/news-room/commentaries/detail/a-comprehensive-and-fair-solution-to-the-price-of-medicines)

López, M. (2021). *ANÁLISIS DEL IMPACTO OCASIONADO POR COVID-19 EN LOS PROCESOS DE LA CONSULTORA CONTABLE, EN EL AÑO 2020*. Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20682/1/UPS-CT009226.pdf>

Martínez, J. (2020). *Métodos de fijación de precios*. Obtenido de <http://www.econosublime.com/2020/01/metodos-fijacion-precios.html>

Ministerio de Salud Pública. (2012). *REGLAMENTO DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/ESTABLECIMIENTOS-FARMACEUTICOS.pdf>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2022). *Recepción, almacenamiento, distribución y transporte de medicamentos, dispositivos médicos y otros bienes estratégicos en la Red Pública Integral de Salud*. Manual. Dirección Nacional de Medicamentos y Dispositivos.

Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/fe-de-errata-00050-2022-MRADTpara-publicacion.pdf>

Ministro de Salud Pública. (2013). *ACUERDO No. 00000179*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/A-0179-Reglamento-para-publicidad-y-promoci%C3%B3n-de-medicamentos-en-general.pdf>

Naciones Unidas. (2022). *Impacto y repercusiones de la COVID-19 en la estrategia de economía y comercio de los océanos*. UNCTAD. Obtenido de [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2021d4\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2021d4_es.pdf)

Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala - Ecuador: Editorial UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

OMS. (2010). *Buenas prácticas de la OMS para laboratorios de control de calidad de productos farmacéuticos*. Obtenido de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2011/Espanol-control-calidad-laboratorios-farmaceuticos.pdf>

Ortiz-Prado, E. (2018). *En Ecuador consumimos más medicamentos de lo que deberíamos*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/el-mercado-farmaceutico-el-ecuador-caotico-y-concentrado>

Ortiz-Prado, E., Galarza, C., Cornejo, F., & Ponce, J. (2014). Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador. *Rev Panam Salud Publica*, 36(1). Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/rpsp/2014.v36n1/57-62/>

- Osorio, Y. (2017). *¿Qué es el flujo de caja?* Obtenido de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-el-flujo-de-caja>
- Otero, A. (2018). Enfoques de la Investigación. *Research Gate*, 1-32. Obtenido de [file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Otero-OteroA\\_Enfoques.pdf](file:///C:/Users/TESIS%20ECUADOR/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques.pdf)
- Salazar, C. (2020). *Importancia de la gestión comercial*. Universidad privada de la Selva Peruana. Obtenido de <http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/239/MONO%20CARLOS%20SALAZAR%20KANAFFO.pdf>
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (2021). *CODIFICA RESOLUCIONES DEL SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <https://www.enamiep.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/03/CODIFICACION-RESOLUCIONES-DEL-SERVICIO-NACIONAL-DE-CONTRATACION-PUBLICA.pdf>
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (2022). *RESOLUCIÓN Nro. RE-SERCOP-2020-0111*. Obtenido de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2020/09/re-sercop-2020-0111\\_validado\\_rpis\\_23.09.2020-signed.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2020/09/re-sercop-2020-0111_validado_rpis_23.09.2020-signed.pdf)
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (2023). *Subasta Inversa Electrónica*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/subasta-inversa-electronica-2/>
- Vásquez, J., Gómez, K., Castaño, E., Cadavid, J., & Ramírez, A. (2013). Elasticidad de la demanda por medicamentos en el mercado farmacéutico privado en Colombia. *Ecos de Economía*(36). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ecos/v17n36/v17n36a7.pdf>

## ANEXOS

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

#### MODELO DE ENTREVISTA

1. ¿Farmabion del Ecuador ha tenido el crecimiento de ventas esperado en los últimos tres períodos contables?
2. ¿Existe un plan de marketing definido?
3. ¿Qué estrategias de marketing utiliza para lograr las metas de venta anuales?
4. ¿Fluctúa la demanda de los medicamentos por temporadas o según las condiciones de mercado?
5. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?
6. ¿Cuáles son los canales de comercialización que se manejan?
7. ¿La cantidad de clientes está creciendo o se ha estancado?
8. ¿Se conocen todos los costos y gastos incurridos en el negocio y se los consideran al momento de fijar los precios de venta de cada medicamento?

9. ¿Se realiza un análisis periódico de los diferentes medicamentos para determinar la permanencia o salida del mercado?
  
10. ¿Qué acciones se realizan para introducir nuevos medicamentos al mercado?