

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**PROYECTO DE EXPANSIÓN COMERCIAL DE INSUMOS MÉDICOS PARA
LA MICROEMPRESA “MULTILAB” EN LA PARROQUIA SAN BLAS,
CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.**

AUTORAS:

OCHOA ZÚÑIGA SANDRA DANIELA

ORDOÑEZ FLORES ALEXANDRA CECILIA

DIRECTOR: ING. GEOVANNY LUCERO

Quito, Octubre del 2009

DECLARATORIA

El contenido desarrollado, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, declaramos que son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, 13 de Octubre del 2009

Ochoa Zúñiga Sandra Daniela

No. de Cédula 172065408-4

Ordóñez Flores Alexandra Cecilia

No. de Cédula 1720270204

CERTIFICACIÓN

Yo Ing. Geovanny Lucero Tutor de la presente Tesis de Expansión Comercial de Insumos médicos para la microempresa “MULTILAB” en la parroquia San Blas, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, certifico que la tesis cumplió con todos los parámetros requeridos, por lo tanto autorizo su presentación ante las respectivas autoridades para su sustentación y defensa del mismo.

Ing. Geovanny Lucero

TUTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarnos la oportunidad de tener a nuestro alrededor personas que han aportado para nuestro crecimiento profesional, y al mismo tiempo por ser nuestro ejemplo de superación y perseverancia.

A nuestros padres por su invaluable apoyo, ya que gracias a ellos hemos podido cumplir con una de las metas más importantes de nuestra vida.

Queremos dejar constancia de nuestro reconocimiento al Ing. Geovanny Lucero Tutor de nuestra tesis, por su firme decisión en llevar adelante nuestro proyecto acompañado de su alto conocimiento; por la entrega total sin límite de tiempo y la desinteresada ayuda otorgada en cada momento requerido.

Al Eco. Alfonso Jurado Director de nuestra tesis, por su constante apoyo y dedicación, acompañado de su paciencia y compromiso para lograr nuestro propósito.

Al Ing. Fernando Beltrán por su ilimitado apoyo en el área Financiera, aportando con importantes conocimientos para medir la viabilidad económica de nuestro proyecto.

A la Ing. Tania Chicaiza Directora de Carrera, por su infinita ayuda ejecutiva en el transcurso de nuestra vida universitaria, a través de su motivación persistente e innovación oportuna para lograr cambios significativos como el reconocimiento de nuestra carrera.

Al Sr. Iván Ayala Propietario de la microempresa MULTILAB por permitirnos elaborar un proyecto de expansión comercial para la misma, a través del cual logrará un mejor desarrollo y competitividad en el mercado de insumos médicos.

A los Sres. Fernando Ochoa, Roberto Viteri y Raúl Almendáriz por su alto espíritu de colaboración y asesoría en el diseño gráfico, y la redistribución del espacio físico de la microempresa MULTILAB.

A todos nuestros profesores y amigos que de una u otra manera nos apoyaron y estimularon para crecer como personas y profesionales para poder desempeñarnos de mejor manera en la vida diaria.

A todos ellos, les expresamos nuestros más profundos sentimientos de gratitud.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, mi apoyo y ejemplo de bondad, lucha y benevolencia, permitiéndome ser una mejor persona y llegar hasta aquí.

A mi padre por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia, por enseñarme que no existen cosas imposibles y que nadie es incapaz; sólo debemos proponernos, ser persistentes y alcanzaremos todos nuestros sueños. Y lo más importante por estar ahí apoyándome en cada paso que doy.

A mi madre por ser el pilar fundamental de mi vida, por brindarme su amor y apoyo incondicional en todos los instantes de mi existencia. Además por ser la mano que me levanta tras cada caída y mi fuerza para seguir adelante.

A mi hermano por ser mi amigo y compañero incondicional, por estar ahí cuando más lo necesito y darme esas palabras de aliento que me hacen sobrellevar mejor las cosas.

A mis amigas por ser un apoyo absoluto en todos los momentos buenos y malos de mi vida, que me ha ayudado salir avante en todos los obstáculos que se nos han presentado en el camino; por lo cual nos hemos mantenido siempre unidas con una amistad sincera, sin esperar nada a cambio.

Ochoa Zúñiga Sandra Daniela

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo y toda mi carrera universitaria a Dios por estar a mi lado en los momentos buenos y sobre todo por estar en los momentos más difíciles de mi vida, dándome las fuerzas necesarias y sabiduría para saber actuar y seguir adelante para cumplir mis objetivos.

A mi madre por ser un ejemplo a seguir, siendo una mujer luchadora y proactiva, que me ha enseñado que la mejor herencia de un padre es la educación.

A mi abuelito quien más que ser un abuelo ha sido mi padre, mi guía, mi refugio, quien ha entregado todo su amor por hacer feliz a su familia, es un ejemplo de perseverancia y de valor.

A mi padre que está en el cielo, quien es mi ángel guardián y mi luz; mi padre el que me cuida y sostiene, el que me dio la vida y todo el amor durante el tiempo que estuvo junto a mí.

A toda mi familia, que de una u otra manera han colaborado y me han apoyado para estar ahora en la culminación de mis estudios superiores.

Ordóñez Flores Alexandra Cecilia

RESUMEN EJECUTIVO

Para el presente proyecto de investigación, se eligió a la microempresa MULTILAB debido a que es una organización que posee varios problemas a nivel macro, micro ambiental e internos, los mismos que en la actualidad afectan a su desarrollo y crecimiento en el mercado y en caso de no darles una solución podría ocasionar a la empresa la desaparición o absorción por parte de las multinacionales o importadoras en años futuros. Los principales problemas que se mencionan son los siguientes:

- Administración Empírica.
- Baja competitividad.
- Dificultad de accesos a mercados.
- Falta de innovación tecnológica.
- Falta de regularizaciones en el mercado de insumos médicos.
- Competencia agresiva y desleal.
- Inestabilidad económica y política.

Así mismo, se determinan las necesidades y preferencias de los consumidores con respecto a este tipo de productos y al mismo tiempo los patrones de comportamiento en cuanto a la adquisición de los mismos. En lo referente a la oferta se determinan las principales empresas que abastecen a las organizaciones y consumidores finales de insumos médicos.

Además se establece un modelo de gestión que permita contrarrestar dichos problemas y necesidades, el cual consiste en la estructuración de un “**Plan Estratégico de Marketing**” que se encuentra conformado por los siguientes elementos:

- Estructura Organizacional: Define los objetivos generales y específicos, misión, visión, políticas, estrategias, principios y valores, tipo de estructura, delimita las funciones de acuerdo al cargo.
- Redistribución del espacio físico.
- Control de la calidad de la mercadería y del servicio al cliente.
- Implementación del Sistema Contable MQR.
- Implementación de actividades dirigidas a mejorar el clima organizacional de la empresa.
- Modernización de la imagen corporativa.
- Análisis de Precios.
- Negociaciones con proveedores.
- Plan de Comunicación.
- Zonificación de las visitas a médicos.
- Seguimiento permanente de los gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales.

Cabe mencionar que este proyecto es debidamente justificado mediante el estudio financiero en el cual se abordan aspectos tales como: Análisis de los Estados Financieros de la empresa, el tratamiento de las adquisiciones que se deben realizar para la correcta gestión del modelo planteado, y las debidas proyecciones y mediciones para valorar la viabilidad del proyecto.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I	
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Pronóstico.....	3
1.3 Formulación del Problema de Investigación.....	3
1.3.1 Sistematización del Problema.....	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivos Generales.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 Justificación del Problema.....	5
1.6 Delimitación del Problema.....	5
1.7 Marco Teórico Referencial.....	5
1.7.1 Microempresa.....	5
1.7.2 Personas Naturales no obligadas a llevar contabilidad.....	6
1.7.3 Expansión Comercial.....	6
1.7.4 Plan Estratégico de Marketing.....	7
1.8 Marco Conceptual.....	7
1.9 Hipótesis.....	10
1.9.1 Hipótesis de Trabajo.....	10
1.9.2 Variables Dependientes.....	11
1.9.3 Variables Independientes.....	11
1.9.4 Indicadores.....	11
1.10 Métodos de Investigación.....	11
1.10.1 Método Analítico.....	11
1.10.2 Método Descriptivo.....	12
1.11 Técnicas de Investigación.....	12
1.11.1 Observación.....	12
1.11.2 La Encuesta.....	12
2. CAPÍTULO II	
2.1 Reseña Histórica.....	14
2.2 Análisis del Macroambiente.....	14
2.2.1 PIB Total.....	14
2.2.2 Tasa de Interés.....	18
2.2.3 Tasa de Inflación.....	19
2.2.4 Tasa de Desempleo.....	21
2.2.5 Tasa de Migración.....	22
2.2.6 Resumen de Indicadores.....	24
2.3 Análisis del Microambiente.....	25
2.4 Análisis Interno de la Empresa.....	30
2.4.1 Marco Jurídico.....	31
2.4.2 Estructura Organizativa.....	32
2.4.3 Estudio de Infraestructura.....	34
2.4.4 Análisis FODA.....	38
2.4.5 Matrices de Evaluación.....	45
2.4.5 Análisis de las Ventas de la empresa MULTILAB.....	49

3. CAPÍTULO III

3.1	Concepto.....	52
3.2	Proceso de Investigación.....	52
3.2.1	Necesidad de Información.....	52
3.2.2	Objetivos de la Investigación.....	52
3.2.3	Investigación Cualitativa.....	54
3.2.4	Investigación Cuantitativa.....	54
3.2.5	Procedimiento de Recolección de Datos.....	55
3.3	Segmentación.....	55
3.3.1	Médicos en la Provincia de Pichincha.....	56
3.3.2	Médicos por Especialidad.....	56
3.3.3	Tamaño de la muestra.....	59
3.3.4	Diseño del Modelo de la Encuesta.....	61
3.3.5	Análisis de los resultados de las Encuestas.....	63
3.3.6	Resultados Globales.....	77
3.4	Análisis de la Demanda.....	88
3.5	Análisis de la Oferta.....	91
3.6	Proceso de Venta y Distribución	94

4. CAPÍTULO IV

4.1	Visión.....	95
4.2	Misión.....	95
4.3	Objetivos.....	95
4.3.1	Objetivo General.....	95
4.3.2	Objetivos Específicos, Estrategias y Políticas.....	96
4.4	Valores y Principios.....	101
4.4.1	Valores.....	101
4.4.2	Principios.....	102
4.4.3	Matriz Axiológica.....	103
4.5	Estructura Funcional.....	104
4.5.1	Organigrama Estructural.....	104
4.5.2	Organigrama Funcional.....	105
4.6	Proceso de Venta y Distribución Propuesto.....	106
4.7	Planes Operativos.....	107
4-8	Mapa Estratégico.....	148

5. CAPÍTULO V

5.1	Nómina Administrativa.....	150
5.2	Nómina de Ventas.....	153
5.3	Activos Fijos.....	156
5.4	Otros Activos.....	157
5.5	Activos Fijos Proyectados.....	158
5.6	Otros Activos Fijos Proyectados.....	159
5.7	Ventas Históricas.....	160
5.8	Ventas Proyectadas.....	161
5.9	Compras Proyectadas.....	162
5.10	Gastos Año Inicial.....	162
5.11	Gastos Proyectados.....	163
5.12	Balance de Pérdidas y Ganancias.....	164
5.13	Balance General.....	165

5.14	Resumen de Balances.....	166
6. CAPÍTULO VI		
	Conclusiones.....	172
	Recomendaciones.....	175
	Bibliografía.....	177

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Síntomas y causas.....	2
Cuadro 2. Comportamiento del PIB (Período 2003-2009).....	15
Cuadro 3. PIB por rama de actividad (Período 2009).....	16
Cuadro 4. Tasa de Interés.....	18
Cuadro 5. Estadística de la Tasa de Inflación.....	19
Cuadro 6. Comportamiento de la Tasa de Desempleo.....	21
Cuadro 7. Comportamiento de la Tasa de Migración.....	23
Cuadro 8. Indicadores 2008/2009.....	24
Cuadro 9. Las 5 Fuerzas de Porter.....	25
Cuadro 10. Aspectos Generales de la Microempresa.....	30
Cuadro 11. Datos Específicos de la empresa.....	31
Cuadro 12. RUC Personas Naturales.....	31
Cuadro 13. Análisis Interno y Externo de MULTILAB.....	38
Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	47
Cuadro 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	48
Cuadro 16. Reporte de las Ventas Mensuales.....	49
Cuadro 17. Comportamiento de las Ventas anuales (Período 2005-2008).....	51
Cuadro 18. Diseño de la Investigación y las Fuentes de datos.....	53
Cuadro 19. Número de Médicos en la provincia de Pichincha.....	56
Cuadro 20. Número de Médicos por especialidad en la provincia de Pichincha	56
Cuadro 21. Número de Médicos Activos por especialidad e inscritos en el Colegio de Médicos de Pichincha.....	59
Cuadro 22. Porcentaje de participación, número de encuestas a realizar para cada especialidad.....	60
Cuadro 23. Insumos médicos utilizados con mayor frecuencia.....	63

Cuadro 24. Principales proveedores en insumos médicos.....	64
Cuadro 25. Prioridad en la compra.....	65
Cuadro 26. Información para la compra de insumos.....	66
Cuadro 27. Preferencia en pago.....	67
Cuadro 28. Tiempo para cancelación de facturas.....	68
Cuadro 29. Tiempo de renovación de stock.....	69
Cuadro 30. Beneficios brindados y primordiales.....	70
Cuadro 31. Clientes MULTILAB.....	71
Cuadro 32. Medio por el cual conoce a MULTILAB.....	72
Cuadro 33. Precios de MULTILAB.....	73
Cuadro 34. Calidad de productos.....	74
Cuadro 35. Inconvenientes con MULTILAB.....	75
Cuadro 36. Percepción del cliente sobre MULTILAB.....	76
Cuadro 37. Insumos médicos utilizados con mayor frecuencia.....	77
Cuadro 38. Principales proveedores en insumos médicos.....	77
Cuadro 39. Prioridad en la compra.....	78
Cuadro 40. Información para la compra de insumos.....	79
Cuadro 41. Preferencia en pago.....	79
Cuadro 42. Tiempo para cancelación de facturas.....	80
Cuadro 43. Renovación de stock.....	81
Cuadro 44. Beneficios brindados y primordiales.....	81
Cuadro 45. Cliente MULTILAB.....	82
Cuadro 46. Medio por el cual conoce a MULTILAB.....	83
Cuadro 47. Precios MULTILAB.....	83
Cuadro 48. Calidad de productos.....	84
Cuadro 49. Inconvenientes con MULTILAB.....	85
Cuadro 50. Inconvenientes con MULTILAB.....	85

Cuadro 51. Percepción de los clientes..... ..	86
Cuadro 52. Insumos más demandados (Período 2008).....	88
Cuadro 53. Demanda histórica (Período 2005-2008).....	90
Cuadro 54. Proyección de la demanda (Período 2005-2013).....	91
Cuadro 55. Características de los principales competidores.....	92
Cuadro 56. Productos más rentables.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comportamiento del PIB (Período 2003-2009).....	15
Gráfico 2. Tasa de Inflación.....	20
Gráfico 3. Tasa de desempleo.....	22
Gráfico 4. Tasa de Migración Año 2007.....	23
Gráfico 5. Ventas tarifa 0%.....	50
Gráfico 6. Ventas anuales (Período 2005-2008).....	51
Gráfico 7. Insumos médicos utilizados con mayor frecuencia.....	63
Gráfico 8. Principales proveedores en insumos médicos.....	64
Gráfico 9. Prioridad en la compra.....	65
Gráfico 10. Información para la compra de insumos.....	66
Gráfico 11. Preferencia en pago.....	67
Gráfico 12. Tiempo para cancelación de facturas.....	68
Gráfico 13. Tiempo de renovación de stock.....	69
Gráfico 14. Beneficios brindados y primordiales.....	70
Gráfico 15. Clientes MULTILAB.....	71
Gráfico 16. Medio por el cual conoce a MULTILAB.....	72
Gráfico 17. Precios de MULTILAB.....	73
Gráfico 18. Calidad de productos.....	74
Gráfico 19. Inconvenientes con MULTILAB.....	75
Gráfico 20. Percepción del cliente sobre MULTILAB.....	76
Gráfico 21. Insumos médicos utilizados con mayor frecuencia.....	77
Gráfico 22. Principales proveedores en insumos médicos.....	77
Gráfico 23. Prioridad en la compra.....	78
Gráfico 24. Información para la compra de insumos.....	79
Gráfico 25. Preferencia en pago.....	80

Gráfico 26. Tiempo para cancelación de facturas.....	80
Gráfico 27. Renovación de stock.....	81
Gráfico 28. Beneficios brindados y primordiales.....	82
Gráfico 29. Clientes MULTILAB.....	82
Gráfico 30. Medio por el cual conoce a MULTILAB.....	83
Gráfico 31. Precios MULTILAB.....	84
Gráfico 32. Calidad de productos.....	84
Gráfico 33. Inconvenientes con MULTILAB.....	85
Gráfico 34. Inconvenientes con MULTILAB.....	86
Gráfico 35. Percepción de los clientes.....	86
Gráfico 36. Insumos más demandados 2008.....	89

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA:

PROYECTO DE EXPANSIÓN COMERCIAL DE INSUMOS MÉDICOS PARA LA MICROEMPRESA “MULTILAB” EN LA PARROQUIA SAN BLAS, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MULTILAB es una microempresa que se dedica a la comercialización de insumos médicos a nivel regional. La variedad de insumos médicos con las que comercializa MULTILAB les permite llegar a médicos de cualquier especialidad con un nivel adquisitivo alto.

A continuación se detalla las áreas principales en las que se comercializa sus productos:

- Cirugía
- Medicina General
- Ginecología
- Odontología
- Otros

Además los insumos que comercializa la empresa permiten tener posibles clientes como: las veterinarias, hoteles y restaurantes.

La situación actual de la empresa refleja que se encuentra en un nivel medio de ventas, en los cuales los últimos 5 años tienen una gran variación en el comportamiento de las mismas, esto se debe a que:

- No existe un plan de ventas.
- No hay una política de precios.
- Falta de regularizaciones y leyes en cuanto a los insumos médicos.
- Escasez de stock de productos.

Todos estos factores han causado que las ventas no tengan un comportamiento uniforme, o un crecimiento en cada año, varios de estos factores han provocado la pérdida significativa de clientes y que las importadoras, productoras y multinacionales desplacen a las microempresas, ganando mucha más participación en el mercado y dejando un mínimo porcentaje de clientes para las microempresas como MULTILAB.

CUADRO No.1
SÍNTOMAS Y CAUSAS

SÍNTOMAS	CAUSAS
Durante 5 años la empresa no ha tenido un comportamiento uniforme en sus ventas.	No tener un plan de ventas.
Competencia desleal	Los proveedores se han convertido en los competidores de MULTILAB, debido a que también se da la venta al consumidor final.
De 10 posibles clientes compra uno.	MULTILAB vende sus productos con los precios más altos en el mercado.
Incumplimiento de pedidos a los clientes.	No hay productos en stock

FUENTE: PLAN DE TESIS
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

1.2.1 PRONÓSTICO

La microempresa en años futuros no podrá tener un alto nivel de competitividad, debido a varios factores, los mismos que se destacan a continuación:

- Competencia desleal por parte de sus proveedores, debido a que comercializan directamente con el consumidor final.
- No posee una cartera de clientes significativa.
- No proporciona precios asequibles a sus clientes, por lo tanto ellos buscan nuevos proveedores.
- Incumplimiento de pedidos a sus consumidores, por falta de productos en stock.

Ésta problemática de la empresa no permitirá que políticas administrativas, financieras y la optimización de recursos logren una eficiencia y eficacia dentro de la misma.

De continuar la empresa con éstos síntomas podría perder más competitividad y a la vez disminuir su rentabilidad; por lo tanto es necesario diseñar un sistema que ayude al fortalecimiento de la misma.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factor ha ocasionado que MULTILAB no haya logrado posicionamiento en el mercado?

FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

1.3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las principales causas que han generado la situación actual de MULTILAB?

¿Cómo influyen las variables del entorno en el comportamiento de la organización?

¿Cuál es el mecanismo necesario para que MULTILAB logre la expansión en el mercado?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un proyecto de expansión comercial de insumos médicos para la microempresa MULTILAB en la parroquia de San Blas, cantón Quito provincia de Pichincha, a través de la elaboración de un plan estratégico de marketing, así como también la implantación de un modelo de gestión, logrando de esta manera mejorar su estructura y procesos con el fin de ser más competitiva en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.

- Identificar el escenario que proporciona las variables macro y micro ambientales.

- Determinar un Modelo de Gestión que le permita a la empresa MULTILAB ser más competitivo en el mercado de insumos médicos.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este proyecto tiene como finalidad contribuir a la microempresa MULTILAB a través de la implantación de toda una estructura organizacional bien definida para tener una directriz a seguir y un enfoque claro hacia donde se quiere llegar, a través de estrategias, planes y normas determinadas dentro de la empresa.

Además es necesario desarrollar un plan estratégico de marketing en lo referente a la reestructuración organizacional, búsqueda de nuevos proveedores con mejores precios, un plan de comunicación y publicidad, modernización de la imagen corporativa, redistribución del espacio físico, implementación de un Sistema Contable, desarrollo del Talento Humano a través de capacitaciones de acuerdo a los requerimientos de cada área; generando de esta manera una mejora en la organización.

Finalmente es ineludible la instauración de un Sistema de Gestión de mercaderías para evitar la escasez de stock y la entrega de insumos a tiempo a sus clientes, obteniendo credibilidad y fidelidad de parte de ellos.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Proyecto de expansión comercial de insumos médicos para la microempresa "MULTILAB" ubicada en la parroquia San Blas, cantón Quito, provincia de Pichincha.

1.7. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.7.1 Microempresa

"Una "microempresa" es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas

individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. ¹"

1.7.2 Personas Naturales no obligadas a llevar contabilidad

No están obligadas a llevar contabilidad las personas naturales que realicen actividad empresarial y que operen con un capital propio inferior a USD 60.000, o sus ingresos brutos sean inferiores a \$100.000, o sus costos y gastos no superen los USD 80.000. Tampoco están obligados a llevar contabilidad los profesionales, agentes o comisionistas, trabajadores autónomos ni los artesanos.²

1.7.3 Expansión Comercial:

1. Es aquella actividad que tiene relación con el desarrollo y la interacción de variables, referentes fundamentalmente a los aspectos económicos, sociales y financieros en el flujo de la distribución y agotamiento de los recursos en el mercado de bienes y servicios.
2. Aumento del comercio de una determinada empresa, incrementando sus ventas y su cartera de clientes.
3. Un incremento de la actividad económica, se refiere específicamente a la comercial, teniendo mayores transacciones comerciales.

¹ Servicio Rentas Internas: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=434>

² Servicios Rentas Internas : <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=434>

1.7.4 Plan Estratégico de Marketing:

1. “La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno³
2. “El *plan estratégico de marketing* es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el diseño de la mezcla de marketing y 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.”⁴

1.8 MARCO CONCEPTUAL

➤ **Competencia:**

Se refiere a la oposición o rivalidad entre 2 o más que aspiran a obtener la misma cosa, la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer y demandar un mismo producto o servicio.⁵

➤ **Competitividad:**

Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.

³ LIC, HIEBAUM DE BUAER, Karin, Plan Estratégico de Marketing – Concepto Teórico y práctico. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm#mas-autor>

⁴ THOMPSON, Iván, El plan estratégico de marketing, <http://www.marketing-free.com/articulos/plan-estrategico-marketing.html>

⁵ KONRAD Adenauer, Diccionario de Economía Social de Mercado, Política económica de la A a la Z, 3ra edición, Buenos Aires, p. 92

Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores.⁶

➤ **Consumidor:**

Todo agente económico que demanda bienes y servicios de consumo para satisfacer alguna necesidad específica.⁷

➤ **Demanda:**

Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio determinado y en un lugar establecido, en condiciones Ceteris Paribus (es decir otros factores no interviene en el producto).⁸

➤ **Ejecutivo de Ventas:**

Es una persona con amplia experiencia en venta directa de productos que tiene armada una cartera de clientes propios. El Ejecutivo de Venta suele tener a su cargo uno o varios Junior de Venta, a quienes dirige y ocasionalmente instruye en técnicas de venta.⁹

➤ **Insumo:**

Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.¹⁰

⁶ Lexus, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO COLOR, 1997 Ediciones Trébol S.L, Barcelona, p. 26

⁷ KOMIYA, Raúl, Marketing para Pymes, 1ra Edición, Editorial Amex, Perú, p. 49.

⁸ ECO. JURADO, Alfonso, Universidad Politécnica Salesiana

⁹ Ejecutivo de Ventas:

www.sapiens.com/castellano/glosario.nsf/0/115172a09e7edf3b41256b67006f5fc!openDocument

¹⁰ Océano Uno, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, Edición 1990, Grupo Editorial Océano.

➤ **Insumos Médicos:**

Son aquellos productos que requieren especialmente los médicos para ofrecer un servicio de salud.

➤ **Mercado:**

Es donde confluye la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio.

Un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta.¹¹

➤ **Oferta:**

Se refiere a las cantidades de los bienes y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer en función de los precios y los costos en condiciones Ceteris Paribus (es decir otros factores no interviene en el producto).¹²

➤ **Plan Estratégico:**

El plan estratégico es una herramienta de gestión que delinea objetivos, políticas y estrategias, a corto, mediano y largo plazo. Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas

¹¹ KONRAD Adenauer, Op. Cit. p. 239

¹² ECO JURADO, Alfonso, Op. Cit. p. 9

políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.¹³

➤ **Precio de mercado:**

Es aquel que tiene una mercadería o servicio como producto de la libre oferta y demanda en el mercado. Por ejemplo: el precio de mercado de una acción es aquel al que se transa en el mercado bursátil y no necesariamente el que tiene asignado en los registros contables de la empresa.¹⁴

➤ **Venta:**

Un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero.¹⁵

La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas.¹⁶

1.9. HIPÓTESIS

1.9.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La puesta en vigencia de un plan estratégico de marketing y una reestructuración en MULTILAB permitirán a la empresa ser más competitiva en el mercado de los insumos médicos.

¹³ ¿Qué es plan estratégico y que debe responder?

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/46/planestrateg.htm>

¹⁴ MARTINO, Fernando, Diccionario de Conceptos Económicos y Financieros, Editorial: Andrés Bello, p. 219

¹⁵ Océano Uno, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, Op. Cit. p. 268

¹⁶ Lexus, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO COLOR, Op. Cit. p. 240

1.9.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- Competitividad.

1.9.3 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Plan Estratégico de Marketing.
- Reestructuración Organizacional.

1.9.4 INDICADORES

- Volumen de Ventas.
- Participación del mercado.
- Niveles de precios.
- Fidelidad.
- Cartera de clientes.

1.10. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.10.1 MÉTODO ANALÍTICO

A través de la aplicación de éste método se examinará a un problema desde sus diferentes factores o elementos que lo componen, de ésta manera se analizará y estudiará a cada uno por separado y a la vez las relaciones y efectos sobre los mismos.

Debido a las operaciones existentes en la empresa, se puede constatar que ninguna es independiente de la otra, es decir permitirá estudiar el efecto que tendrá todo el sistema si es que en un área se genera un problema.

1.10.2 MÉTODO DESCRIPTIVO

Por medio del uso de éste método se podrá describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para definir o poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

De esta forma se obtendrá las notas que caracterizan a la realidad que se está estudiando y a la vez permitirá determinar las principales variables de análisis.

1.11. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.11.1 Observación

Aplicando ésta técnica se podrá observar atentamente cómo está distribuido el espacio físico dentro de la empresa, se tomará la información necesaria y se registrará para su posterior análisis. Se analizará si existe la necesidad de implantar un plan estratégico para la redistribución del mismo.

La observación que se realizará será la observación científica debido a que existe un objetivo claro y es conocer los problemas fundamentales que tiene la microempresa, y a la vez directa ya que se estará en contacto personal con el problema investigado.

1.11.2 La Encuesta

La encuesta permitirá obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan. Para ello, se elaborará un listado de preguntas escritas que se entregará a diferentes personas, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

En dicho cuestionario se plantearán la mayor parte de preguntas cerradas y claras para no provocar molestias a los encuestados, a través de ésta técnica podremos conocer en qué nivel y posición se encuentra la empresa en la actualidad y cuáles serían los mayores problemas existentes dentro de la misma.

Esta técnica se la considera impersonal debido a que el cuestionario no detalla el nombre ni otra identificación de la persona que le responde, ya que no interesan esos datos, pero se tomará en cuenta una muestra significativa del universo para que los resultados obtenidos sean reales.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La microempresa MULTILAB fue creada el 15 de enero de 1993 en una pequeña oficina ubicada en la parroquia San Blas en la calle Esmeraldas y Montufar en el sector del Centro Histórico.

Ésta microempresa surgió como respuesta a las crecientes necesidades del empresario Iván Ayala, quien deseaba independizarse totalmente de sus patronos y crear su propia empresa debido a su larga experiencia como visitador médico de tal manera que brinde el mejor servicio para sus clientes y le genere beneficio económico.

MULTILAB se encuentra en el mercado de insumos médicos hace 16 años y cada día se va posicionando como una comercializadora seria y de mucha credibilidad a pesar de ser una empresa pequeña.

2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

En el macroambiente se analizarán las fuerzas que rodean a la empresa, es decir los factores exógenos sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control y condicionan su desempeño; y que de una u otra forma pueden afectar significativamente a la misma.

2.2.1 PIB TOTAL

El **Producto Interno Bruto** es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. La relación del PIB Total frente a un sector determinado

de la economía muestra la participación de ese sector en el total de producción de bienes y servicios del país.¹⁷

En el siguiente cuadro se demuestra el comportamiento del Producto Interno Bruto en el período comprendido del año del 2003 al 2009:

CUADRO No.2
COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
PERÍODO 2003-2009

FECHA	VALOR
Enero-31-2009	51106.00 millones de USD
Enero-31-2008	52572.00 millones de USD
Enero-31-2007	45789.00 millones de USD
Enero-31-2006	41763.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

GRÁFICO No.1
COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

¹⁷ Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

CUADRO No.3
PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD
PERÍODO 2009

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA					
Estructura porcentual (a precios de 2000)					
Ramas de actividad \ Años	2005	2006	2007	2008	2009
CIU CN		(sd)	(p)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10.3	10.5	10.6	10.4	10.2
1. Cultivo de banano, café y cacao	2.5	2.5	2.6	2.5	2.5
2. Otros cultivos agrícolas	3.6	3.6	3.6	3.6	3.5
3. Producción animal	1.6	1.6	1.7	1.6	1.6
4. Silvicultura y extracción de madera	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
5. Productos de la caza y de la pesca	1.6	1.8	1.7	1.7	1.7
B. Explotación de minas y canteras	13.8	12.6	11.1	9.9	9.9
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	21.5	20.9	19.4	17.9	17.4
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-8.1	-8.6	-8.6	-8.4	-7.9
8. Otros productos mineros	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	13.3	13.7	14.0	13.9	13.8
9. Carnes y pescado elaborado	4.4	4.8	4.9	4.9	4.8
10. Cereales y panadería	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
11. Elaboración de azúcar	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
12. Productos alimenticios diversos	1.4	1.4	1.5	1.5	1.5
13. Elaboración de bebidas	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5
14. Elaboración de productos de tabaco	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	2.1	2.0	2.0	1.9	1.9
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
17. Papel y productos de papel	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1.0	0.9	0.9	1.0	1.0
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9
20. Fabricación de maquinaria y equipo	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4
21. Industrias manufactureras n.c.p.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
D. Suministro de electricidad y agua	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9
22. Suministro de electricidad y agua	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9

E. Construcción y obras públicas	8.7	8.6	8.4	9.4	9.5
23. Construcción	8.7	8.6	8.4	9.4	9.5
F. Comercio al por mayor y al por menor	14.4	14.6	14.7	14.7	14.7
24. Comercio al por mayor y al por menor	14.4	14.6	14.7	14.7	14.7
G. Transporte y almacenamiento	7.3	7.4	7.4	7.4	7.4
25. Transporte y almacenamiento	7.3	7.4	7.4	7.4	7.4
H. Servicios de Intermediación financiera	1.8	2.0	2.2	2.2	2.2
26. Intermediación financiera	1.8	2.0	2.2	2.2	2.2
I. Otros servicios	15.3	15.6	16.1	16.0	16.1
27. Otros servicios	15.3	15.6	16.1	16.0	16.1
J. Servicios gubernamentales	4.5	4.5	4.6	4.8	4.9
28. Servicios gubernamentales	4.5	4.5	4.6	4.8	4.9
K. Servicio doméstico	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
29. Servicio doméstico	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2.2	-2.6	-2.8	-2.7	-2.7
Otros elementos del PIB	11.8	12.2	12.6	12.8	13.0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

Análisis:

El PIB del Ecuador por la actividad económica de Comercio al por mayor y menor en la cual se enmarca la empresa MULTILAB tiene una participación del 14,7% en el 2009, por lo tanto aporta a la economía de nuestro país con 7512 millones de dólares siendo un rubro considerable para el desarrollo del mismo. Hablando específicamente sobre los insumos médicos pues se nota un aumento en su producción y comercialización, como podemos observar en el Gráfico No.1, donde muestra el comportamiento del PIB de los 2 últimos años, siendo el último el de mayor crecimiento; es decir que existe una mayor demanda y consumo de los productos y servicios dentro del territorio nacional.

2.2.2 TASA DE INTERÉS

Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Renta que causa una operación, en cierto plazo, y que se expresa porcentualmente respecto al capital que lo produce. También se lo considera el precio en porcentaje que se paga por el uso de fondos prestables.¹⁸

Tasa de Interés Activa: La tasa cobrada por la banca en los créditos otorgados a sus clientes.¹⁹

Tasa de Interés Pasiva: Tasa de interés que pagan los bancos a sus depositantes.²⁰

**CUADRO No.4
TASA DE INTERÉS**

TASAS DE INTERÉS - Abr-09			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.24	Comercial Corporativo	9.33
Comercial PYMES	11.12	Comercial PYMES	11.83
Consumo	15.77	Consumo	16.30
Consumo Minorista	18.58	Consumo Minorista	21.24
Vivienda	11.03	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.80	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia	30.67	Microcrédito de Subsistencia	33.90
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	5.35	Depósitos de Ahorro	1.44
Depósitos monetarios	1.79	Depósitos de Tarjetahabientes	1.64
Operaciones de Reporto	2.65		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	4.85	Plazo 121-180	6.18
Plazo 61-90	5.25	Plazo 181-360	6.53
Plazo 91-120	5.70	Plazo 361 y más	7.18
4. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
5. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.35	Tasa Legal	9.24
Tasa Activa Referencial	9.24	Tasa Máxima Convencional	9.33

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

¹⁸ Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

¹⁹ Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun2.php>

²⁰ Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun3.php>

Análisis:

En el Ecuador la Tasa de Interés Activa vigente de acuerdo al Sistema Bancario es del 11,12% aplicado a las PYMES, por lo tanto si MULTILAB requiriera un préstamo Bancario en un futuro inmediato tendría que tomar en cuenta este porcentaje para el correspondiente pago de su interés de acuerdo al monto del préstamo otorgado por la Institución Financiera establecida sin embargo debemos considerar que este porcentaje es bastante alto para pequeñas empresas como es el caso de la organización objeto de estudio.

2.2.3 TASA DE INFLACIÓN

Indicador del crecimiento sostenido de los precios de los bienes y servicios expresados en porcentaje con relación a un periodo de tiempo, es decir es la tasa porcentual a la que crece el nivel de precios en una economía durante un período específico.²¹

CUADRO No.5
ESTADÍSTICA DE LA TASA DE INFLACIÓN
PERÍODO 2007-2009

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %

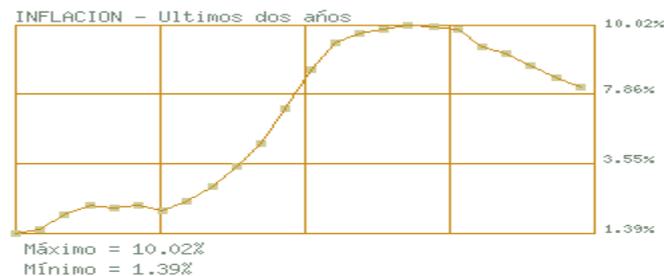
²¹ Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

GRAFICO No.2

TASA DE INFLACIÓN



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

Análisis:

La tasa de inflación en el Ecuador en el primer trimestre del presente año nos permite evidenciar la disminución porcentual del índice de precios tanto de bienes como de servicios dentro del país, por lo tanto éste decremento ayuda en el aumento del consumo del servicio de salud debido a que los precios de los insumos médicos no se han incrementado, lo cual le permitiría a la empresa MULTILAB el aumento de sus ingresos a través de sus ventas.

2.2.4 TASA DE DESEMPLEO

Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa y mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin encontrarlo, como porcentaje o fracción de la fuerza laboral total.²²

Es decir, es la proporción de personas que desean trabajar y están en condiciones legales de hacerlo pero no encuentran un puesto de trabajo. Se encuentra dividiendo los desempleados entre la población activa.

CUADRO No.6

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE DESEMPLEO

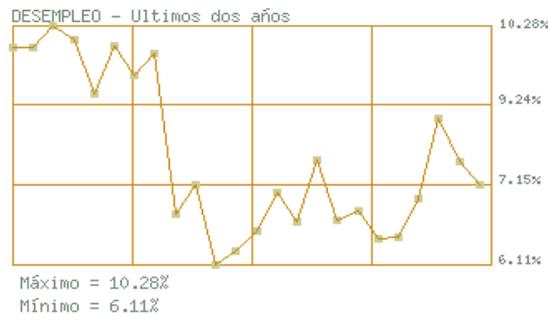
FECHA	VALOR
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

²² Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

GRÁFICO No.3

TASA DE DESEMPLEO



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

Análisis:

El nivel de desocupación en el país, en el año 2007, comparado con el año 2008 determina una clara diferencia debido a que se da un aumento del 1,16% en el último año, pero si comparamos los últimos meses del año 2008 demuestra todo lo contrario, sin embargo se debe considerar que es una tasa bastante alta que incide en la demanda de bienes por lo que es una amenaza para la empresa, situación que se debe considerar en el análisis de las ventas.

2.2.5 TASA DE MIGRACIÓN

Es el cociente entre el saldo neto migratorio anual correspondiente a un período determinado y la población media del mismo período.²³

Además es la diferencia entre el número de inmigrantes y emigrantes de una zona determinada durante un período concreto, dividida por la media de la población en esa zona durante el período en cuestión.

²³ Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

CUADRO No.7

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE MIGRACIÓN

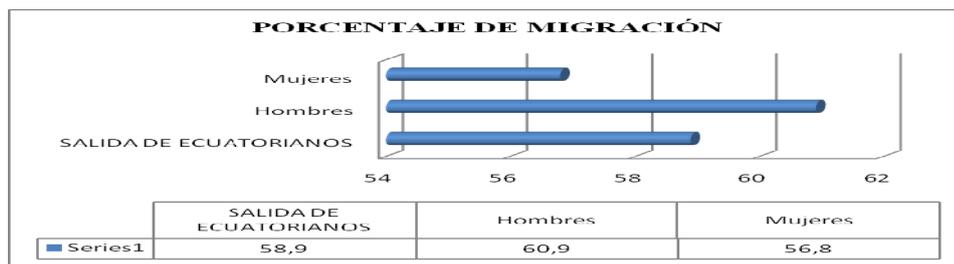
TASA DE MIGRACIÓN INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS POR SEXO, AÑO 2007

SEXO	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACIÓN
SALIDA DE ECUATORIANOS	800.869	58,9
Hombres	415.324	60,9
Mujeres	385.545	56,8
POBLACIÓN 2007 1/	13.605.485	
Hombres	6.820.843	
Mujeres	6.784.642	

1/PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2001-2010- INEC-CELADE
2/TASA POR 1.000 HABITANTES

GRÁFICO No.4

TASA DE MIGRACIÓN AÑO 2007



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 21/04/2009

Análisis:

La Tasa de Migración en el Ecuador para el año 2007 fue del 5,89% del total de la población incluyendo al sexo femenino y masculino, evidenciando el gran porcentaje de ecuatorianos que migran por conseguir un futuro mejor afectando directamente a sus familias debido a la desintegración familiar, seguido de la fuga de cerebros que impacta en la economía de nuestro país, pero en relación al mercado de insumos médicos genera un gran problema debido a que disminuye el consumo de los servicios de salud y por ende la venta de los mismos; por lo tanto mientras menos ecuatorianos migren en la actualidad es menor el impacto económico que causa en la empresa MULTILAB.

2.2.6 RESUMEN DE INDICADORES

A continuación se detalla los principales indicadores macroeconómicos que influyen en el mercado de insumos médicos y por ende en la empresa MULTILAB:

CUADRO No.8
INDICADORES 2008/2009

PRINCIPALES INDICADORES	
Variación PIB 2008	5.32 %
Variación PIB 2009 (Prev.)	3.15 %
Producto Interno Bruto 2008 (Prev.)	52.572 MDD
Producto Interno Bruto 2009 (Prev.)	51.106 MDD
PIB per Cápita 2008 (Prev)	3.808 USD
PIB per Cápita 2009 (Prev)	3.649 USD
Canasta Básica (Dic 08)	508,94
Canasta Vital	358,27
Salario Unificado	200
Inflación Anual	8,36%
Inflación Mensual (Ene 09)	0,71%
Tasa de Interés activa (Feb-09)	9,21%
Tasa de Interés pasiva (Feb-09)	5,19%
Tasa de desempleo (Dic 08)	7,50%
Subempleo (Dic 08)	43,76%
Empleo adec. (Dic 08)	48,37%
Índice de Riesgo País a 20-Mar-09	3928

FUENTE: CELSA 2009

Análisis:

El Producto Interior Bruto (PIB) de Ecuador aumentó en 2008 un 5,3 por ciento, uno de los mayores indicadores de la región, debido a la crisis financiera mundial que se desató a finales del año pasado.

El crecimiento real del PIB, estimado para el año pasado, es del 5,3 por ciento, superior al registrado en los 2 últimos años, pues alcanzó el 3,9 por ciento en 2006 y 2,5 por ciento en 2007. El flujo de remesas se redujo en 8,6 por ciento el año pasado, respecto a 2007, cuando ese indicador llegó a 3.087,9 millones de dólares.

La inflación en el 2008 cerró en 8,83 por ciento, superior frente al índice promedio internacional de 6,61 por ciento. El desempleo aumentó al 7,5 por ciento el año pasado, índice superior al 6,3 por ciento de 2007, mientras que el empleo precario o subempleo se situó en 2008 en 45,13 por ciento, frente al 38,87 por ciento del año precedente.

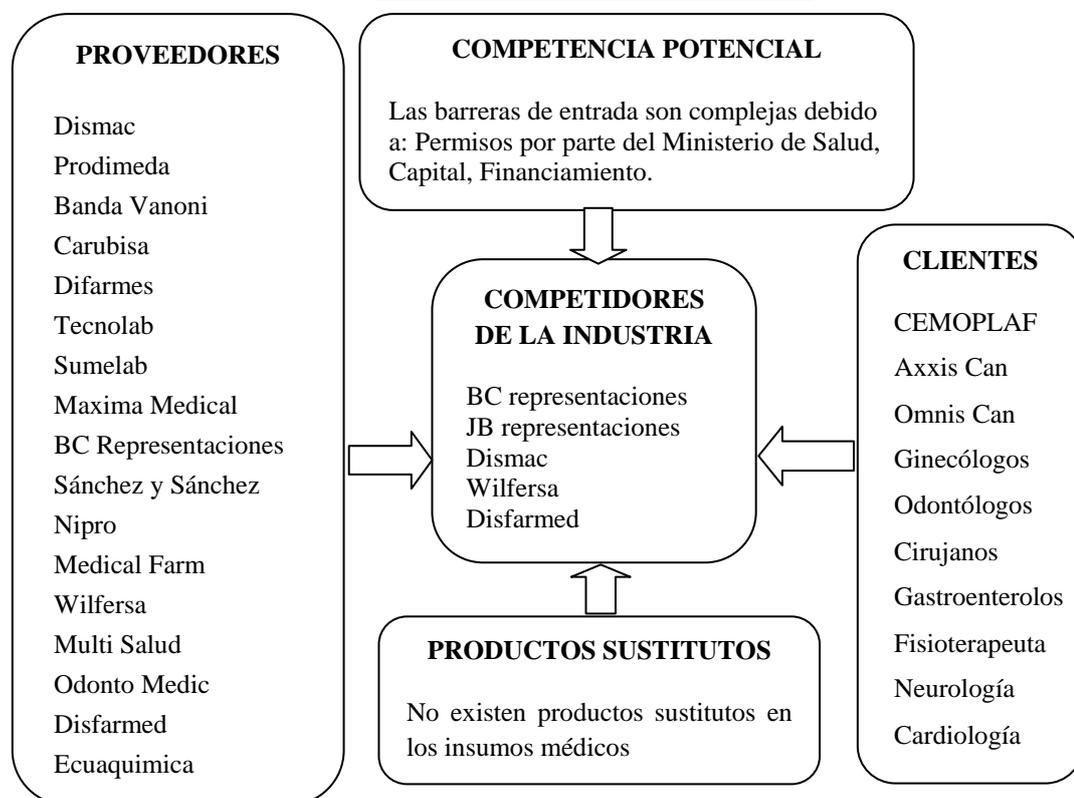
El índice de ocupación plena, de la Población Económicamente Activa (PEA) ecuatoriana, llegó en 2008 a 48,37 por ciento, ligeramente superior al 48,17 por ciento de 2007.

2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

En el microambiente se analizan los factores endógenos, es decir las fuerzas de una empresa que se pueden controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

CUADRO No.9

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

a) AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado de insumos médicos puede ser atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de cruzar por los nuevos participantes, es decir que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las barreras de entrada para los nuevos competidores son:

CONSTITUIRSE LEGALMENTE

- Definir qué tipo de empresa va a ser.
- Constituirse mediante una escritura pública,
- Previo el Mandato de la Superintendencia de Compañías y será inscrita en el Registro Mercantil.

RUC

1. Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal.
2. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
3. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
4. Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.
5. Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción; o,

6. Contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción, legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato; o,
7. Pago del impuesto predial, puede corresponder al año actual o al anterior a la fecha de inscripción.

NÚMERO PATRONAL

Para la inscripción patronal debemos realizar el siguiente trámite:

Presentar el formulario que entrega el IESS, adjuntando los documentos respectivos para cada tipo de empresa:

- Copia simple de la escritura de constitución.
- Copias de los nombramientos del Presidente y Gerente debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
- Copia del RUC.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.
- Copia del último pago de agua, luz o teléfono.
- Copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.

PERMISOS

- Permiso Sanitario de Funcionamiento.
- Permiso de Cuerpos de Bomberos.
- Planilla de Inspección.
- Carnet Ocupacional.
- Copia de CI.

- Copia de RUC.
- Copia del Certificado de Votación.

b) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Existen varios competidores en el mercado de insumos médicos, pero el mayor problema que se evidencia es que los proveedores son en muchas ocasiones su directa competencia.

MULTILAB se encuentra ubicada entre competidores fuertes que son los fabricantes, las importadoras y las multinacionales; y los débiles que son las farmacias, por lo tanto la empresa se sitúa como intermedia donde se considera que están las distribuidoras.

No se ha creado hasta el momento ninguna ley o reglamento en lo que se refiere a insumos médicos, lo que permite que existan irregularidades y desigualdades entre las empresas. Algunas compañías grandes como: las productoras, las importadoras, las multinacionales venden al consumidor final entre un 15% y 25% adicional, de lo que le venden a los distribuidores, esto depende de las políticas internas de cada compañía.

c) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

La mayoría de proveedores con los que trabaja MULTILAB son distribuidores de insumos médicos y en menor cantidad fabricantes, debido a esto los precios con los que comercializa la empresa son más elevados para nuestro consumidor final.

MULTILAB trabaja con sus proveedores de la siguiente manera:

- Crédito a 30 0 45 días.
- El pago al contado tiene un porcentaje de descuento.
- En un gran volumen de compras se obtiene una bonificación.
- Garantías referentes a la restitución de un producto que esté próximo a expirar por uno nuevo.
- Las formas de entrega de pedidos se realiza de dos maneras: en la mayor parte de ocasiones MULTILAB retira los productos directamente donde el proveedor debido a que las compras son en pequeñas cantidades, y cuando los volúmenes de compras son altos el proveedor entrega en las instalaciones de la empresa.
- Los fabricantes o importadoras, tienen fuertes recursos e imponen sus condiciones en cuanto a precios y tamaños de pedidos, debido a que no existen productos sustitutos.

d) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

Nuestros clientes son todos los profesionales orientados a la parte médica como: odontólogos, ginecólogos, cirujanos, entre otros.

MULTILAB trabaja con sus clientes bajo las siguientes condiciones:

- Crédito a 30 días.
- El pago al contado tiene un porcentaje de descuento.
- No existe bonificaciones.
- No proporciona garantías para productos defectuosos.

e) AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

En el mercado de insumos médicos no encontramos productos sustitutos, por ende sus estrategias de ventas son exclusivas y se manejan de acuerdo al mercado y segmentación que ya están establecidas.

2.4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que existan dentro de MULTILAB, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una la empresa para que de este modo, conocer el estado o la capacidad que posee.

CUADRO No.10

ASPECTOS GENERALES DE LA MICROEMPRESA

EMPRESA:	COMERCIALIZADORA DE INSUMOS MÉDICOS MULTILAB
SECTOR ECONÓMICO:	PRIVADO
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	COMERCIAL
TIPO DE MICROEMPRESA:	EXPANSIÓN
PAÍS:	ECUADOR
REGIÓN:	SIERRA
CIUDAD:	QUITO

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

CUADRO No.11

DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

GERENTE GENERAL:	IVAN AYALA
CONTADOR:	PABLO COBO
BODEGUERO:	ALFREDO BARRIGA
EJECUTIVOS DE VENTAS:	JAIME ANDRADE
	ADRIAN ANDRADE

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

2.4.1 MARCO JURÍDICO

En el Marco Jurídico se analiza todas las disposiciones, reglamentos y acuerdos con los que se constituyó la microempresa MULTILAB, a los que se deben apegar todos los integrantes de la misma, en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.

CUADRO No.12

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

N° RUC:	1702338979001
Apellidos y Nombres:	AYALA RIVADENEIRA ALFREDO IVAN
N° Establecimiento:	001
Estado:	Abierto
Actividades Económicas:	Venta al por mayor y menor de insumos médicos.
Dirección Establecimiento:	Provincia: Pichincha

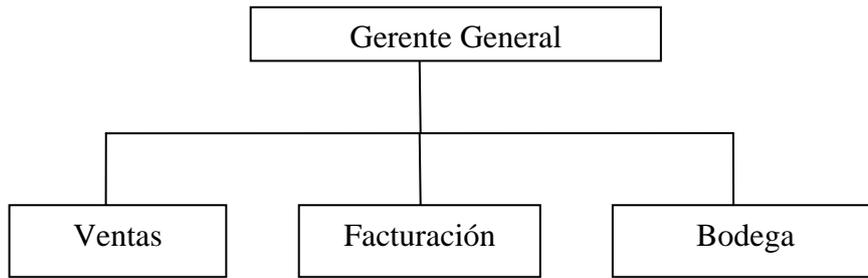
	Cantón. Quito Parroquia: San Blas Ciudadela: Plaza del Teatro Barrio: San Blas Calle: Esmeraldas Nº: 528 Intersección: Montúfar Referencia: A media cuadra del Regimiento Quito, No.2. Oficina: PB Teléfono: 2286799
Fecha de Inicio:	15/01/1993
Fecha de Inscripción:	02/03/1993
Fecha de Suspensión:	30/03/1993
Reinicio de Actividades:	10/02/2000
Obligaciones Tributarias:	Declaración Mensual del IVA

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

2.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa analiza la forma en cómo se encuentra dividida y agrupada la organización, además coordina las actividades de la misma en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados.

La empresa MULTILAB se encuentra estructurada de forma funcional determinada por el empirismo del gerente como lo observamos a continuación:



Gerente General

- Atención al cliente.
- Realiza la petición de pedidos a los proveedores.
- Pagos a proveedores.
- Pagos a empleados.
- Retira la mercadería donde sus proveedores.
- Entrega al cliente los pedidos.
- Facturación.

Ventas

- Abren su cartera de clientes.
- Tiene un trato personalizado con el consumidor.
- En algunas ocasiones entregan pedidos.
- Realizan cobranzas.

Facturación

- Realiza inventarios.
- Balance General.
- Aportaciones al IESS.
- Cotizaciones.

- Reporte de ventas de cada vendedor.
- Reporte de ventas anuales.

Bodega

- Controla el estado en que llegan los productos.
- Controla la mercadería que falta para despachar los pedidos.
- Prepara los pedidos.
- Realiza los depósitos bancarios.

Se puede evidenciar que a pesar de existir estas funciones básicas en la empresa, en la mayoría de los casos no son respetadas, llevando a la duplicidad o inobservancia de las mismas, siendo este aspecto una constante en el desenvolvimiento empresarial.

2.4.3 ESTUDIO DE INFRAESTRUCTURA

MULTILAB en la actualidad cuenta con una infraestructura que consideramos no es la adecuada para el correcto manejo y almacenamiento de los insumos médicos, por lo tanto se requiere la ampliación de la misma, debido principalmente por el cuidado que se le debe proporcionar a los productos para mantener su calidad y para tener un mayor volumen de mercadería en stock, cubriendo de mejor manera las demandas de los clientes a tiempo.

El local mide 35m², por lo tanto posee 10m de largo por 3.5m de ancho, el cual esta distribuido en tres partes: en la primera se encuentra utilizado por la parte administrativa que mide 4m, mientras que en las dos partes restantes se ha repartido para la bodega y mide 3m cada una, sin embargo el espacio no es suficiente para los requerimientos actuales.

IMÁGENES DE MULTILAB

ÁREA ADMINISTRATIVA





BODEGA 1



BODEGA 2



2.4.4 ANÁLISIS FODA

Esta herramienta permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, por medio del cual se obtiene un diagnóstico preciso de la misma, para la toma de decisiones oportunas que corrijan los errores actuales y eviten en un futuro posibles errores.

CUADRO No.13

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE MULTILAB

<i>Interior de la organización</i>	<i>Entorno Social</i>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia del propietario.	Buena imagen de la empresa.
Buen historial crediticio.	Buena relaciones comerciales.
Buena relación con sus empleados.	Credibilidad Financiera para el otorgamiento de créditos por parte de los proveedores.
Servicio Personalizado.	Necesidad del producto.
	Demanda Insatisfecha.
	Clientes con elevado poder de consumo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No existen políticas de precios.	Competencia muy agresiva.
Deficientes habilidades por parte de los vendedores.	Cambios en la legislación, en la relación a los aranceles en las importaciones.
Falta de capacitación a los empleados.	Falta de regularización de precios en los insumos médicos.
Falta de control de la mercadería, por lo tanto problemas con la calidad del producto.	Crisis económica a nivel mundial.
Personal desmotivado.	Inestabilidad política en el Ecuador.
Falta de sistemas administrativos y estratégicos.	
Falta de espacio físico.	
No posee una estructura organizativa definida.	
Falta de sistemas de comunicación.	
Falta de control en cobranzas.	

FUENTE: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

FORTALEZAS

Experiencia del propietario:

El propietario a través de sus conocimientos empíricos en administración ha manejado y sacado adelante su empresa a pesar de no haber estado totalmente preparado con todas las técnicas y métodos adecuados para dirigir una compañía; sin embargo ha logrado mantenerse en el mercado.

Buena relación con sus empleados:

El poco conocimiento en el manejo del personal ha limitado al gerente – propietario las relaciones con su personal, a través de la generación de un ambiente laboral bueno pero no excelente, el cual ha afectado en el desarrollo competitivo de la empresa.

Buen historial crediticio:

MULTILAB en el transcurso de su historia como microempresa ha requerido créditos por parte de sus proveedores en el cual nunca ha quedado mal en sus pagos y tampoco en los préstamos bancarios que ha requerido para la adquisición de mercadería y otros, por lo tanto se considera que posee un buen historial crediticio.

Servicio Personalizado:

La empresa MULTILAB brinda un servicio directo de empresa – cliente a través del vendedor como intermediario, de tal manera que se conoce todos los requerimientos y necesidades para lograr una correcta satisfacción del cliente.

DEBILIDADES:

No existen políticas de precios:

En la empresa MULTILAB no existe un control sobre los precios de venta, es decir no se ha creado políticas en relación al incremento que se debe dar a un producto sobre el costo del mismo para lograr una utilidad, por lo tanto en algunas ocasiones se dado hasta un incremento del 100% sobre el costo generando un sobreprecio del producto.

Deficientes habilidades por parte de los vendedores:

Las habilidades de un vendedor se potencian a través de la experiencia y capacitación, pero principalmente del interés y autopreparación del mismo; lo que en MULTILAB no se puede observar debido a la falta de compromiso por parte de sus vendedores y la falta de motivación por parte de la gerencia.

Falta de capacitación de los empleados:

Las capacitaciones en la actualidad se las considera como una estrategia para generar competitividad en el Talento Humano, pero en MULTILAB no se ha logrado potenciar las habilidades de sus empleados debido a la falta de las mismas.

Falta de control de la mercadería, por lo tanto problemas con la calidad del producto:

En la empresa MULTILAB no existe la responsabilidad total por parte del bodeguero en el momento de la recepción de la mercadería debido a que no se da la correspondiente revisión de la misma, creando de esta manera algunos problemas en relación con la calidad del producto por ejemplo: productos con su empaque roto y en ciertas ocasiones insumos caducados.

No existe un control de trabajo para los vendedores:

La falta de reglamentos y normas en cuanto a ventas dentro de la empresa ha provocado que los vendedores desperdicien su tiempo y a la vez la falta de control por parte del gerente provoca un desinterés en el trabajador.

Personal desmotivado:

En MULTILAB no existe estrategias de motivación hacia sus empleados, como por ejemplo: incentivos de acuerdo al monto en ventas, incentivos de acuerdo al tiempo de cobro, etc., esto ha provocado que la empresa tenga personal desmotivado y no exista un correcto desenvolvimiento dentro de la misma.

Falta de Sistemas administrativos y estratégicos:

La empresa MULTILAB no cuenta con sistemas administrativos para el manejo de la misma, solo se ha dado una direccionamiento empírico, sin embargo ha subsistido en el mercado de insumos médicos, pero en la actualidad es una necesidad más que un lujo la Gestión Administrativa a través de sistemas especializados que facilitan el desempeño dentro de una empresa.

Falta de espacio físico:

MULTILAB cuenta con una oficina que por algunos años cubría las necesidades de la empresa pero en la actualidad es necesario la ampliación de la misma debido al aumento en las ventas por lo que se requiere de un mayor espacio en la bodega para almacenar los insumos de acuerdo a los requerimientos que cada uno demande; así como también para la movilidad del personal dentro de la empresa.

No posee una Estructura Organizacional definida:

La empresa MULTILAB ha trabajado durante 16 años de una manera empírica por lo tanto no posee una estructura organizacional bien definida, pero es necesario determinar su misión, su visión, objetivos y estrategias para saber hacia dónde se dirige y de qué forma tienen que hacerlo para lograr un crecimiento adecuado. También es una prioridad establecer cuáles son las funciones que deben desempeñar cada empleado empezando desde el Gerente de esta manera evitar la duplicidad de funciones y optimizar el rol de cada uno.

Falta de sistemas de comunicación:

MULTILAB al no tener sistemas de comunicación externa no ha podido tener una correcta comunicación con sus proveedores en relación a informes sobre cotizaciones de insumos y otros; en el caso con los clientes el no tener sistemas de comunicación provoca más problemas debido a que no se les puede informar a tiempo acerca de los nuevos insumos o las ofertas que tiene la empresa en ciertos productos. Además la comunicación interna también es ineficiente puesto que no se aplica un sistema estandarizado para que la información fluya correctamente.

Falta de control en cobranzas:

En la empresa MULTILAB no se observa un control en cuanto a las cobranzas debido a que lo realizan directamente los vendedores pero no existe un supervisor para vigilar si esto se lo realiza de una manera adecuada, por lo tanto la empresa ha sufrido algunas estafas por parte de sus vendedores por la falta de un sistema de registro sobre los montos ya cobrados.

OPORTUNIDADES

Buena imagen de la empresa:

MULTILAB posee una excelente imagen con sus proveedores debido al cumplimiento en cuanto al plazo de pago de sus deudas correspondientes creando una credibilidad por parte de ellos; mientras que con sus clientes la imagen es buena debido a que en pocas ocasiones no han cumplido con el plazo de entrega de pedidos, por lo tanto la imagen por parte de ellos no es excelente.

Buenas relaciones comerciales:

MULTILAB posee buenas relaciones comerciales con sus proveedores, debido al respeto existente en cuanto a plazos de pagos y cobros, así como también en el tiempo de entrega de pedidos y la comunicación constante entre los mismos.

Credibilidad Financiera para el otorgamiento de créditos por parte de los proveedores:

Las buenas relaciones y desempeño de la empresa a través de los años ha permitido obtener credibilidad con sus proveedores debido a la puntualidad en sus pagos generando de ésta manera garantías con los mismos.

Necesidad del producto:

Los insumos médicos se los ha considerado como una necesidad y no como un bien de lujo, por lo tanto no existen productos sustitutos llegando a ser indispensables dentro de la salud.

Demanda insatisfecha:

En la actualidad observamos una gran cantidad de empresas que comercializan insumos médicos en el Ecuador, pero todavía se considera la existencia de clientes insatisfechos debido a la calidad del producto, a los precios, a las formas de pago, en fin al servicio en general y es en ésta demanda donde MULTILAB va ha enfocarse mejorando la calidad del producto y el servicio brindado.

Cientes con elevado poder de consumo:

Los médicos particulares son los principales clientes de MULTILAB, por lo tanto se los considera con un alto poder adquisitivo debido a que el consumo de los insumos médicos es a diario, y al ser desechables se requiere la compra de los mismos en una cantidad considerable y de manera continua.

AMENAZAS**Competencia muy agresiva:**

En el mercado de insumos médicos existen muchos competidores que no cumplen con los reglamentos establecidos en relación a los precios, por lo tanto se considera que los precios son los que en la actualidad mueven el mercado incluso por encima de la calidad desplazando de esta manera a MULTILAB debido a que ofrecen los mismos insumos a precios más accesibles para el consumidor.

Cambios en la legislación, en relación a los aranceles en las importaciones:

En los últimos años han existido muchas variaciones en cuanto a las leyes aduaneras debido a los cambios de autoridades del gobierno (ministros), por lo tanto se ha dado una inestabilidad frecuente y la falta de acuerdos con los

delegados de otros países afectando directamente a las microempresas, entre ellas a MULTILAB debido a que los insumos médicos son importados.

Falta de regularización de precios en los insumos médicos:

El Estado ecuatoriano lastimosamente ha permitido que cada empresa fije sus precios de acuerdo a sus intereses debido a la falta de control por parte de las autoridades encargadas, por lo tanto MULTILAB se ve afectada en relación a la variación de precios que ofrecen las empresas para acaparar este mercado.

Crisis económica a nivel mundial:

A nivel mundial la crisis económica se ha intensificado debido a los sobrepuestos en los bienes y servicios de consumo, pero fundamentalmente a la falta de circulante y al aumento en el endeudamiento, es decir las familias trabajan prácticamente para pagar sólo sus deudas, disminuyendo de esta manera el consumo interno, por lo tanto el servicio de salud es utilizado en casos emergentes afectando directamente a MULTILAB a través del decrecimiento en las ventas de insumos médicos.

Inestabilidad política en el Ecuador:

Desde hace muchos años en nuestro país ha existido inestabilidad política debido al dominio por parte de grupos predominantes, por lo tanto no han permitido el cumplimiento de las leyes vigentes a través de boicots contra el gobierno de turno, si es que éste no va acorde a sus intereses.

2.4.5 MATRICES DE EVALUACIÓN

Las matrices de evaluación de factores nos permiten realizar una auditoría tanto interna como externa acerca de la administración estratégica que ha venido realizando la empresa MULTILAB.

Al elaborar éstas matrices es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Para la elaboración adecuada de las matrices de análisis de la empresa debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

El Peso relativo a cada factor, va desde: 0,0 (no es importante), a 1,0 (muy importante).

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1,0.

La calificación que se les debe dar a cada uno de los factores determinantes para el éxito va desde 1 a 4 con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

4 = una respuesta superior,

3 = una respuesta superior a la media,

2 = una respuesta media y

1 = una respuesta mala.

Finalmente las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

CUADRO No.14

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz EFE resume y evalúa información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1. Buena imagen de la empresa	0,07	2	0,14
2. Buenas relaciones comerciales	0,08	2	0,16
3. Credibilidad Financiera para otorgamiento de créditos por parte de los proveedores	0,11	4	0,44
4. Necesidad del producto	0,12	1	0,12
5. Demanda insatisfecha	0,07	1	0,07
6. Clientes con fuerte poder de consumo	0,08	1	0,08
Amenazas			
1. Competencia muy agresiva	0,14	1	0,14
2. Cambios en la legislación en relación a los aranceles en las importaciones	0,12	1	0,12
3. Falta de regularización de precios en los insumos médicos	0,08	1	0,08
4. Crisis económica a nivel mundial	0,07	1	0,07
5. Inestabilidad política en el Ecuador	0,06	1	0,06
Total	1,00		1,48

FUENTE: ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

Análisis:

MULTILAB obtiene una ponderación de 1,48 lo que nos indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas; es decir la empresa está ubicada justo por debajo de la media en su esfuerzo por lograr el éxito.

CUADRO No.15

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1. Experiencia del propietario	0,05	1	0,05
2. Solvencia económica	0,12	2	0,24
3. Buena relación con sus empleados	0,10	1	0,10
4. Servicio personalizado	0,09	1	0,09
Debilidades			
1. No existen políticas de precios	0,05	1	0,05
2. Deficientes habilidades por parte de los Vendedores	0,05	1	0,05
3. Falta de capacitación a los empleados	0,08	1	0,08
4. Falta de control de la mercadería, por lo tanto problemas con la calidad del producto	0,04	1	0,04
5. No existe un control de trabajo para los Vendedores	0,05	1	0,05
6. Personal desmotivado	0,09	1	0,09
7. Falta de sistemas administrativos y estratégicos	0,10	1	0,10
8. Falta de espacio físico	0,04	1	0,04
9. No posee una estructura organizativa definida	0,09	1	0,09
10. Falta de sistemas de comunicación	0,02	1	0,02
11. Falta de un sistema de cobranzas	0,03	1	0,03
Total	1,00		1,12

FUENTE: ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

Análisis:

MULTILAB posee una ponderación de 1,12 esto refleja que la empresa es débil en la parte interna, por lo tanto tiene casi el triple de debilidades en comparación con las fortalezas, es decir sus debilidades al ser mayores muestran la falta de un sistema para la administración estratégica, debido a que su manejo es de forma empírica.

2.4.6 ANÁLISIS DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA MULTILAB

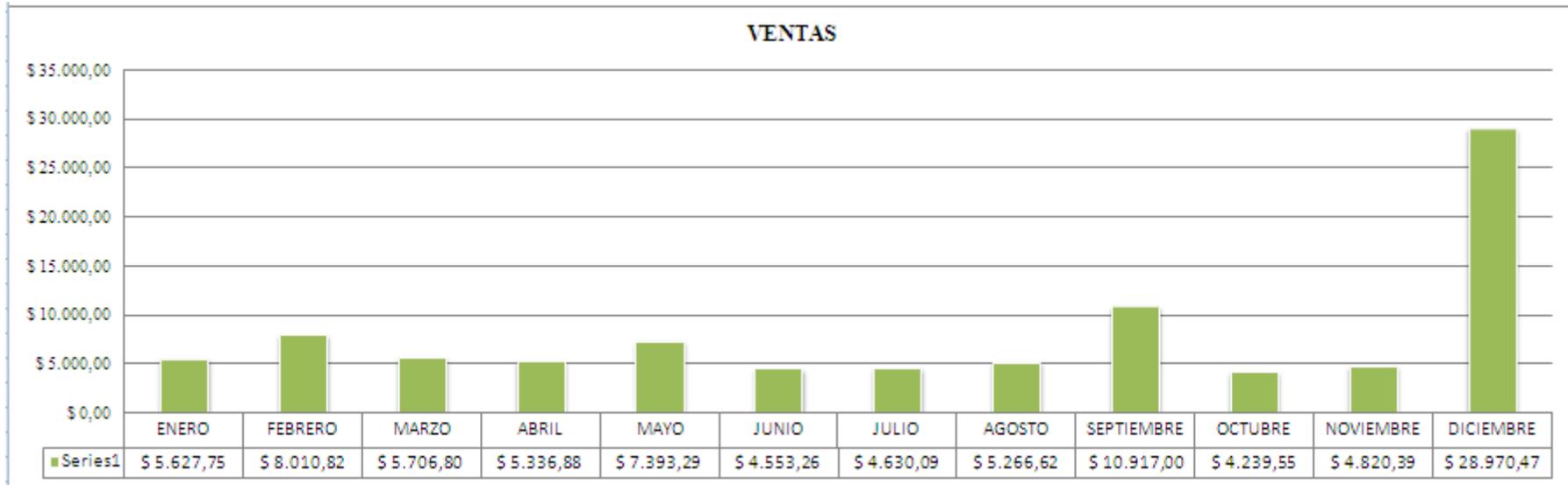
CUADRO No.16

REPORTE DE VENTAS MENSUALES

VENTAS TOTALES	
ENERO	\$ 5.627,75
FEBRERO	\$ 8.010,82
MARZO	\$ 5.706,80
ABRIL	\$ 5.336,88
MAYO	\$ 7.393,29
JUNIO	\$ 4.553,26
JULIO	\$ 4.630,09
AGOSTO	\$ 5.266,62
SEPTIEMBRE	\$ 10.917,00
OCTUBRE	\$ 4.239,55
NOVIEMBRE	\$ 4.820,39
DICIEMBRE	\$ 28.970,47
TOTAL	\$ 95.472,92

FUENTE: ESTUDIO INTERNO DE MULTILAB 2009
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.5
VENTAS TARIFA 0%



FUENTE: ESTUDIO INTERNO DE MULTILAB 2009
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

Análisis:

Según el cuadro No 16 podemos observar que las ventas crecen notablemente en el mes de diciembre con \$28.970,47 esto se debe a que se ganó una licitación pública, siguiendo en segundo lugar el mes de septiembre con \$ 10.917,00 ya que en este mes uno de los requisitos para el ingreso a clases, es presentar exámenes médicos, y en febrero \$ 8.010,82 se debe a las festejos de fin de año, San Valentín y carnaval anteriores a este mes.

CUADRO No.17

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS ANUALES

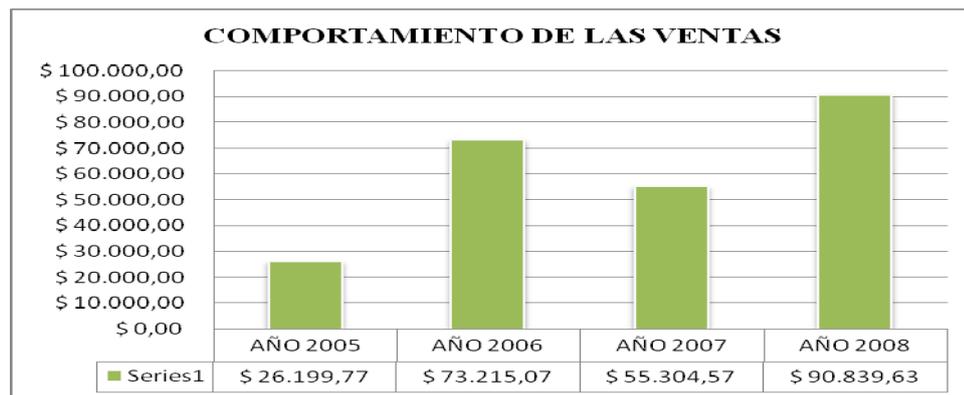
PERÍODO 2005 – 2008

AÑO	VENTAS
2005	\$ 26.199,77
2006	\$ 73.215,07
2007	\$ 55.304,57
2008	\$ 90.839,63

FUENTE: ESTUDIO INTERNO DE MULTILAB 2009
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.6

VENTAS ANUALES PERÍODO 2005 – 2008



FUENTE: ESTUDIO INTERNO DE MULTILAB 2009
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

Análisis:

Según el Cuadro No.22 el comportamiento de las ventas existe una gran variación en el año 2005 las ventas son de \$26.199,77 mientras que en el año 2006 es de \$ 73.215,07, las ventas crecieron tres veces más que el año anterior esto se debe a que se contrato un ejecutivo de ventas más, el cual fue el vendedor estrella durante ese año, para el año 2007 las ventas fueron de \$ 55.304,57, disminuye notablemente en relación al anterior año, debido a la renuncia de dicho vendedor y los precios se incrementaron en los insumos médicos, mientras que en año 2008 se vendió \$ 90.839,63 se debe a que se ganó 3 licitaciones públicas.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 CONCEPTO

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con la oferta a través de la información como resultado de las encuestas, las mismas que permitirán identificar y definir las estrategias que conlleven a mejorar el mercado.²⁴

Dicho de otra manera, el estudio de mercado es una herramienta que permite y facilita la información más adecuada con el fin de establecer la verdadera situación de la demanda insatisfecha.

3.2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

Para determinar con exactitud los problemas trascendentales que tiene la microempresa MULTILAB se partirá de un diagnóstico de la situación del mercado de insumos médicos con el fin de proyectar tanto la demanda como la oferta de estos productos.

3.2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación son:

²⁴ CARRESQUERO, Domingo, Estudio de Mercado guía para estudios de factibilidad:
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm>

- Determinar las necesidades de los consumidores.
- Conocer los problemas reales que tiene MULTILAB en el mercado.
- Establecer cuál es la percepción que tiene el cliente sobre la empresa.
- Determinar cuáles son los principales competidores de la empresa y a que se debe su posicionamiento.
- Establecer las causas del estancamiento de la cartera de clientes en MULTILAB.
- Fijar que insumos médicos tienen mayor demanda en el mercado.
- Reconocer las ofertas o promociones que aplica nuestra competencia.
- Conocer las deficiencias que existen en el servicio de ventas en MULTILAB.
- Determinar la prioridad del cliente frente al precio o calidad del producto

CUADRO No.18

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y LAS FUENTES DE DATOS



Marina Pérez Zelaschi, 2007

3.2.3 INVESTIGACION CUALITATIVA:

La observación de campo permitirá tener una visión externa del comportamiento del cliente hacia la empresa MULTILAB.

En la investigación cualitativa, se realizará una observación de campo, lo cual permitirá estar en contacto con los consumidores de MULTILAB, siendo la fuente principal los clientes de la presente información.

De esta forma se podrá determinar las siguientes variables:

- El trato que desean tener con sus proveedores.
- La forma de pago que prefiere el cliente.
- Los beneficios que necesitan los consumidores.
- El que tipo de servicio que le gustaría que le oferten sus proveedores.
- Las insatisfacciones que tienen referente a sus proveedores.

3.2.4 INVESTIGACION CUANTITATIVA:

A través de las encuestas se podrá conocer exactamente las necesidades del consumidor, lo cual facilitará entender la conducta del mismo; analizando e interpretando lo que la gente dice y hace, de tal manera que se busque el significado de la información.

A través de ésta investigación podremos determinar las siguientes variables numéricas:

- El número de demanda que existe en Pichincha.
- La frecuencia de los pedidos.

- El número de competidores que existe en el mercado.
- Los insumos médicos que son más demandados.
- La competencia de precios entre la empresa MULTILAB y sus competidores.

3.2.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para realizar la recolección de datos se necesita determinar:

- El número de médicos que existe en Pichincha; y,
- El número de médicos por especialidad.

3.3. SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.²⁵

El segmento del mercado para MULTILAB es:

- Médicos activos.
- Se encuentran en la provincia de Pichincha.

²⁵ KOTLER, Philip, El Marketing según Kotler, 1999 Ediciones en Castellano, Editorial Paidós,

3.3.1 MÉDICOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

El total de médicos inscritos en el Colegio Médico de Pichincha (CMP) son 11587 de los cuales 5000 médicos son activos, el restante son médicos jubilados o se les ha dado el pase a otra provincia o país.

CUADRO No.19

NÚMERO DE MÉDICOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

COLEGIO DE MÉDICOS DE PICHINCHA 2009	NÚMERO DE MÉDICOS
MÉDICOS INSCRITOS EN EL CMP ACTIVOS	11587

FUENTE: ARCHIVOS DEL COLEGIO DE MÉDICOS DE PICHINCHA
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3.3.2 MÉDICOS POR ESPECIALIDAD

Número de médicos por especialidad son:

CUADRO No.20

NÚMERO DE MÉDICOS POR ESPECIALIDAD EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

ESPECIALIDAD	CANTIDAD
MEDICINA GENERAL	6364
ANESTESIOLOGIA	232
ANGIOLOGIA	9
CARDIOLOGIA	96
CIRUGIA ONCOLOGICA	16
CIRUGIA PLASTICA	81
CIRUGIA GENERAL	205
CIRUGIA CARDIOVASCULAR TORAXICA	10
CIRUGIA VASCULAR	34
CIRUGIA UROLOGICA	
DERMATOLOGIA	72
NEUROLOGIA	34
ENDOCRINOLOGIA	32
FARMACOLOGIA	1

GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA	406
GENETICA HUMANA	2
GERIATRIA	5
GASTROENTEROLOGIA	81
MEDICINA INTERNA	204
INFECTOLOGIA	3
HEMATOLOGIA	27
ADMINISTRACION/INVESTIGACION P	41
LABORATORIO CLINICO	11
MEDICINA LEGAL	15
MEDICINA FISICA Y REHABILITACION	42
NEUROCIRUGIA	52
NEFROLOGIA	36
MEDICINA NUCLEAR	3
NEUMOLOGIA	38
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGIA	150
OTORRINOLARINGOLOGIA	71
ONCOLOGIA CLINICA	29
ONCOLOGIA MEDICA Y RADIOTERAPIA	7
OFTALMOLOGIA	119
PEDIATRIA	450
PSIQUIATRIA	80
PATOLOGIA	44
RADIOLOGIA	39
RADIODIAGNOSTICO	30
REUMATOLOGIA	16
SALUD PUBLICA	73
TERAPIA INTENSIVA	68
MEDICINA TROPICAL	4
CIRUGIA PERIATRIA	27
UROLOGIA	63
ENDOSCOPIA DIGESTIVA	1
MEDICINA DEL TRABAJO	7
DIABETOLOGIA	3
APARATO DIGESTIVO	4
SALUD OCUPACIONAL	9
TERAPIA NEURAL	4
NEFROLOGIA PEDIATRICA	3
NEONATOLOGIA	7
TRAUMATOLOGIA	17
NEUROLOGIA CLINICA	16
NEUROFISIOLOGIA CLINICA	1
PATOLOGIA CLINICA	36
MEDICINA FAMILIAR	76
RADIOTERAPIA	6

DEPORTOLOGIA	11
INMUNOLOGIA	6
NEUROPEDIATRIA	5
GENETICA MEDICA	4
PROCTOLOGIA	6
NEUROCIRUGIA PEDIATRICA	2
TERAPIA INTENSIVA RESPIRATORIA	2
MICROBIOLOGIA	2
MEDICINA DE EMERGENCIAS	25
CARDIOLOGIA PEDIATRICA	4
AUDIOLOGIA Y FONIATRIA	1
GASTROENTEROLOGIA PEDIATRICA	1
CIENCIAS BASICAS BIOMEDICAS	7
CIRUGIA CANCER CAB. Y CUELLO	1
CIRUGIA VISCERAL	1
NEURORADIOLOGIA	1
IMAGENOLOGIA	19
ALIMENTACION Y NUTRICION	17
ENFERMEDADES DEMATOVENEREAS	1
CARDIOANGIOLOGIA	2
FLEBOLOGIA Y LINFOLOGIA	2
CIRUGIA TORAXICA	5
ADMINISTRACION HOSPITALARIA	7
CIRUGIA CARDIOVASCULAR	7
ANATOMIA PATOLOGICA	11
CIRUGIA GASTROENTEROLOGICA	3
COLOPROCTOLOGIA	4
EDUCACION SEXUAL	8
EPIDEMIOLOGIA	12
GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD	21
GINECOTOCOLOGIA	2
CIRUGIA CARDIOTORACICA	20
MEDICINA DEL ADOLESCENTE	4
SONOGRAFIA MEDICA	1
ANGIOLOGIA	3
FISIATRIA	6
MEDICINA DE EMERGENCIAS Y DESASTRES	32
MEDICINA CRITICA	15
ENFERMEDADES INFECCIOSAS	1
CITOPATOLOGIA	1
HEMOTERAPIA E INMUNOHEMATOLOGIA	1
HEMODINAMIA Y ANGIOGRAFIA GENERAL	1
MEDICINA TROPICAL CONTROL ENFERMEDA	2
DERMATOLOGIA Y VENEREOLOGIA	3
FONOAUDIOLOGIA Y LOGOPEDIA	1

FISIOLOGIA Y PATOLOGIA ENDOCRINAS	2
MICROCIRUGIA RECONST.Y CIR.PLASTICA	1
ENFERMEDADES PULMONARES	1
HOMEOPATIA	43
ONCOLOGIA QUIRURGICA	1
CLINICA EN SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA	2
PHD MEDICINA PURA	1
GERENCIA Y PLANIF.ESTRATEGIA DE SAL	2

FUENTE: COLEGIO DE MÉDICOS DE PICHINCHA

El cuadro anterior se lo obtuvo en el COLEGIO DE MÉDICOS DE PICHINCHA, debido a que es la única fuente estadística que posee datos actuales, esto se debe a que en el INEC existen solo datos hasta el año 2007.

Para la investigación de mercados se tomó en cuenta las especialidades en las que MULTILAB tiene un mayor volumen de ventas.

CUADRO No.21

NÚMERO DE MÉDICOS ACTIVOS POR ESPECIALIDAD E INSCRITOS EN EL COLEGIO DE MÉDICOS DE PICHINCHA

ESPECIALIDAD	CANTIDAD
MÉDICOS INSCRITOS Y ACTIVOS EN EL CMP	5000
ODONTÓLOGOS INSCRITOS Y ACTIVOS EN EL COP	3900
TOTAL	8900

FUENTE: ARCHIVOS DEL COLEGIO DE MÉDICOS DE PICHINCHA Y COLEGIO DE ODONTÓLOGOS
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3.3.3 TAMAÑOS DE LA MUESTRA

$$n = \frac{z^2 \times N (p \times q)}{(p \times q) (z)^2 + (N-1) (e)^2}$$

N = Total de médicos inscritos y activos. **N = 8900**
z = Nivel de confianza. **z = 1,96**
p = Probabilidad de éxito. **p = 0,90**
q = Probabilidad de fracaso. **q = 0,10**
e = Margen de error. **e = 0,05**

$$n = \frac{1,96^2 \times 8900 (0,90 \times 0,10)}{(0,90 \times 0,10) (1,96)^2 + (8900 - 1) (0,05)^2}$$

$$n = \frac{3.077,12}{22,59}$$

$$n = 136,20$$

La fórmula que se utilizó para determinar el número de la muestra, arrojó un resultado de 136,20; esto significa que se debe realizar 136 encuestas a los médicos activos.

CUADRO No.22

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN, NÚMERO DE ENCUESTAS

A REALIZAR POR CADA ESPECIALIDAD

ESPECIALIDADES	%	No. ENCUESTAS
Ginecólogos	35	48
Cirujanos	30	41
Odontólogos	20	27
Medicina General	10	14
Otros	5	7
	100	136

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3.3.4 DISEÑO DEL MODELO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA

DIRIGIDO A: MÉDICOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA.

El objetivo principal de la realización de esta encuesta es “conocer como se encuentra el mercado de los insumos médicos y cuál es la situación actual de la empresa MULTILAB, referente a los precios con los que se maneja, calidad en sus productos, competencia y competitividad en el mercado”.

1. ¿Cuáles son los insumos médicos que utilizan con mayor frecuencia y referencie una marca?

PRODUCTO	MARCA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. ¿Cuáles son sus principales proveedores en insumos médicos?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. En el momento de su compra ¿A qué le da mayor prioridad?

Precio Calidad

4. ¿En dónde usted se informa para comprar los insumos?

Internet Catálogos
Ejecutivos de Ventas Otros Cuál? _____

5. ¿Qué tipo de pago prefiere al realizar su compra?

Efectivo Crédito

6. ¿Qué tiempo considera usted que sea conveniente para cancelar el valor de sus facturas?

8 días 15 días 30 días 45 días

7. ¿Cada qué tiempo renueva su stock?

Falta de stock Mensual Trimestral Semestral

8. De los siguientes beneficios seleccionar en el primer casillero ¿Cuáles considera usted que son los que le brindan sus proveedores? y en el segundo casillero elegir los que usted piensa que son los más importantes?

Bonificaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mejor Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejores formas de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mejor Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia en la entrega de los Ins. Med.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Descuentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Usted es cliente de MULTILAB?

SI NO

¿Por qué? _____

10. ¿Cómo conoció la existencia de la empresa MULTILAB?

Visita ejecutivos Referencias personales Publicidad empresarial

11. Considera usted los precios de los insumos de MULTILAB son:

Altos Normales Bajos

12. ¿Cree usted que los productos que comercializa MULTILAB son de calidad?

SI NO

13. ¿Cuál ha sido el mayor inconveniente que usted ha tenido con la empresa MULTILAB en relación a:

<i>Producto:</i> Defectuoso	<input type="checkbox"/>	<i>Ejecutivo de Ventas:</i> Impuntualidad	<input type="checkbox"/>
Expirado	<input type="checkbox"/>	Mala Atención	<input type="checkbox"/>
Diversidad de Prod.	<input type="checkbox"/>	Falta Información	<input type="checkbox"/>
<i>Servicio de Entrega:</i> Tardío	<input type="checkbox"/>	<i>Administración:</i> Facturación	<input type="checkbox"/>
Incompleto	<input type="checkbox"/>	Cobranzas	<input type="checkbox"/>

14. Después de haber tenido relaciones comerciales con MULTILAB ¿Cuál es la percepción que usted tiene sobre la misma?

Excelente Buena Regular Mala

3.3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Cuáles son los insumos médicos que utilizan con mayor frecuencia y referencia una marca?

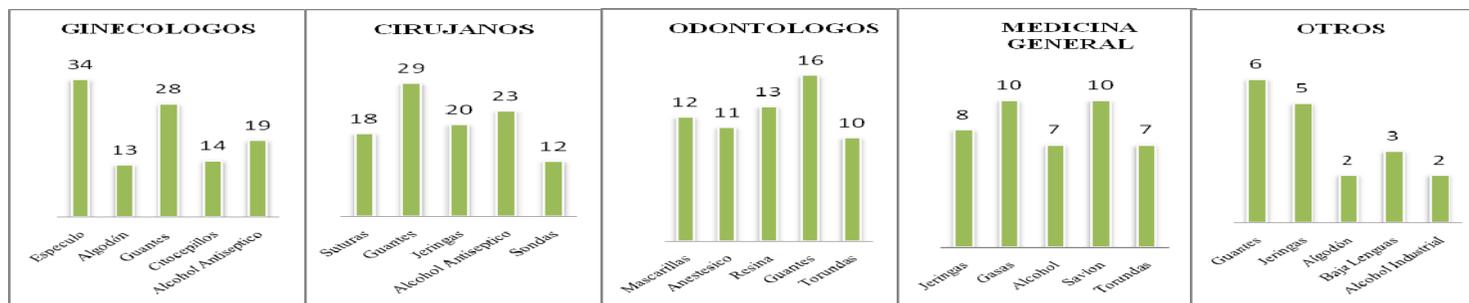
INSUMOS MÉDICOS UTILIZADOS CON MAYOR FRECUENCIA

CUADRO No.23

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Especulo	34	Suturas	18	Mascarillas	12	Jeringas	8	Guantes	6
Algodón	13	Guantes	29	Anestésico	11	Gasas	10	Jeringas	5
Guantes	28	Jeringas	20	Resina	13	Alcohol	7	Algodón	2
Cito cepillos	14	Alcohol Antiséptico	23	Guantes	16	Savlon	10	Baja Lenguas	3
Alcohol Antiséptico	19	Sondas	12	Torundas	10	Torundas	7	Alcohol Industrial	2

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.7



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

2. ¿Cuáles son sus principales proveedores en insumos médicos?

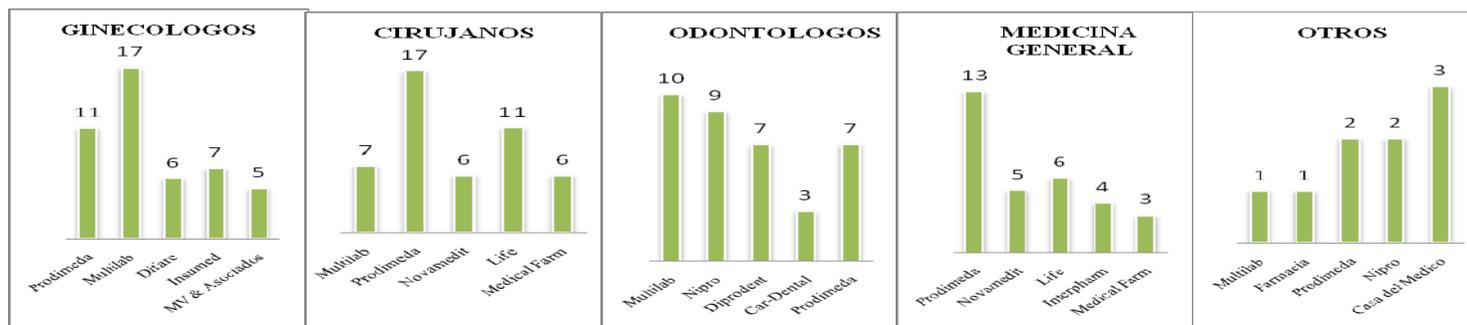
PRINCIPALES PROVEEDORES EN INSUMOS MÉDICOS

CUADRO No.24

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Prodimedea	11	Multilab	7	Multilab	10	Prodimedea	13	Multilab	1
Multilab	17	Prodimedea	17	Nipro	9	Novamedit	5	Farmacia	1
Difare	6	Novamedit	6	Diprodent	7	Life	6	Prodimedea	2
Insumed	7	Life	11	Car-Dental	3	Interpharm	4	Nipro	2
MV & Asociados	5	Medical Farm	6	Prodimedea	7	Medical Farm	3	Casa del Medico	3

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.8



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3. En el momento de su compra ¿A qué le da mayor prioridad?

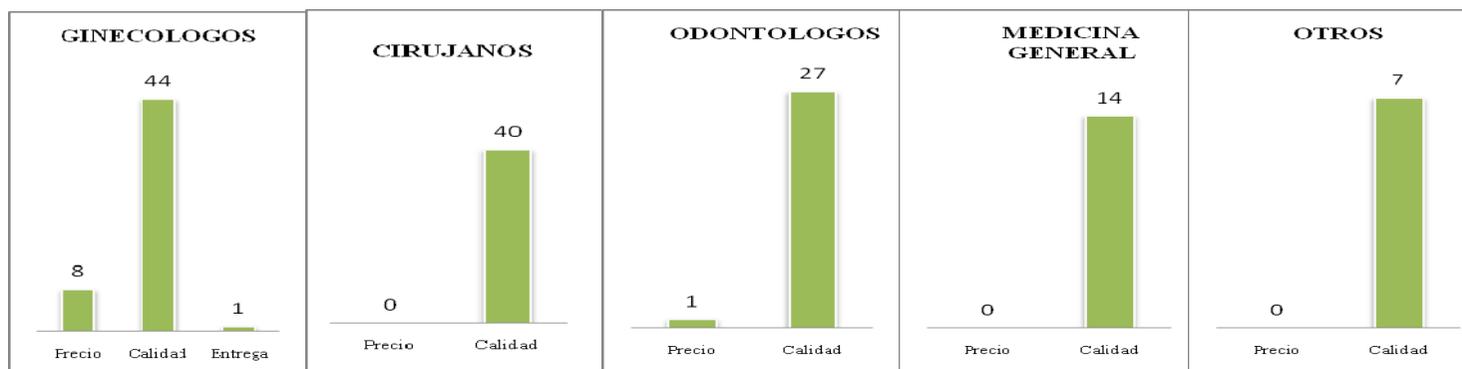
PRIORIDAD EN LA COMPRA

CUADRO No.25

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Precio	8	Precio	0	Precio	1	Precio	0	Precio	0
Calidad	44	Calidad	40	Calidad	27	Calidad	14	Calidad	7
Entrega	1								

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.9



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

4. ¿En dónde usted se informa para comprar los insumos?

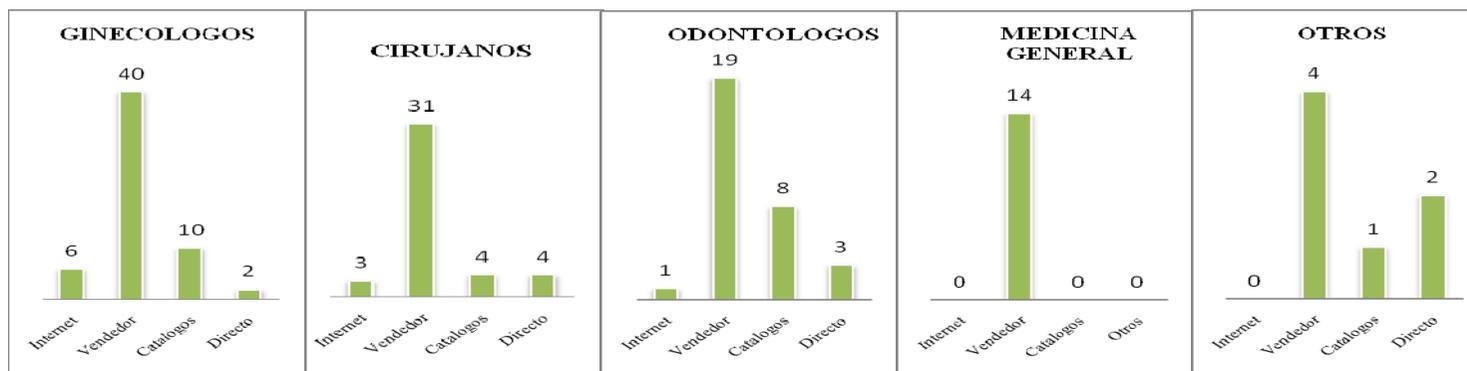
INFORMACIÓN PARA LA COMPRA DE INSUMOS

CUADRO No.26

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Internet	6	Internet	3	Internet	1	Internet	0	Internet	0
Vendedor	40	Vendedor	31	Vendedor	19	Vendedor	14	Vendedor	4
Catálogos	10	Catálogos	4	Catálogos	8	Catálogos	0	Catálogos	1
Directo	2	Directo	4	Directo	3	Otros	0	Directo	2

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.10



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5. ¿Qué tipo de pago prefiere al realizar su compra?

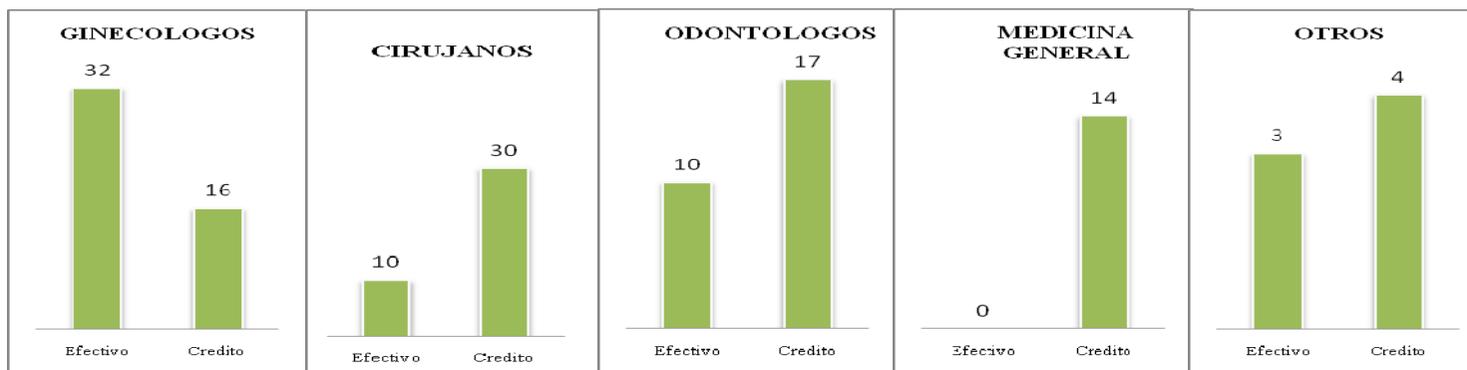
PREFERENCIA EN PAGO

CUADRO No.27

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Efectivo	32	Efectivo	10	Efectivo	10	Efectivo	0	Efectivo	3
Crédito	16	Crédito	30	Crédito	17	Crédito	14	Crédito	4

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.11



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

6. ¿Qué tiempo considera usted que sea conveniente para cancelar el valor de sus facturas?

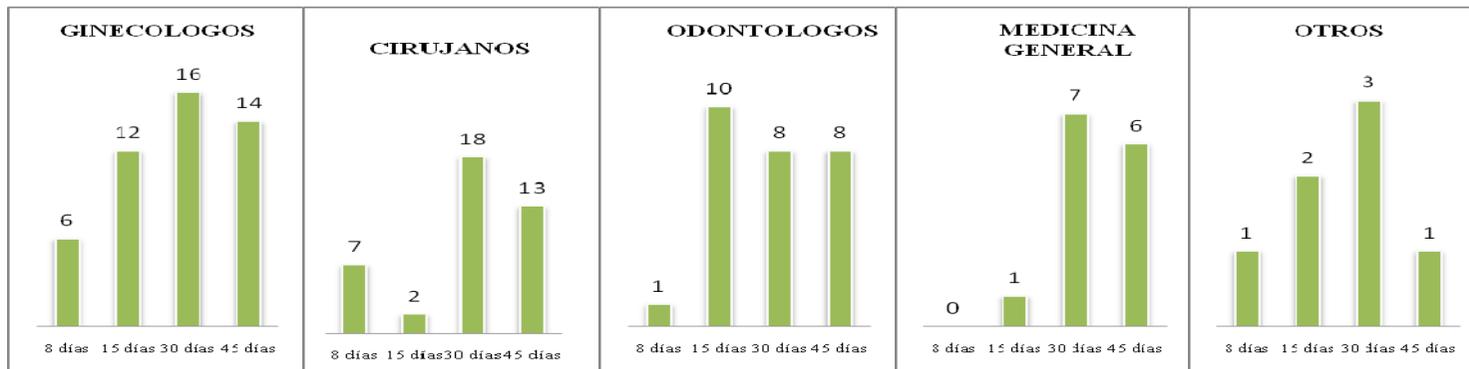
TIEMPO PARA CANCELACIÓN DE FACTURAS

CUADRO No.28

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
8 días	6	8 días	7	8 días	1	8 días	0	8 días	1
15 días	12	15 días	2	15 días	10	15 días	1	15 días	2
30 días	16	30 días	18	30 días	8	30 días	7	30 días	3
45 días	14	45 días	13	45 días	8	45 días	6	45 días	1

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.12



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

7. ¿Cada qué tiempo renueva su stock?

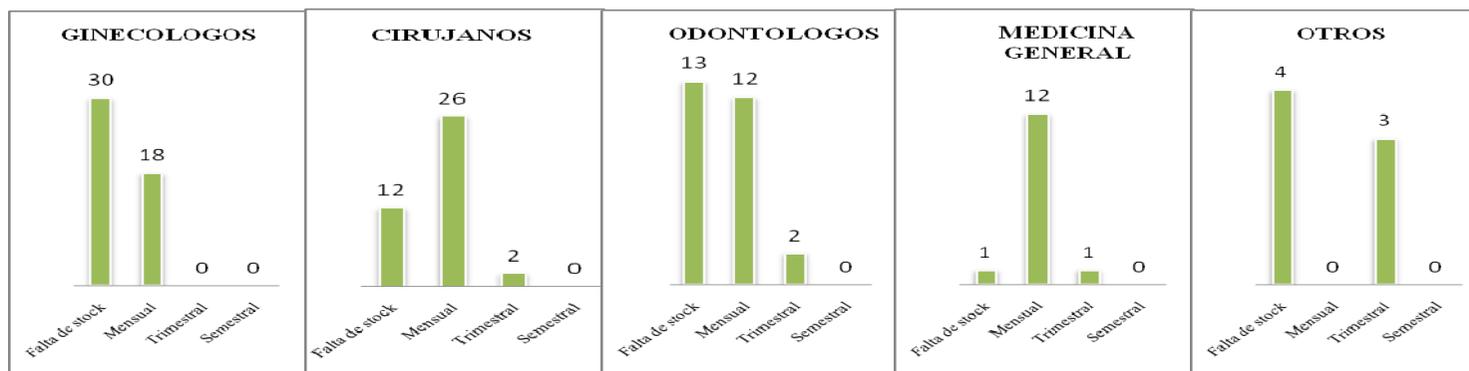
TIEMPO DE RENOVACIÓN DE STOCK

CUADRO No.29

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Falta de stock	30	Falta de stock	12	Falta de stock	13	Falta de stock	1	Falta de stock	4
Mensual	18	Mensual	26	Mensual	12	Mensual	12	Mensual	0
Trimestral	0	Trimestral	2	Trimestral	2	Trimestral	1	Trimestral	3
Semestral	0	Semestral	0	Semestral	0	Semestral	0	Semestral	0

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.13



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

8. De los siguientes beneficios seleccionar en el primer casillero ¿Cuáles considera usted que son los que le brindan sus proveedores? y en el segundo casillero elegir los que usted piensa que son los más importantes.

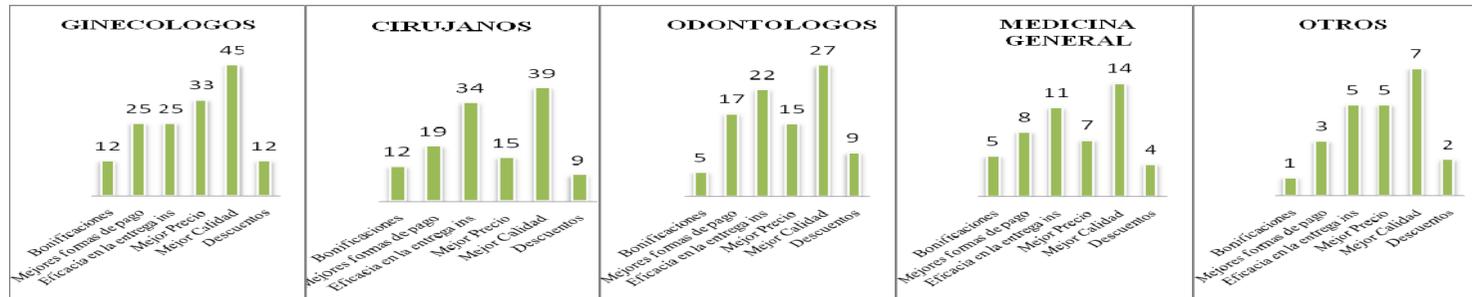
BENEFICIOS BRINDADOS Y PRIMORDIALES

CUADRO No.30

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Bonificaciones	12	Bonificaciones	12	Bonificaciones	5	Bonificaciones	5	Bonificaciones	1
Mejores formas de pago	25	Mejores formas de pago	19	Mejores formas de pago	17	Mejores formas de pago	8	Mejores formas de pago	3
Eficacia en la entrega insumos	25	Eficacia en la entrega insumos	34	Eficacia en la entrega insumos	22	Eficacia en la entrega insumos	11	Eficacia en la entrega insumos	5
Mejor Precio	33	Mejor Precio	15	Mejor Precio	15	Mejor Precio	7	Mejor Precio	5
Mejor Calidad	45	Mejor Calidad	39	Mejor Calidad	27	Mejor Calidad	14	Mejor Calidad	7
Descuentos	12	Descuentos	9	Descuentos	9	Descuentos	4	Descuentos	2

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.14



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

9. ¿Usted es cliente de MULTILAB?

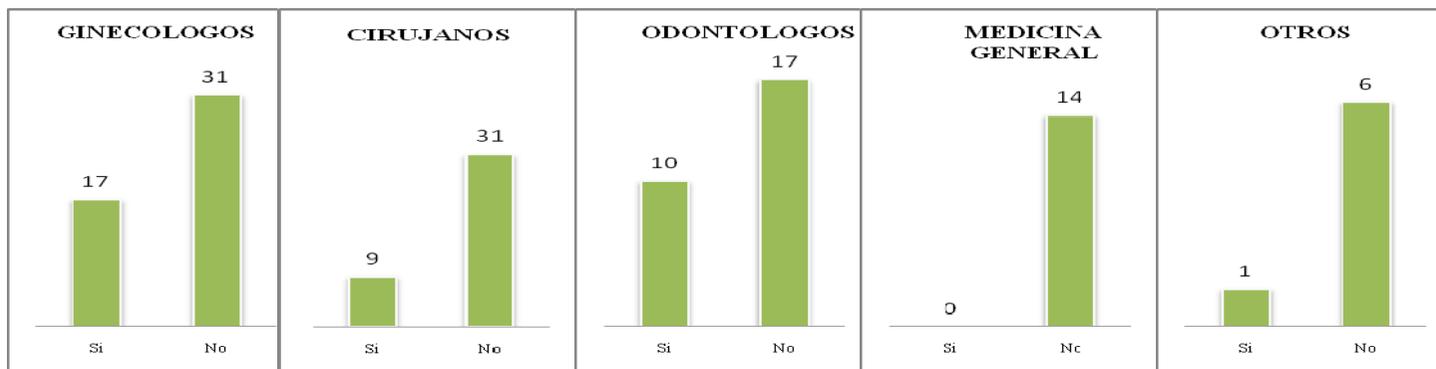
CLIENTES MULTILAB

CUADRO No.31

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Medicina General	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Si	17	Si	9	Si	10	Si	0	Si	1
No	31	No	31	No	17	No	14	No	6

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.15



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

10. ¿Cómo conoció la existencia de la empresa MULTILAB?

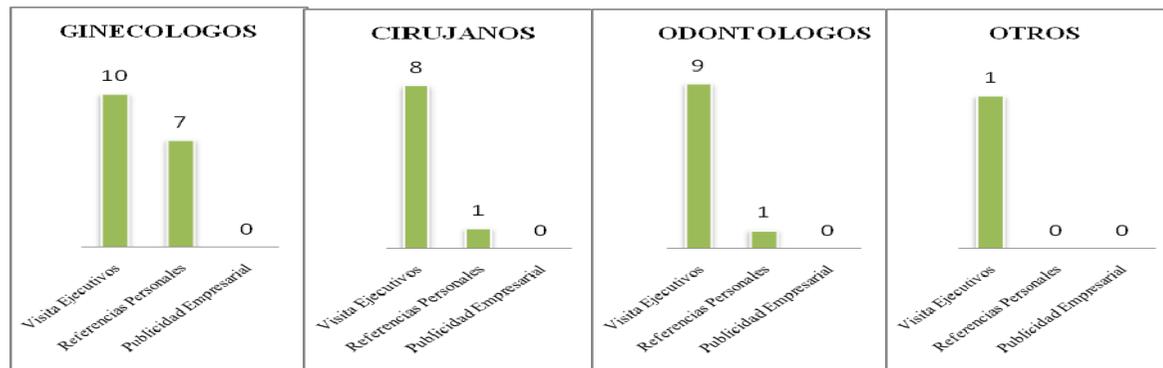
MEDIO POR EL CUAL CONOCE A MULTILAB

CUADRO No.32

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Visita Ejecutivos	10	Visita Ejecutivos	8	Visita Ejecutivos	9	Visita Ejecutivos	1
Referencias Personales	7	Referencias Personales	1	Referencias Personales	1	Referencias Personales	0
Publicidad Empresarial	0						

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.16



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

11. Considera usted los precios de los insumos de MULTILAB son:

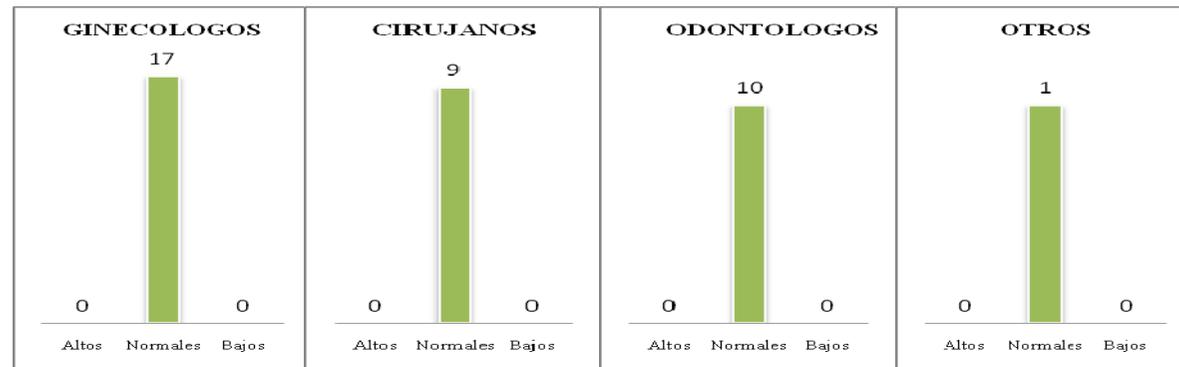
PRECIOS DE MULTILAB

CUADRO No.33

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Altos	0	Altos	0	Altos	0	Altos	0
Normales	17	Normales	9	Normales	10	Normales	1
Bajos	0	Bajos	0	Bajos	0	Bajos	0

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.17



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

12. ¿Cree usted que los productos que comercializa MULTILAB son de calidad?

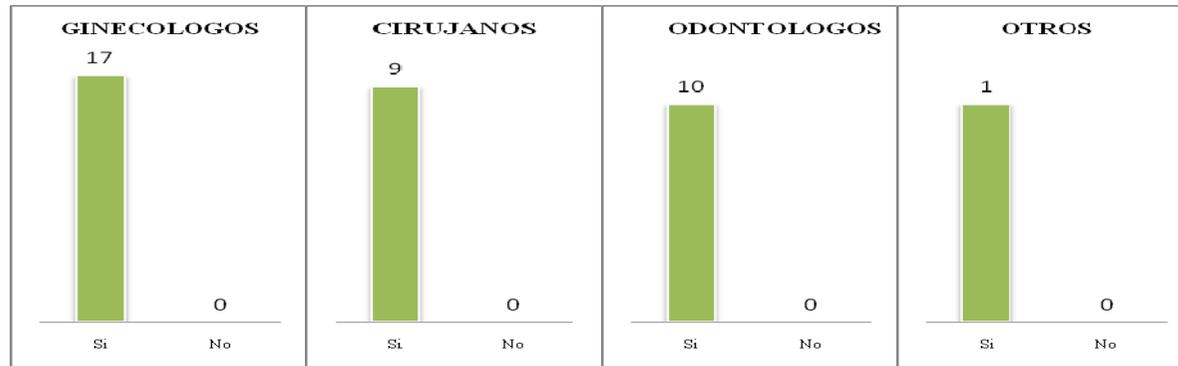
CALIDAD DE PRODUCTOS

CUADRO No.34

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Si	17	Si	9	Si	10	Si	1
No	0	No	0	No	0	No	0

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.18



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

13. ¿Cuál ha sido el mayor inconveniente que usted ha tenido con la empresa MULTILAB en relación a:

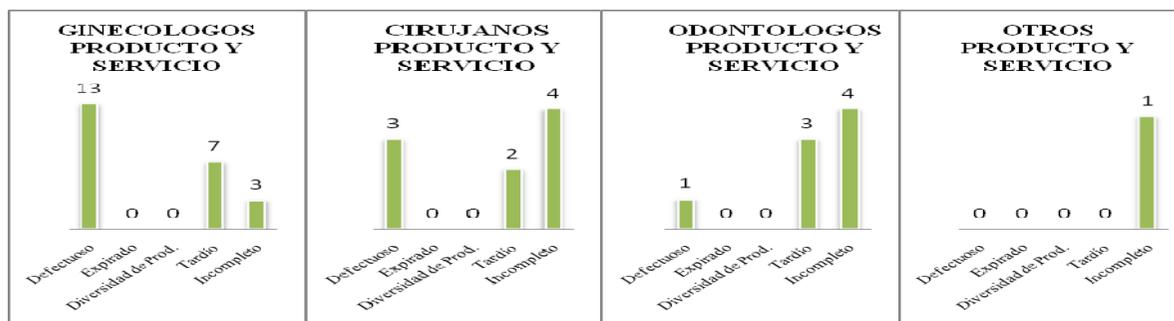
INCONVENIENTES CON MULTILAB

CUADRO No.35

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Defectuoso	13	Defectuoso	3	Defectuoso	1	Defectuoso	0
Expirado	0	Expirado	0	Expirado	0	Expirado	0
Diversidad de Prod.	0						
Tardío	7	Tardío	2	Tardío	3	Tardío	0
Incompleto	3	Incompleto	4	Incompleto	4	Incompleto	1

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.19



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

14. Después de haber tenido relaciones comerciales con MULTILAB ¿Cuál es la percepción que usted tiene sobre la misma?

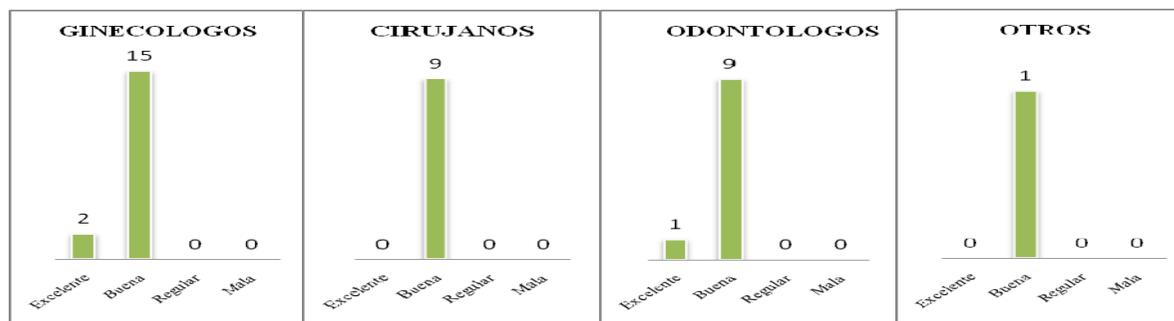
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE MULTILAB

CUADRO No.36

Ginecólogos	Frecuencia	Cirujanos	Frecuencia	Odontólogos	Frecuencia	Otros	Frecuencia
Excelente	2	Excelente	0	Excelente	1	Excelente	0
Buena	15	Buena	9	Buena	9	Buena	1
Regular	0	Regular	0	Regular	0	Regular	0
Mala	0	Mala	0	Mala	0	Mala	0

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.20



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3.3.6 RESULTADOS GLOBALES

- 1) ¿Cuáles son los insumos médicos que utilizan con mayor frecuencia y referencie una marca?

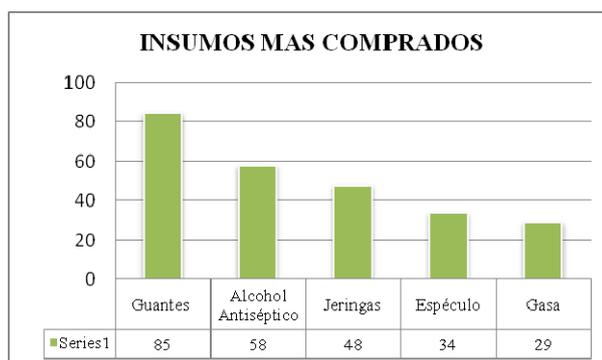
INSUMOS MÉDICOS UTILIZADOS CON MAYOR FRECUENCIA

CUADRO No.37

Producto	Frecuencia	Porcentaje
Guantes	85	33,46%
Alcohol Antiséptico	58	22,83%
Jeringas	48	18,90%
Espéculo	34	13,39%
Gasa	29	11,42%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.21



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

- 2) ¿Cuáles son sus principales proveedores en insumos médicos?

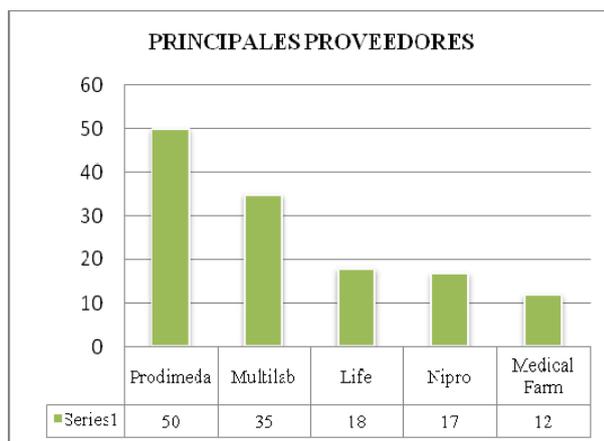
PRINCIPALES PROVEEDORES EN INSUMOS MÉDICOS

CUADRO No.38

Proveedores	Tabulación	Porcentaje
Prodimedia	50	37,88%
Multilab	35	26,52%
Life	18	13,64%
Nipro	17	12,88%
Medical Farm	12	9,09%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.22



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3) En el momento de su compra ¿A qué le da mayor prioridad?

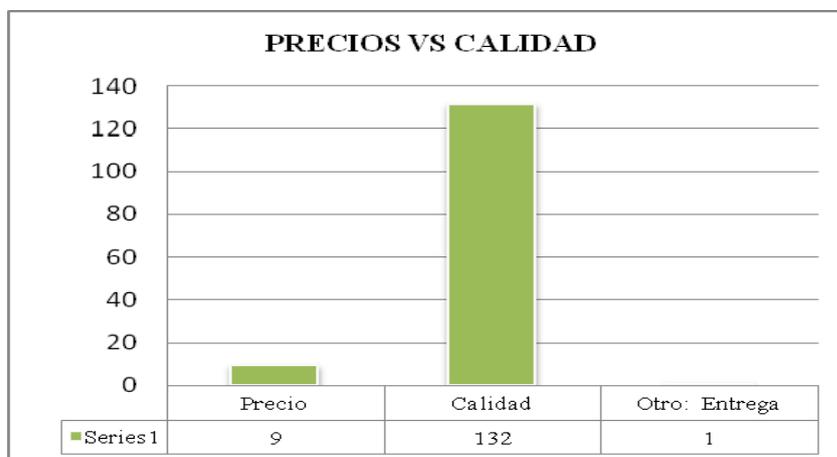
PRIORIDAD EN LA COMPRA

CUADRO No.39

Prioridad	Tabulación	Porcentaje
Precio	9	6,34%
Calidad	132	92,96%
Otro: Entrega	1	0,70%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.23



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

4) ¿En dónde usted se informa para comprar los insumos?

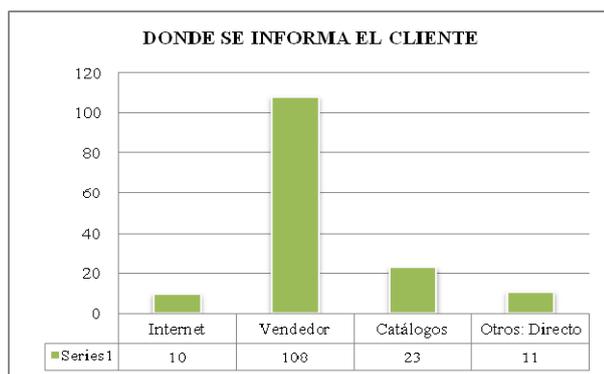
INFORMACIÓN PARA LA COMPRA DE INSUMOS

CUADRO No.40

Lugar de Información	Tabulación	Porcentaje
Internet	10	6,58%
Vendedor	108	71,05%
Catálogos	23	15,13%
Otros: Directo	11	7,24%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.24



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5) ¿Qué tipo de pago prefiere al realizar su compra?

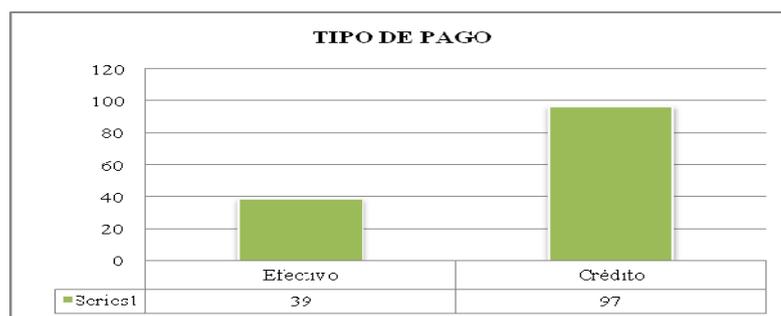
PREFERENCIA EN PAGO

CUADRO No.41

Tipo de Pago	Tabulación	Porcentaje
Efectivo	39	28,68%
Crédito	97	71,32%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.25



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

- 6) ¿Qué tiempo considera usted que sea conveniente para cancelar el valor de sus facturas?

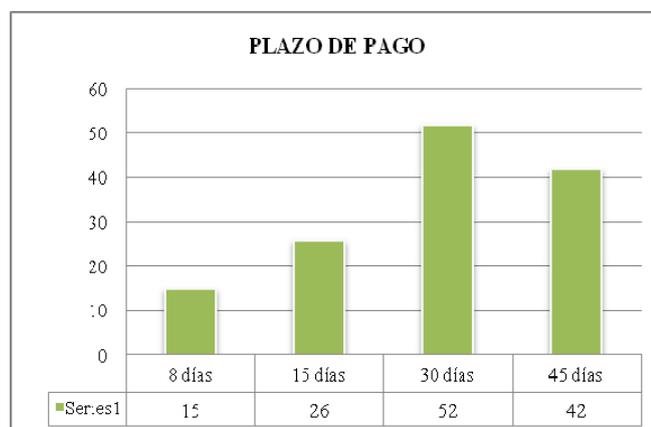
TIEMPO PARA CANCELACIÓN DE FACTURAS

CUADRO No.42

Tipo de Pago	Tabulación	Porcentaje
8 días	15	11,11%
15 días	26	19,26%
30 días	52	38,52%
45 días	42	31,11%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.26



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

7) ¿Cada qué tiempo renueva su stock?

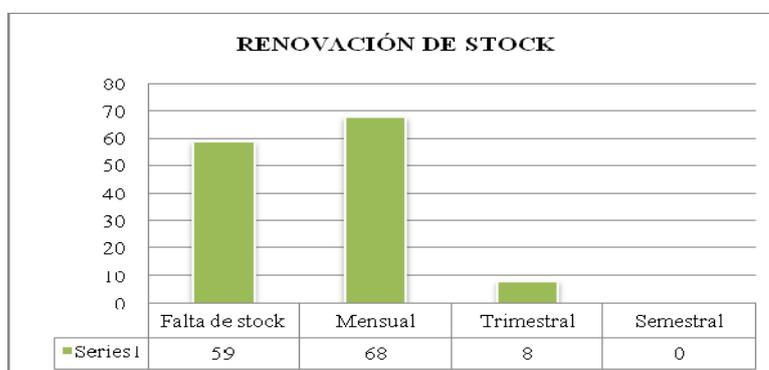
RENOVACIÓN DE STOCK

CUADRO No.43

Stock	Tabulación	Porcentaje
Falta de stock	59	43,70%
Mensual	68	50,37%
Trimestral	8	5,93%
Semestral	0	0,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.27



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

8) De los siguientes beneficios seleccionar en el primer casillero ¿Cuáles considera usted que son los que le brindan sus proveedores? y en el segundo casillero elegir los que usted piensa que son los más importantes.

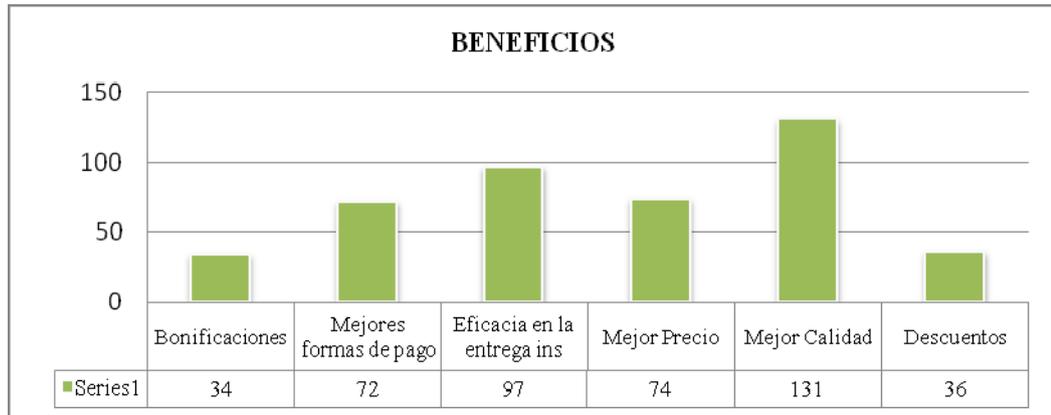
BENEFICIOS BRINDADOS Y PRIMORDIALES

CUADRO No.44

Beneficios	Tabulación	Porcentaje
Bonificaciones	34	7,66%
Mejores formas de pago	72	16,22%
Eficacia en la entrega insumos	97	21,85%
Mejor Precio	74	16,67%
Mejor Calidad	131	29,50%
Descuentos	36	8,11%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.28



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

9) ¿Usted es cliente de MULTILAB?

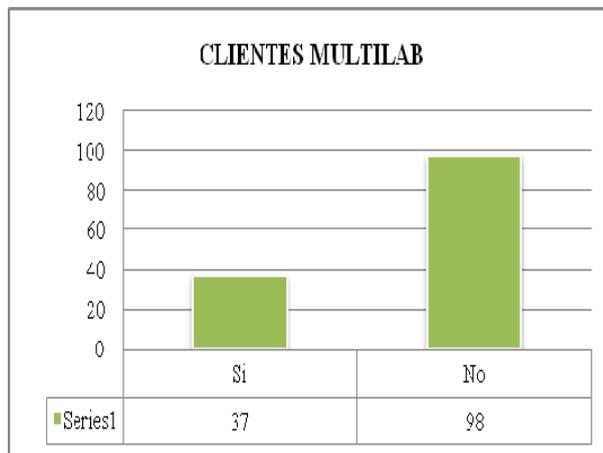
CLIENTE MULTILAB

CUADRO No.45

Cliente	Tabulación	Porcentaje
Si	37	27,41%
No	98	72,59%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.29



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

10) ¿Cómo conoció la existencia de la empresa MULTILAB?

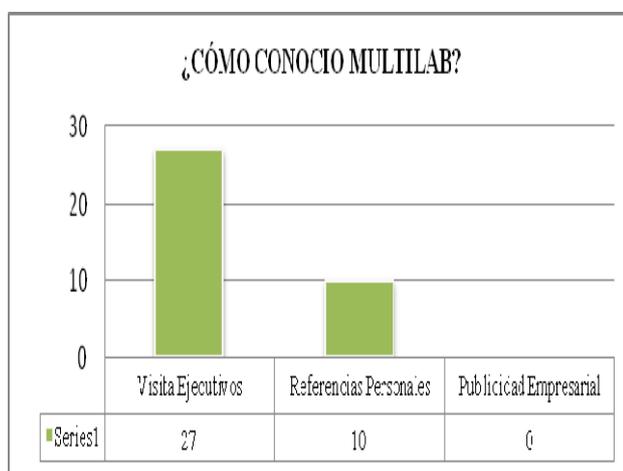
MEDIO POR EL CUAL CONOCE A MULTILAB

CUADRO No.46

Medio	Tabulación	Porcentaje
Visita Ejecutivos	27	72,97%
Referencias Personales	10	27,03%
Publicidad Empresarial	0	0,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.30



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

11) Considera usted los precios de los insumos de MULTILAB son:

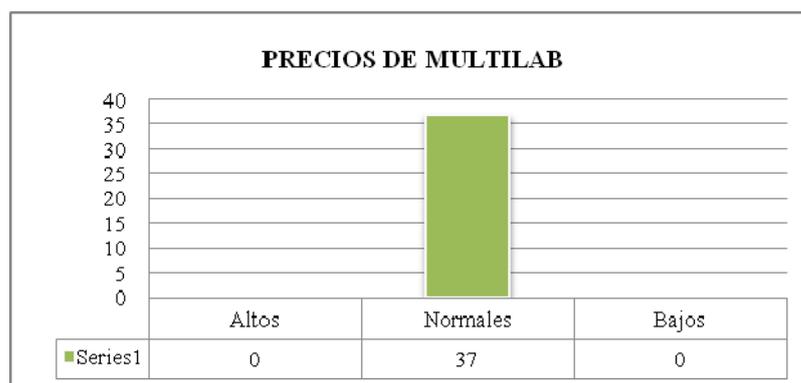
PRECIOS MULTILAB

CUADRO No.47

Medio	Tabulación	Porcentaje
Altos	0	0,00%
Normales	37	100,00%
Bajos	0	0,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.31



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

12) ¿Cree usted que los productos que comercializa MULTILAB son de calidad?

CALIDAD DE PRODUCTOS

CUADRO No.48

Producto	Tabulación	Porcentaje
Si	37	100,00%
No	0	0,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.32



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

- 13) ¿Cuál ha sido el mayor inconveniente que usted ha tenido con la empresa MULTILAB en relación a:

INCONVENIENTES CON MULTILAB

CUADRO No.49

Producto	Tabulación	Porcentaje
Defectuoso	13	100,00%
Expirado	0	0,00%
Diversidad de Prod.	0	0,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.33



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

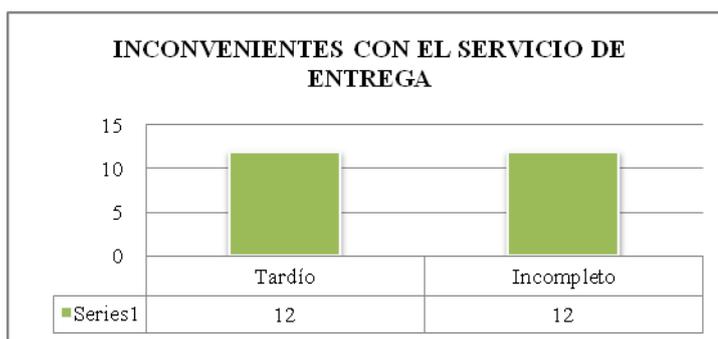
INCONVENIENTES CON MULTILAB

CUADRO No.50

Servicio	Tabulación	Porcentaje
Tardío	12	50,00%
Incompleto	12	50,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.34



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

14) Después de haber tenido relaciones comerciales con MULTILAB ¿Cuál es la percepción que usted tiene sobre la misma.

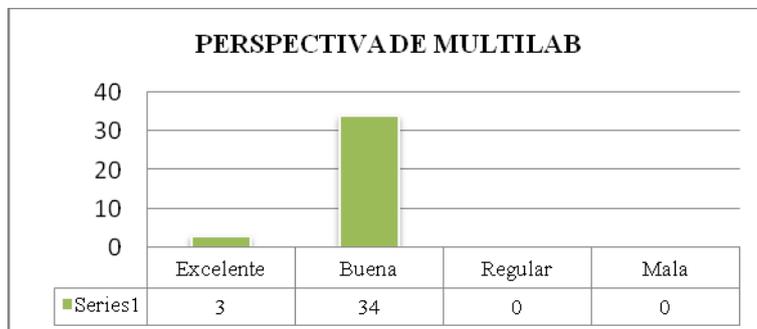
PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

CUADRO No.51

Percepción	Tabulación	Porcentaje
Excelente	3	8,11%
Buena	34	91,89%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.35



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

ANÁLISIS:

Después de la realización de las respectivas encuestas a los Médicos Activos en Pichincha (Ginecólogos, Médicos Generales, Odontólogos, Cirujanos y Otros) podemos señalar cuales son los 5 principales insumos médicos utilizados con mayor frecuencia en las especialidades nombradas anteriormente y los detallamos a continuación: guantes, alcohol antiséptico, jeringas, espéculos y gasas; así como también obtuvimos sus 5 principales proveedores como los son: Prodimed, Multilab, Life, Nipro y Medical Farm; nombramos a Multilab debido a que realizamos un total de 136 encuestas de las cuales 37 efectuadas resultaron como clientes de la empresa y 98 como no clientes de la misma.

La principal manera de información sobre los insumos médicos que éstos Médicos adquieren se da a través de ejecutivos de ventas acompañado de catálogos de muestra, seguido de la compra directa y a la vez observamos la información en el Internet que se realiza en un bajo porcentaje.

A través de ésta encuesta podemos determinar que los Médicos le dan mayor prioridad en el momento de su compra a la Calidad con el 93% por encima del precio, sin embargo esto no es un resultado objetivo debido a que por medio de la observación directa que nosotros realizamos podemos concluir que no es real y va de acuerdo al sector donde se encuentran ubicados; ya que por ética profesional no pueden decir que le dan preferencia al precio que a la calidad. Además la forma de pago que ellos prefieren efectuar es a crédito a 30 días plazo, acompañado de la renovación de su stock de forma mensual y en el momento del agotamiento del mismo.

Del total de los encuestados el 27% son clientes de MULTILAB, los cuales tuvieron conocimiento del mismo a través de la visita de ejecutivos de ventas en un 73% y referencias personales en un 27%.

Los insumos médicos que comercializa MULTILAB se consideran mediante estas encuestas que son de calidad en un 100% y poseen precios normales en el mercado; y que la empresa si ha tenido inconvenientes con sus clientes debido en primer lugar al despacho de productos defectuosos, seguido de la entrega tardía de sus pedidos y a más de eso la entrega incompleta de los mismos.

Finalmente los clientes de MULTILAB encuestados tienen una percepción buena en un 92% y excelente en un 8% sobre la misma.

3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La empresa MULTILAB se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, Parroquia San Blas, Calles Esmeraldas y Montúfar.

La comercialización de los insumos médicos las realiza a nivel local, esto quiere decir solo a la provincia de Pichincha.

CUADRO No.52

INSUMOS MÁS DEMANDADOS

PERÍODO 2008

INSUMO	VALOR
ESPÉCULO	\$ 2.953
GUANTES	\$ 3.098
ALCOHOL ANTISÉPTICO	\$ 161
JERINGAS	\$ 2.442
GASA	\$ 2.782

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

GRÁFICO No.36

INSUMOS DEMANDADOS 2008



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

Los insumos médicos más demandados son:

- Los guantes se utiliza en la mayoría de especialidades, por esta razón su demanda semestral tiene un valor de \$3.098,00, siendo la más alta entre los cinco insumos más demandados.
- El siguiente insumo es el espéculo con \$2.953,00, esto se debe a que los mismos son desechables, es decir tienen un sólo uso; y ginecología es una de las especialidades más demandadas por parte de las mujeres, ya que se lo deben realizar siempre, a través de un control ya sea semestral o anual para prevenir alguna enfermedad mortal.
- La gasa tiene un valor de \$2.782,00 ya que los hospitales, clínicas son los que más demandan, y compran un gran volumen de insumos entre estos las gasas.
- Las jeringas obtienen un valor de \$2.442,00, esto se debe a que este insumo es indispensable para suministrar varios tipos de medicamentos, además se utiliza en cualquier especialidad.
- El alcohol antiséptico ocupa el último lugar con valor de \$161,00, debido a que existen varios productos sustitutos.

CUADRO No.53
DEMANDA HISTÓRICA
PERÍODO 2005 – 2008

AÑO	% DE CRECIMIENTO	DEMANDA USD
2005		\$ 26.199,77
2006	179%	\$ 73.215,07
2007	-24%	\$ 55.304,57
2008	64%	\$ 90.839,63

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

FÓRMULA PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

$$Y = bx + a$$

$$b = (DH4 - DH1) / 3$$

$$a = DH1 - b$$

$$x = \text{No. de período}$$

Y = Valor proyectado para los años 2010 al 2014.

b = Demanda Histórica año 2008 menos demanda histórica año 2009
dividido para 3.

a = Demanda Histórica año 2005 menos el resultado de **b**.

x = No. de período.

CUADRO No.54
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA
PERÍODO 2005 – 2013

PERÍODO	AÑO	DEMANDA HISTÓRICA	% DE CRECIMIENTO
1	2005	\$ 26.199,77	
2	2006	\$ 73.215,07	179%
3	2007	\$ 55.304,57	-24%
4	2008	\$ 90.839,63	64%
5	2009	\$ 112.386,25	24%
6	2010	\$ 133.932,87	19%
7	2011	\$ 155.479,49	16%
8	2012	\$ 177.026,11	14%
9	2013	\$ 198.572,73	12%
Variable:		Cálculo:	
B			\$ 21.546,62
A			\$ 4.653,15

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Los principales competidores de la empresa MULTILAB son:

- Prodimedia
- Life
- Nipro
- Medical Farm

CUADRO No.55

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES:

ELEMENTOS	MULTILAB	PRODIMEDA	NIPRO	MEDICAL FARM
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Pequeña	Mediana	Grande	Mediana
STOCK DE MERCADERÍA	Compra al día, de acuerdo al requerimiento del cliente.	Importa gran volumen de productos.	Importa gran volumen de productos.	Comercializa con un gran stock de mercadería.
PRECIOS	Altos	Normales	Bajos	Normales
SERVICIOS	Bueno	Excelente	Excelente	Bueno
GARANTIAS	NO	SI	SI	SI
CUMPLIMIENTO DE ENTREGA	Varios pedidos no llegan a tiempo	Entrega a tiempo	No entrega pedidos a tiempo	Entrega a tiempo, son casos excepcionales cuando le fallan al cliente.
MERCADO	10%	30%	40%	20%
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	No existe variedad en productos	Mas variedad en marcas	Solo tienen su marca	Tiene un rango medio en la variedad de productos
DISTRIBUCION DE LA MERCADERIA	Vendedor y cobrador a la vez y otra persona entrega	Vendedor transportista cobrador	Vendedor y cobrador a la vez y otra persona entrega	Vendedor y cobrador a la vez y otra persona entrega

COBRANZAS	El vendedor realiza los cobros, y en la factura escribe cancelado.	Recibo de cobro otra persona cobra.	Sello de cancelado el mismo vendedor cobra.	El vendedor realiza los cobros, y en la factura pone cello de cancelado.
FACILIDADES DE PAGO	- 30 días	- 30 días - 45 días Depende del monto de compra.	- 30 días - 45 días Depende del monto de compra.	- 30 días - 45 días Depende del monto de compra.
PROMOCIONES DE VENTAS	NO	SI	SI	SI
IMAGEN EMPRESARIAL	No tiene correo electrónico, página web, catálogos.	Catálogos	Web	Tiene correo electrónico
PARTICIPACION DE MERCADO	Baja participación en el mercado, esto se debe a que tiene precios altos, y poco reconocimiento.	Prodimedia es más económico, por lo tanto tiene alta participación del mercado.	Alta participación esto se debe por el reconocimiento que tiene en el mercado.	Medio, estos e debe a que es conocido en el mercado, pero no es tan fuerte.
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	No tienen comunicación corporativa	Realizan Publicidad a través de sus catálogos	Realizan publicidad a través de la página Web	No tienen comunicación corporativa

CUADRO No.56

PRODUCTOS MÁS RENTABLES

PRODUCTO	COSTO	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD	% RENTAB.
Jeringas de 10cc (caja)	\$ 7,00	\$ 10,00	\$ 3,00	43%
Guantes de examinación (caja)	\$ 5,00	\$ 7,50	\$ 2,50	50%
Roxicafna sin epinefrina	\$ 1,60	\$ 3,00	\$ 1,40	88%
Depo-Provera	\$ 2,20	\$ 4,00	\$ 1,80	82%
T de Cobre	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 2,00	100%
Vasofix	\$ 1,10	\$ 2,15	\$ 1,05	95%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

3.6 PROCESO DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La aplicación de este Plan permite elaborar un esquema o marco de referencia para la administración de la empresa, a través del cual se implanta un sistema gerencial determinando el ¿qué lograr? y el ¿qué hacer? para alcanzar lo establecido.

4.1 VISIÓN

En el plazo de 5 años, MULTILAB proyecta ser una de las empresas con mayor aceptación en el mercado a nivel local, esforzándose permanentemente para superar las expectativas de sus clientes, posicionándose en el mercado con calidad y eficiencia.

4.2 MISIÓN

Distribuir insumos médicos, a nivel nacional con el objeto de satisfacer las necesidades y requerimientos, de los clientes fijos y potenciales brindándoles calidad, confiabilidad, seguridad y precios asequibles en el mercado.

4.3. OBJETIVOS

4.3.1 OBJETIVO GENERAL

Ser una de las mejores empresas en la comercialización de la línea de insumos médicos, estableciendo controles de calidad interna; dicha comercialización se fortalecerá gracias al trabajo profesional y el compromiso de la empresa MULTILAB por ofrecer excelencia en el servicio y calidad en el producto, dentro del período de 5 años en la ciudad de Quito.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Se presenta un cuadro en el cual, se ubica los objetivos que es lo que la empresa quiere, la estrategia es como va a lograr cumplir los objetivos, y las políticas son las directrices a seguir.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
1. Diseñar un modelo de gestión que procure un mejoramiento en los procesos.	Reestructurar la organización aplicando una administración estratégica.	Todo el personal deberá firmar un registro de entrada y salida; existiendo una excepción para los ejecutivos de ventas en el control de la salidas.
	Establecer un control y vigilancia en lo referente al plazo de cobro de facturas.	Los pagos a proveedores se realizarán sólo los días viernes de cada semana en el horario de 15:00 a 17:00.
	Redistribución del espacio físico o búsqueda de nuevo local que vaya acorde a las necesidades y exigencias de la empresa.	Todo colaborador que ingrese a la empresa deberá firmar un contrato legalizado y los beneficios sociales que demanda la Ley; además recibirá la respectiva inducción sobre MULTILAB.
	Implantar un Sistema Computarizado Integrado de Administración Empresarial.	Los ejecutivos de ventas recibirán un sueldo básico unificado más comisiones que serán canceladas el día 30 o 31 de cada mes.
		El personal administrativo y de apoyo recibirá un sueldo de acuerdo a su cargo y a lo estipulado en su contrato de trabajo que será cancelado el día 30 o 31 de cada mes.
		El cálculo de las comisiones se realizará del monto vendido de cada trabajador por el 15% y ese importe será su comisión.
		Los insumos médicos deberán estar ubicados de acuerdo a los requerimientos que cada uno demande para mantener su calidad.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
2. Aumentar la participación de la empresa en el plazo de 5 años en un 10%.	Ampliar la disponibilidad de sus productos y crear promociones.	Se debe tener en stock mínimo 2 cajas de cada producto.
	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, en cuanto a los aspectos económicos, de calidad y servicio.	Brindar garantías en cuanto a productos defectuosos y próximos a expirar.
	Entrega rápida, cómoda y cuidadosa.	MULTILAB proporciona facilidades de pago de acuerdo al monto, y al tipo de cliente.
	Brindar atención de calidad y personalizada a cada uno de nuestros proveedores; y clientes, ofreciendo confianza y seguridad al momento de la adquisición de los productos.	Los pedidos serán entregados en un plazo máximo de 2 días.
		Los ejecutivos de ventas deberán llevar para cada nueva visita médica muestras de los insumos que más se ofertan.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
3. Dar a conocer la empresa en todas las áreas médicas dentro del mercado de insumos médicos	Modernización de su imagen corporativa que le brinde identidad a la empresa para ser reconocida en el mercado, a través de la diferenciación de su imagen.	El recurso humano debe mantener un aspecto impecable frente a los clientes, proveedores y la sociedad en general; su trato debe ser cordial, respetuoso y amigable.
	Realizar visitas a nivel de hospitales, clínicas, consultorios, laboratorios y cadena de farmacias al interior de la provincia de Pichincha, accediendo a diferentes campos de acción y canales de distribución en mercados de mayor crecimiento.	

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
4. Determinar internamente una política de precios aceptables en función del mercado.	Definir los precios de los insumos médicos de acuerdo a los requerimientos del mercado y establecer un margen de utilidad general.	En la venta de los insumos médicos a los clientes se incrementará al precio al público un 20%, si el pago es en efectivo, y un 25% si el pago es a crédito.
	Establecer relaciones con nuevos proveedores de tal manera que se adquiera los insumos médicos a precios bajos, con marcas reconocidas en el área de la salud y de buena calidad.	
	Adquirir los insumos médicos en gran volumen para obtener promociones como descuentos, bonificaciones y otros que permita a MULTILAB ofrecer productos a menor precio.	Si el monto de venta es superior a \$600,00 se realizará un descuento del 5% o se le proporcionará una bonificación.

OBJETIVOS	ÉSTRATEGIAS	POLÍTICAS
5. Generar el desarrollo de destrezas y habilidades de los ejecutivos de ventas.	Dar capacitaciones a los ejecutivos de ventas en relación al manejo de cartera de clientes, atención al cliente y otros temas que ayuden a su mejor desenvolvimiento en su rol dentro de la empresa.	Se realizará evaluaciones semestrales a los vendedores para determinar las falencias que poseen y de esta manera brindarles capacitaciones de acuerdo a los problemas encontrados.
	Establecer foros de discusión de forma semanal con los ejecutivos de ventas en el cual se manifiesten todas las inquietudes y problemas que hayan tenido en el transcurso de ese tiempo.	

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
6. Mejorar los niveles de calidad de la mercadería en el momento de la recepción y despacho de la misma.	Implementar un sistema de control de calidad de los insumos médicos en la recepción y despacho de los mismos.	Se debe realizar una hoja de reporte de las entradas y salidas de los insumos médicos en el cual debe constar la cantidad, la descripción del producto y las observaciones respectivas en cuanto al estado de la mercadería.

OBJETIVOS	ÉSTRATEGIAS	POLÍTICAS
7. Gestionar el cumplimiento de las funciones de los ejecutivos de ventas.	Instaurar un sistema de control de trabajo diario para los vendedores.	Los ejecutivos de ventas cuando realicen sus visitas deberán tener una hoja de ruta en la cual se indique el nombre y especialidad del médico el cual debe firmar o sellar para dar constancia que se realizó la visita.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
8. Mejorar el clima organizacional en referencia a aspectos motivacionales.	Fomentar el trabajo en grupo para que todas las ideas sean escuchadas y valoradas.	Se apoyará a todos los empleados que deseen superarse en cuanto a estudios secundarios, superiores y cursos que fortalezcan y amplíen sus conocimientos, a través de la flexibilidad de horarios.
	Retribuir al mejor vendedor del mes de acuerdo al monto de ventas que posea a través de premios o incentivos.	
	Reconocer al mejor empleado del mes de acuerdo al desempeño en su rol dentro de la empresa a través de bonos o premios.	

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
9. Mejorar los sistemas de comunicación empresarial.	Implantar un plan de comunicación.	Se realizará anuncios publicitarios en medios de comunicación de forma semestral.
	Crear una página Web de la empresa.	En la página Web de la empresa se actualizarán los datos y la lista de insumos médicos de acuerdo a los cambios que se den en la misma y en su entorno.
	Crear un correo electrónico para facilitar la comunicación entre los clientes y los proveedores.	Todo ejecutivo de venta deberá tener un correo electrónico.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
10. Alcanzar niveles de competitividad en el mercado.	Realizar un seguimiento permanente de los gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales.	Se realizará una junta trimestral, en la cual participen todos los integrantes de la empresa.
	Optimización de los insumos de oficina con los que cuenta la empresa.	Todo papel de oficina será reciclado para uso interno.

4.4. VALORES Y PRICIPIOS

4.4.1 VALORES:

- *ÉTICA*: Trabajar con valores y normas de conducta con nuestros clientes y proveedores.

- *CUMPLIMIENTO*: Cumplir con la entrega de los pedidos de nuestros clientes a tiempo, y con los pagos a los proveedores.

- *HONESTIDAD*: Vender los insumos médicos a un precio que no perjudique a nuestros clientes, con la mejor calidad en los productos y la cantidad requerida; y de la misma forma la gestión transparente en los procesos administrativos internos y las acciones de desarrollo que impulse a la empresa.

- *PUNTUALIDAD*: Cumplir con el horario de entrada al trabajo, con las citas pactadas con nuestros clientes y proveedores, con el rol que deben desempeñar a diario y en la entrega de pedidos, pagos, etc.

- *RESPECTO*: brindar un trato justo, correcto y considerado entre los trabajadores en todos sus niveles, hacia sus proveedores, clientes y sociedad en general.

- *COMPROMISO*: se manifiesta a través de la lealtad e identificación de cada trabajador con MULTILAB y con la responsabilidad en su rol para lograr el desarrollo de la misma.

4.4.2 PRINCIPIOS:

- *SERVICIO DE CALIDAD*: Brindar el mejor servicio en cuanto a ventas, el trato de los ejecutivos de ventas hacia los clientes debe ser personalizado, dar respuesta a todas sus inquietudes, y dar soluciones a cualquier problema que se presente.

- *TRATO IGUALITARIO*: Todos los empleados de la empresa MULTILAB tendrán el mismo trato, es decir sin discriminaciones o preferencias.

- *ACTITUD PROACTIVA*: Frente a los problemas y crisis que pueda sufrir la empresa, todos los integrantes deben adoptar una actitud positiva.

- *EXCELENCIA*: se expresa en términos de la búsqueda de la calidad en todos los procesos dentro de la empresa; y a la vez la mejora continua de la misma.

- *COMPETITIVIDAD*: en una empresa se manifiesta por medio de la optimización o la mejor utilización de los recursos disponibles para el logro de cada rol.

- *PARTICIPACIÓN*: dentro de la empresa permite fomentar el trabajo en equipo de tal manera que todas las ideas sean escuchadas y valoradas.

4.4.3 MATRIZ AXIOLÓGICA

PRINCIPIOS Y VALORES	PROVEEDORES	CLIENTES	COLABORADORES	INST. ESTADO
VALORES				
ÉTICA	X	X		
CUMPLIMIENTO	X	X		X
HONESTIDAD			X	X
PUNTUALIDAD	X	X	X	X
RESPETO	X	X	X	
COMPROMISO	X	X	X	X
PRINCIPIOS				
SERVICIO DE CALIDAD	X	X		
TRATO IGUALITARIO			X	
ACTITUD PROACTIVA			X	
EXCELENCIA	X	X		
COMPETITIVIDAD	X			
PARTICIPACIÓN			X	

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

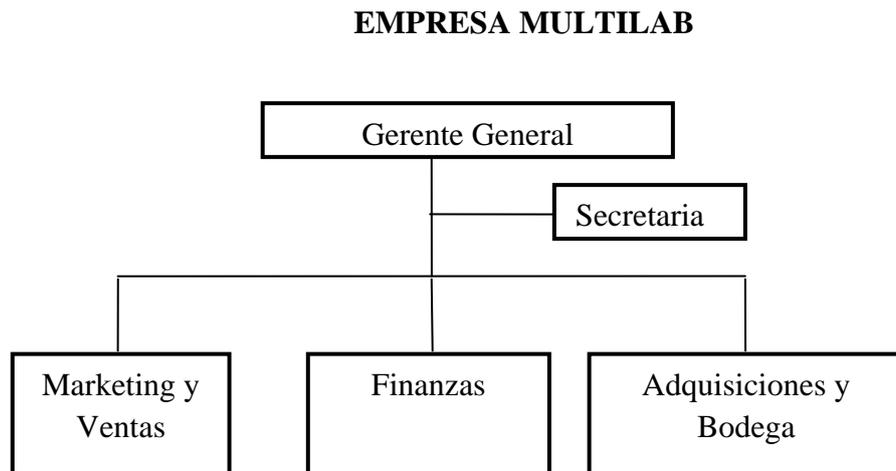
ANÁLISIS:

Dentro de la empresa MULTILAB se determinó a través de la elaboración de su matriz axiológica que los valores más representativos son: la puntualidad, el compromiso, cumplimiento y el respeto por lo tanto se considera que proporciona mayor prioridad a sus clientes y proveedores; y en relación a sus principios se estableció que el servicio de calidad y excelencia son los más importantes para la empresa, y que poseen mayor responsabilidad con sus proveedores y colaboradores; es decir sus trabajadores.

4.5. ESTRUCTURA FUNCIONAL

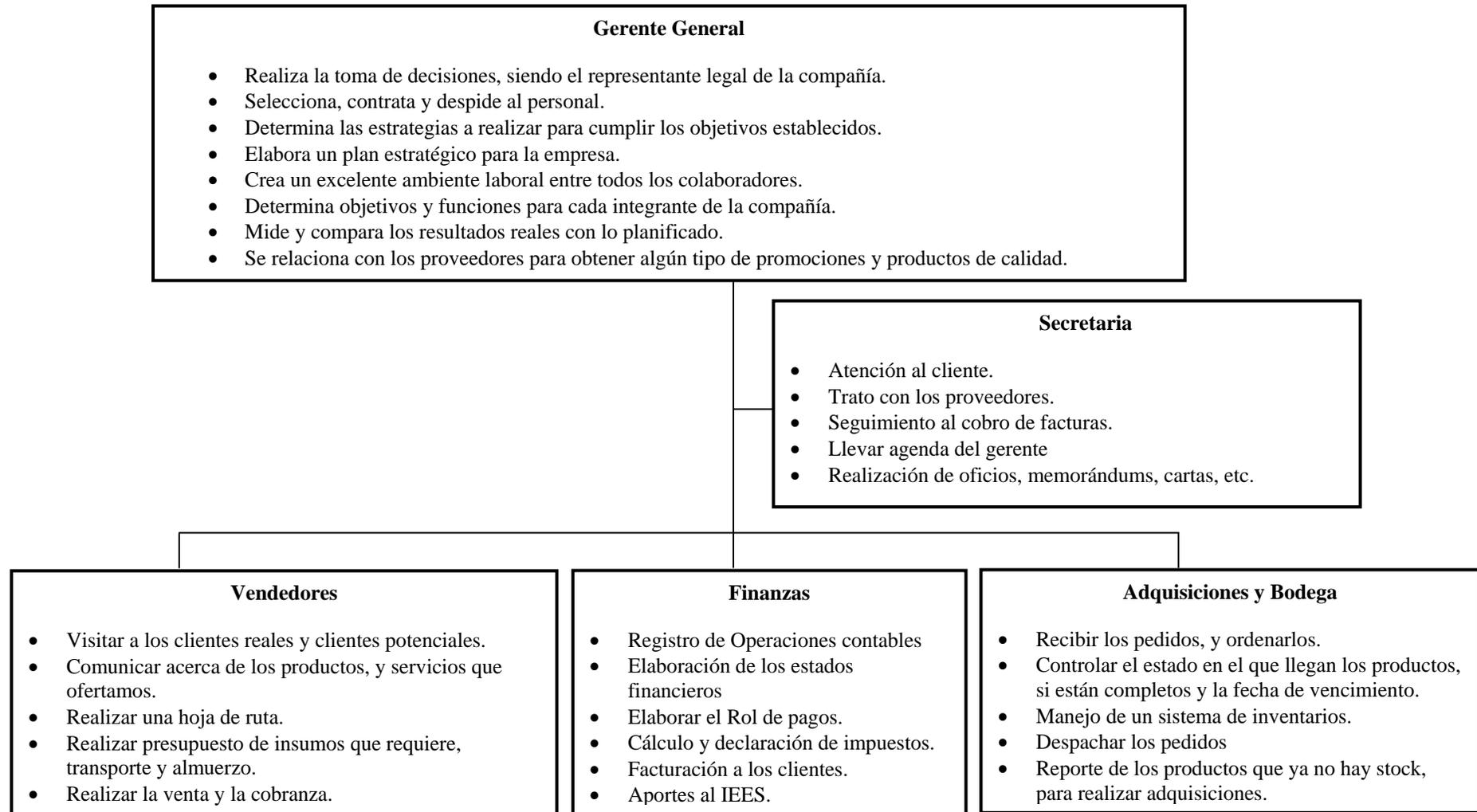
La estructura organizacional de MULTILAB por ser una microempresa en la cual existen 5 empleados, será una estructura funcional, en la cual se definirá y delimitará las funciones y actividades que deberán cumplir cada integrante de la organización, para evitar problemas derivados de una mala organización como en el caso de la duplicidad de funciones y la falta de reconocimiento de las responsabilidades.

4.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

4.5.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



4.6 PROCESO DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN PROPUESTO



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

4.7. PLANES OPERATIVOS

PLAN OPERATIVO 1-1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: 1 mes
Objetivo: Diseñar un modelo de gestión que procure un mejoramiento en los procesos.		
Estrategia: Reestructurar la organización aplicando administración estratégica.		Indicadores de resultados: Cuerpo dogmático procesado.
Operatividad: <i>Reestructurar la organización:</i> Definir la Misión, la Visión, los Objetivos; así como también establecer los principios, valores, políticas y estrategias con las cuales todos los integrantes de la organización se van a guiar y regir para el cumplimiento de sus labores diarias. Además se determinará las funciones que debe realizar cada trabajador de acuerdo a sus habilidades, de manera que el desempeño en su cargo sea más eficaz y se evite la duplicidad de funciones optimizando el tiempo <i>Funciones en cada área:</i> Para determinar las funciones de cada área se elaborará una lista de todo lo que se realiza en la empresa, detallando todo el proceso para ejecutar la comercialización de los insumos médicos. De esta forma se observará todas las actividades que se desempeña en cada área; y en caso de la inexistencia de una o varias áreas indispensables se las creará de manera que la empresa funcione adecuadamente.		
Riesgos Identificados: Resistencia al cambio por parte del gerente. Resistencia al cambio por parte de los empleados.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos irán de acuerdo a los gastos que incurra la estrategia.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Todos los integrantes de la empresa.	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Hojas de papel bond, tinta, computadora, energía eléctrica
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO ANUAL 1-2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Diseñar un modelo de gestión que procure un mejoramiento en los procesos.		
Estrategia: Redistribución del espacio físico o búsqueda de nuevo local que vaya acorde a las necesidades y exigencias de la empresa; así como también de los productos.		Indicadores de resultados: Disminución del porcentaje de productos almacenados inadecuadamente.
Operatividad: <i>Redistribución del espacio físico:</i> Se reorganizará la mercadería en función a optimizar el espacio físico, y a la preservación de los insumos médicos, por lo tanto se realizará un plano con las dimensiones exactas, en el cual se distribuirá el espacio de la mejor manera y lo realizará un arquitecto experto en el tema. <i>Búsqueda de un nuevo local:</i> Si al redistribuir el espacio físico con el que cuenta la empresa no se logra mejorar, se debe buscar un nuevo local en el cual se pueda preservar la calidad de los insumos y un mayor volumen de insumos en stock de acuerdo a lo que demanden los clientes.		
Riesgos Identificados: Falta de presupuesto. Resistencia al cambio por parte del Gerente.		
Responsable: Gerente General / Arquitecto	Costo / Inversión Estimada: Estanterías \$300, Pago arquitecto \$150	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General, Arquitecto, Bodeguero	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Planos, Muebles y enseres, Computadora
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO
ÁREA ADMINISTRATIVA – BODEGA 1 – BODEGA 2



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: FERNANDO OCHOA - ROBERTO VITERI

ÁREA ADMINISTRATIVA – BODEGA 1



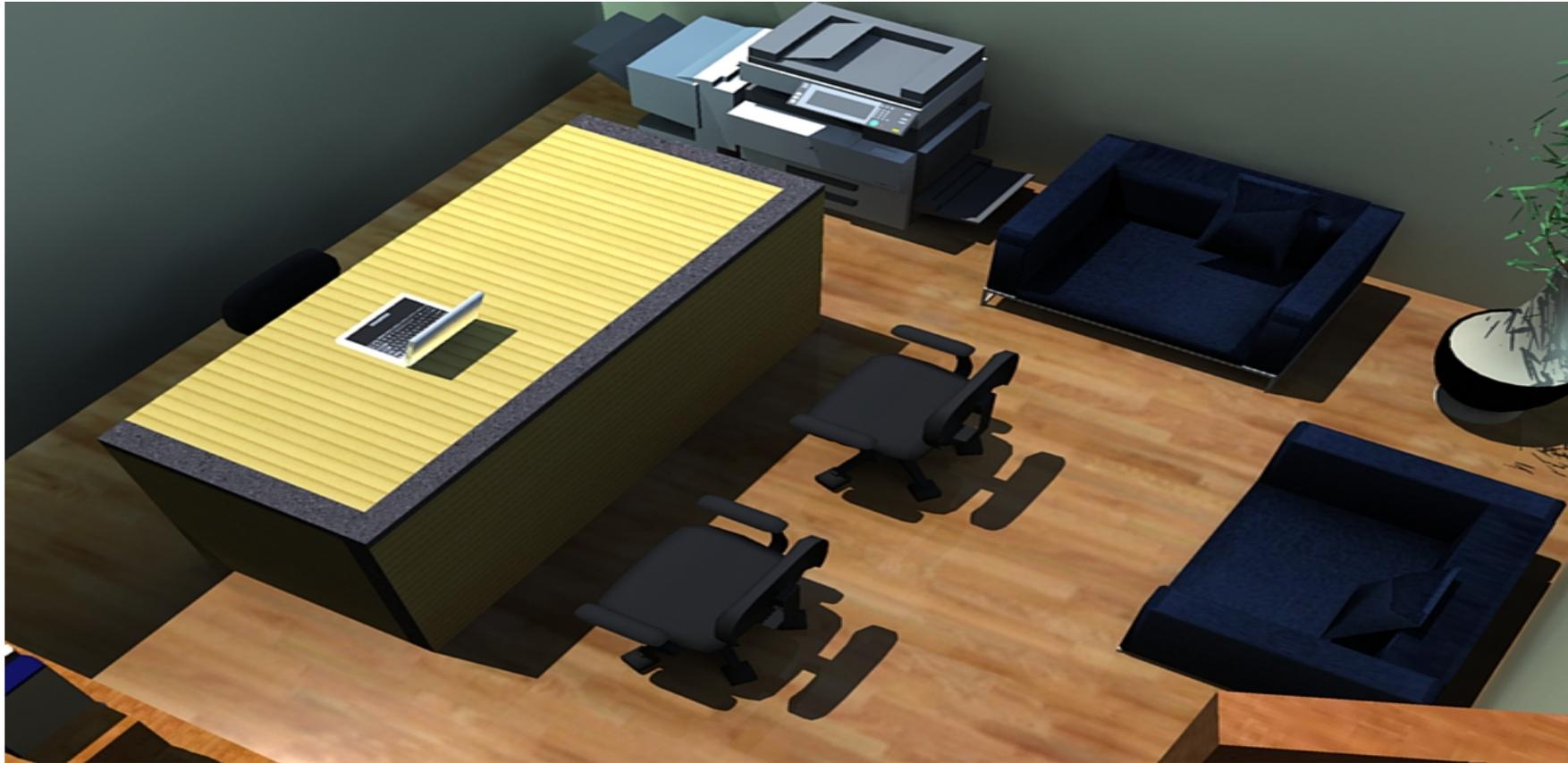
FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: FERNANDO OCHOA - ROBERTO VITERI

ÁREA ADMINISTRATIVA



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: FERNANDO OCHOA - ROBERTO VITERI

ÁREA ADMINISTRATIVA



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: FERNANDO OCHOA - ROBERTO VITERI

BODEGA 1



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: FERNANDO OCHOA - ROBERTO VITERI

BODEGA 1 – BODEGA 2



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: FERNANDO OCHOA - ROBERTO VITERI

ÁREA ADMINISTRATIVA - BODEGA 1 - BODEGA 2



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: FERNANDO OCHOA - ROBERTO VITERI

PLAN OPERATIVO 1-3

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Diseñar un modelo de gestión que procure un mejoramiento en los procesos.		
Estrategia: Establecer un control y vigilancia en lo referente al plazo de cobro de facturas.		Indicadores de resultados: Porcentaje de facturas cobradas a tiempo. Porcentaje de disminución de estafas por parte de los vendedores
Operatividad: <i>Control y vigilancia en cobranzas:</i> En las cobranzas intervienen dos personas: los ejecutivos de ventas que son las encargadas de cobrar las facturas vencidas a los clientes y la secretaria que se encargará de dar seguimiento a las facturas vencidas y por vencer; es decir ella se contactará con los clientes para dar aviso sobre dichas facturas, y a la vez realizará un reporte diario de cobranzas.		
Riesgos Identificados: Dependencia de los clientes. Resistencia de los vendedores al control por parte de la secretaria.		
Responsable: Gerente General Secretaria Ejecutivos de Ventas	Costo / Inversión Estimada: El costo de este software va incluido en la compra del Sistema MQR \$1200 + IVA	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Secretaria Ejecutivos de ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia	Recursos Materiales: Hoja de reporte proporcionada por el sistema. Agenda telefónica, Facturas
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 1-4

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Diseñar un modelo de gestión que procure un mejoramiento en los procesos.		
Estrategia: Implantar un Sistema Computarizado Integrado de Administración Empresarial.		Indicadores de resultados: Número de problemas con la computadora Numero de problemas con el manejo del sistema Número de errores por falta de capacitación
Operatividad: <i>Sistema Computarizado:</i> Se realizará un análisis de cuál sería el mejor sistema administrativo para una microempresa, en cuanto a manejo del mismo, sus módulos y el su precio. <i>Elegir sistema:</i> El sistema más apto en cuanto a los aspectos mencionados anteriormente es el Sistema Contable MQR.		
Riesgos Identificados: Falta de presupuesto. Resistencia al cambio por parte del Gerente.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Sistema Contable MQR 1200 + IVA	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General, Bodeguero, Contador	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Computadora
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

SISTEMA CONTABLE MQR

Metodología Académica

- El Sistema MQR®, de carácter modular, se basa en la Metodología Académica de la Contabilidad Computarizada; integrando el Sistema Tradicional Contable de Permanencia de Inventarios con la valoración al Costo Promedio Ponderado y el Sistema Contable de Diarios Múltiples; lo que hace posible la validación e integración de procesos en términos de registro contable hacia el Módulo de Contabilidad.
- Para que esto sea factible debe clasificarse el Catálogo del Plan de Cuentas por niveles y estos sean jerarquizados basados en los PCGA, manteniendo solidez y consistencia, para que dure por menos un 10 años en la empresa o entidad, esto es importante para cumplir con la filosofía multiperiodo para futuros seguimientos de cuentas auxiliares, además debe clasificarse LIBROS DIARIOS, para el registro de operaciones en términos de registro contable de acuerdo a la naturaleza de cada transacción.

Niveles Jerárquicos

El Sistema MQR® trae incorporado un Catálogo de Cuentas en donde sus Niveles Jerárquicos se basa a 5; distribuidos en Título, Grupo, Subgrupo, Mayor y Auxiliar.

Por cada cuenta de mayor puede llegar a tener 99.999 cuentas auxiliares o de transacción, a este nivel se realizan todas las operaciones e integración de procesos, así por ejemplo:

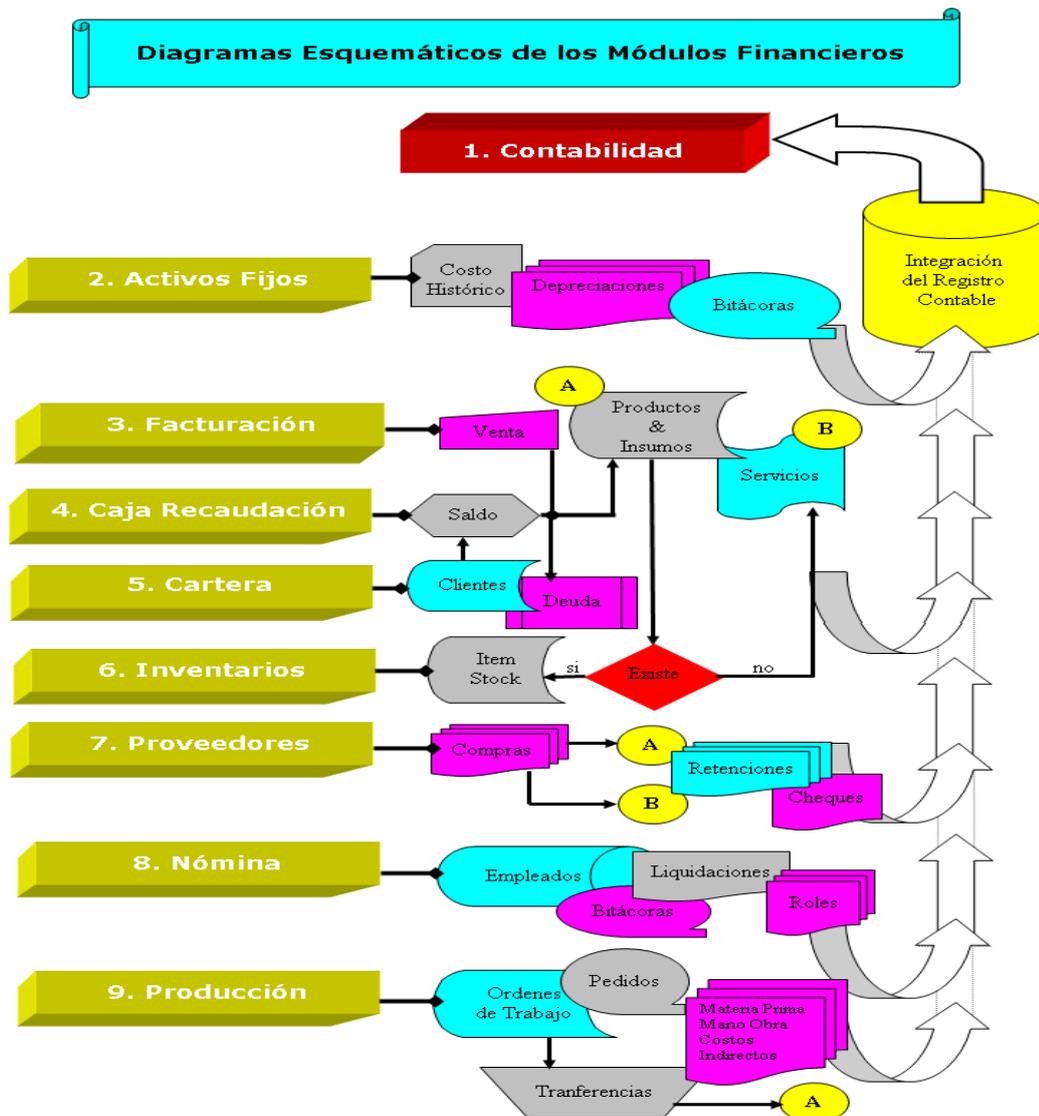
Activos
 Corriente
 Disponible
 Caja

- Caja Chica
- Caja General

OFERTAS

Sistema Contable MQR	
DESCRIPCIÓN	LICENCIA DE USO PARA 1 SOLO PC
PRECIO	\$1.200.00 + IVA
ADICIONAL 1 PC	NO APLICA
ENTRENAMIENTO	5 HORAS
VALOR HORA SOPORTE TÉCNICO	\$40,00 + IVA

MÓDULOS



FUENTE: SISTEMA CONTABLE MOR

PLAN OPERATIVO 2-1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Aumentar la participación de la empresa en el plazo de 5 años en un 10%.		
Estrategia: Ampliar la disponibilidad de sus productos y crear promociones.		Indicadores de resultados: Número de pedidos cumplidos en su totalidad. Porcentaje de incrementos de pedidos con promociones.
Operatividad: <i>Determinar las necesidades no satisfechas en cuanto a productos:</i> Los Ejecutivos de ventas realizarán un informe mensual de los productos que no fueron cumplidos en los pedidos realizados por los clientes. <i>Negociar con los proveedores:</i> Realizar una lista de los proveedores de MULTILAB, y de esa lista escoger cuál es el más conveniente, en cuanto a beneficios y promociones que le brindan a la empresa. <i>Manejo de Inventarios:</i> Debe instaurar un sistema de inventarios eficiente, en el cual nos proporcione información acerca de la cantidad, tipo y producto que se está agotando, para realizar las adquisiciones necesarias.		
Riesgos Identificados: Falta de presupuesto. Falta de gestión por parte de las autoridades.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos irán de acuerdo a los gastos que incurra la estrategia.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General, Ejecutivos de Ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Hojas papel bond, tinta, internet, consumo teléfono,
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 2-2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Aumentar la participación de la empresa en el plazo de 5 años en un 10%.		
Estrategia: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos en cuanto a los aspectos económicos, de calidad y servicio.		Indicadores de resultados: Número de quejas por demora mensuales. Número de Clientes satisfechos mensuales.
Operatividad: <i>Determinar precios accequibles:</i> A través de la búsqueda de nuevos proveedores, que permitan a la empresa dar un precio normal para el cliente. <i>Control de calidad:</i> Controlar la mercadería que ingresa a inventarios, en cuanto a su presentación, su marca, y a la vez buscar las marcas más demandadas en el mercado por su calidad. <i>Servicio Personalizado:</i> Los ejecutivos de ventas deben satisfacer todas las inquietudes y quejas que tienen sus clientes, haciéndoles sentir a los mismos que son lo más importante para la empresa.		
Riesgos Identificados: Falta de capacitación a los vendedores.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos irán de acuerdo a los gastos que incurra la estrategia.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General Ejecutivos de Ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Hojas papel bond, tinta, internet, consumo teléfono, hojas a cuadros, esferos, lista de insumos médicos
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 2-3

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Aumentar la participación de la empresa en el plazo de 5 años en un 10%.		
Estrategia: Entrega rápida, cómoda y cuidadosa.		Indicadores de resultados: Número de quejas mensuales por demora. Número de quejas mensuales por productos defectuosos.
Operatividad: <i>Mantenimiento del vehículo:</i> Realizar mantenimiento y revisión de forma trimestral, para que la camioneta se encuentre en buenas condiciones, por lo tanto los pedidos llegarán a tiempo sin tener ningún inconveniente con el automotor. <i>Entrega de pedidos:</i> MULTILAB siempre realizará la entrega de pedidos a sus clientes: En volúmenes grandes a través del bodeguero, y en volúmenes pequeños a través de los ejecutivos de ventas en las instalaciones del cliente. <i>Entrega de pedidos en empaque:</i> Los pedidos se entregaran en un empaque de acuerdo al tipo de producto, dichos empaques serán de cartón y su tamaño varía de acuerdo a la mercadería. Además en la parte posterior del vehículo llevará una carpa para protección de los insumos médicos.		
Riesgos Identificados: Factores externos que afecten al vehículo y al pedido como accidentes, lluvias torrenciosas.		
Responsable: Gerente General Bodeguero	Costo / Inversión Estimada: \$ 245,00	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General, Bodeguero, Ejecutivos de Ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Vehículo, Cartones, Carpa para vehículo
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

La entrega de los insumos médicos se realizará en cartones de acuerdo a los tamaños y tipo del producto. Dicho cartón será embalado con cinta que lleve el logotipo de MULTILAB.



PLAN OPERATIVO 2 – 4

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Aumentar la participación de la empresa en el plazo de 5 años en un 10%.		
Estrategia: Brindar atención de calidad y personalizada a cada uno de nuestros proveedores; y clientes, ofreciendo confianza y seguridad al momento de la adquisición de los productos.		Indicadores de resultados: Número de clientes satisfechos por el servicio que brinda la empresa. Número de quejas de proveedores por incumplimiento de pagos.
Operatividad: <i>Detectar las necesidades:</i> Determinar las necesidades de los clientes en cuanto al servicio al consumidor, a través del seguimiento a los clientes más importantes de la empresa. <i>Ofrecer garantías:</i> MULTILAB proporciona garantías en el momento de la venta de los insumos a través del cambio de productos dañados, o con fecha de vencimiento próxima.		
Riesgos Identificados: Falta de capacitación al personal en lo referente a la atención al cliente. Diferencia de caracteres entre el ejecutivo de ventas y el cliente.		
Responsable: Jefe de Ventas Secretaria	Costo / Inversión Estimada: Los costos irán de acuerdo a los gastos que incurra la estrategia.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Ejecutivos de ventas, Secretaria	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Consumo teléfono, esferos, hojas a cuadros
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 3-1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Dar a conocer la empresa en todas las áreas médicas dentro del mercado de insumos médicos.		
Estrategia: Modernización de su imagen corporativa que le brinde identidad a la empresa para ser reconocida en el mercado, a través de la diferenciación de su imagen.		Indicadores de resultados: Número de clientes que reconocen a la empresa a través imagen modernizada
Operatividad: <i>Contratar un diseñador gráfico:</i> A través del diseñador se creará un logotipo, en el cual el Gerente General proporcionará las características que debe tener el logotipo de la empresa.		
Riesgos Identificados: Falta de presupuesto. Las ideas del Gerente sobre el logotipo no vayan acorde a lo que demanda el mercado.		
Responsable: Gerente General Diseñador gráfico	Costo / Inversión Estimada: El costo es de \$200 para la imagen corporativa esto incluye logo, tarjetas, hojas membretadas, sobre, carpeta, facturas.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Todo lo que demande el diseñador gráfico para la correcta elaboración del logotipo.
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

LOGOTIPO MULTILAB



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: RAÚL ARMENDÁRIZ

PLAN OPERATIVO 3 – 2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Dar a conocer la empresa en todas las áreas médicas dentro del mercado de insumos médicos.		
Estrategia: Realizar visitas a nivel de hospitales, clínicas, consultorios, laboratorios y cadena de farmacias al interior de la provincia de Pichincha, accediendo a diferentes campos de acción y canales de distribución en mercados de mayor crecimiento.		Indicadores de resultados: Número de clientes nuevos mensuales. Número de pedidos de forma mensual.
Operatividad: <i>Visitas:</i> Se zonificará a la provincia de Pichincha y se designará a cada ejecutivo de ventas un sector específico para las respectivas visitas en la cual se dará a conocer la empresa y sus servicios.		
Riesgos Identificados: Falta de personal para ventas. Falta de tiempo de los posibles clientes.		
Responsable: Gerente General Ejecutivos de Ventas	Costo / Inversión Estimada: \$ 180	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Ejecutivos de Ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Tarjetas de presentación Lista de insumos médicos
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

Visitas: Se zonificará a la provincia de Pichincha y se designará a cada ejecutivo de ventas un sector específico para las respectivas visitas en la cual se dará a conocer la empresa y sus servicios.

MAPA DE QUITO



PLAN OPERATIVO 4 - 1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Determinar internamente una política de precios aceptables en función del mercado.		
Estrategia: Definir los precios de los insumos médicos de acuerdo a los requerimientos del mercado y establecer un margen de utilidad general.		Indicadores de resultados: Porcentaje de incremento de las ventas, derivado de precios adecuados.
Operatividad: <i>Análisis de precios:</i> Se realizará un estudio de precios de los insumos médicos en relación al mercado, específicamente a nuestros competidores y a la vez los gastos que se incurren adicional al costo del producto para determinar el margen de utilidad para cada producto.		
Riesgos Identificados: El precio de venta de los insumos médicos no vaya acorde con el mercado, debido a que los gastos en los que incurra la empresa no permitan establecer un precio accesible para el cliente.		
Responsable: Gerente General Jefe de Ventas	Costo / Inversión Estimada: Los costos irán de acuerdo a los gastos que incurra la estrategia.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General Jefe de Ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Computadora Hojas de papel bond
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 4 - 2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Determinar internamente una política de precios aceptables en función del mercado.		
Estrategia: Establecer relaciones con nuevos proveedores de tal manera que se adquiriera los insumos médicos a precios bajos, con marcas reconocidas en el área de la salud y de buena calidad.		Indicadores de resultados: Número de insumos que poseen precios más bajos. Porcentaje de incremento de ventas.
Operatividad: <i>Nuevos proveedores:</i> Se elaborará una lista de los proveedores de insumos médicos, luego se escogerá sólo a los proveedores con precios más bajos con los cuales se realizará negociaciones para determinar los precios, garantías y promociones que nos brindarán al iniciar relaciones comerciales; de ésta manera la empresa comercializará sus productos a precios accesibles, sin embargo manteniendo la calidad de los insumos.		
Riesgos Identificados: Las empresas grandes no estén interesadas en tener relaciones comerciales con microempresas y brindarles los beneficios requeridos.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos serán de acuerdo a la estrategia a cumplir.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Internet Teléfonos Agenda Personal
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 4 - 3

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Determinar internamente una política de precios aceptables en función del mercado.		
Estrategia: Adquirir los insumos médicos en gran volumen para obtener promociones como descuentos, bonificaciones y otros que permita a MULTILAB ofrecer productos a menor precio.		Indicadores de resultados: Número de promociones brindadas por los proveedores a las cuales la empresa accedió.
Operatividad: <i>Adquisiciones:</i> Dentro de las conversaciones que realice MULTILAB con sus posibles proveedores deberá negociar la forma de pago para la adquisición de insumos en gran volumen y sus respectivas promociones.		
Riesgos Identificados: Las empresas grandes no brinden promociones cuando se proporciona formas de pago accesibles.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos serán de acuerdo a la estrategia a cumplir.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General Bodeguero	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Teléfonos Agenda Personal
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 5 - 1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Generar el desarrollo de destrezas y habilidades de los ejecutivos de ventas.		
Estrategia: Dar capacitaciones a los ejecutivos de ventas en relación al manejo de cartera de clientes, atención al cliente y otros temas que ayuden a su mejor desenvolvimiento en su rol dentro de la empresa.		Indicadores de resultados: Número de quejas de los clientes sobre la atención
Operatividad: <i>Capacitaciones:</i> El Gerente General organizará capacitaciones de forma semestral de acuerdo a las debilidades encontradas en los miembros en todo lo referente al cliente y a la empresa. La persona o empresa encargada de dar las capacitaciones será contratada por MULTILAB después de un análisis realizado por el Gerente.		
Riesgos Identificados: Falta de Presupuesto. Falta de predisposición por parte de los vendedores.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: La inversión será de acuerdo al tipo de capacitaciones que se brinde a los ejecutivos de ventas. Se tomara como referente el precio que está en el mercado que varía entre \$15 y \$25 por hora.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Ejecutivos de Ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Todo el material proporcionado por la empresa contratada para la capacitación.
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO ANUAL 5 – 2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Generar el desarrollo de los ejecutivos de ventas.		
Estrategia: Establecer foros de discusión de forma semanal con los ejecutivos de ventas en el cual se manifiesten todas las inquietudes y problemas que hayan tenido en el transcurso de ese tiempo.		Indicadores de resultados: Número de inconvenientes solucionados por los vendedores en el mes, mediante los foros, en la semana.
Operatividad: <i>Foros de discusión:</i> Los foros se realizarán para los ejecutivos de ventas de tal manera que se puedan solucionar los problemas que se han sucedido en el transcurso de la semana, además se realizarán todos los días lunes de cada semana de manera que se despejen las inquietudes que posea cada uno de los vendedores.		
Riesgos Identificados: Falta de predisposición por parte del Gerente. Falta de predisposición por parte de los vendedores.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos serán de acuerdo a la estrategia a cumplir.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General. Ejecutivos de ventas.	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Pizarrón Esferos Marcadores Borrador de pizarra. Cuadernillos
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 6 – 1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Mejorar los niveles de calidad de la mercadería en el momento de la recepción y despacho de la misma.		
Estrategia: Implementar un sistema de control de calidad de los insumos médicos en la recepción y despacho de los mismos		Indicadores de resultados: Número de productos defectuosos en el mes. Porcentaje de fallas en el control de vencimiento de los productos. Número de quejas de la calidad de los insumos por parte de los clientes.
Operatividad: <i>Sistema de Control de calidad:</i> Se creará una hoja de reportes de las condiciones en que llegan los productos y las observaciones que se presentaron, esto lo debe realizar la persona encargada del manejo del mismo, para reportar inmediatamente en caso de existir alguna anomalía de tal manera que se evite contra-tiempos en el despacho de los insumos.		
Riesgos Identificados: Falta de predisposición por parte del bodeguero.		
Responsable: Secretaria, Bodeguero	Costo / Inversión Estimada: Los costos serán de acuerdo a la estrategia a cumplir.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Secretaria, Bodeguero	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia	Recursos Materiales: Hojas de reportes, esferos
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

HOJA DE REPORTE DE LAS CONDICIONES DE LOS INSUMOS MÉDICOS

PROVEEDOR:

FECHA:

HORA DE LLEGADA:

CANTIDAD	DETALLE	ESTADO DEL PRODUCTO	FECHA DE CADUCIDAD
Observaciones:			

PERSONA QUE ENTREGA:

Nombre:

C.I.:

PERSONA QUE RECIBE:

Nombre:

C.I.:

FIRMA

FIRMA

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 7 - 1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Gestionar el cumplimiento de las funciones de los ejecutivos de ventas.		
Estrategia: Instaurar un sistema de control de trabajo diario para los vendedores.		Indicadores de resultados: Número de visitas realizadas al mes. Nivel de desempeño de los vendedores.
Operatividad: <i>Sistema de control:</i> Éste sistema se lo realizará diariamente aplicada a los vendedores en el cual se creará un reporte diario de visitas y ventas, detallando la hora, la fecha, el nombre del cliente visitado con la respectiva rúbrica o sello		
Riesgos Identificados: Malestar por parte de los vendedores por el control que se le aplica.		
Responsable: Gerente General Jefe de Ventas	Costo / Inversión Estimada: Los costos serán de acuerdo a la estrategia a cumplir.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Jefe de Ventas Ejecutivos de Ventas Secretaria	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Hojas de reportes Esferos
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 8-1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Mejorar el clima organizacional en referencias a aspectos motivacionales.		
Estrategia: Fomentar el trabajo en grupo para que todas las ideas sean escuchadas y valoradas.		Indicadores de resultados: Nivel de desempeño del personal. Incremento de la productividad a partir de los trabajos grupales.
Operatividad: <i>Convivencias:</i> Se realizará una convivencia de forma semestral de manera que todos los miembros de la empresa puedan interactuar entre sí; y se logre una integración entre los mismos. <i>Talleres:</i> Se efectuarán talleres para los cuales se formarán grupos por sorteo y se les planteará un caso para cada grupo, de tal manera que no se observe jerarquías ni prioridades.		
Riesgos Identificados: Resistencia por parte del personal.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: \$ 60	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Todo el personal de la empresa.	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Hojas a cuadros, esferos, cartulinas, gomas, tijeras
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 8-2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Mejorar el clima organizacional en referencias a aspectos motivacionales.		
Estrategia: Retribuir al mejor vendedor del trimestre de acuerdo a puntos acumulados por las ventas realizadas que posea a través de premios o incentivos.		Indicadores de resultados: Porcentaje de incremento de ventas de cada ejecutivo de ventas.
Operatividad: <i>Premios e incentivos:</i> El vendedor que haya realizado mayores ventas en el trimestre a través de puntos acumulados recibirá un incentivo que será de acuerdo al monto vendido, éste podrá ser dinero en efectivo o electrodomésticos.		
Riesgos Identificados: La creación de rivalidad entre los ejecutivos de ventas.		
Responsable: Gerente General Jefe de ventas	Costo / Inversión Estimada: \$ 210	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Ejecutivos de ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Hojas papel bond, computadora, energía eléctrica
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 8- 3

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Mejorar el clima organizacional en referencias a aspectos motivacionales.		
Estrategia: Reconocer al mejor empleado del mes de acuerdo al desempeño en su rol dentro de la empresa a través de bonos o premios.		Indicadores de resultados: Incremento de la eficiencia de los empleados. Nivel de Clima organizacional dentro de la empresa.
Operatividad: <i>Mejor empleado:</i> Se escogerá al mejor empleado del mes de acuerdo al desempeño que ha realizado cada uno de los integrantes de la empresa, por lo tanto se los evaluará y realizará un seguimiento en sus labores; éste nombramiento se brindará a la persona que demuestre que se esfuerza por mejorar, que ha disminuido sus errores, que ha aumentado su rendimiento, y es un empleado eficiente; pero esto sólo representará el 50% de la calificación y el otro 50% restante será definido por votación de sus compañeros. <i>Bono o premios:</i> Será la compensación para el mejor empleado de la organización, a través del análisis del desempeño y compañerismo que se lo detalló anteriormente.		
Riesgos Identificados: Falta de presupuesto. Que se cree un ambiente de competencia entre los compañeros de trabajo.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: \$ 80	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Todos los integrantes de la organización	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia	Recursos Materiales: Hojas de seguimiento y papel bond, Esferos
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 9-1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Mejorar los sistemas de comunicación empresarial		
Estrategia: Implantar un plan de comunicación.		Indicadores de resultados: Porcentaje de incremento de clientes que conocen a la empresa a través de los anuncios publicitarios.
Operatividad: <i>Implantar un plan de comunicación:</i> Consiste en ubicar anuncios publicitarios en medios de comunicación como: radio, periódico, internet, guías comerciales y revistas de salud y medicina para dar a conocer la existencia de MULTILAB como comercializadora de insumos médicos; y a vez comunicar a los consumidores que “el producto idóneo se encuentra disponible en el lugar adecuado al precio justo”.		
Riesgos Identificados: Falta de Presupuesto.		
Responsable: Gerente General Agencia Publicitaria	Costo / Inversión Estimada: \$ 600	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General, Agencia Publicitaria	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia	Recursos Materiales: Todo lo que requiera el diseñador para realizar los anuncios publicitarios.
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 9 – 2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Mejorar los sistemas de comunicación empresarial		
Estrategia: Crear una página Web de la empresa.		Indicadores de resultados: Porcentaje de incremento de personas o empresas que conozcan MULTILAB a través de su página Web.
Operatividad: <i>Crear una página Web:</i> Se contratará a un ingeniero en sistemas y un diseñador multimedia, los cuales se encargaran de crear la página web de acuerdo a las exigencias del mercado, en la cual se dará a conocer la misión, la visión, los objetivos de la empresa, las personas que integran y los cargos que ocupan en MULTILAB, así como también los insumos médicos que comercializa, la dirección y los teléfonos donde se pueden contactar los interesados; y a la vez informar sobre los cambios internos y externos que se puedan presentar.		
Riesgos Identificados: Falta de presupuesto		
Responsable: Gerente General Ing. Sistemas Diseñador Multimedia	Costo / Inversión Estimada: La inversión para la creación de la página web es de \$450	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General, Ingeniero en sistemas Diseñador Multimedia	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia	Recursos Materiales: Internet Computadora
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 9-3

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Establecer un plan de comunicación.		
Estrategia: Crear un correo electrónico para facilitar la comunicación entre los clientes y los proveedores.		Indicadores de resultados: Número de correos recibidos
Operatividad: <i>Creación de un correo electrónico:</i> El e-mail facilitará la comunicación con las empresas que son clientes y posibles clientes, además se podrá comunicar con los proveedores para conocer nuevos productos, nuevos precios, etc.; es decir a través de este medio se podrá optimizar el tiempo y mejorar la comunicación haciéndola personalizada.		
Riesgos Identificados: Los empleados no sepan utilizar esta herramienta de comunicación.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: El valor de la instauración del correo electrónico es de \$130, el cual se encuentra inmerso en el costo de la creación de la página web.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General Ejecutivos de ventas Secretaria	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Internet Computadora
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 10-1

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Alcanzar niveles de competitividad en el mercado.		
Estrategia: Realizar un seguimiento permanente de los gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales.		Indicadores de resultados: Nivel de satisfacción de los consumidores.
Operatividad: <i>Flexibilidad:</i> Los vendedores se encargarán de levantar información constante sobre el comportamiento del mercado; esto permitirá a MULTILAB adaptarse a los cambios constantes que se da en el mercado, por lo tanto ser una empresa competitiva en el mismo. A la vez proporcionar los servicios que los clientes requieran de acuerdo a las necesidades que posean.		
Riesgos Identificados: Resistencia al cambio por parte del Gerente Falta de tiempo por parte de los clientes.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos serán de acuerdo a la estrategia a cumplir.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Gerente General. Ejecutivos de Ventas	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Útiles de oficina.
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

PLAN OPERATIVO 10-2

Organización: MULTILAB	Proyecto: Expansión comercial para la empresa MULTILAB	Duración estimada: Permanente
Objetivo: Alcanzar niveles de competitividad en el mercado.		
Estrategia: Optimización del uso de los insumos de oficina con los que cuenta la empresa.		Indicadores de resultados: Porcentaje de desperdicios. Frecuencia de compras de insumos de oficina.
Operatividad: <i>Optimización de los insumos de oficina:</i> Concientizar a los empleados de la empresa sobre las ventajas del reciclaje dentro de la misma, así como también lo que se debe hacer para evitar desperdicios y gastos innecesarios. Con esto nos referimos solamente a insumos de oficina como: papel, tinta de impresoras, teléfono.		
Riesgos Identificados: Falta de predisposición por parte de los empleados.		
Responsable: Gerente General	Costo / Inversión Estimada: Los costos serán de acuerdo a la estrategia a cumplir.	
RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS		
Recursos Humanos: Todo el personal de la organización.	Recursos Económicos: Financiamiento de la empresa para cumplir la estrategia.	Recursos Materiales: Insumos de oficina.
Fecha de Elaboración: 05 de octubre del 2009	Elaborado por: Ochoa Daniela Ordoñez Alexandra	Aprobado por: Gerente General

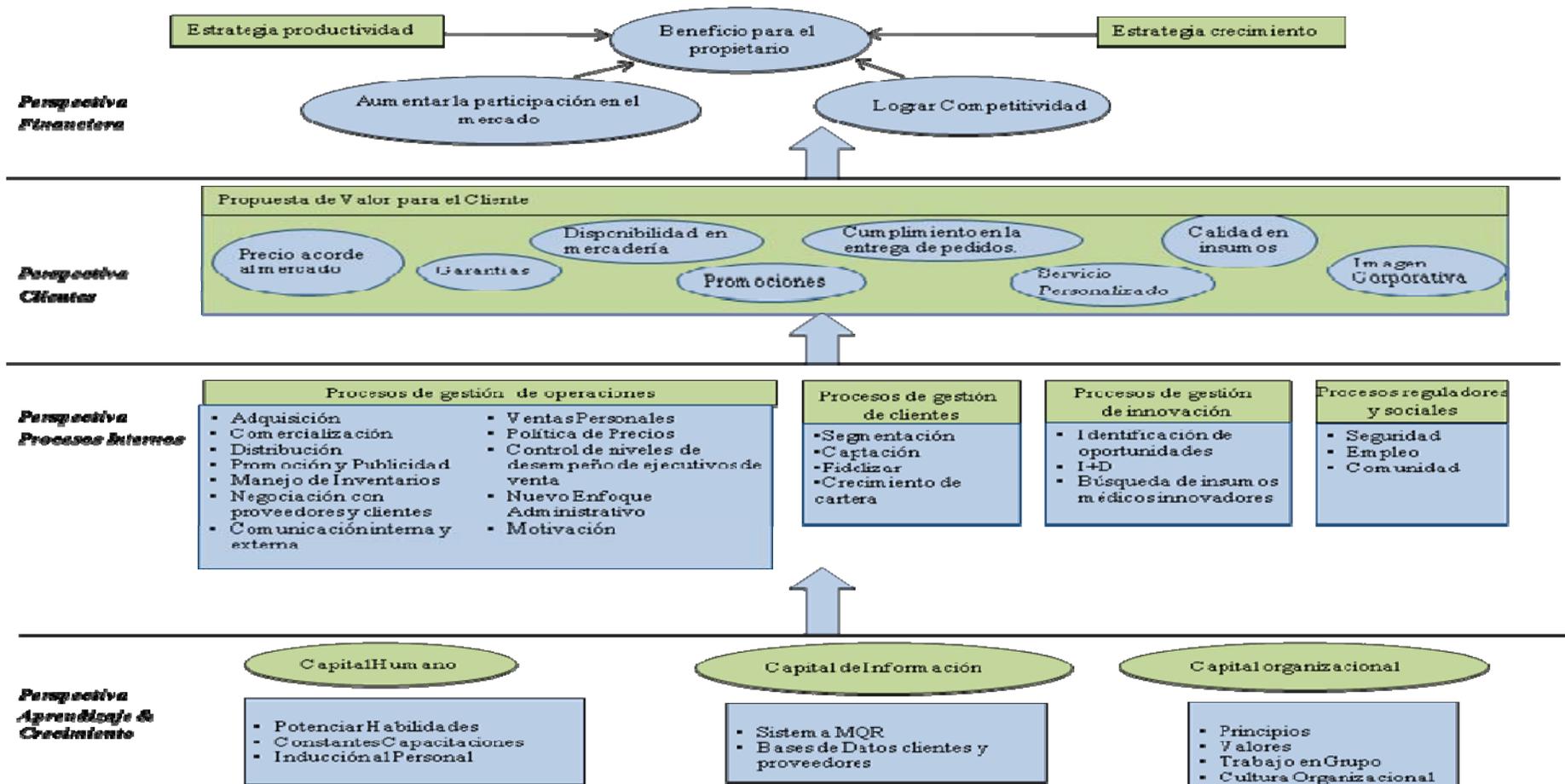
FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

4.7.1 GASTOS INCURRIDOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS

Gastos	Costo	Forma
Resma de Hojas de Papel bond	\$ 3,00	Mensual
Caja de esferos	\$ 2,00	Mensual
Hojas a Cuadras 100	\$ 1,20	Mensual
Cartuchos de tinta	\$ 40,00	Mensual
Consumo de teléfono	\$ 20,00	Mensual
Internet	\$ 30,00	Mensual
Cambio Aceite, Revisión Frenos, Ajuste Motor	\$ 60,00	Bimensual
Combustible	\$ 100,00	Mensual
Transporte (vendedores)	\$ 180,00	Mensual
Cajas Pequeñas	\$ 20,00	Mensual
Cajas Medianas	\$ 30,00	Mensual
Cajas Grandes	\$ 40,00	Mensual
Crear Logotipo diseñador gráfico	\$ 150,00	solo una vez
Carpetas Plásticas	\$ 2,40	Mensual
Capacitación tres días valor hora \$15	\$ 74,00	Semestral
Convivencias (materiales, almuerzo, lunch)	\$ 60,00	Semestral
Incentivo mejor vendedor trimestralmente	\$ 210,00	Trimestral
Incentivo mejor empleado del mes	\$ 80,00	Mensual
Tarjetas, hojas membretadas, sobres, carpetas.	\$ 50,00	Mensual
Estanterías (3)	\$ 300,00	solo una vez
Pago Arquitecto	\$ 150,00	solo una vez
Sistema Contable MQR \$1200 + IVA	\$ 1.344,00	solo una vez
Plan de Comunicación	\$ 600,00	Semestral
Creación página web \$450	\$ 320,00	solo una vez
Creación Correo electrónico	\$ 130,00	solo una vez
Ventana: Vidrio templado de 2 líneas	\$ 70,00	solo una vez
Puertas: 2 de \$80 y 1 de \$100	\$ 260,00	solo una vez
Retapizado	\$ 120,00	solo una vez
Archivador	\$ 200,00	solo una vez
Bodega para cartones	\$ 120,00	solo una vez
Mantenimiento de software y web	\$ 60,00	Trimestral
TOTAL	\$ 3.996,60	

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

4.8 MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE: MODELO DE GESTIÓN
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

En el Análisis Financiero se realizará un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo de determinar, del mejor modo posible, una valoración sobre la situación y los resultados futuros.

Además se aplicará un conjunto de técnicas analíticas al Balance de Resultados, al Balance General y Flujo de Caja de la microempresa MULTILAB para deducir medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, por lo que su análisis debe ser básicamente decisonal.

En base a esta perspectiva, los objetivos perseguidos a través de estos análisis deben convertirse en un encadenamiento de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada.

5.1 NÓMINA ADMINISTRATIVA

Es la lista de personas que prestan servicios a la empresa MULTILAB, en la cual van detalladas los sueldos, las prestaciones que la empresa realiza a los mismos, pero específicamente se refiere a la parte administrativa.

AÑO 2009

No.	NÓMINA	CARGO		SALARIOS	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCERO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Ayala Rivadeneira Iván	Gerente	1	\$ 400,00	48,60	\$ 18,17	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 16,67
2	Cobos Pablo	Contador	1	\$ 220,00	26,73	\$ 18,17	\$ 18,33	\$ 18,33	\$ 9,17
3	Barriga Alfredo	Bodeguero	1	\$ 218,00	26,49	\$ 18,17	\$ 18,17	\$ 18,17	\$ 9,08
				\$ 838,00	101,82	\$ 42,00	\$ 69,83	\$ 69,83	\$ 34,92

AÑO 2010

No.	NÓMINA	CARGO		SALARIOS	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCERO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Ayala Rivadeneira Iván	Gerente	1	\$ 430,60	\$ 52,32	\$ 19,56	\$ 35,88	\$ 35,88	\$ 17,94
2	Cobos Pablo	Contador	1	\$ 236,83	\$ 28,77	\$ 19,56	\$ 19,74	\$ 19,74	\$ 9,87
3	Xxxxxxxxxxxxxxx	Secretaria	1	\$ 234,68	\$ 28,51	\$ 19,56	\$ 19,56	\$ 0,00	\$ 9,78
4	Barriga Alfredo	Bodeguero	1	\$ 234,68	\$ 28,51	\$ 19,56	\$ 19,56	\$ 19,56	\$ 9,78
				\$ 1.136,78	\$ 138,12	\$ 78,23	\$ 94,73	\$ 75,18	\$ 47,37

AÑO 2011

No.	NÓMINA	CARGO		SALARIOS	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCERO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Ayala Rivadeneira Iván	Gerente	1	\$ 461,82	\$ 56,11	\$ 20,97	\$ 38,48	\$ 38,48	\$ 19,24
2	Cobos Pablo	Contador	1	\$ 254,00	\$ 31,37	\$ 20,97	\$ 21,17	\$ 21,17	\$ 10,58
3	Xxxxxxxxxxxxxxx	Secretaria	1	\$ 251,69	\$ 30,58	\$ 20,97	\$ 20,97	\$ 20,97	\$ 10,49
4	Barriga Alfredo	Bodeguero	1	\$ 251,69	\$ 30,58	\$ 20,97	\$ 20,97	\$ 20,97	\$ 10,49
				\$ 1.219,20	\$ 148,64	\$ 83,90	\$ 101,60	\$ 101,60	\$ 50,80

AÑO 2012

No.	NÓMINA	CARGO		SALARIOS	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCERO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Ayala Rivadeneira Iván	Gerente	1	\$ 494,98	\$ 60,14	\$ 22,48	\$ 41,25	\$ 41,25	\$ 20,62
2	Cobos Pablo	Contador	1	\$ 272,24	\$ 33,08	\$ 22,48	\$ 22,69	\$ 22,69	\$ 11,34
3	Xxxxxxxxxxxxxxx	Secretaria	1	\$ 269,76	\$ 32,78	\$ 22,48	\$ 22,48	\$ 22,48	\$ 11,24
4	Barriga Alfredo	Bodeguero	1	\$ 269,76	\$ 32,78	\$ 22,48	\$ 22,48	\$ 22,48	\$ 11,24
				\$ 1.306,74	\$ 158,77	\$ 89,92	\$ 108,89	\$ 108,89	\$ 54,45

AÑO 2013

No.	NÓMINA	CARGO		SALARIOS	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCERO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Ayala Rivadeneira Iván	Gerente	1	\$ 529,92	\$ 64,39	\$ 24,07	\$ 44,16	\$ 44,16	\$ 22,08
2	Cobos Pablo	Contador	1	\$ 291,46	\$ 35,41	\$ 24,07	\$ 24,29	\$ 24,29	\$ 12,14
3	Xxxxxxxxxxxxxxx	Secretaria	1	\$ 288,81	\$ 35,09	\$ 24,07	\$ 24,07	\$ 24,07	\$ 12,03
4	Barriga Alfredo	Bodeguero	1	\$ 288,81	\$ 35,09	\$ 24,07	\$ 24,07	\$ 24,07	\$ 12,03
				\$ 1.399,00	\$ 169,98	\$ 96,27	\$ 116,58	\$ 116,58	\$ 58,29

AÑO 2014

No.	NÓMINA	CARGO		SALARIOS	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCERO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Ayala Rivadeneira Iván	Gerente	1	\$ 566,91	\$ 68,88	\$ 25,75	\$ 47,24	\$ 47,24	\$ 23,62
2	Cobos Pablo	Contador	1	\$ 311,80	\$ 37,88	\$ 25,75	\$ 25,98	\$ 25,98	\$ 12,99
3	Xxxxxxxxxxxxxxx	Secretaria	1	\$ 308,97	\$ 37,54	\$ 25,75	\$ 25,75	\$ 25,75	\$ 12,87
4	Barriga Alfredo	Bodeguero	1	\$ 308,97	\$ 37,54	\$ 25,75	\$ 25,75	\$ 25,75	\$ 12,87
				\$ 1.496,65	\$ 181,84	\$ 102,99	\$ 124,72	\$ 124,72	\$ 62,36

5.2 NÓMINA DE VENTAS

Es el listado de las personas que se dedican a las ventas dentro de la empresa, en la cual se enmarca sus sueldos, sus beneficios adicionalmente se detalla sus comisiones, debido a que es el ingreso más importante del ejecutivo de venta.

AÑO 2009

No.	NÓMINA	CARGO	SALARIOS	COMISIONES	SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Andrade Jaime	Ejecutivo de Ventas	\$ 222,87	\$ 491,69	\$ 714,56	86,82	\$ 18,17	\$ 59,55	\$ 18,57	\$ 29,77
2	Andrade Adrian	Ejecutivo de Ventas	\$ 222,87	\$ 327,79	\$ 550,66	66,91	\$ 18,17	\$ 45,89	\$ 18,57	\$ 22,94
			\$ 445,74	\$ 819,48		153,72	\$ 36,33	\$ 105,43	\$ 37,15	\$ 52,72

AÑO 2010

No.	NÓMINA	CARGO	SALARIOS	COMISIONES	SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Andrade Jaime	Ejecutivo de Ventas	\$ 239,92	\$ 402,85	\$ 642,77	78,10	\$ 19,56	\$ 53,56	\$ 19,99	\$ 26,78
2	XXXXXXXXXXXX	Ejecutivo de Ventas	\$ 239,92	\$ 302,14	\$ 542,06	65,86	\$ 19,56	\$ 45,17	\$ 19,99	\$ 22,59
3	Andrade Adrian	Ejecutivo de Ventas	\$ 239,92	\$ 302,14	\$ 542,06	65,86	\$ 19,56	\$ 45,17	\$ 19,99	\$ 22,59
			\$ 719,76	\$ 1.007,13		209,82	\$ 58,67	\$ 143,91	\$ 59,98	\$ 71,95

AÑO 2011

No.	NÓMINA	CARGO	SALARIOS	COMISIONES	SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Andrade Jaime	Ejecutivo de Ventas	\$ 257,31	\$ 501,93	\$ 759,25	92,25	\$ 20,97	\$ 63,27	\$ 21,44	\$ 31,64
2	XXXXXXXXXXXX	Ejecutivo de Ventas	\$ 257,31	\$ 376,45	\$ 633,77	77,00	\$ 20,97	\$ 52,81	\$ 21,44	\$ 26,41
3	Andrade Adrian	Ejecutivo de Ventas	\$ 257,31	\$ 376,45	\$ 633,76	77,00	\$ 20,97	\$ 52,81	\$ 21,44	\$ 26,41
			\$ 771,94	\$ 1.254,84		246,25	\$ 62,92	\$ 168,90	\$ 64,33	\$ 84,45

AÑO 2012

No.	NÓMINA	CARGO	SALARIOS	COMISIONES	SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Andrade Jaime	Ejecutivo de Ventas	\$ 275,79	\$ 633,91	\$ 909,69	110,53	\$ 22,48	\$ 75,81	\$ 22,98	\$ 37,90
2	XXXXXXXXXXXX	Ejecutivo de Ventas	\$ 275,79	\$ 475,43	\$ 751,22	91,27	\$ 22,48	\$ 62,60	\$ 22,98	\$ 31,30
3	Andrade Adrian	Ejecutivo de Ventas	\$ 275,79	\$ 475,43	\$ 751,22	91,27	\$ 22,48	\$ 62,60	\$ 22,98	\$ 31,30
			\$ 827,37	\$ 1.584,76		293,07	\$ 67,44	\$ 201,01	\$ 68,95	\$ 100,51

AÑO 2013

No.	NÓMINA	CARGO	SALARIOS	COMISIONES	SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Andrade Jaime	Ejecutivo de Ventas	\$ 295,26	\$ 813,06	\$ 1.108,32	134,66	\$ 24,07	\$ 92,36	\$ 24,60	\$ 46,18
2	XXXXXXXXXXXX	Ejecutivo de Ventas	\$ 295,26	\$ 609,79	\$ 905,05	109,96	\$ 24,07	\$ 75,42	\$ 24,60	\$ 37,71
3	Andrade Adrian	Ejecutivo de Ventas	\$ 295,26	\$ 609,79	\$ 905,05	109,96	\$ 24,07	\$ 75,42	\$ 24,60	\$ 37,71
			\$ 885,78	\$ 2.032,65		354,59	\$ 72,20	\$ 243,20	\$ 73,81	\$ 121,60

AÑO 2014

No.	NÓMINA	CARGO	SALARIOS	COMISIONES	SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Andrade Jaime	Ejecutivo de Ventas	\$ 315,87	\$ 1.060,93	\$ 1.376,80	167,28	\$ 25,75	\$ 114,73	\$ 26,32	\$ 57,37
2	XXXXXXXXXXXX	Ejecutivo de Ventas	\$ 315,87	\$ 795,70	\$ 1.111,57	135,06	\$ 25,75	\$ 92,63	\$ 26,32	\$ 46,32
3	Andrade Adrian	Ejecutivo de Ventas	\$ 315,87	\$ 795,70	\$ 1.111,56	135,06	\$ 25,75	\$ 92,63	\$ 26,32	\$ 46,32
			\$ 947,61	\$ 2.652,32		437,39	\$ 77,24	\$ 299,99	\$ 78,97	\$ 150,00

5.3 ACTIVOS FIJOS

Son aquellos bienes que posee la empresa y que duran según su vida útil, los cuales deben ser depreciados y son utilizados de manera continua durante sus operaciones.

AÑO INICIAL

Cuenta	Cantidad	Listado de activos	AÑOS	Valor Unitario	Total Valor	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Vehículo	1	Vehículo	5	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00 \$ 8.000,00	\$ 1.600,00	133,33
Muebles y Enseres	3	Muebles	10	\$ 33,33	\$ 99,99	\$ 27,00	2,25
	2	Sillas	10	\$ 15,00	\$ 30,00		
	2	Sillones	10	\$ 30,00	\$ 60,00		
	1	Escritorio	10	\$ 80,00	\$ 80,00		
					\$ 269,99		
Equipo de Computo	1	Computadora	3	\$ 500,00	\$ 500,00 \$ 500,00	\$ 166,67	13,89
Equipo de Oficina	1	Teléfono-fax	10	\$ 59,00	\$ 59,00 \$ 59,00	\$ 5,90	0,49
		TOTAL			\$ 8.828,99	\$ 1.799,57	\$ 149,96

5.4 OTROS ACTIVOS

Son las inversiones que la empresa realiza y no necesariamente corresponden a las partidas antes mencionadas, las cuales no se deprecian pero se las amortiza de acuerdo a sus años de vida.

Cuenta	Cantidad	Listado de activos	AÑOS	Valor Unitario	Total Valor	Amortización Anual	Amortización Mensual
Útiles de Oficina	1	Calculadora	1	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	0,83
	2	Perforadora	1	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 6,00	0,50
	8	Archivadores	1	\$ 2,00	\$ 16,00	\$ 16,00	1,33
	2	Grapadoras	1	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 5,00	0,42
	2	Cintas scotch	1	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 2,00	0,17
	2	Cintas de embalaje	1	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 4,00	0,33
	2	Rollos de papel FAX	1	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 4,00	0,33
	10	Carpetas	1	\$ 1,20	\$ 12,00	\$ 12,00	1,00
	2	Cartuchos PC	1	\$ 15,00	\$ 30,00	\$ 30,00	2,50
	TOTAL				\$ 89,00	\$ 89,00	\$ 7,42

5.5 ACTIVOS FIJOS PROYECTADOS

Cuenta	Cantidad	Listado de activos	AÑOS	Valor Unitario	Total Valor	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Vehículo	1	Vehículo	5	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00 \$ 8.000,00	\$ 1.600,00	133,33
Muebles y Enseres	3	Muebles	10	\$ 33,33	\$ 99,99		
	2	Sillas	10	\$ 15,00	\$ 30,00		
	2	Sillones	10	\$ 30,00	\$ 60,00		
	1	Escritorio	10	\$ 80,00	\$ 80,00		
	3	Estanterías	10	\$ 100,00	\$ 300,00		
	1	Archivador	10	\$ 200,00	\$ 200,00		
					\$ 769,99	77,00	6,42
Equipo de Computo	1	Computadora	3	\$ 500,00	\$ 500,00 \$ 500,00	166,67	13,89
Equipo de Oficina	1	Teléfono-fax	10	\$ 59,00	\$ 59,00 \$ 59,00	\$ 5,90	0,49
		TOTAL			\$ 9.269,99	\$ 1.843,67	\$ 153,64

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5.6 OTROS ACTIVOS PROYECTADOS

Cuenta	Cantidad	Listado de activos	AÑOS	Valor Unitario	Total Valor	Amortización Anual	Amortización Mensual	
Útiles de Oficina	1	Calculadora	1	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	0,83	
	2	Perforadora	1	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 6,00	0,50	
	8	Archivadores	1	\$ 2,00	\$ 16,00	\$ 16,00	1,33	
	2	Grapadoras	1	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 5,00	0,42	
	2	Cintas scotch	1	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 2,00	0,17	
	2	Cintas de embalaje	1	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 4,00	0,33	
	2	Rollos de papel FAX	1	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 4,00	0,33	
	10	Carpetas	1	\$ 1,20	\$ 12,00	\$ 12,00	1,00	
	2	Cartuchos PC	1	\$ 15,00	\$ 30,00	\$ 30,00	2,50	
			Resma de Hojas de Papel bond	1		\$ 3,00	\$ 3,00	0,25
			Caja de esferos	1		\$ 2,00	\$ 2,00	0,17
			Hojas a Cuadras 100	1		\$ 1,20	\$ 1,20	0,10
			Cartuchos de tinta	1		\$ 40,00	\$ 40,00	3,33
			Carpetas Plásticas	1		\$ 2,40	\$ 2,40	0,20
			Tarjetas, hojas membretadas sobres, carpetas.	1		\$ 50,00	\$ 50,00	4,17
	TOTAL					\$ 187,60	\$ 187,60	\$ 15,63

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

Cuenta	AÑOS	Total Valor	Amortización Anual	Amortización Mensual
Software Contable	3	\$ 1.344,00	\$ 448,00	\$ 37,33

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5.7 VENTAS HISTÓRICAS

Son todas las ventas que realizó años anteriores la empresa MULTILAB.

AÑOS		VENTAS ANUALES		% VARIACION
2005		26.199,77		-
2006		73.215,07		179,45%
2007		55.304,57		-24,46%
2008		95.472,92		72,63%

SUMATORIA		250.192,33
PROMEDIO		75,87%

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5.8 VENTAS PROYECTADAS

En este caso representa todas las ventas que la empresa efectuará en años futuros.

AÑOS		VENTAS ANUALES		% VARIACION
2009		98.337,11		3,00%
2010		120.856,17		22,90%
2011		150.580,48		24,59%
2012		190.171,53		26,29%
2013		243.917,56		28,26%
2014		318.278,41		30,49%

SUMATORIA		1.122.141,27
PROMEDIO		22,59%

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5.9 COMPRAS PROYECTADAS

Se refiere a todas las adquisiciones en relación a los inventarios para las respectivas ventas, pero que realizará en años futuros la empresa.

AÑOS	TOTAL
2009	39.334,84
2010	48.342,47
2011	60.232,19
2012	76.068,61
2013	97.567,03
2014	127.311,36

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5.10 GASTOS AÑO INICIAL

Es la adquisición de ciertos bienes y prestación de servicios como: la Mano de Obra, Servicios Básicos y otros egresos que son necesarios para el desarrollo de la empresa.

GASTOS	AÑO INICIAL 2009
ARRIENDO	\$ 2.400,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 480,00
GASTOS DE GESTIÓN	\$ 360,00
COMBUSTIBLE	\$ 100,00
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	\$ 360,00
TOTAL	\$ 3.700,00

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5.11 GASTOS PROYECTADOS

Son egresos que la empresa requiere realizar en años futuros para el correcto desenvolvimiento de la misma.

GASTOS	AÑO INICIAL 2009	AÑO 1 2010	AÑO 2 2011	AÑO 3 2012	AÑO 4 2013	AÑO 5 2014
ARRIENDO	\$ 2.400,00	2.583,60	2.770,91	2.969,86	3.179,53	3.401,47
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 480,00	756,72	811,58	869,85	931,27	996,27
GASTOS DE GESTIÓN	\$ 360,00	2.307,54	2.474,84	2.652,53	2.839,80	3.038,02
COMBUSTIBLE	\$ 1.200,00	1.291,80	1.385,46	1.484,93	1.589,77	1.700,73
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	\$ 360,00	387,54	415,64	445,48	476,93	510,22
GASTOS DE INTERNET	-	360,00	386,10	413,82	443,04	473,96
GASTOS DE MOVILIZACIÓN	-	2.160,00	2.316,60	2.482,93	2.658,23	2.843,77
GASTOS DE PUBLICIDAD	-	450,00	-	-	-	-
HONORARIOS PROFESIONALES	-	300,00	-	-	-	-
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	-	148,00	158,73	170,13	182,14	194,85
GASTOS EMBALAJE	-	1.080,00	1.158,30	1.241,47	1.329,11	1.421,89
PLAN DE COMUNICACIÓN	-	1.200,00	1.287,00	1.379,41	1.476,79	1.579,87
MANTENIMIENTO DE SOFTWARE Y WEB	-	240,00	257,40	275,88	295,36	315,97
REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO	-	570,00	-	-	-	-
		13.835,20	13.422,55	14.386,29	15.401,96	16.477,02

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

5.12 BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

EMPRESA MULTILAB

AÑO 2009

INGRESOS	98.337,11
Ventas	98.337,11
EGRESOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Inventarios	39.334,84
Gastos Arriendo	2.400,00
Gastos Servicios Básicos	480,00
IESS Patronal	1.221,80
Beneficios sociales	2.599,00
Sueldos Administración	10.056,00
Depreciación	1.799,57
Amortización	89,00
Gastos de Gestión	360,00
Combustible	1.200,00
Mantenimiento del vehículo	360,00
GASTOS DE VENTAS	
Sueldos Ventas	5.348,88
Beneficios Sociales	2.779,56
IESS Patronal	1.844,68
Comisiones	9.833,71
TOTAL GASTOS	79.707,05
TOTAL EGRESOS	79.707,05
UTILIDAD EXPRESADA EN DÓLARES	18.630,06

FUENTE: EMPRESA MULTILAB

5.13 BALANCE GENERAL

EMPRESA MULTILAB

AÑO 2009

CUENTAS	2009 BALANCE INICIAL
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 21.884,16
Caja - Bancos (Cta. Corriente Bco. Pichincha)	\$ 10.929,80
Cuentas por Cobrar	\$ 5.621,82
Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén	\$ 5.332,54
ACTIVO FIJO	\$ 8.679,03
Muebles y Enseres	\$ 269,99
Equipo de Computación	\$ 500,00
Equipo de Oficina	\$ 59,00
Vehículo	\$ 8.000,00
Depreciación Activos Fijos	\$ 149,96
OTROS ACTIVOS	\$ -
Útiles de Oficina	\$ 89,00
Amortización Otros Activos	\$ 89,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 30.563,19
PASIVOS	
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 4.933,13
Cuentas por pagar	\$ 4.229,38
Obligaciones con el IESS	\$ 255,54
Beneficios Sociales	\$ 448,21
TOTAL PASIVOS	\$ 4.933,13
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 7.000,00
Utilidad del ejercicio	\$ 18.630,06
TOTAL PATRIMONIO	\$ 25.630,06
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 30.563,19

FUENTE: EMPRESA MULTILAB

5.14 RESUMEN BALANCES

BALANCE GENERAL

CUENTAS	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
ACTIVOS						
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 21.884,16	\$ 38.136,27	\$ 69.082,42	\$ 118.342,09	\$ 193.989,00	\$ 307.996,01
Caja - Bancos (Cta. Corriente Bco. Pichincha)	\$ 10.929,80	\$ 14.081,83	\$ 34.536,44	\$ 67.425,22	\$ 117.527,19	\$ 191.674,15
Cuentas por Cobrar	\$ 5.621,82	\$ 18.721,90	\$ 29.213,44	\$ 45.584,32	\$ 71.129,27	\$ 110.989,32
Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén	\$ 5.332,54	\$ 5.332,54	\$ 5.332,54	\$ 5.332,54	\$ 5.332,54	\$ 5.332,54
ACTIVO FIJO	\$ 8.679,03	\$ 7.335,36	\$ 5.491,69	\$ 3.648,03	\$ 1.971,03	\$ 294,03
Muebles y Enseres	\$ 269,99	\$ 769,99	\$ 769,99	\$ 769,99	\$ 769,99	\$ 769,99
Equipo de Computación	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Equipo de Oficina	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00
Vehículo	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Depreciación Activos Fijos	\$ 149,96	\$ 1.993,63	\$ 3.837,30	\$ 5.680,96	\$ 7.357,96	\$ 9.034,96
OTROS ACTIVOS	\$ 0,00	\$ 807,00	\$ 359,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Útiles de Oficina	\$ 89,00	\$ 187,60	\$ 187,60	\$ 187,60	\$ 187,60	\$ 187,60
Software Contable	\$ 0,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00
Amortización Otros Activos	\$ 89,00	\$ 724,60	\$ 1.172,60	\$ 1.531,60	\$ 1.531,60	\$ 1.531,60
TOTAL ACTIVOS	\$ 30.563,19	\$ 46.278,63	\$ 74.933,11	\$ 121.990,11	\$ 195.960,02	\$ 308.290,04

PASIVOS						
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 4.933,13	\$ 10.548,83	\$ 16.881,69	\$ 26.074,02	\$ 39.658,76	\$ 60.017,29
Cuentas por pagar	\$ 4.229,38	\$ 8.320,84	\$ 12.983,75	\$ 20.259,70	\$ 31.613,01	\$ 49.328,59
Obligaciones con el IESS	\$ 255,54	\$ 347,94	\$ 394,89	\$ 451,84	\$ 524,57	\$ 619,23
Beneficios Sociales	\$ 448,21	\$ 1.880,05	\$ 3.503,04	\$ 5.362,48	\$ 7.521,19	\$ 10.069,47
TOTAL PASIVOS	\$ 4.933,13	\$ 10.548,83	\$ 16.881,69	\$ 26.074,02	\$ 39.658,76	\$ 60.017,29
PATRIMONIO						
Capital Pagado	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Aporte Socios						
Reservas especiales						
Reserva Legal						
Resultado Acumulado	\$ 18.630,06	\$ 18.630,06	\$ 28.729,80	\$ 51.051,43	\$ 88.916,10	\$ 149.301,26
Utilidad del ejercicio	\$ 0,00	\$ 10.099,74	\$ 22.321,63	\$ 37.864,67	\$ 60.385,17	\$ 91.971,49
TOTAL PATRIMONIO	\$ 25.630,06	\$ 35.729,80	\$ 58.051,43	\$ 95.916,10	\$ 156.301,26	\$ 248.272,75
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 30.563,19	\$ 46.278,63	\$ 74.933,11	\$ 121.990,11	\$ 195.960,02	\$ 308.290,04

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CUENTAS	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
INGRESOS	\$ 98.337,11	\$ 120.856,17	\$ 150.580,48	\$ 190.171,53	\$ 243.917,56	\$ 318.278,41
Ventas	\$ 98.337,11	\$ 120.856,17	\$ 150.580,48	\$ 190.171,53	\$ 243.917,56	\$ 318.278,41
EGRESOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Inventarios	\$ 39.334,84	\$ 48.342,47	\$ 60.232,19	\$ 76.068,61	\$ 97.567,03	\$ 127.311,36
Gastos Arriendo	\$ 2.400,00	\$ 2.583,60	\$ 2.770,91	\$ 2.969,86	\$ 3.179,53	\$ 3.401,47
Gastos Servicios Básicos	\$ 480,00	\$ 756,72	\$ 811,58	\$ 869,85	\$ 931,27	\$ 996,27
IESS Patronal	\$ 1.221,80	\$ 1.657,43	\$ 1.783,69	\$ 1.905,23	\$ 2.039,74	\$ 2.182,11
Beneficios sociales	\$ 2.599,00	\$ 3.545,99	\$ 4.054,77	\$ 4.345,90	\$ 4.652,72	\$ 4.977,48
Sueldos Administración	\$ 10.056,00	\$ 13.641,41	\$ 14.630,41	\$ 15.680,87	\$ 16.787,94	\$ 17.959,74
Depreciación	\$ 1.799,57	\$ 1.843,67	\$ 1.843,67	\$ 1.843,67	\$ 1.677,00	\$ 1.677,00
Amortización	\$ 89,00	\$ 635,60	\$ 448,00	\$ 359,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Gestión	\$ 360,00	\$ 2.307,54	\$ 2.474,84	\$ 2.652,53	\$ 2.839,80	\$ 3.038,02
Combustible	\$ 1.200,00	\$ 1.291,80	\$ 1.385,46	\$ 1.484,93	\$ 1.589,77	\$ 1.700,73
Mantenimiento del vehículo	\$ 360,00	\$ 387,54	\$ 415,64	\$ 445,48	\$ 476,93	\$ 510,22
Gastos de Internet		\$ 360,00	\$ 386,10	\$ 413,82	\$ 443,04	\$ 473,96
Gastos de movilización		\$ 2.160,00	\$ 2.316,60	\$ 2.482,93	\$ 2.658,23	\$ 2.843,77
Gastos de Publicidad		\$ 450,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Honorarios Profesionales		\$ 300,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capacitación y entrenamiento		\$ 148,00	\$ 158,73	\$ 170,13	\$ 182,14	\$ 194,85
Gastos de embalaje		\$ 1.080,00	\$ 1.158,30	\$ 1.241,47	\$ 1.329,11	\$ 1.421,89
Plan de comunicación		\$ 1.200,00	\$ 1.287,00	\$ 1.379,41	\$ 1.476,79	\$ 1.579,87
Mantenimiento de Software y web		\$ 240,00	\$ 257,40	\$ 275,88	\$ 295,36	\$ 315,97
Redistribución del Espacio Físico		\$ 570,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

GASTOS DE VENTAS						
Sueldos Ventas	\$ 5.348,88	\$ 8.637,11	\$ 9.263,30	\$ 9.928,40	\$ 10.629,35	\$ 11.371,28
Beneficios Sociales	\$ 2.779,56	\$ 4.014,13	\$ 4.567,18	\$ 5.254,85	\$ 6.129,84	\$ 7.274,40
IESS Patronal	\$ 1.844,68	\$ 2.517,81	\$ 2.955,04	\$ 3.516,89	\$ 4.255,06	\$ 5.248,69
Comisiones	\$ 9.833,71	\$ 12.085,62	\$ 15.058,05	\$ 19.017,15	\$ 24.391,76	\$ 31.827,84
TOTAL GASTOS	\$ 79.707,05	\$ 110.756,43	\$ 128.258,85	\$ 152.306,87	\$ 183.532,40	\$ 226.306,92
UTILIDAD EXPRESADA EN DÓLARES	\$ 18.630,06	\$ 10.099,74	\$ 22.321,63	\$ 37.864,67	\$ 60.385,17	\$ 91.971,49

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

FLUJO DE CAJA CORRIENTE Y DESCONTADO

	Inversión Inicial	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
INGRESOS						
Aporte de Accionistas	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Total Ingresos	-	\$ 120.856,17	\$ 150.580,48	\$ 190.171,53	\$ 243.917,56	\$ 318.278,41
TOTAL INGRESOS	\$ 7.000,00	\$ 127.856,17	\$ 157.580,48	\$ 197.171,53	\$ 250.917,56	\$ 325.278,41
TOTAL EGRESOS	-	\$ 110.756,43	\$ 128.258,85	\$ 152.306,87	\$ 183.532,40	\$ 226.306,92
SALDO FINAL	-\$ 7.000,00	\$ 17.099,74	\$ 29.321,63	\$ 44.864,67	\$ 67.385,17	\$ 98.971,49

INDICES DE EVALUACIÓN CONCEPTO	Inversión Inicial	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
FLUJOS DE FONDOS NOMINALES	-\$ 7.000,00	\$ 17.099,74	\$ 29.321,63	\$ 44.864,67	\$ 67.385,17	\$ 98.971,49
TASA DE DESCUENTO APLICABLE: K_e		14,72%	14,22%	14,26%	14,62%	14,12%
FACTOR DE VALOR ACTUAL: $1/(1+K_e)^i$		\$ 0,87	\$ 0,77	\$ 0,67	\$ 0,58	\$ 0,52
FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS		\$ 14.905,63	\$ 22.475,21	\$ 30.076,12	\$ 39.041,16	\$ 51.133,00
FNC _i ACTUALIZADOS Y ACUMULADOS		\$ 14.905,63	\$ 37.380,84	\$ 67.456,96	\$ 106.498,12	\$ 157.631,12
SUMA DE LOS FNC _i ACTUALIZADOS		\$ 157.631,12				
MONTO DE LA INVERSION INICIAL		-\$ 7.000,00				

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

VALOR ACTUAL NETO	\$ 164.631,12
RELACION BENEFICIO/COSTO (B/C)	2151,87%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	305,95%

FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO
ELABORADO: AUTORAS DE TESIS

ANÁLISIS:

Las decisiones de inversión en activos dependen de dos factores: las tasas de retorno esperadas y el riesgo. Para poder estimar los rendimientos esperados en la empresa se realizó análisis detallados sobre las previsiones de ventas potenciales, gastos y beneficios esperados de la inversión. El riesgo dependerá de la incertidumbre que tenga la empresa respecto a los beneficios anuales que pueda obtener.

Para esto se denota la adquisición de activos y de la misma manera los gastos que se incurren en los balances proyectados, para el desarrollo y aplicación el modelo planteado, obteniendo como resultado negativo en el primer año en algunos meses como: Enero, Febrero, Abril y Junio, mientras que en los años posteriores solo se da en Enero y Junio, pero se debe tomar en cuenta que en comparación a la utilidad, la pérdida mencionada es poco significativa, debido a que en el último mes del año se obtiene una utilidad superior, que incluso cubre la pérdida que se dio en los meses antes mencionados; y en relación a las ventas se realizó un estudio de ciclicidad observando un notable incremento en el mes de Diciembre, debido al favorecimiento de las licitaciones que se obtiene en dicho mes.

Finalmente, a través del estudio de los balances se pudo determinar los tres indicadores más significativos para medir la viabilidad del proyecto, los cuales arrojaron resultados muy positivos teniendo en el Valor Actual Neto \$164.631,12; en el Costo/Beneficio 2.151,87% y en la Tasa Interna de Retorno 305.95%; por lo tanto la aplicación del Plan Estratégico de Marketing en la empresa MULTILAB permitirá que el negocio sea rentable y logre el crecimiento estimado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. MULTILAB es una microempresa que posee varios problemas a nivel micro y macro ambiental e internos que en la actualidad afectan en su desarrollo y competitividad, como consecuencia de su administración empírica que ha sido aplicada desde sus inicios.
2. Para el análisis del macro ambiente se tomó en cuenta los índices macroeconómicos que influyen directamente en la empresa, los cuales son:
 - El PIB del Ecuador por la actividad económica de Comercio al por mayor y menor.
 - La Tasa de Interés Activa vigente en el Ecuador de acuerdo al Sistema Bancario.
 - La tasa de inflación en el Ecuador.
 - El nivel de desocupación en el país de los dos últimos años.
 - La Tasa de Migración en el Ecuador del año 2007.

Por lo tanto se determina que la variación de los índices económicos afecta notablemente en la economía de la empresa, debido a que el consumo de los insumos médicos que se comercializa depende del comportamiento de los indicadores antes mencionados.

3. En éste mercado, se observa la existencia de una gran cantidad de empresas que comercializan los mismos insumos, por lo cual la competencia es muy agresiva

presentando un nivel muy alto de competitividad; esto se debe a que el área de salud es un servicio de primera necesidad y de consumo masivo.

4. En el análisis interno de la empresa se determina que MULTILAB se encuentra establecida mediante un organigrama estructural, además se precisan las funciones básicas para cada área, sin embargo no se encuentran correctamente definidas dentro de la misma, lo que ha conllevado a la duplicidad de funciones o a la falta de establecimiento de responsabilidades.
5. Al diagnosticar a la empresa MULTILAB en sus Factores Internos, se puede establecer que la Fortaleza más importante que posee es el Servicio Personalizado que brinda a sus clientes logrando un trato directo con el mismo; de tal manera que se conoce las verdaderas necesidades que deben ser atendidas; mientras que la Debilidad que afecta más a la empresa es la falta de un Sistema Administrativo-Estratégico debido a que en la actualidad es necesario llevar una correcta gestión de la misma. En relación a los Factores Externos la mayor Oportunidad que se presenta es la Demanda Insatisfecha a pesar de la gran cantidad de empresas que ofrecen los mismos productos, y la Amenaza más significativa es la Competencia Agresiva que existe en el mercado de insumos médicos debido a la deslealtad y falta regularización jurídica por parte de las Multinacionales e Importadoras hacia las pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto se determina que MULTILAB no posee estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir las amenazas; así como también se establece que la parte interna de la empresa es más frágil debido a que tiene mayores debilidades que fortalezas, para lo cual no se ha establecido aún estrategias que contrarresten las falencias de la misma.
6. El estudio de mercado realizado en la Provincia de Pichincha a través de encuestas a 136 médicos activos en las especialidades de: Ginecología, Medicina General, Odontología, Cirugía y Otros; determina que los insumos médicos más demandados en el mercado son: guantes, alcohol antiséptico, jeringas, espéculos y gasas; mientras que los productos más rentables para la empresa son: jeringas

10ml/cc, guantes de exanimación, roxicaína con epinefrina, depo-provera, T de cobre y vasofix, debido a que estos productos proporcionan a la empresa hasta el doble de ganancia que el resto de los insumos.

7. Se evidencia la imperante necesidad de formular un mecanismo que permita a la empresa MULTILAB corregir todos sus procesos mal definidos, además que procure el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, potenciando un desarrollo que genere una expansión comercial en el mercado de insumos médicos.

RECOMENDACIONES

1. La empresa se obligará tomar en cuenta todas las variables macroeconómicas para de esta manera definir las estrategias que deben ser aplicadas en el desarrollo del modelo propuesto.
2. Se aconseja a la organización que desarrolle un sistema de seguimiento de las empresas competidoras para poder reaccionar flexible y rápidamente a los cambios presentados por ellas, puesto que de este modo estarán aprovechando una oportunidad valiosa del mercado como lo es la satisfacción de la necesidad en lo referente a la salud.
3. Con la finalidad de establecer una operatividad efectiva de la empresa, se debe definir las funciones de todos y cada uno de los cargos, en los cuales se debe indicar hasta donde llega sus atribuciones y responsabilidades, de tal manera que se pueda detectar fácilmente los errores cometidos en el desarrollo de los procesos.
4. Se deberá mejorar la negociación con los proveedores con la finalidad de generar acuerdos para la adquisición de insumos de calidad a precios accesibles, obteniendo también descuentos, bonificaciones y promociones a la hora de la compra, permitiendo que MULTILAB ofrezca a sus clientes el precio adecuado y las mismas promociones para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes reales y potenciales.
5. Para hacer frente a los problemas mencionados en las conclusiones, se recomienda urgentemente que la empresa MULTILAB establezca e implemente un modelo de gestión desarrollado a través de un Plan Estratégico de Marketing, en el cual se conjuguen todas las variables positivas y negativas que fueron analizadas y que permita fijar un estructura organizacional y de mercado bien definida para lograr la expansión comercial y un mejor desempeño de la misma.

6. Se recomienda realizar un manejo de los inventarios de una manera inteligente, potenciando aquellas líneas de productos que se las considera estrella así como también de las vacas de efectivo, puesto que de esta forma se podrá satisfacer las necesidades de los consumidores y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto es absolutamente necesario instaurar un sistema Administrativo-Contable MQR debido a que es el más idóneo para microempresas por su fácil manejo en los módulos que posee, y así llevar un mejor control a nivel financiero; la gestión de los inventarios que funcionará conjuntamente con la redistribución del espacio físico con el que cuenta la empresa para conseguir una mejor administración, colocación y conservación de los insumos médicos en las bodegas.

BIBLIOGRAFÍA

- Servicio Rentas Internas: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=434>

- LIC, HIEBAUM DE BUAER, Karin, Plan Estratégico de Marketing – Concepto Teórico y práctico:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarip.htm#mas-autor>

- THOMPSON, Iván, El plan estratégico de marketing, <http://www.marketing-free.com/articulos/plan-estrategico-marketing.html>

- KONRAD Adenauer, Diccionario de Economía Social de Mercado, Política económica de la A a la Z, 3ra edición, Buenos Aires, p. 92

- Lexus, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO COLOR, 1997 Ediciones Trébol S.L, Barcelona, p. 26

- KOMIYA, Raúl, Marketing para Pymes, 1ra Edición, Editorial Amex, Perú, p. 49.

- ECO. JURADO, Alfonso, Universidad Politécnica Salesiana

- Ejecutivo de Ventas:
www.sappiens.com/castellano/glosario.nsf/0/115172a09e7edf3b41256b67006f5fc!openDocument

- Océano Uno, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, Edición 1990, Grupo Editorial Océano.

- ¿Qué es plan estratégico y que debe responder?
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/46/planestrateg.htm>

- MARTINO, Fernando, Diccionario de Conceptos Económicos y Financieros, Editorial: Andrés Bello, p. 219

- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

- CARRESQUERO, Domingo, Estudio de Mercado guía para estudios de factibilidad: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm>

- KOTLER, Philip, El Marketing según Kotler, 1999 Ediciones en Castellano, Editorial Paidós.