



# MERCADOTECNIA

## Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Mercadotecnia

AUTOR: Cristina Valeria  
Orozco Flores

TUTOR: Ing. Enyth Fadora Burbano  
Palacios Mgtr.

Plan estratégico para incursionar en compras públicas en Quito a la empresa  
“APOYOTEK REPRESENTACIONES”

Plan estratégico para incursionar en compras públicas en Quito a la empresa

“APOYOTEK REPRESENTACIONES”

Por

Cristina Valeria Orozco Flores

Diciembre, 2022

Aprobado:

Guido. M, Salazar, L, Tutor

Sandra, R, Villacís, M, Presidente del Tribunal

Juan, D, Espinoza, D, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 01-12-2022  
Guido. M, Salazar, L, Tutor

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 01-12-2022  
Sandra, R, Villacís, M, Presidente del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 01-12-2022  
Juan, D, Espinoza, D, Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_ 01-12-2022

Sandra, R, Villacís, M  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **CERTIFICACION DE AUTORIA**

Yo, Cristina Valeria Orozco Flores, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

---

Cristina Valeria Orozco Flores

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Enyth Fadera Burbano Palacios, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

---

Enyth Fadera Burbano Palacios

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a Dios porque él siempre ha estado conmigo en cada paso para poder llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi esposo Diego que ha sido mi apoyo incondicional creyendo siempre en mi capacidad por seguir adelante, teniéndome paciencia, por lo cual se ha convertido en un factor muy importante para poder culminar mi tesis.

A mis hijos Daker y Dominic que son mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y luchar junto a ellos para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi mami y hermanos que con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante.

## **Agradecimiento**

Primeramente, agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por haberme aceptado ser parte de ella para poder estudiar mi carrera, a los docentes que me han brindado su conocimiento y apoyo en este tiempo.

Agradezco también a Enyth, la tutora de mi tesis, por haberme guiado durante todo el desarrollo de la misma, compartiendo conmigo sus conocimientos científicos y haberme tenido paciencia.

## **Resumen Ejecutivo**

Apoyotek Representaciones nace junto con la pandemia Covid 19 en marzo del 2019 a raíz de las necesidades de las empresas de salud de insumos y dispositivos médicos. Dado el crecimiento geométrico sufrido por la empresa es que se hace necesario gestionar la formulación y aplicación de un plan estratégico para la empresa que permita implementar estrategias y consecución de objetivos.

Apoyotek ha decidido incursionar sus líneas de negocio en el sector el público debido al incremento de presupuesto del Estado para el sector de la salud, para lo cual es necesario preparar su infraestructura tanto física como funcional que soporte el crecimiento esperado.

En el poco tiempo que se encuentra en el mercado, ha adquirido una óptima reputación entre sus proveedores lo cual ha facilitado el incremento de sus operaciones, sin embargo dicho crecimiento llega a un punto crítico en donde la capacidad instalada resulta insuficiente y peor aún si se decide invertir en importaciones y ventas al sector público.

A partir del principal objetivo que es el de incursionar en el sector público, se manejan interesantes estrategias como la diversificación de líneas de negocio para que el incremento de ventas pueda sustentar la inversión planificada.

El plan estratégico propuesto ha sido proyectado para implementarse completamente en un máximo de 3 años y se estima iniciar las actividades propuestas a partir de los próximos 60 días.

## **Abstract**

Apoyotek Representaciones was born together with the Covid 19 pandemic in March 2019 as a result of the needs of health companies for medical supplies and devices. Given the geometric growth suffered by the company, it is necessary to manage the formulation and application of a strategic plan for the company that allows the implementation of strategies and the achievement of objectives.

Apoyotek has decided to enter its lines of business in the public sector due to the increase in the State budget for the health sector, for which it is necessary to prepare its physical and functional infrastructure to support the expected growth.

In the short time that it has been in the market, it has acquired an excellent reputation among its suppliers, which has facilitated the increase in its operations. However, this growth reaches a critical point where the installed capacity is insufficient and even worse if it is decided invest in imports and sales to the public sector.

Based on the main objective of entering the public sector, interesting strategies are used, such as the diversification of business lines so that the increase in sales can support the planned investment.

The proposed strategic plan has been projected to be fully implemented in a maximum of 3 years and it is estimated that the proposed activities will start within the next 60 days.



## Tabla de Contenidos

<b>CERTIFICACION DE AUTORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector .....</b>	<b>1</b>
Introducción - Antecedentes.....	1
Justificación del Problema.....	1
Planteamiento del Problema .....	2
Objetivo General y Objetivos Específicos .....	4
Situación General .....	5
Panorama Actual del Sector .....	6
Perspectivas de Crecimiento del Sector .....	7
Resumen .....	9
<b>Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....</b>	<b>11</b>
Antecedentes.....	11
Visión .....	11
Misión.....	12
Valores.....	12
Código de Ética .....	13
Resumen .....	14
<b>Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa .....</b>	<b>15</b>
Análisis Competitivo del País .....	15
Análisis del Entorno PESTE .....	21
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	28

La Organización y los Competidores .....	29
Resumen .....	33
<b>Capítulo 4: Evaluación Interna .....</b>	<b>35</b>
Análisis Interno AMOFHIT .....	35
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	40
Resumen .....	41
<b>Capítulo 5: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>42</b>
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción.....	42
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	43
Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	46
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	49
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	51
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	52
Resumen .....	53
<b>Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia .....</b>	<b>54</b>
Objetivos de Corto Plazo.....	54
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	57
Políticas de Cada Estrategia .....	62
Estructura de la Organización .....	63
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	64
Recursos Humanos y Motivación.....	64
Gestión del Cambio .....	65
Evaluación Estratégica .....	66
Resumen .....	74
<b>Capítulo 7: Implementación y Evaluación de la Estrategia .....</b>	<b>75</b>

Plan Estratégico Integral (PEI).....	75
Futuro del Sector objeto de estudio .....	79
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	82
<b>Bibliografía.....</b>	<b>84</b>
<b>Apéndice A: Ventas Apoyotek.....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice B: Cronograma de Actividades .....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice C: Informes Financieros Proyectados .....</b>	<b>91</b>

<b>Figura 1</b>	6
<b>Figura 2</b>	7
<b>Figura 3</b>	9
<b>Figura 4</b>	25
<b>Figura 5</b>	26
<b>Figura 6</b>	27
<b>Figura 7</b>	30
<b>Figura 8</b>	36
<b>Figura 9</b>	46
<b>Figura 10</b>	47
<b>Figura 11</b>	63
<b>Figura 12</b>	89
<b>Figura 13</b>	89
<b>Figura 14</b>	90
<b>Figura 15</b>	91
<b>Figura 16</b>	91

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	16
<b>Tabla 2</b> .....	20
<b>Tabla 3</b> .....	21
<b>Tabla 4</b> .....	23
<b>Tabla 5</b> .....	29
<b>Tabla 6</b> .....	40
<b>Tabla 7</b> .....	43
<b>Tabla 8</b> .....	44
<b>Tabla 9</b> .....	50
<b>Tabla 10</b> .....	52
<b>Tabla 11</b> .....	53
<b>Tabla 12</b> .....	58
<b>Tabla 13</b> .....	62
<b>Tabla 14</b> .....	68
<b>Tabla 15</b> .....	70
<b>Tabla 16</b> .....	73
<b>Tabla 17</b> .....	73
<b>Tabla 18</b> .....	76

## **Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector**

La empresa Apoyotek Representaciones se ha planteado el deseo de incursionar en la contratación pública, para lo cual es importante delinear objetivos generales y específicos, así como hacer un acercamiento inicial del sector y los factores que pueden influir para la consecución de las metas planteadas.

### **Introducción - Antecedentes**

Se delinea un conjunto de estrategias y actividades sugeridas a la organización en base al entorno, situación del mercado, etc.

Es necesario una inducción en el conocimiento de todo el ámbito de la contratación pública y todo lo que esto conlleva: entidades contratantes, proveedores, herramientas tecnológicas y lineamientos o reglamentos de contratación.

En los últimos años, el gobierno nacional ha dado un relevante impulso a los procesos de contratación pública con el objetivo de ahorrar significativamente sus costos. Esto lo ha conseguido mediante el establecimiento de políticas claras, procesos simples y sobre todo una plataforma tecnológica que garantice transparencia e igualdad de oportunidades a quienes acceden a proveer productos o servicios.

El éxito de llegar a proveer efectivamente bienes o servicios al Estado, entre otras cosas, está en la presentación de los documentos completamente alineados a los requerimientos de las entidades de manera de no ser objeto de descalificación.

### **Justificación del Problema**

Se debe tener claro la importancia de contar con un plan estratégico y cuál será su utilidad. Ante esta necesidad se debe obtener una imagen clara de la realidad de la empresa y los resultados requeridos.

Dado el crecimiento sostenido observado en los últimos años, tanto estructural como económico, se avizora una empresa sólida y estable, por lo tanto, se plantea la posibilidad de mirar a otros frentes de oportunidades complementarios al giro de negocio inicial.

Respecto a la parte comercial y logística se aprecia una eficiente cobertura comercial de gran parte de las empresas privadas de salud a nivel nacional. Gracias a la relación comercial directamente con importadores y fabricantes locales, se puede contar con precios de venta bastante competitivos. El ciclo comercial se cierra con disponer del suficiente stock de productos que constituye en una fortaleza el momento de atender oportunamente las necesidades del cliente.

Dicho esto, se considera que el sector público será el siguiente paso a seguir. Se deberá impulsar nuevas oportunidades de negocio en nuevos mercados, y en esta oportunidad, orientar esfuerzos para atender al sector público de salud mediante la participación en subastas inversas, compras por ínfima cuantía y procesos de contratación en general.

### **Planteamiento del Problema**

La empresa Apoyotek Representaciones es una empresa con pocos años en el mercado, se dedica a la comercialización de dispositivos médicos, desde que empezó sus actividades se ha dedicado a proveer insumos y dispositivos médicos a hospitales y clínicas privadas. Debido a un notable crecimiento del negocio se aprecia que la empresa ha llegado a niveles de solvencia y liquidez medianamente aceptable, así como a una estructura organizacional consolidada, surge la idea de incursionar en nuevas líneas de negocio o nuevos productos.

En la última década, el Gobierno Nacional ha dado un impulso sin precedentes al sector de la salud mediante la implementación de tecnologías orientadas a obtener

mejores condiciones de compra, así como permitir el acceso a pequeños y medianos proveedores del Estado con lo cual se constituyó en un proceso altamente incluyente. En definitiva, la contratación pública se ha convertido en una arista muy importante para el cambio de la matriz productiva que integra a los diversos actores económicos en un proceso de contratación pública debidamente normado y regulado.

Existe un extenso número de entidades públicas que requieren dispositivos e insumos médicos, las cuales se rigen a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública que constituyen un amplio mercado para incursionar en nuevos negocios.

La industria farmacéutica en general, permanentemente va a ser un excelente nicho de mercado pues inevitablemente se constituye en una permanente necesidad de la ciudadanía. Constantemente se va a requerir medicamentos y dispositivos médicos en empresas y casas de salud tanto públicas como privadas.

En el mercado existe un limitado número de personas que tienen un suficiente conocimiento en lo que se refiere a procesos de contratación pública de medicamentos e insumos, lo cual los hace acreedores de una ventaja competitiva frente a las demás empresas que están en similares oportunidades frente al Estado ecuatoriano.

inicio de cada año y más específicamente hasta el 15 de enero, presentan el Plan Anual de Contrataciones (PAC), y no es más que un detalle de bienes y servicios a adquirirse en el presente año.

Los principales objetivos de elaborar dicho plan son promover la planificación, transparencia, inclusión, pero principalmente abaratar costos de adquisición en base a la competencia entre los diferentes proveedores dentro y fuera del país.



A continuación, se puede visualizar los valores totales planificados por las entidades contratantes que, con fecha de corte 5 de junio, han publicado su PAC así como los bienes y servicios planificados para adquirir.

## **Objetivo General y Objetivos Específicos**

### ***General***

- Diseñar un plan estratégico para la empresa “Apoyotek Representaciones” orientada a incursionar la venta de los dispositivos médicos al Estado Ecuatoriano a nivel nacional.

### ***Específicos***

- Hacer un análisis de la empresa Apoyotek Representaciones frente a la actualidad del mercado del sector público de insumos y dispositivos médicos y la expectativa de crecimiento a corto plazo del sector de la salud.
- Orientar la misión, visión, valores y código de ética de la empresa acorde al nuevo modelo de trabajo propuesto.
- Analizar los factores externos que involucra las compras públicas, tales como políticas gubernamentales, tecnología, comportamiento de la competencia, entre otros, para identificar las oportunidades y amenazas del entorno.
- Establecer una imagen actual de la realidad de la empresa respecto a la administración, marketing, finanzas, tecnología, etc. que servirá para plasmar el camino a seguir estableciendo las fortalezas, debilidades, de la empresa para determinar qué tan fuerte o débil es su posición interna.
- Definir las estrategias a utilizar para alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo.
- Estructurar la implementación y control de estrategias mediante el desarrollo de un tablero de control balanceado que especifique los recursos a utilizar.

- Desarrollar un Plan Estratégico Integral que consolide la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas elaboradas en el presente plan.

## **Situación General**

### ***Entidades Contratantes***

En el sector público del Ecuador las entidades contratantes la conforman los organismos del Gobierno Central (Ministerios, Secretarías, etc), Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs, Municipios, Prefecturas, Juntas Parroquiales), entidades de control (Contraloría, Fiscalía,), empresas públicas y todas las entidades públicas descritas en la ley.

### ***Plan Anual de Contratación Pública***

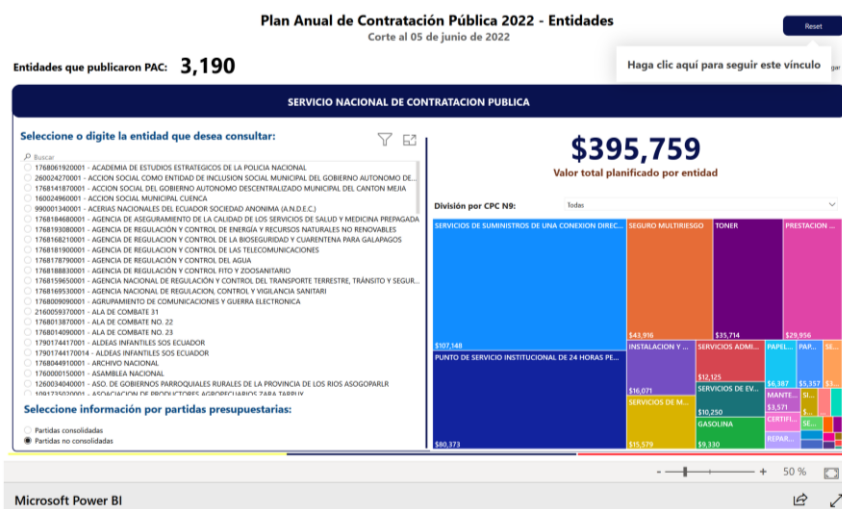
En las empresas del sector público del Ecuador, las compras o adquisiciones de bienes o servicios, las realizan de una manera programada, es así que las entidades contratantes al inicio de cada año y más específicamente hasta el 15 de enero, presentan el Plan Anual de Contrataciones (PAC), y no es más que un detalle de bienes y servicios a adquirirse en el presente año.

Los principales objetivos de elaborar dicho plan son promover la planificación, transparencia, inclusión, pero principalmente abaratar costos de adquisición en base a la competencia entre los diferentes proveedores dentro y fuera del país.

A continuación, se puede visualizar los valores totales planificados por las entidades contratantes que, con fecha de corte 5 de junio, han publicado su PAC, así como los bienes y servicios planificados para adquirir (SERCOP S. N., 2022).

Figura 1

## Plan Anual de Contratación Pública 2022



*Nota:* Tomado de Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), 2022

(<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/plan-anual-de-contratacion-3/>, 2022)

## Panorama Actual del Sector

En los últimos 15 años, el Estado Ecuatoriano ha orientado sendos recursos para potenciar las compras públicas y con mucho énfasis en el sector de la salud pues por constituirse en un sector considerado estratégico ciertamente deberá asignarse las prioridades de atención necesaria.

La efectividad en los procesos de contratación y el consiguiente abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos médicos de calidad a los centros públicos de salud ha sido la bandera de lucha de los últimos gobiernos.

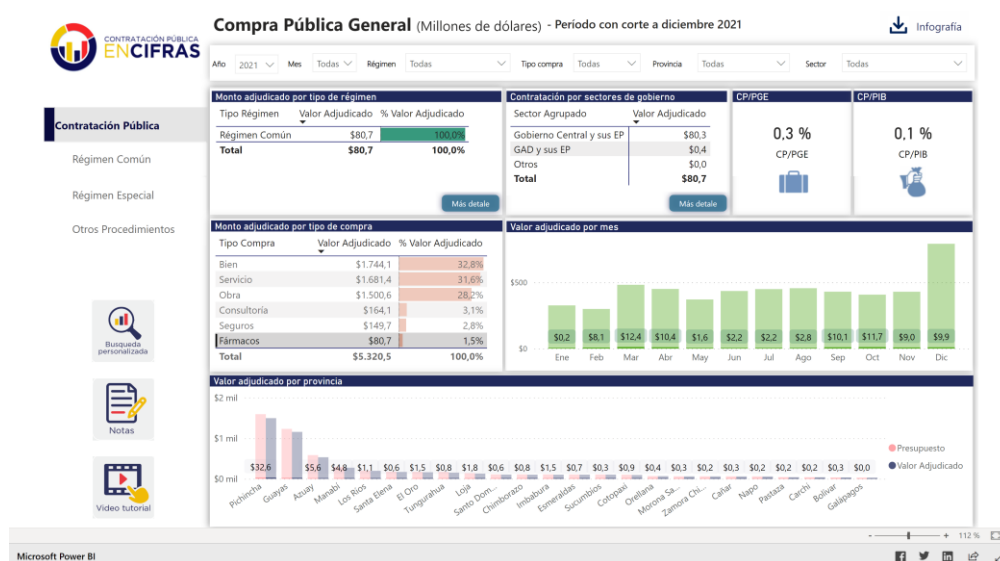
Recientemente se apertura la segunda fase de la subasta inversa corporativa de medicamentos que no es sino el reflejo del éxito que representó la primera FASE, en donde se busca contar con precios más competitivos que garanticen un importante ahorro económico al Estado, así como productos de calidad y excelencia en el servicio.

Desde el año 2021 se ha incluido a los insumos y dispositivos médicos dentro de varios lineamientos de calidad exigidos a la línea de medicamentos tales como ISO,

Certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Almacenamiento Distribución y Transporte (BPADT), entre otras. Esto obliga nuevamente a que las empresas proveedoras de insumos entreguen productos de calidad y sobre todo no se debe perder de vista que solo se tendrá un grupo selecto de empresas que cumplan con dichos estándares. (SERCOP S. N., 2022)

**Figura 2**

### *Compra Pública General*



*Nota:* Tomado de Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), 2022

([https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N\\_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view](https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view), 2022)

### **Perspectivas de Crecimiento del Sector**

Casi en los últimos tres años se ha atravesado una pandemia que posiblemente no se ha vivido en los últimos 100 años, ciertamente ha sido un acontecimiento sin precedentes. En varios intervalos de tiempo se tuvo rebotes epidemiológicos que terminaron con colapsar la demanda de atención sanitaria que ha sobrepasado los límites de atención en los sistemas de salud en la mayoría de países a nivel mundial y sobre todo su afectación fue más fuerte en países de desarrollo socio económico considerados medio y bajo.

La demanda de medicamentos, insumos y dispositivos médicos ha sobrepasado la capacidad de distribución local de los proveedores pues se convirtió en una demanda con crecimiento geométrico de las empresas en sus distintos campos de acción.

Afortunadamente se ha establecido una relación más estrecha y colaborativa entre la empresa público-privada que ha contribuido a mejorar el sistema de procedimientos en salud con una respuesta de calidad por parte de los proveedores.

Tomando en cuenta que aún quedan algunos años de lucha epidemiológica tanto al SARS CoV2 y las distintas variantes, así como la atención médica hospitalaria en los distintos ámbitos, hace pensar que se sitúa frente a un nicho de mercado en crecimiento sostenido para muchos años.

Finalmente, analizando en forma cuantitativa la perspectiva de crecimiento, se puede indicar que “las ventas y exportaciones del sector farmacéutico y de dispositivos médicos en el año 2020 aumentaron en un 13% en relación al año 2019 y para el 2021 se estimó en un crecimiento del 18%”. (SRI, 2022).

**Figura 3***Ventas y exportaciones del sector farmacéutico*

*Nota:* Tomado de Servicio de Rentas Internas 2020

Ecuador es considerado el país de Latinoamérica con mayor tamaño para el mercado farmacéutico y de dispositivos médicos. Para el año 2019 las ventas alcanzaron los \$1,571 millones USD, lo cual, si analizamos el período comprendido entre 2016 y 2019, refleja un crecimiento sostenido del 20,29%. (ICEXS, 2020)

## Resumen

En los últimos años, Apoyotek Representaciones ha mantenido un crecimiento sostenido que la llevado a ser una empresa consolidada en el mercado de dispositivos médicos; se considera que es el momento preciso para ampliar su estructura organizacional, así como líneas y estrategias de negocio.

El sector de salud en el Ecuador y para el presente caso, la comercialización de insumos y dispositivos médicos, representa un excelente nicho de mercado para incursionar pues se puede considerar un sector en atractivos niveles de crecimiento en los últimos años.

El gobierno nacional ha dado un importante impulso tecnológico para que los proveedores puedan competir en mejores condiciones de igualdad e inclusión, de tal forma que tanto empresas pymes pueden ser proveedores y el Estado se beneficia de mejores condiciones económicas y un excelente ahorro en costos de compra y contratación

No perder de vista que se debe cumplir con todos los requerimientos exigidos por las entidades, así como guardar una minuciosa observancia al proceso de cobros para que la inversión retorne en el menor tiempo posible.

## **Capítulo 2: Filosofía Empresarial**

Toda empresa deberá manejar una filosofía definida en todos sus procesos y actividades, se debe definir un conjunto de principios a los cuales se alinearán todas las decisiones en la actividad diaria. En el presente capítulo se aprecia los lineamientos bajo los cuales opera la empresa estableciendo su misión, visión, valores y el código de ética sobre el cual opera.

### **Antecedentes**

Apoyotek Representaciones inicia sus operaciones a raíz de la pandemia mundial de SARS COV 2 (Covid 19) y surge de la iniciativa de su gerente que en marzo del 2019 hace una pequeña prospección sobre las contrataciones de empresas públicas y privadas en situación de emergencia y todos los insumos médicos considerados de requerimiento urgente.

Inicialmente se opera desde el hogar con dos personas mediante el telemarketing y a los pocos meses se establece una oficina como centro de operaciones con tres personas a tiempo completo. Para el año 2021 se establece en una amplia oficina en el sector comercial de la capital con operaciones en todo el territorio nacional y con una base fija de seis empleados y eventualmente tres personas de apoyo a tiempo parcial.

### **Visión**

La visión es formarse una imagen clara de lo que se espera que se convierta la empresa en un plazo mediano. Es una descripción de la perspectiva futura respecto a la dirección que la empresa quiere tomar por lo tanto será una guía de orientación enfocados en el logro de los objetivos trazados. (GESTIOPOLIS, 2020)

En consecuencia, se puede enunciar que la visión de la empresa Apoyotek es: “Constituirse en la mejor empresa proveedora del Estado de insumos y dispositivos



médicos en base a un eficiente aprovechamiento de recurso humano que proporcione un servicio de excelencia” (APOYOTEK, 2020)

### **Misión**

La misión de la empresa es establecer un sello propio que la distingue de las demás empresas de su tipo. Es la razón de ser de la empresa y su objetivo dentro de la sociedad. (GESTIOPOLIS, 2020)

Para lo cual, se plantea como misión de Apoyotek Representaciones: “Proveer insumos y dispositivos médicos de la mejor calidad con un servicio ágil, rápido y oportuno a todas las empresas de salud del país” (APOYOTEK, 2020)

### **Valores**

Los valores constituyen el lineamiento moral y ético que toda persona debe poseer, los valores deben ser el punto de partida de la persona respecto a su relación en sociedad y debe formar parte de la cultura misma. (GESTIOPOLIS, 2020)

Aprovechar el potencial recurso humano de la organización debe ser considerado la base del trabajo diario para entregar un servicio de excelencia. Se relacionan con el comportamiento personal y la forma que una persona desarrolla su vida personal, familiar, laboral o social, razón por la cual, se han establecido perfiles de valores mínimos que todos los empleados deben poseer. Sin ningún orden es especial, se puede enunciar los siguientes: (APOYOTEK, 2020)

**Respeto:** reconocer y aceptar la diversidad de pensamientos y comportamientos. El respeto define el comportamiento hacia los demás

**Honestidad:** proceder y actual con transparencia, establecer la verdad por delante como identificador personal

**Compromiso:** cumplir las actividades y responsabilidades adquiridas frente a la organización y sobre todo con los clientes.

**Calidad:** buscar la excelencia en el producto o servicio que se entrega. En todo momento buscar un mejoramiento continuo en las actividades proporcionando un valor agregado.

**Responsabilidad:** ser entes comprometidos con la empresa y los clientes para satisfacer los requerimientos a todo nivel.

**Puntualidad:** respetar los lineamientos exigidos por la empresa en cuanto a horarios y tiempos de trabajo. Cumplir las actividades en el tiempo estipulado para ello.

### **Código de Ética**

La ética se puede definir como el universo del comportamiento moral de una persona frente a la sociedad. El código de ética será plasmar en un documento el conjunto de normas que regulan el comportamiento de las personas. (MORALES, n.d.)

El propósito de un código de ética deberá ser el convertirse en una guía y apoyo permanente en las actividades que realizan en todo momento las personas involucradas en el manejo de insumos médicos, que encamine a manejar una impecable imagen profesional que transmita seguridad y confianza a la sociedad.

Es importante mencionar que la comercialización de dispositivos médicos y más precisamente las empresas que los manipulan, llevan sobre sus hombros una enorme responsabilidad para con las empresas y casas de salud así como para con los pacientes en general.

Todo el ciclo de manejo de productos debe guardar un estricto apego a las normas generales establecidas por el Ministerio de Salud del Ecuador como por ejemplo certificaciones de calidad de los productos, normas generales de correcto almacenamiento, distribución y transporte, normas INEN, etc.

Apoyotek Representaciones al momento no ha definido formalmente un código de ética organizacional, sin embargo, se puede enunciar las siguientes normativas:

- No divulgar información crítica y confidencial.
- No emitir criterios que puedan sugerir discriminación a clientes, compañeros de trabajo o proveedores por motivos de religión, raza, nacionalidad o ideología.
- No aceptar sobornos.
- No adoptar conductas prohibidas de índole sexual o inmoral.

### **Resumen**

Para la consecución de los objetivos de la empresa es necesario que el recurso humano se encuentre alineado con políticas básicas de trabajo en armonía. Esto se verá reflejado en la consecución de un equipo de trabajo que sea exitoso.

Es importante definir e identificar claramente el rumbo de la empresa identificando elementos esenciales del caminar estratégico como lo es la misión, visión, valores y apegados a un código de ética orientado basado en la manipulación de dispositivos médicos.

En definitiva, cada uno de los trabajadores deberá establecer como política de trabajo diario todos los conceptos enunciados en el presente capítulo.

A corto plazo, Apoyotek Representaciones desea importar directamente desde China, India o Europa sus principales productos para disponer de precios sumamente competitivos, así como establecer canales de distribución locales.

### **Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa**

Es importante establecer la situación real de la empresa como un ente comercial respecto al entorno y para ello se debe hacer un análisis de los factores externos que involucran la industria de la salud en el Ecuador y más específicamente los insumos y dispositivos médicos. Determinar cuál es la situación de la empresa respecto a sus competidores directos para determinar factores influyentes en la toma de decisiones.

Se analizará el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental que permitirá establecer y analizar una matriz de factores externos (MEFE)

#### **Análisis Competitivo del País**

Para analizar la competitividad se debe hablar de hacer toda una investigación a fin de recaudar información de la competencia y empresas afines. El resultado es conocer qué hace el resto de empresas en el mismo giro de negocio, de qué forma lo hacen y cuánto puede afectar a la organización. (Esan, 2021)

Según información proporcionada por el Banco Central del Ecuador respecto a la economía ecuatoriana en el año 2021, la previsión era de un crecimiento del 3.55%, pero finalmente el Producto Interno Bruto (PIB) reflejó un crecimiento del 4.2%. Dicho incremento se debe a una variación del 10.2% del gasto de consumo final en los hogares lo cual supera el nivel apreciado en el período pre pandemia.

Con estos datos se puede apreciar que existió una franca recuperación económica y productiva del país.

Dentro de los sectores que se refleja un mayor crecimiento se puede apreciar:

**Tabla 1***Crecimiento económico 2021*

<b>Actividad Económica</b>	<b>Crecimiento Reflejado (%)</b>
Refinación de petróleo	23.9
Alojamiento y servicios de comida	17.4
Acuicultura y pesca de camarón	16.2
Transporte	13.1
Comercio en general	11.0

*Nota:* Actividades que reportaron mayor crecimiento en el 2021. (BCE, 2022).

Para el presente año 2022, el Banco Central del Ecuador ha pronosticado un crecimiento del 2.8% igualmente impulsado por las actividades del consumo interno y afectado por el conflicto bélico entre Rusia y Croacia. (BCE, 2022).

Según análisis macro económico del Banco Mundial, la era post Covid sigue causando repercusiones en la economía ecuatoriana que soportó una profunda recesión y ocasionó un repunte de la pobreza. Dicho impacto ahondó el desequilibrio económico que el gobierno hacía esfuerzos por controlar, sin embargo quedaron al descubierto fuertes debilidades a nivel país como la inexistencia de un plan de manejo económico debidamente estructurado, marcada informalidad de manejo en política pública, pero sobre todo un sector de salud y servicios públicos poco o nada preparado para enfrentar épocas de crisis.

El hecho de vacunar al 85% de la población ha sido clave para la reactivación económica pues los ciudadanos toman confianza al asistir a sus lugares de trabajo. El gobierno ha orientado su apoyo preferentemente en cinco ejes: seguridad integral, económico, ecológico, social, institucional. A pesar de una aparente recuperación,

Ecuador aún necesita imperativamente disponer de un crecimiento inclusivo que se vea reflejado a mediano y largo plazo. (BM, 2022)

### ***Condiciones de la Demanda***

Por el hecho de existir innumerables proveedores de insumos médicos (oferta) así como un interesante mercado del sector público de salud y otros (demanda), hace que el negocio sea cada vez más exigente, obligando a las empresas a generar una ventaja competitiva respecto a la competencia.

No se debe perder de vista que Apoyotek Representaciones nace a raíz de la pandemia del denominado SARS COV2, hoy llamado Covid19, por tanto es lógico pensar que los productos objeto de análisis inicial en cuanto a las condiciones de la demanda serán los primordiales para el tratamiento en pandemia, entre los cuales se puede enumerar: guantes de látex y nitrilo, gafas de protección, mascarillas quirúrgicas, mascarillas KN95, trajes de protección anti fluido, fundas de cadáver, cloro, alcohol, desinfectantes, pruebas de detección, etc. Casi inmediatamente, como una segunda etapa en cuanto a requerimiento de dispositivos médicos se tiene a termómetros, visores de protección, respiradores, sondas, catéteres, batas, trajes cambrela, cubre zapatos, etc.

Para su incursión en el sector público, Apoyotek considera necesario ampliar sus líneas de productos ofertados entre los cuales se puede mencionar agujas, jeringuillas, algodón, apósitos, brazaletes, cánulas, contenedores cortopunzantes, detergente, electrodos, equipos venoclisis, llaves 3 vías, gasas, suturas, tubo endotraqueal, vendas de gasa, venda de yeso, entre otros.

### ***Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas***

En el mismo giro de negocio se tiene en el mercado a muchas empresas, lo cual obliga a generar una ventaja competitiva para diferenciarse. Al tener claro que otra empresa o marca en particular tiene el mismo objetivo que es vender, obliga mejorar la

calidad del producto, crear estrategias de mercado, mejoramiento continuo, etc., por tanto la propia empresa debe aumentar su rendimiento y productividad. (Porter, 2021)

En el Estado ecuatoriano, el contar con un portal de compras públicas ha hecho que los proveedores compitan en igualdad de condiciones lo cual garantiza una estructura de negocio totalmente inclusiva. Como lo menciona Porter en la referencia del párrafo anterior, el proceso de contratación obliga a las empresas a mejorar la productividad y efectividad en sus procesos.

Apoyotek Representaciones tiene dos tipos de competidores claramente diferenciados: el primero son los fabricantes o importadores que muchas veces ingresan directamente a cotizar a las instituciones, el segundo es el amplio grupo de empresas distribuidoras y comercializadoras que están al mismo nivel de Apoyotek. Hablando del primer grupo, realmente es muy difícil competir pues el importador o fabricante cotiza a un precio bastante similar al precio que da al distribuidor; sin embargo, en caso que el requerimiento del Estado sea de varios productos, algunos de ellos que no los posee el mayorista, entonces las posibilidades de tener una oferta exitosa crecen considerablemente. Para el segundo grupo de competidores (distribuidores en general), se puede decir que existe una encarnizada competencia en igualdad de condiciones; para este caso se debe considerar mejores estrategias de negocio como precio competitivo, calidad del producto, tiempo de entrega, etc.

Finalmente se puede mencionar algunos de los competidores directos de Apoyotek. Mayoristas: Nipro, Prodimedia, Gimpromed, Grupo Ortega, etc. Distribuidores: Disfalider, Robinson Baquero, Distrisalud, etc.

### ***Sectores Relacionados y de Apoyo***

Se puede contar con un conjunto de proveedores o competidores con objetivos afines que se pueden complementar y contribuir a que el sector sea competitivo. Porter lo denomina clusters de empresas que mantienen una relación colaborativa horizontal o verticalmente relacionadas. (Porter, 2013)

Para algunas negociaciones, Apoyotek ha podido establecer relaciones de negocio complementarias con algunos fabricantes o importadores, en donde ambos oferentes resulten beneficiados. Ciertamente se entiende que se toma esta decisión conjunta debido a que, en caso de participar independientemente, la posibilidad de lograr un proceso de contratación exitoso es muy limitada o casi nula.

El denominador común es en cuanto al monto del contrato, el cual, se puede considerar relativamente alto y por lo tanto vale la pena asociarse. Como un ejemplo práctico se puede comentar cuando el fabricante o importador dispone de una única línea de productos y la oferta es muy variada, entonces contribuye con sus productos propios y Apoyotek se encarga de ofertar los restantes, pero siempre va a ser Apoyotek quien presenta una oferta individual e independiente.

### ***Influencia del Análisis en el Sector***

El hablar de un análisis del sector, se refiere a un estudio de mercado de las empresas pertenecientes al mismo sector producto, es analizar la competencia y saber cómo, dónde y en qué condiciones va a desempeñar su actividad la compañía. (Muñoz, 2019)

Más del 90% de los productos que comercializa Apoyotek son importados, por tal motivo, es importante conocer los más importantes proveedores de insumos médicos a nivel mundial.



**Tabla 2***Mercado Mundial 2020*

<b>Posición</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ventas (\$Billones)</b>
1	MEDTRONIC	\$28.91
2	JOHNSON & JOHNSON	\$22.95
3	FRESENIUS MEDICAL CARE	\$21.83
4	ESSILORT	\$17.6
5	CARDINAL HEALTH	\$15.44
6	STRYKER	\$14.35
7	BECTON DICKINSON	\$12.50
8	ABBOTT	\$11.78
9	BAXTER	\$11.67
10	DANAHER	\$10.57
11	BOSTON SCIENTIFIC	\$9.69
12	B BRAUN	\$9.08
13	3M	\$8.34
14	ZIMMER BIOMET	\$7.02
15	PHILIPS	\$6.80
16	ALCON	\$6.76
17	OLYMPUS	\$5.86
18	TERUMO	\$5.68
19	SMITH&NEPLEW	\$4.56
20	SIEMENS HEALTHINEERS	\$1.99

*Nota:* Ranking de proveedores de Dispositivos médicos a nivel mundial 2021.

(SALUDNEWS, 2021)

En el Ecuador, según la revista EKOS para el año 2020, el mercado de empresas proveedoras de insumos y dispositivos médicos está liderado por 10 empresas.

**Tabla 3**

*Mercado Ecuatoriano 2020*

<b>Posición</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ventas (\$Millones)</b>
1	SIMED S.A.	\$48.48
2	B.BRAUN - MEDICAL	\$23.18
3	IMPORTADORA BOHORQUEZ	\$22.06
4	ALCONLAB	\$11.67
5	PRODIMEDA	\$11.53
6	GIMPROMED	\$7.85
7	JARAFABI (JARAVITEX)	\$7.17
8	BACTOBIOLOGY	\$6.19
9	CORPOMEDICA	\$4.31
10	CORPMASTER	\$2.80

*Nota:* Top 10 de proveedores de Dispositivos médicos 2020. (EKOS, 2021)

### **Análisis del Entorno PESTE**

Un análisis PESTE es una herramienta de la que se apoya la empresa para identificar los indicadores del entorno y es muy útil para definir los factores referidos en un FODA, en donde la diferencia radica en que el PESTE se enfoca en analizar el mercado y el FODA parte del análisis de la empresa u organización. (CEREM, 2017)

Es muy importante hacer una exhaustiva investigación del entorno en el cual se desenvuelve Apoyotek. En base a dicho estudio dependerá las estrategias y decisiones a tomar. Debe la empresa tener claro el contexto de su entorno.

### ***Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)***

Las políticas de los diferentes Estados y gobernantes, tratan de normalizar la libre competencia de las empresas mediante leyes, reglamentos, políticas orientadas a buscar precios de adquisición más económicos. (Univia, 2014)

El Estado ecuatoriano establece leyes, normas y reglamentos para la comercialización de insumos y dispositivos médicos. La mayor parte de dichos reglamentos se toman de la base normativa establecida mucho tiempo atrás para comercialización de medicamentos.

Actualmente en el Ecuador está vigente la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP), publicada en el registro oficial suplemento No 395 del 4 de agosto del 2008 y cuya última modificación fue el 17 de febrero del 2021. Cabe indicar que existe un nuevo reglamento y reformas a dicha ley que entrará en vigencia a partir del 20 de Agosto del 2022. (SERCOP, 2022)

### ***Fuerzas Económicas y Financieras (E)***

La actividad de la empresa debe enmarcarse dentro de las políticas económicas, legales, financieras y tributarias (entre otros) para su normal desenvolvimiento. Generalmente se evalúan en base a indicadores económicos y de gestión. (Montoya, 2017)

El primer indicador a tomar en cuenta en el país es el Producto Interno Bruto (PIB). Según el Banco Central del Ecuador para el 2021 reflejó un incremento del 4.2% (BCE, 2022), lo cual marca un pequeño incremento constante que refleja que el país se encamina a una estabilidad económica. Un amplio detalle de lo mencionado se encuentra al inicio del presente capítulo en el literal de “Análisis Competitivo del País”.

La inflación es un indicador básico al momento de analizar proyecciones o inversiones. Para el año 2021 alcanzó el 1.98 %, lo cual indica que, a pesar de ser un país dolarizado, la situación aparentemente tiende a normalizarse. (INEC, 2022)

**Tabla 4**

*Índice de precios al Consumidor y sus variaciones*

Mes	Indice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
Ene-21	104.35	0.12%	-1.04%	0.12%
Feb-21	104.44	0.08%	-0.81%	0.20%
Mar-21	104.63	0.18%	-0.83%	0.38%
Apr-21	104.99	0.35%	-1.47%	0.73%
May-21	105.08	0.08%	-1.13%	0.81%
Jun-21	104.89	-0.18%	-0.69%	0.63%
Jul-21	105.45	0.53%	0.45%	1.16%
Aug-21	105.57	0.12%	0.89%	1.28%
Sep-21	105.58	0.02%	1.07%	1.30%
Oct-21	105.8	0.21%	1.47%	1.51%
Nov-21	106.18	0.36%	1.84%	1.87%
Dec-21	106.26	0.07%	1.94%	1.94%
<b>Jan-22</b>	<b>107.02</b>	<b>0.72%</b>	<b>2.56%</b>	<b>0.72%</b>

El acceso a créditos y fortaleza del sector bancario indudablemente es un indicador de estabilidad económica y atractivo para cualquier tipo de inversiones. Según la Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA), la banca privada inició el año 2022 con cifras que reflejan un impulso a la recuperación económica lo cual también se visualizó en el 2021.

Entre algunos datos importantes se puede destacar:

- A enero del 2022, la cartera de crédito asciende a USD 33.749 lo que representa un crecimiento del 14,2%.
- El micro crédito es considerado el segmento de mayor crecimiento. En enero 2022 se ubica \$ 2.665 millones, que representa un 31% más que

enero del año anterior y 53% más comparado a enero 2019, previo a pandemia.


- Se registra depósitos de \$ 40.588 millones, es decir incrementó 9,5% por un año.
- El crédito comercial registra un incremento de 17,1%.
- El crédito de consumo llega a \$12.803 millones, lo que representa un crecimiento del orden de 11,7% respecto al mismo mes en el 2021.
- Las captaciones de dinero (depósitos) se mantienen al alza, lo cual representa que la banca es un sector confiable para los clientes. Al primer mes del 2022, el indicador de captaciones llega a \$40.588, representando un incremento de \$3.527 millones versus enero 2021 con 9,5% crecimiento anual. (ASOBANCA, 2022)

### ***Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)***

Es imprescindible considerar el entorno social y cultural para entender la realidad del mercado en que la empresa aplica su radio de acción y disponer de una ventaja competitiva. No perder de vista conceptos como la cultura, educación, valores, tendencias, etc.

Como dato informativo y de referencia, en base al INEC, se puede acotar la capacidad instalada del sector de salud para atención a pacientes. La estadística de camas disponibles, así como egresos hospitalarios, cantidad de personas que se enferman en relación al total de la población, son datos que no se deben dejar de mencionar.

Figura 4

*Egresos hospitalarios y establecimientos de salud 2022*


**Resumen 2021** Una visión general de los resultados del periodo.

Egresos Hospitalarios	
Total Nacional	1.038.235
Sector público	661.953
Sector privado con fines de lucro	294.954
Sector privado sin fines de lucro	81.328


Establecimientos de salud	
Total Nacional	630
Sector público	182
Sector privado con fines de lucro	408
Sector privado sin fines de lucro	40

*Nota:* Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC, Camas y Egresos Hospitalarios, 2022)

Los valores de empleo o desempleo son dignos de tomar en cuenta. En el Ecuador se dispone la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Figura 5

*Empleo y Desempleo en Ecuador 2022*

 <b>Resumen</b> Una visión general de los indicadores laborales					
Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	jun-21	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Tasa de participación global	65,8	64,9	66,5	66,7	66,4
Tasa de empleo adecuado	31,3	32,7	32,5	33,2	34,0
Tasa de subempleo	23,0	23,0	23,9	22,1	23,6
Tasa de desempleo	5,1	4,8	4,7	3,7	4,0

*Nota:* Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC, Estadísticas Laborales – Junio 2022, 2022)

***Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)***

En un mundo globalizado, en la actualidad es necesario que la empresa vaya de la mano de la tecnología para el progreso institucional. Apoyarse en la tecnología constituye un factor diferenciador de las empresas.

El avance tecnológico del país se ve reflejado en el incremento de automatización de servicios públicos en línea, ciertamente constituye una herramienta de apoyo tecnológico para las empresas.

A nivel latinoamericano, Ecuador es uno de los países más afectados debido a la pandemia del Covid19. La población urbana alcanza el 64.3% de aproximadamente 18 millones de habitantes, de donde solo el 16% de la población rural tiene acceso a internet. Pese a esto se aprecia un incremento de acceso a internet y redes sociales.

El comercio electrónico alcanzó niveles de 2.3 mil millones con un incremento en el 2020 del 43.75% respecto al 2019 con altas probabilidades de aumentar al 2021.

En definitiva, juntamente al teletrabajo, las actividades se volcaron a procesos digitales en línea.

Figura 6

Uso de internet en Ecuador 2021



Nota: Revista digital BRANCH. (BRANCH, 2021)

### ***Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)***

La Protección del medio ambiente se ha convertido en un tema obligatorio en las políticas de estos en los años. En Ecuador desde la constitución de 1979 en su artículo 19 ya se decretaba el derecho a vivir en un ambiente de cero contaminación y la obligación del Estado para que se cumpla lo decretado y consagrarse a la protección de la naturaleza. (Actualidad Jurídica Ambiental, 2020)

En las últimas décadas, a nivel mundial, cada vez ha tomado más fuerza el concepto de conservación del medio ambiente, esto se ha visto reflejado en el deterioro ambiental debido al calentamiento global, destrucción de la capa de ozono, tratamiento irresponsable de desechos tóxicos, uso y deterioro indiscriminado de recursos naturales, etc.



En términos generales en el Ecuador el 2021 no fue precisamente un buen año en tema de protección de medio ambiente a pesar de las promesas del gobierno respecto a una verdadera transición ecológica (no cumplidas), cambiando el nombre a Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, pero solo se ha reducido a un bonito nombre. Factores como la producción petrolera, minería sin control e indiscriminada, deforestación de bosques especialmente en la Amazonía y la pesca incidental, son temas que aún quedan desatendidos eficientemente. Para el 2022 se estima que seguirá siendo un desafío pendiente.

En el área de salud tanto hospitales como centros de salud en general, generan residuos peligrosos que deben ser responsablemente tratados sobre todo por tener componentes infecciosos, cortopunzantes, sustancias tóxicas, radiactivas, inflamables. Su mal manejo puede causar fuertes impactos de deterioro ambiental.

Mas específicamente para el caso de Apoyotek, dentro de la gama de productos que dispone se tiene a los contenedores de desechos cortopunzantes con las capacidades de 2.9, 5 y 12 litros.

### **Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

En base a los factores externos que pudieran afectar al negocio de Apoyotek, se crea una lista de oportunidades y amenazas con una valoración y ponderación lo más cercana a la realidad de tal manera que se obtenga una matriz de factores externos (MEFE) que permita una evaluación efectiva.

**Tabla 5***Evaluación de los Factores Externos*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b><i>Oportunidades</i></b>			
1 Demanda de insumos médicos en empresa pública.	0.09	3	0.27
2 Acceso a mercado de nuevos productos.	0.10	2	0.20
3 Decretos de emergencia sector salud.	0.09	3	0.27
4 Incremento de presupuesto sector salud.	0.06	3	0.18
5 Alta liquidez en el sector bancario.	0.07	3	0.21
6 Aprovechamiento de plataforma tecnológica.	0.10	4	0.40
7 Nuevas leyes de “LOSNCP”	0.07	4	0.28
	0.58		1.81
<b><i>Amenazas</i></b>			
1 Inestabilidad política del país.	0.09	1	0.09
2 Elevado poder de negociación de proveedores.	0.10	1	0.10
3 Corrupción en contratación pública.	0.09	2	0.18
4 Retraso en los pagos a proveedores del Estado.	0.07	1	0.07
5 Incremento de competidores en el mercado nacional.	0.07	2	0.14
	0.42		0.58
	1.00		2.39

*Nota:* Esta tabla indica las oportunidades y Amenazas de la empresa Apoyotek.

El total ponderado de la Matriz MEFE en la Empresa Apoyotek Representaciones, tiene una calificación de 2.39 lo que indica que se encuentra por debajo del promedio.

Se puede apreciar que dos de las amenazas como es el retraso de los pagos a proveedores e inestabilidad política tienen un peso muy importante afectando la industria, por otro lado, se tiene una respuesta deficiente al acceso a mercados de nuevos productos, afectando así el aprovechamiento de dicha oportunidad.

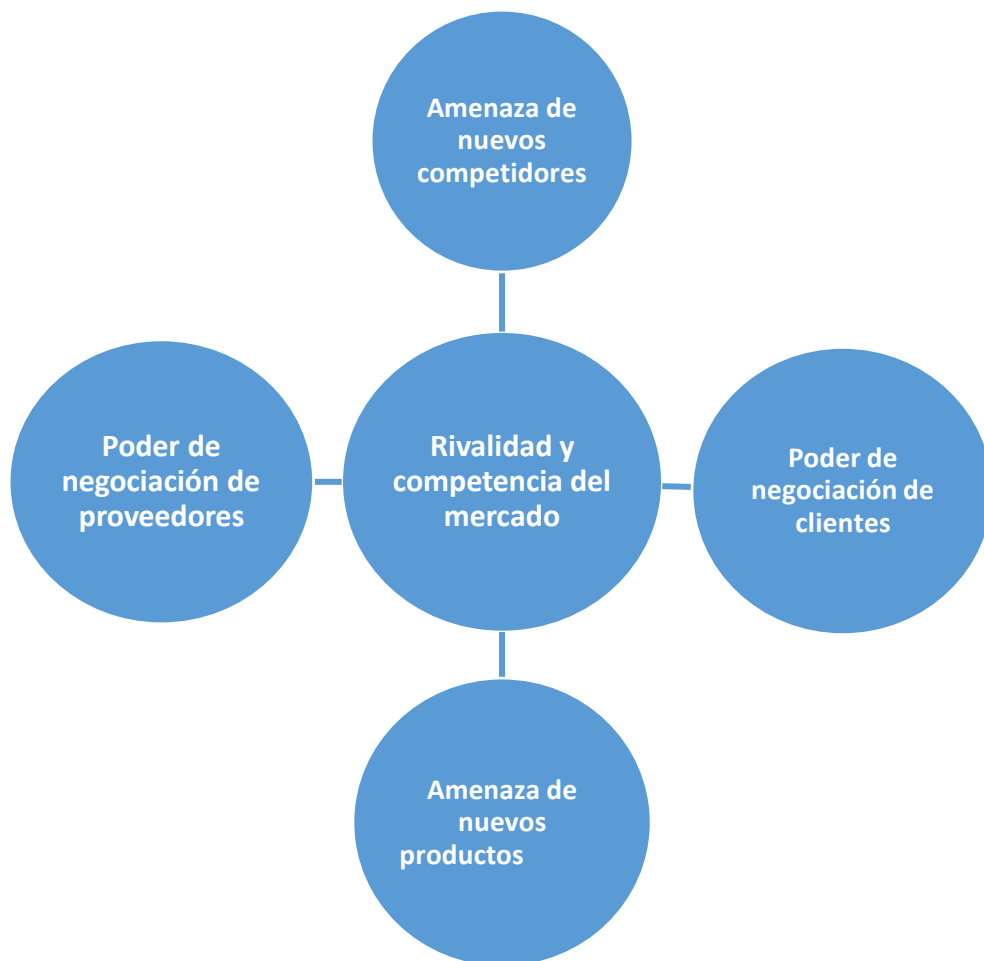
### **La Organización y los Competidores**

Las cinco fuerzas de Porter se pueden identificar mediante un diagrama estratégico utilizado usualmente en el mundo de los negocios que ayuda a interpretar la

competitividad inmersa en una empresa. El objetivo es analizar datos de rentabilidad del nicho de mercado en que se desenvuelve la empresa para concluir si es factible establecer una oportunidad de negocio. (SIMLA, 2022)

**Figura 7**

*Las Fuerzas de Porter*



### ***Poder de Negociación de los Proveedores***

Apoyotek Representaciones trabaja o se abastece directamente y exclusivamente de los importadores directos y fabricantes de los distintos productos que comercializa. Con la mayoría de ellos se ha establecido acuerdos de distribución, con lo cual se obtiene

algunas ventajas que favorecen a su objeto de negocio como por ejemplo precios de compra mas bajos, entrega inmediata, preferencia en disponibilidad de stock.

Ciertamente que para lograr los acuerdos comerciales se ha tenido que caminar cuesta arriba al inicio, pues en plena pandemia (inicio de actividades) casi todos los proveedores facturaban únicamente al contado ya que el mercado a nivel mundial se estaba tornando muy variable. Es así que se hicieron múltiples compras consecutivas de contado a los distintos proveedores por el orden de cuatro cifras bajas y logrando así establecer excelentes lazos de confianza en la negociación y cumplimiento oportuno de obligaciones financieras que garantizan una relación comercial a largo plazo.

Por ésta razón se puede concluir que la intensidad del poder de negociación de proveedores es bajo.

### ***Poder de Negociación de los Compradores***

En el Ecuador, como en cualquier parte del mundo, tanto los medicamentos como los dispositivos médicos deben ser productos de primera calidad pues como se entenderá, se está hablando de la salud de las personas la que está de por medio.

Apoyotek Representaciones ha dado prioridad a proveedores y por ende a productos que posean certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas de manufactura, lo cual garantiza adquirir y entregar a los clientes productos avalados bajo normas internacionales como ISO, BPADT, INEN, CE, etc.

Por ésta razón, en los tres años que lleva la empresa en el mercado se ha logrado establecer una confianza institucional, la misma que se ve reflejada en un comportamiento de fidelidad de los clientes, con lo que se ha logrado determinar que el nivel de intensidad del poder de negociación de los compradores está ubicado en un nivel bajo.

***Amenaza de los Sustitutos, Amenaza de los Entrantes, Rivalidad de los Competidores***

En el modelo de mercado actual, usualmente se suele comentar que así como aparecen nuevas empresas, así mismo habrán muchas que desaparecen. Esto se refleja en el apareamiento de un mercado cada vez más competitivo que conlleva a una encarnizada lucha de las empresas por cubrir el mercado objetivo.

El nivel de competencia en el que se encuentra Apoyotek es relativamente alto pues incluso por la reciente pandemia, ha dado lugar al apareamiento de muchas empresas proveedoras de productos y servicios de salud.

Gracias a una eficiente política de servicio al cliente en temas de tiempos de entrega, calidad de productos, valor agregado en el servicio, se ha podido lograr una relativa preferencia del cliente para la adquisición de productos, por lo cual se puede concluir que, a pesar de existir mucha competencia en el mercado, la rivalidad actual es moderada gracias a los elementos de diferenciación antes mencionados.

Entre los competidores directos se puede enumerar los siguientes: Prodimedia, Cruz Medical, Disfalider, Medic Mundo, Bioamiga, Medi Vital, Pizzeli, Promeincad, Textiquim, entre otros.

Respecto a la posibilidad de inclusión de nuevos competidores se puede acotar que es muy baja debido a las importantes barreras de entrada como las diferentes exigencias con que cuenta el sector de salud, entre los cuales se puede mencionar a registros sanitarios, implementación normas ISO a los fabricantes, certificaciones de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, permisos de funcionamiento especiales, etc., que deben poseer todas las empresas que quieran acceder a ser proveedores del Estado.

En cuanto a productos sustitutos se puede mencionar que casi no existe pues el campo de la salud requiere mucha especificidad de los insumos y dispositivos, es decir,

para cada enfermedad o tratamiento se va a requerir un solo tipo de producto con muchas especificaciones técnicas precisas tal como está definida la ficha técnica emitida por el mismo Ministerio de Salud Pública.

Existe una amplia gama de fabricantes en el mercado mundial lo que ha determinado que de un mismo producto ofertado existan innumerables alternativas de compra. En este contexto se puede concluir que la oferta al cliente final se ha ubicado en un estado de igualdad de condiciones comerciales, por lo cual se puede concluir que la intensidad de la fuerza es alta.

Para comprender un poco el tema de productos competidores se puede citar como ejemplo las Jeringuillas de 2ML, la empresa generalmente comercializa la marca Sarnope, sin embargo, en el mercado se comercializan también de marca Nipro, Inmedic, Fortune Médical, Medic Life, Herenco, Idelife, etc.

## **Resumen**

En el presente capítulo se pudo concluir sobre la importancia de ubicar a la empresa dentro del entorno externo para tener una visión clara de la situación en el mercado. No se debe perder de vista a la competencia dentro del contexto de amenazas y oportunidades arrojadas en la matriz MEFE, la cual presenta un resultado de 2.39 situado bajo el promedio, lo que determina que la empresa debe aprovechar mejor las oportunidades, así como también canalizar de mejor manera las amenazas.

Es imprescindible que la compañía identifique las 5 fuerzas de Porter pues ayudan a ubicar a la empresa dentro del contexto de la competencia. En Apoyotek, a pesar de iniciar sus actividades en medio de una pandemia mundial, con la crisis económica que ello representa, se ha podido administrar niveles de liquidez respetables, razón por la cual se concluye que el poder de negociación tanto con proveedores como clientes resulta

relativamente bajo, lo cual facilita establecer estrategias de comercialización desde la compra hasta la venta que van de la mano a los objetivos de la empresa.

Es muy oneroso hablar de productos sustitutos debido a las estrictas especificaciones técnicas solicitadas para un determinado producto, pero en cambio existe una amplia variedad de productos competidores, lo cual obliga a la empresa a no perder de vista el valor agregado en sus servicios.

## Capítulo 4: Evaluación Interna

En el presente capítulo se hará una introspección a la empresa Apoyotek Representaciones. Se abordarán temáticas como la filosofía de trabajo, procesos internos, administración y gerencia. En base al análisis de fortalezas y debilidades se buscará potenciar la interoperabilidad de los distintos departamentos.

Se realizará un análisis interno para determinar qué tan fuerte o débil es la posición interna de la empresa mediante el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

### **Análisis Interno AMOFHIT**

El análisis interno se puede interpretar como la auditoría interna de la empresa, lógicamente debe ser clara e imparcial y se fundamente en encontrar las fortalezas y debilidades de todas las áreas involucradas y su interacción, las cuales son: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información, Tecnología e Investigación y Desarrollo.

### ***Administración y Gerencia (A)***

La Gerencia General tiene vasta experiencia en el campo de ventas de bienes y servicios. Razón por la cual, ha sabido plasmar sistemáticamente los lineamientos acordes a las metas planteadas por la organización.

Para el año 2022 la meta es incursionar con la venta de insumos y dispositivos médicos en el sector público a nivel nacional, para lo cual se ha ido cumpliendo algunos hitos importantes como una mejor estructura organizacional, logística y cumplimiento de requerimientos legales para el Ecuador.

Una fortaleza que se puede atribuir a la gerencia para el éxito del negocio es el haber sido analista de compras públicas en algunas empresas farmacéuticas, lo cual ha

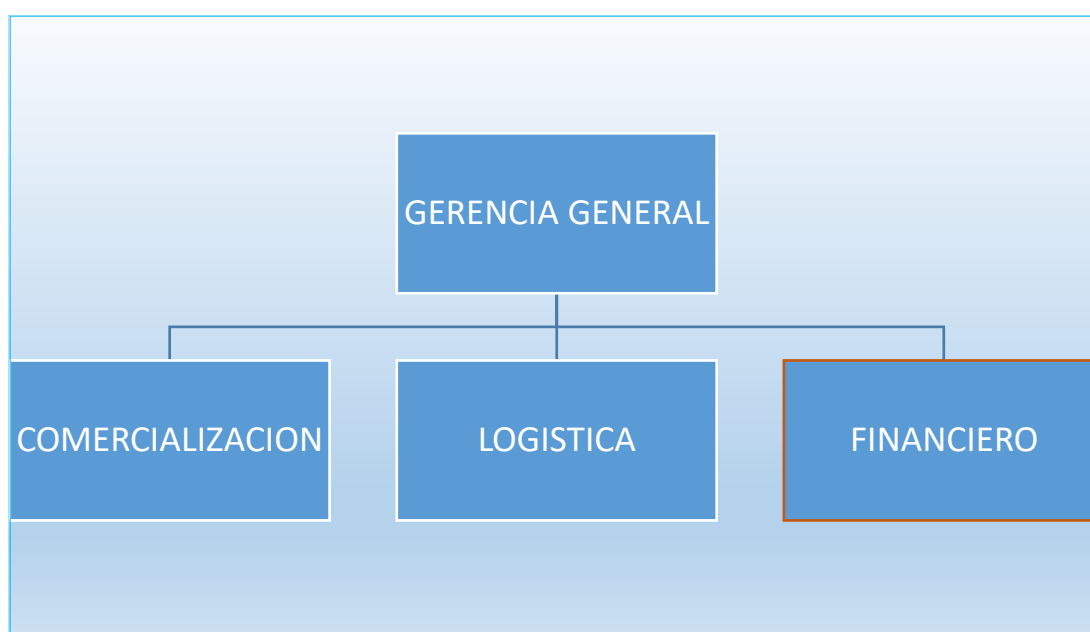


reducido drásticamente la brecha desde el inicio de la operación hasta alcanzar un avanzado conocimiento del giro de negocio, mercado, proveedores, clientes, etc.

La estructura organizacional y jerarquías de APOYOTEK quizá no pueda ser muy compleja o extensa, sin embargo, cada área esta perfectamente identificada con sus respectivas actividades y funciones.

**Figura 8**

*Plan Anual de Contratación Pública 2022*



***Marketing y Ventas (M)***

El proceso comercial parte de consultar todos los requerimientos o requisiciones de productos, los cuales son referidos inmediatamente al personal de ventas conformado por tres personas, las mismas que proceden inmediatamente a cotizar con los proveedores, fabricantes e importadores y poder evaluar los distintos factores que se involucran para proponer un precio de venta atractivo tales como: costo del producto, tipo de cliente o institución, ubicación geográfica, volumen de productos cotizados, peso aproximado de la mercadería, manejo logístico a aplicar (entrega personal, empresas de Courier, empresas de transporte pesado, etc).

Una fortaleza en esta área también se puede considerar a la amplia experiencia que tiene todo el personal en el ámbito de ventas y servicio al cliente.

En caso de salir favorecidos, se procede a comprobar nuevamente la disponibilidad del inventario ya sea propio o del proveedor respectivo.

Una debilidad que se puede apreciar es la falta de un repositorio único de información que esté disponible para todo el departamento de ventas pues en muchas ocasiones se puede estar vendiendo un mismo producto y los documentos asociados son los mismos sin embargo se procede a solicitar nuevamente al proveedor, lo cual provoca retraso en la entrega oportuna.

#### ***Operaciones y Logística. Infraestructura (0)***

La ruta que sigue un producto desde su adquisición hasta la entrega se pudiera considerar relativamente sencilla pues se maneja la política del mínimo inventario, es decir, muy rara ocasión se adquieren productos para mantener en el inventario de la empresa hasta su venta sino más bien, el momento que se recibe la orden de compra se procede a iniciar el proceso de la cadena de suministro que consiste en pedir el producto al proveedor, recibir el pedido de compra, hacer las adecuaciones necesarias al producto (etiquetas, empaques, sellos, etc), despacho y entrega.

La fortaleza de trabajar en esta modalidad es que no se trabaja con un inventario voluminoso lo cual contribuye a manejar valores mínimos de mercadería en inventario y el costo de almacenamiento que involucra.

Se puede considerar una debilidad el hecho de tener que trabajar con la disponibilidad de inventario del proveedor lo cual constituye un problema el momento que llegue la orden de compra del cliente y que ese momento el proveedor no disponga la cantidad requerida.

Para mitigar esta debilidad presentada, el vendedor hace una re confirmación de la disponibilidad de stock para las cantidades solicitadas.

### ***Finanzas y Contabilidad (F)***

APOYOTEK es considerada como una empresa de manejo familiar que en los últimos años ha ido creciendo uniformemente. Siendo así, el manejo financiero ha ido soportando cambios en su concepción acorde a la necesidad de la empresa, sin embargo, este crecimiento no va de la mano al crecimiento de la empresa. Entonces se puede mencionar que una debilidad es el de contar con sistemas de información totalmente separados e independientes de ventas, compras y contabilidad. El manejo financiero está exclusivamente a cargo de la gerencia mediante un sencillo balance de cuentas por cobrar y por pagar. Posiblemente el manejo contable financiero pudiera delegarse a cargo de un auxiliar contable que no se ha contratado pues estará sujeto a un análisis costo – beneficio.

A pesar del básico proceso de manejo financiero, una fortaleza podría ser el contar con un importante flujo de caja y liquidez, lo cual no ha obligado a hacer extremos análisis de flujos de caja y disponibilidad del dinero.

### ***Recursos Humanos (H)***

Uno de los objetivos primordiales de la empresa es el de contar con personal debidamente motivado en su trabajo y respecto al área de recursos humanos se cuenta con siete empleados incluidos directamente en la nómina que disponen de todos los beneficios de ley. Se cuenta con una atractiva estructura de comisiones acorde a presupuestos de venta establecidos conjuntamente.

Ocasionalmente se contrata personal externo para colaborar en labores de adecuación de productos como empaque, etiquetado, distribución y entrega, lo cual contribuye a colaborar al desempleo local.

Las instalaciones para el trabajo son consideradas cómodas y acogedoras. La oficina está ubicada en un lugar céntrico y estratégico del área financiera y comercial de la ciudad.

### ***Sistemas de Información y Comunicaciones (I)***

No se dispone de alguna herramienta para análisis y toma de decisiones. El manejo de información se puede considerar básico y limitado únicamente a la gerencia general, la cual hace un minucioso seguimiento de cuentas por cobrar y pagar.

Está en proceso de implementación un módulo gerencial para análisis de costos de compra y cotizaciones de compra por producto, el cual va a permitir obtener informes gerenciales de comparativos de costos a los distintos proveedores proporcionando información de compras anteriores por producto, proveedor, cantidad, costo, volumen, temporalidad, etc.

### ***Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)***

A pesar de estar catalogada como una empresa PYME, la parte tecnológica puede considerarse como una fortaleza. Para el área comercial, la empresa ha invertido en la adquisición de un sistema para planificación de recursos llamado ODOO ERP. Tiene certificaciones de calidad a nivel mundial y catalogado como uno de los mejores en su área. En éste software se puede generar cotizaciones, pedidos, facturas electrónicas y control de inventarios de un modo sencillo. La herramienta trabaja 100% en la nube, es decir cualquier empleado puede acceder al sistema desde un navegador web en cualquier momento y proporcionar información rápida y oportuna para quien lo requiera.

La búsqueda de información comercial, de ventas, productos e informes disponibles son ilimitados y totalmente parametrizables y también están disponibles desde cualquier celular inteligente, tablet o equipo portátil con lo cual se obtiene un ahorro invaluable de tiempo.

### Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se utiliza para hacer una evaluación o auditoría interna de la empresa, establecer una imagen real y actual en donde se identifican fortalezas y debilidades, las cuales se relacionan directamente en todos los niveles de la organización. (Ruiz, 2022)

**Tabla 6**

*Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>Fortalezas</b>			
1 Variedad de productos. Precios accesibles para las entidades públicas.	0.10	4	0.40
2 Calidad de la mercadería.	0.10	3	0.30
3 Buena reputación entre los proveedores.	0.09	3	0.27
4 Experiencia y conocimiento.	0.10	4	0.40
5	0.10	4	0.40
	0.49		1.77
<b>Debilidades</b>			
1 Poco espacio para los materiales.	0.13	2	0.26
2 Falta de personal.	0.10	1	0.10
3 Ausencia de lista de precios establecidos.	0.12	2	0.24
4 Un solo establecimiento.	0.06	1	0.06
5 Inexistencia de costos de productos adquiridos.	0.10	2	0.20
	0.51		0.86
	1.00		2.63

*Nota:* Esta tabla indica las fortalezas y debilidades de la empresa Apoyotek.

El total ponderado de la Matriz MEFI en la empresa Apoyotek Representaciones, tiene una calificación de 2.63, lo que indica que la posición interna de la empresa está por arriba de la media, siendo está fuerte.

Se aprecia que la fuerza más importante de la empresa son la variedad de los productos, la buena reputación entre los proveedores, la experiencia y conocimiento del

negocio, mientras que sus mayores debilidades son la falta del personal y la existencia de un solo establecimiento. Es importante que la empresa gestione la contratación de personal, así como la posibilidad de expandir operaciones en otras sucursales.

### **Resumen**

Apoyotek Representaciones se puede considerar dentro del rango de pequeña y mediana empresa, sin embargo, ha hecho importantes inversiones en personal, tecnología e infraestructura para ir de la mano al progreso de la misma.

Proporcionar capacitación, un excelente ambiente de trabajo y una remuneración acorde al trabajo del recurso humano va a ser prioridad por tanto no se escatiman esfuerzos en dotar de tecnología e infraestructura adecuada, está claro que un empleado que cuente con todas las facilidades para realizar sus actividades va a estar motivado y la empresa se beneficiará del potencial entregado.

El balance entre fortalezas y debilidades se puede considerar del lado positivo y con un marcado interés de la gerencia por subsanar dicha diferencia. Este indicador positivo se puede visualizar en el resultado de la matriz MEFI, en el cual se obtiene un valor de 2.63 (por encima de la media), que en definitiva refleja una gran variedad de productos disponibles y la buena imagen que la empresa proyecta frente a sus clientes y proveedores.

## Capítulo 5: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se refiere al afinamiento de políticas internas, estrategias, objetivos y metas. En el presente capítulo se hará lo propio con Apoyotek basados en todo lo delineado en capítulos anteriores, fortalecidos por el análisis de las matrices MFODA y MBCG, para finalmente delinear las diversas estrategias a implementarse con miras a cumplir con los objetivos de corto y largo plazo establecidos en el presente plan.

### Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos a largo plazo son aspiraciones a cumplirse entre 2 y 5 años, para lo cual la empresa debe definir estrategias para conseguirlos. Estas estrategias deberán ser constantemente evaluadas con el fin de realizar correcciones sobre la marcha de ser necesario. (SecuritasDirect, 2022)

Orientado a las aspiraciones de Apoyotek, se puede enunciar los siguientes objetivos a largo plazo, así como las estrategias encaminadas para su cumplimiento:

**OLP1:** Ampliar la gama de productos con 70 medicamentos en al menos 2 años a partir de la incursión en el sector público.

**OLP2:** En aproximadamente 3 años importar directamente desde China, como mínimo un 80% de los insumos y dispositivos médicos.

**OLP3:** Como empresa llegar a un crecimiento de al menos el 40% en los próximos 3 años y 15% en los 3 años subsiguientes.

### *Intereses Organizacionales y Potencial Organizacional*

A corto plazo, Apoyotek desea importar directamente los dispositivos e insumos, con lo cual se obtendrá costos de productos, ampliar la capacidad de infraestructura física y posiblemente manejar una red de distribuidores, entre otros.

El potencial organizacional se basa en la excelente imagen frente a sus clientes debido a la atención inmediata de sus necesidades. En gran parte esto es posible por el

minucioso manejo de sus finanzas a fin de disponer de liquidez económica para la compra de productos y ofrecer una entrega inmediata.

**Tabla 7**

*Matriz de Interés Organizacional*

<b>Matriz del Interés Organizacional</b>			
Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Importación de Insumos	X		
Ampliar infraestructura física		X	
Establecer Red de Distribuidores			X
Manejo Financiero	X		
Entrega inmediata		X	
Proveer del Estado	X		

### **Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)**

La matriz es una herramienta de apoyo para hacer un análisis de la empresa. Su nombre deriva de las letras iniciales de sus componentes (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) El principal objetivo es obtener, en base al cruce analítico de sus componentes, un diagnóstico claro que sea una base para toma de decisiones estratégicas. (Espinoza, 2013)



Tabla 8

## Evaluación del Análisis FODA

		POSITIVO		NEGATIVO		
		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
ANALISIS INTERNO	1	Variedad de productos	1	Poco espacio para los materiales.		
	2	Precios accesibles para las entidades públicas.	2	Falta de personal.		
	3	Calidad de la mercadería.	3	Ausencia de lista de precios establecidos.		
	4	Buena reputación entre los proveedores.	4	Un solo establecimiento.		
	5	Experiencia y conocimiento.	5	Inexistencia de costos de productos adquiridos.		
ANALISIS EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FO: EXPLOTE</b>		<b>DO: BUSQUE</b>	
	1	Demanda de insumos médicos en empresa pública.	1	Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB.F1, F2, F3, F5, O1, O2, O6	1	Incrementar espacio físico para soportar el almacenamiento de nuevos productos. D1, D4, D2, O1, O2, O4, O3
	2	Acceso a mercado de nuevos productos.	2	Mantener un seguimiento continuo sobre nuevos productos o variantes nuevas. F1, F3, F5, O1, O2, O6	2	Contratar personal calificado acorde al incremento del tamaño de la empresa. D2, D4, O2, O4, O3
	3	Decretos de emergencia sector salud.	3	Implementar nuevas aplicaciones tecnológicas del ERP de la empresa. F1, F2, F5, O1, O2, O6	3	Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB.D1, D4, O1, O2, O6
	4	Incremento de presupuesto sector salud.	4	Buscar nuevas líneas de negocio y nuevos productos. F1, F3, F5, O1, O2, O3, O6	4	Optimizar manejo de costos de productos. D3, D5, O2, O6
	5	Alta liquidez en el sector bancario.	5	Buscar mejores condiciones de pago a proveedores y mayores volúmenes de compra. F4, O4, O5	5	Buscar líneas de crédito a largo plazo para inversiones. D1, O1, O2, O4, O5, O6
	6	Aprovechamiento de plataforma tecnológica.	7	Reaccionar inmediatamente e Implementar nuevas disposiciones del Estado. F3, F5, O7, O3		
7	Nuevas leyes de "LOSNCP"					

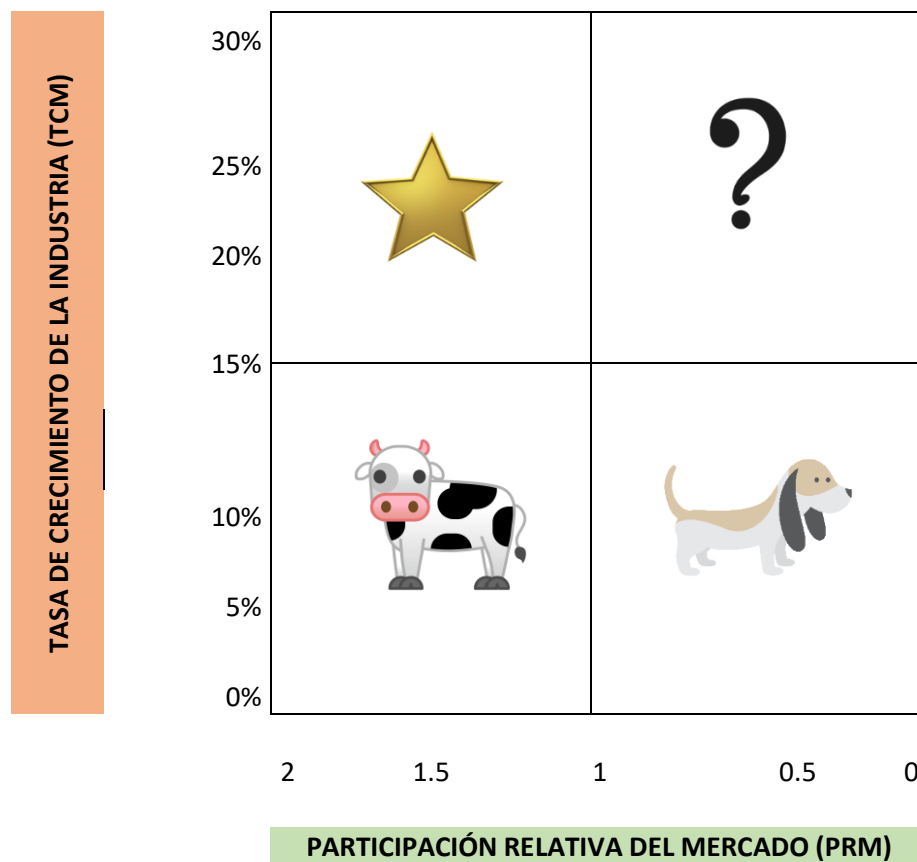
	AMENAZAS	FA: CONFROTE	DA: EVITE
1	Inestabilidad política del país.	Mantener una política interna de continua capacitación y conocimiento de los productos. F1, F3, F5, A2, A5	Elaborar flujos de efectivo y flujos de caja para evitar iliquidez. D4, D1, A2, A4
2	Elevado poder de negociación de proveedores.	Elaborar una estrategia de negociación con los proveedores a fin de establecer mejores condiciones de pagos. F4, F2, F1, A2, A4, A5	Elaborar una estrategia de negociación con los proveedores a fin de establecer un plan de pagos acorde a los ingresos. D3, D5, A1, A2, A4, A5
3	Corrupción en contratación pública.	Hacer un seguimiento de ofertas fallidas y retroalimentar. F1, F2, A3	Desarrollar estrategias que permitan entregar un valor agregado al cliente y obtener una diferenciación en el mercado. D2, D4, A1, A3, A5
4	Retraso en los pagos a proveedores del Estado.	Preparar planes de contingencia ante eventuales agentes externos como huelgas, pandemias, medidas económicas. F5, A1, A4, A5	
5	Incremento de competidores en el mercado nacional.		

## Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group fue desarrollada por la empresa consultora del mismo nombre en 1973. Desde el punto de vista del marketing estratégico, es una matriz de análisis de la demanda de un producto versus la cuota de participación del producto que vende la empresa. (Espinoza, 2013).

Figura 9

*Matriz Boston Consulting Group*



La matriz tiene cuatro cuadrantes:

Estrella: como su nombre lo dice, es el producto estrella y se caracteriza por tener alto crecimiento y alta participación en el mercado. Merece la mayor atención pues representa liquidez a la empresa

Interrogación: Se considera un producto de elevado crecimiento, pero con poca participación en el mercado. Se podrían estar orientando muchos recursos para su mantenimiento.

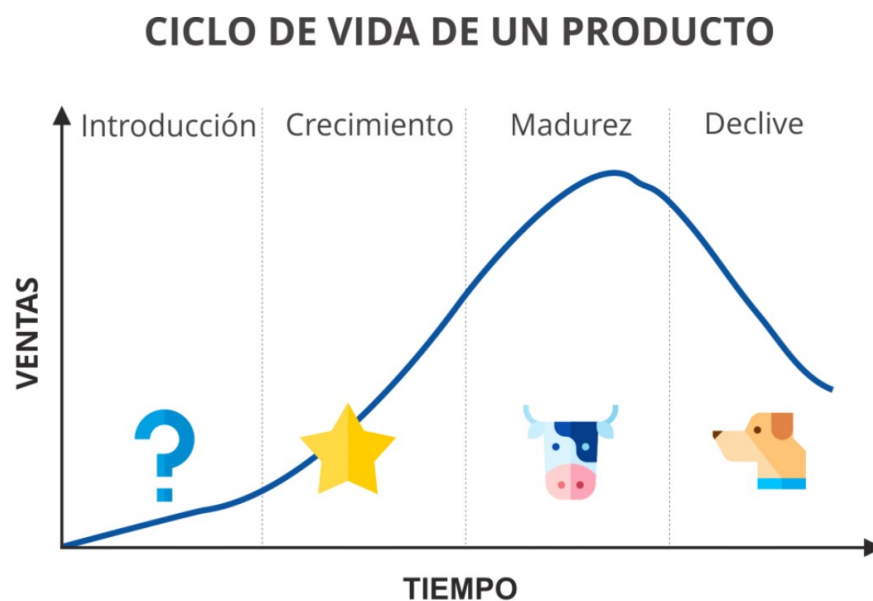
Vaca Lechera: Alta participación en el mercado, pero bajo índice de crecimiento. Relativamente poca inversión, pero mantiene con liquidez a la empresa

Perro: Bajo crecimiento y baja participación en el mercado. No representan mayor interés para la empresa con tendencia a desecharse.

A continuación, se presenta el ciclo de vida de un producto para quedar claros con los términos antes mencionados:

**Figura 10**

*Ciclo de Vida de un Producto*



Ahora bien, aplicando los conceptos a Apoyotek Representaciones, se puede deducir lo siguiente:

Estrella: vendas elásticas, vendas de yeso, vendas de gasas, vendas de algodón, contenedores cortopunzantes, electrodos, esparadrapo común, gel para ultrasonido, gel para electrodos, aerocámara (respiradores), papel para electrocardiógrafo. El

denominador común de todos estos productos es que son provistos por los fabricantes directos en el Ecuador y se dispone de muy buenos precios de compra, lo cual hace que sean muy competitivos en el mercado. Son los de más alta rotación y generan buenos réditos económicos

Interrogación: circuito de ventilación, prueba antígenos covid, venoclisis, llave 3 vías. Son productos que han demandado una gran inversión de capital, pero su futuro aún deja varias interrogantes respecto a su rentabilidad efectiva. Por ejemplo, las pruebas de antígenos covid pasaron de ser un producto estrella a producto perro y ahora se replantea posicionarse como interrogante debido a la disposición del gobierno de poner su venta a disposición de farmacias, es decir, no se sabe cómo se comporte el mercado a corto plazo debido a varios factores como vacunación masiva y baja tasa de contagios y mortalidad. Algo similar ocurre con circuitos de ventilación.

Vaca Lechera: mascarillas quirúrgicas, mascarillas KN95, alcohol, batas, gorros zapatoles, jeringuilla. Son productos que todo el tiempo los requieren las instituciones públicas y privadas. En la pandemia muchos de ellos fueron los más solicitados. Por su alta rotación, generan liquidez a la empresa a pesar que no generan gran utilidad pues existe mucha competencia que ofrecen los mismos productos a bajo precio. En definitiva, son productos que permanentemente tienen mucha demanda.

Perro: fundas de embalaje de cadáver, trajes de protección antifluido, bandejas de desinfección, protector facial. Durante la pandemia fueron considerados productos estrella y más aún si se toma en cuenta que Apoyotek fue distribuidor exclusivo de fábrica, pero en la actualidad se puede considerar que casi ha concluido su ciclo de vida pues en la demanda es mínima y casi nula.

Como resultado del análisis en la identificación de la matriz BCG, se puede enunciar las siguientes estrategias:

Estrella: la importación directa de los productos sería el siguiente paso a seguir para finalmente consolidar este sector del negocio.

Interrogación: a corto plazo se puede deducir que los productos seguirán encasillados en este cuadrante pues aún se espera dilucidar varios factores que intervienen para su repunte. La estrategia sería de buscar alternativas de financiamiento a corto plazo para poder mantener dichos productos en el mismo cuadrante con expectativas de convertirse en estrella.

Vaca Lechera: son productos de alta rotación, aunque con poca rentabilidad, pero no se puede prescindir pues todo el tiempo hay rotación de inventario. La estrategia podría ser incorporarlos como parte de una promoción conjunta con los productos estrella mas o menos como lo hacen las cadenas de supermercados en donde por ejemplo se compra aceite vegetal y viene adherido un paquete de galletas de chocolate.

Perro: la única forma que estos productos surjan nuevamente sería solo en caso que se presente otra pandemia con iguales o peores consecuencias que la inmediata pasada. Por esta razón, se debería plantear seriamente en sacarlos del catálogo de productos disponibles en un plazo muy corto.

### **Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Se considera estrategias retenidas a aquellas que presentan similitudes entre las matrices de emparejamiento desarrolladas, en este caso, las matrices MFODA y MBCG y por tanto son claves para la empresa y su aplicación deberá ser primordial o preferencial. (Gamarra, 2017)

**Tabla 9***Matriz de Estrategias*

MATRIZ DE ESTRATEGIAS APOYOTEK				
	ESTRATEGIA	FODA	BCG	COMUN
1	Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB.	1	1	2
2	Mantener un seguimiento continuo sobre nuevos productos o variantes nuevas.	1	1	2
3	Implementar nuevas aplicaciones tecnológicas del ERP de la empresa.	1		1
4	Buscar nuevas líneas de negocio y nuevos productos.	1	1	2
5	Reaccionar inmediatamente e Implementar nuevas disposiciones del Estado.	1	1	2
6	Incrementar espacio físico para que soportar el almacenamiento de nuevos productos.	1		1
7	Contratar personal calificado acorde al incremento del tamaño de la empresa.	1		1
8	Optimizar manejo de costos de productos.	1		1
9	Buscar líneas de crédito a largo plazo para inversiones.	1	1	2
10	Mantener una política interna de continua capacitación y conocimiento de los productos.	1		1
11	Buscar mejores condiciones de pago a proveedores y mayores volúmenes de compra. Elaborar una estrategia de negociación con los proveedores a fin de establecer mejores condiciones de pagos acorde a los ingresos	1	1	2
12	Hacer un seguimiento de ofertas fallidas y retroalimentar.	1		
13	Preparar planes de contingencia ante eventuales agentes externos como huelgas, pandemias, medidas económicas.	1		
14	Elaborar flujos de efectivo y flujos de caja para evitar iliquidez.	1	1	2
15	Desarrollar estrategias que permitan entregar un valor agregado al cliente y obtener una diferenciación en el mercado.	1		1

De la tabla anterior podemos identificar las siguientes estrategias retenidas:

ER1: Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB

ER2: Mantener un seguimiento continuo sobre nuevos productos o variantes nuevas.

ER3: Buscar nuevas líneas de negocio y nuevos productos

ER4: Reaccionar inmediatamente e Implementar nuevas disposiciones del Estado.

ER5: Buscar líneas de crédito a largo plazo para inversiones

ER6: Buscar mejores condiciones de pago a proveedores y mayores volúmenes de compra. Elaborar una estrategia de negociación con los proveedores a fin de establecer mejores condiciones de pagos acorde a los ingresos

ER7: Elaborar flujos de efectivo y flujos de caja para evitar iliquidez.

De la misma manera, las estrategias contingentes serán las siguientes:

EC1: Implementar nuevas aplicaciones tecnológicas del ERP de la empresa.

EC2: Incrementar espacio físico para que soportar el almacenamiento de nuevos productos.

EC3: Contratar personal calificado acorde al incremento del tamaño de la empresa.

EC4: Optimizar manejo de costos de productos.

EC5: Mantener una política interna de continua capacitación y conocimiento de los productos.

EC6: Hacer un seguimiento de ofertas fallidas y retroalimentar.

EC7: Preparar planes de contingencia ante eventuales agentes externos como huelgas, pandemias, medidas económicas.

EC8: Desarrollar estrategias que permitan entregar un valor agregado al cliente y obtener una diferenciación en el mercado.

### **Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Se presenta la relación que puede existir entre las estrategias sugeridas para alcanzar el objetivo planteado a largo plazo (OLP). Se puede acotar que una estrategia



puede ser aplicada a más de un objetivo por tanto se puede decir que dicha estrategia se ha convertido en crítica o fundamental para alcanzar el éxito. (Gamarra, 2017).

**Tabla 10**

*Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo*

No.	ESTRATEGIA	OBJETIVO A LARGO PLAZO
1	Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB	OLP1, OLP2
2	Mantener un seguimiento continuo sobre nuevos productos o variantes nuevas.	OLP1
3	Buscar nuevas líneas de negocio y nuevos productos	OLP1
4	Reaccionar inmediatamente e Implementar nuevas disposiciones del Estado.	OLP3
5	Buscar líneas de crédito a largo plazo para inversiones	OLP2, OLP3
6	Buscar mejores condiciones de pago a proveedores y mayores volúmenes de compra. Elaborar una estrategia de negociación con los proveedores a fin de establecer mejores condiciones de pagos acorde a los ingresos	OLP3
7	Elaborar flujos de efectivo y flujos de caja para evitar iliquidez.	OLP1, OLP2, OLP3

### **Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Luego de definir y estructurar las estrategias versus los objetivos a largo plazo para consolidar acciones, se iniciará la aplicación de las mismas, en tanto que es de esperar que la competencia del mercado pueda reaccionar frente a ello. Para lo cual se debería plantearse o anticiparse a la respuesta esperada. (Gamarra, 2017)

Para su aplicación en Apoyotek, cabe mencionar que existe un gran conglomerado de competidores – proveedores que se puede considerar se encuentran casi al mismo nivel, por lo tanto, no se va a analizar a uno en específico sino se mencionará la alternativa a aplicarse como tendencia del sector.

**Tabla 11**

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

No.	ESTRATEGIA	COMPETENCIA
1	Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB	Replicar
2	Mantener un seguimiento continuo sobre nuevos productos o variantes nuevas.	Indiferente
3	Buscar nuevas líneas de negocio y nuevos productos	Estrategia Ofensiva
4	Reaccionar inmediatamente e Implementar nuevas disposiciones del Estado.	Replicar
5	Buscar líneas de crédito a largo plazo para inversiones	Indiferente
6	Buscar mejores condiciones de pago a proveedores y mayores volúmenes de compra. Elaborar una estrategia de negociación con los proveedores a fin de establecer mejores condiciones de pagos acorde a los ingresos	Indiferente
7	Elaborar flujos de efectivo y flujos de caja para evitar iliquidez.	Indiferente

### **Resumen**

La empresa Apoyotek Representaciones se ha planteado el objetivo de permanecer y trascender en el tiempo, razón por la cual se fija claros objetivos de expansión a largo plazo así como las estrategias a implementar para su consecución.

Confrontando la matriz de estrategias con los objetivos a largo plazo se deduce que es una excelente alternativa competitiva convertirse en importador de insumos desde países asiáticos y la India por ofrecer los precios más económicos.

La matriz MBCG refleja claramente que los productos ubicados como insignia en época de pandemia pasaron a ser producto perro y tienden a quedar fuera, es decir resultaron ser productos sujetos a temporalidad. También se deduce claramente la importancia de trabajar con empresas fabricantes a nivel local pues la mayor parte de sus productos se encasillan como productos estrella para la empresa.

## **Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia**

Este capítulo se enfoca en la ejecución de estrategias formuladas anteriormente, por lo que se plantearán los objetivos a corto plazo con las estrategias alineadas para encaminarse a la consecución de los objetivos a largo plazo, así también se determinarán los recursos y políticas necesarias que permitan el establecimiento del plan estratégico. En otras palabras, se delinearán una trazabilidad que inicia en la definición de objetivos a corto plazo que, en base a estrategias aplicadas, son componentes para la consecución de sus respectivos objetivos a largo plazo.

Se va a analizar las acciones de responsabilidad social, la interacción con el medio ambiente y todo lo que pueda involucrar la conservación de la naturaleza, de la gestión de recursos humanos y la motivación como el motor de desarrollo de la empresa y base para un cambio a las condiciones cambiantes.

Finalmente se elaborará un tablero de control (balanced scorecard) para delinear los elementos esenciales que orienten al cumplimiento de los objetivos mediante la evaluación financiera. Se espera que ésta sea la base para establecer indicadores económicos que permitan un monitoreo continuo de la empresa reflejado en cifras.

### **Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos a corto plazo son aspiraciones a cumplirse entre períodos cortos de tiempo, generalmente menos de un año. Generalmente se plantean en vías de conseguir los objetivos a largo plazo. Como resultado se puede apreciar que son más fáciles de conseguir. (Laoyan, 2022).

A continuación, se enunciarán objetivos a corto plazo que serán el punto de partida para la consecución de los respectivos objetivos a largo plazo planteados en el capítulo anterior:

**OLP1:** Ampliar la gama de productos con 70 medicamentos en al menos 2 años a partir de la incursión en el sector público.

**OCP1:** En menos de un año importar directamente desde China, como mínimo un 30% de los insumos y dispositivos médicos.

**OCP2:** En el primer mes hacer un estudio minucioso de los productos que se pueden incluir en la cartera para comercializar.

**OCP3:** Contar al menos en 3 meses con una o dos líneas adicionales de crédito y financiamiento para hacer las adquisiciones, de preferencia con instituciones financieras del Estado que otorgan con bajos intereses a pagarse en 5 años plazo.

**OCP4:** Implementar en menos de 3 meses una plataforma tecnológica que constituya una herramienta de soporte para la gestión de todas las áreas de la empresa especialmente las más importantes como logística, comercialización, financiera y sea un complemento que ayude a la toma de decisiones gerenciales e institucionales.

**OLP2:** En aproximadamente 3 años importar directamente desde China o similares, como mínimo un 80% de los insumos y dispositivos médicos.

**OCP1:** Contar en los próximos seis meses con un Químico Farmacéutico de planta o bajo modalidad de servicios que se encargue de verificar información, que revise y analice toda la documentación de calidad de los productos ofertados por los proveedores del exterior, certificaciones de calidad de fabricantes, buenas prácticas de manufactura, ISO, entre otros.

**OCP2:** Investigar e iniciar relaciones comerciales en al menos 3 meses con tres empresas proveedoras de insumos médicos de preferencia en países como China, India o Singapur por sus costos asequibles.

**OCP3:** En un máximo de un año poseer una marca corporativa propia de los productos importados, es decir, introducir en el mercado productos marca Apoyotek que pudieran ser fabricados en el exterior o localmente.

**OCP4:** En un año estructurar procedimientos e infraestructura de la empresa para obtener la certificación local ISO y BPADT.

**OLP3:** Como empresa llegar a un crecimiento de al menos el 40% en los próximos 3 años y 15% en los 3 años subsiguientes.

**OCP1:** Desde el primer año manejar niveles de liquidez mínimo del 2.0 que permitan administrar efectivamente los niveles de crecimiento esperado.

**OCP2:** Dentro de máximo seis meses definir formalmente una política de trabajo y contratación de personal que asegure mantener un eficiente equipo profesional especialmente con el talento humano contratado para cubrir las nuevas áreas acorde al crecimiento de la empresa y que se acoplen eficientemente al equipo ya conformado.

**OCP3:** Disponer en al menos un año de la mejor alternativa en instalaciones físicas que cubran las necesidades tanto administrativas como de almacenamiento y logística que cumplan estándares exigidos.

**OCP4:** Contratar en al menos dos meses una empresa de asesoría profesional con el fin de a implementar las mejores alternativas para que el crecimiento sea organizado acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.

**OCP5:** Montar en menos de 6 meses una plataforma digital tipo ecommerce (carrito de compras) que, a más de reforzar la imagen corporativa de la empresa, facilite la presentación detallada de los productos en donde los clientes puedan encontrar y descargar información necesaria de cada producto como

disponibilidad de inventario, presentación, ficha técnica, certificaciones, promociones por temporada, etc

**OCP6:** Asegurar desde el primer año al menos un crecimiento en ventas de al menos un 25% con lo cual se garantice que se vayan cumpliendo los objetivos subsiguientes.

### **Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo**

Se debe proporcionar oportunamente los recursos necesarios para que los objetivos se cumplan con lo cual se asegura la implementación de la estrategia. Dicha asignación de recursos involucra los financieros, tecnológicos, físicos y humanos. (Perú, 2022)

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados a corto plazo en Apoyotek, se deben identificar los recursos requeridos:

Tabla 12

*Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos*

Objetivos	Recurso Humano	Recurso Tecnológico	Recurso Financiero (Anual \$ miles)	Recurso Físico
<b>OLPI:</b> Ampliar la gama de productos con 70 medicamentos en al menos 2 años a partir de la incursión en el sector público.				
<b>OCP1:</b> En menos de un año importar directamente desde China, como mínimo un 30% de los insumos y dispositivos médicos.	Financiero	Estudio de Mercado	350	Capacidad almacenamiento
<b>OCP2:</b> En el primer mes hacer un estudio minucioso de los productos que se pueden incluir en la cartera para comercializar.	Comercial	Estudio de Mercado	2	
<b>OCP3:</b> Contar al menos en 3 meses con una o dos líneas adicionales de crédito y financiamiento para hacer las adquisiciones, de preferencia con instituciones financieras del Estado que otorgan con bajos intereses a pagarse en 5 años plazo.	Financiero		100	
<b>OCP4:</b> Implementar en menos de 3 meses una plataforma tecnológica que constituya una herramienta de soporte para la gestión de todas las áreas de la empresa especialmente las más importantes como logística, comercialización, financiera y sea un complemento que ayude a la toma de decisiones gerenciales e institucionales.	Sistemas, Comercial	Levantamiento de Información de la Empresa	15	

<b>OLP2:</b> En aproximadamente 3 años importar directamente desde China o similares, como mínimo un 80% de los insumos y dispositivos médicos.				
<b>OCPI:</b> Contar en los próximos seis meses con un Químico Farmacéutico de planta o bajo modalidad de servicios que se encargue de verificar información, que revise y analice toda la documentación de calidad de los productos ofertados por los proveedores del exterior, certificaciones de calidad de fabricantes, buenas prácticas de manufactura, ISO, entre otros.	Comercial	Contratar profesional	4	Documentación, fichas técnicas
<b>OCP2:</b> Investigar e iniciar relaciones comerciales en al menos 3 meses con tres empresas proveedoras de insumos médicos de preferencia en países como China, India o Singapur por sus costos asequibles.	Comercial		1	Capacidad de almacenamiento
<b>OCP3:</b> En un máximo de un año poseer una marca corporativa propia de los productos importados, es decir, introducir en al mercado productos marca Apoyotek que pudieran ser fabricados en el exterior o localmente.	Comercial		10	
<b>OCP4:</b> En un año estructurar procedimientos e infraestructura de la empresa para obtener la certificación local ISO y BPADT.	Comercial, Financiero, Sistemas	Levantamiento información de procesos y procedimientos	12	Manuales de procesos y funciones
<b>OLP3:</b> Como empresa llegar a un crecimiento de al menos el 40% en los próximos 3 años y 15% en los 3 años subsiguientes.				
<b>OCPI:</b> Desde el primer año manejar niveles de liquidez mínimo del 2.0 que permitan administrar efectivamente los niveles de crecimiento esperado.	Financiero	Análisis Indicadores financieros		



<p><b>OCP2:</b> Dentro de máximo seis meses definir formalmente una política de trabajo y contratación de personal que asegure mantener un eficiente equipo profesional especialmente con el talento humano contratado para cubrir las nuevas áreas acorde al crecimiento de la empresa y que se acoplen eficientemente al equipo ya conformado.</p>	RRHH		2	Infraestructura de trabajo
<p><b>OCP3:</b> Disponer en al menos un año de la mejor alternativa en instalaciones físicas que cubran las necesidades tanto administrativas como de almacenamiento y logística así como que cumplan estándares exigidos.</p>	Financiero		12	Capacidad de Almacenamiento
<p><b>OCP4:</b> Contratar en al menos dos meses una empresa de asesoría profesional que evalúe la organización Apoyotek que orienten a implementar las mejores alternativas para que el crecimiento sea organizado acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.</p>	RRHH, Financiero	Información Administrativa financiera y Procesos internos	3	
<p><b>OCP5:</b> Montar en menos de 6 meses una plataforma digital tipo ecommerce (carrito de compras) que, a más de reforzar la imagen corporativa de la empresa, facilite la presentación detallada de los productos en donde los clientes puedan encontrar y descargar información necesaria de cada producto como disponibilidad de inventario, presentación, ficha técnica, certificaciones, promociones por temporada, etc</p>	Sistemas	Implementación portal de ecommerce	2	Documentación, fotografías, fichas

<b>OCP6:</b> Asegurar desde el primer año al menos un crecimiento en ventas de al menos un 25% con lo cual se garantice que se vayan cumpliendo los objetivos subsiguientes.	Financiero	Análisis Indicadores financieros		
			515	

### Políticas de Cada Estrategia

Para la consecución del propósito mismo de las estrategias retenidas es necesario definir políticas que orienten el pensamiento a la gerencia en la toma de decisiones.

**Tabla 13**

*Estrategias Retenidas y sus Políticas*

No	ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLITICAS
1	Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB.	P1.1: Administrar y dar mantenimiento a un listado de productos seleccionados para publicar en el catálogo. P1.2: Mantener constantemente actualizada la documentación o fichas técnicas de los productos publicados. P1.3: Establecer políticas de promoción de productos nuevos y próximos a vencer. P1.4: Establecer un conjunto de actividades para ejercer control de calidad del portal web.
2	Mantener un seguimiento continuo sobre nuevos productos o variantes nuevas.	P2.1: Mantener constantemente actualizado la documentación o fichas técnicas de los productos publicados. P2.2: Revisar de forma periódica la documentación inherente a los productos objetivo.
3	Buscar nuevas líneas de negocio y nuevos productos.	P3.1: Definir personal encargado de investigar oportunidades de negocio y preferencias de compra en portal de compras públicas P3.2: Recopilar información de procesos de contratación históricos en otros giros de negocio diferente al principal de Apoyotek. P3.3: Definir persona encargada de hacer análisis económicos y estudios de factibilidad.
4	Reaccionar inmediatamente e Implementar nuevas disposiciones del Estado.	P4.1: Definir persona encargada de monitorear constantemente nuevas regulaciones del SERCOP. P4.2: Delegar y actuar inmediatamente reaccionando a nuevas disposiciones.
5	Buscar líneas de crédito a largo plazo para inversiones.	P5.1: Establecer indicadores de medición financieros a fin de detectar la necesidad económica. P5.2: Mantener información actualizada de las distintas entidades financieras tendientes a solicitar inversiones de capital. P5.3: Mantener actualizada la información financiera, así como los documentos de la empresa.
6	Buscar mejores condiciones de pago a proveedores y mayores volúmenes de compra. Elaborar una estrategia de negociación con	P6.1: Mantener información actualizada respecto a la oferta de los proveedores para responder inmediatamente cuando se lo necesite.

	los proveedores a fin de establecer mejores condiciones de pagos acorde a los ingresos.	P6.2: Estructurar en cuadros comparativos la oferta por producto para optar por la mejor alternativa. P6.3: Monitorear periódicamente las políticas de cupos y crédito que proporciona cada proveedor para analizar la mejor alternativa de compra. P6.4: Tener información financiera actualizada en caso de requerir mejor alternativa de precio respecto al pago inmediato.
7	Elaborar flujos de efectivo y flujos de caja para evitar iliquidez.	P7.1: Establecer indicadores de medición financieros a fin de proporcionar información necesaria. P7.2: Establecer responsabilidades del personal respecto a tener la información al día y actualizada en todo momento.

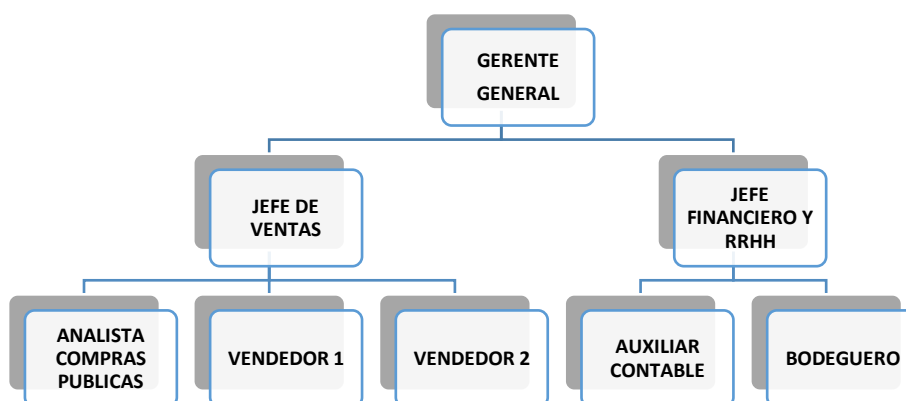
### Estructura de la Organización

Cada empleado de la empresa forma un nodo de una estructura bien organizada en modo jerárquico que constituye una clave para la consecución de objetivos. Visibilizar esta estructura organizacional permitirá delegar responsabilidades de una manera más formal y efectiva. (Bizneo, 2020)

La estructura jerárquica organizacional de Apoyotek no es exactamente extensa, sin embargo, es suficiente para el tamaño actual. La parte contable se maneja de forma externa mediante visitas periódicas de revisión y asesoría.

**Figura 11**

*Organigrama Apoyotek*



Aparentemente es una estructura jerárquica vertical, pero operativamente se puede considerar horizontal pues el momento de trabajar la organización se comporta como un equipo, es decir, todos colaboran cuando algún departamento tiene tareas pendientes por concluir.

El área de comercialización se divide en dos áreas definidas, la una de análisis de compras públicas que se encarga de subastas y la otra que está conformada por dos vendedoras se encargan exclusivamente de procesos de ínfima cuantía.

El área financiera, adicional a sus funciones, coordina lo relacionado a recursos humanos, nómina y el área contable que se encuentra tercerizada.

### **Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Apoyotek como empresa, se puede considerar relativamente pequeña, por otro lado, se dedica a la comercialización de insumos y dispositivos médicos al por mayor, por esta razón, no existe mayor actividad que impacte directamente la conservación del medio ambiente, ecología o responsabilidad social más que aquellas actividades internas que involucran la suficiente responsabilidad para entregar productos con la debida asepsia, pulcritud y calidad.

La mayor parte de cajas de cartón se reciclan para reutilización o se procede a la venta a centros de acopio de residuos de papel.

Las instalaciones en un edificio en el norte de Quito están sujetas a las normas generales de ética y respeto al prójimo como lo son zonas libres de humo, niveles de tolerancia al ruido, etc.

### **Recursos Humanos y Motivación**

Un empleado debidamente motivado es el motor de desarrollo de la empresa, el cual en última instancia será decidor en que la empresa logre el triunfo o el fracaso.

(Bizneo, 2020)

La preocupación por la motivación del recurso humano será fundamental en Apoyotek. Si bien es cierto no se maneja una estructura formal de incentivos o beneficios sin embargo la gerencia en todo momento busca que los empleados se encuentren a gusto y motivados en el trabajo. Algunas de las consideraciones aplicadas con el personal y que son dignas de tomarse en cuenta son:

- Todos los empleados están afiliados y perciben todos los beneficios de ley.
- Pago oportuno de remuneraciones salariales.
- Horas extras para el personal de bodega.
- Tabla de bonificaciones y comisiones por ventas y cumplimiento de metas establecidas.
- Reconocimiento y celebración de cumpleaños de los empleados.
- Cena anual de agradecimiento en un sitio exclusivo de la ciudad.
- Almuerzo mensual en base a metas de ventas cumplidas.
- Preocupación por necesidades familiares puesto que la mayor parte de empleados es de sexo femenino y no deberían descuidar la atención a su conyugues e hijos.
- Minuciosa selección de personal siempre tratando que el ambiente y equipo de trabajo no se vea afectado negativamente.
- Continuo seguimiento de evaluación y desempeño personal con el objetivo de hacer reconocimientos laborales.

### **Gestión del Cambio**

En un entorno dinámico que es el denominador común en la actualidad, las organizaciones deben rápidamente adaptarse a los cambios del entorno para permanecer en el tiempo. (Sydle, 2022)

La principal actividad en donde inicia una gestión orientada al cambio es la implementación de un software de última generación llamado Odoo ERP, el cual trabaja en la nube y está aplicado especialmente para el área de ventas, cotizaciones y costos. Por ser una herramienta para manejo de primera mano de todo el personal, es necesario que el recurso humano vaya de la mano con el manejo de dicha tecnología.

Implementar el software ha sido un excelente plan piloto que augura buenas perspectivas en cuanto a la facilidad de adaptación del personal respecto a la implementación de todo el plan estratégico sugerido para Apoyotek. Implementar un ERP obliga a las áreas y procesos de la empresa que caminen a un mismo ritmo si se quieren obtener los beneficios esperados. De igual forma las actividades de la empresa se han encaminado a trabajar juntas y sincronizadas.

En cuanto a los productos, la empresa hace especial énfasis en la continua capacitación debido que la mercadería requiere en todo momento características técnicas vitales para su comercialización y que todo empleado de ventas debe dominar.

### **Evaluación Estratégica**

La evaluación estratégica consiste en analizar continuamente los indicadores arrojados por la operación del negocio que permitan ajustar las estrategias oportunamente. (Paredes, 2010)

El tablero de control de mando integral o también llamado balanced scorecard es una excelente herramienta que apoya a la empresa para plasmar su planeación estratégica. Presenta con mucha facilidad implementar indicadores de gestión para el monitoreo continuo de la realidad de la empresa, lógicamente deberán estar íntimamente relacionados a la misión y visión. (Bonilla, 2001)

### ***Perspectivas de Control***

Mediante la aplicación de un “Cuadro de Mando” se representará los objetivos a corto plazo alineados bajo las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera, el cual permitirá hacer un seguimiento sobre si los resultados van de la mano con los objetivos planteados.

### ***Aprendizaje Interno***

La evaluación continua al personal es fundamental para cuantificar el nivel de compromiso del recurso humano con la organización. Los empleados deben mostrar en todo momento su apertura al cambio y la aceptación de nuevas tecnologías implementadas.

Dentro de esto merece especial atención el hecho que el personal domine la utilización del tablero integral de mando de su propia área pues el disponer eficientemente la información para proporcionar respuestas inmediatas a requerimientos internos y externos constituye un valor agregado en la productividad personal.

### ***Procesos, Clientes, Perspectiva financiera***

Hasta el siglo pasado, solo se manejaban indicadores económicos en las organizaciones, esto quiere decir que los resultados se evaluaban exclusivamente en base a comportamientos financieros. En forma innovadora se han introducido varias perspectivas que han revolucionado completamente la gestión empresarial. Entre ellas se puede mencionar a las perspectivas de procesos internos, financieras, clientes, aprendizaje y crecimiento. (Roncancio G. , 2022)

Para el trabajo con la empresa pública, estos dos conceptos van de la mano. Una entrega oportuna y eficiente hace que los procesos de recuperación financiera se agilicen y al mismo tiempo se acorten los plazos de recuperación de cartera.



Periódicamente es necesario hacer evaluaciones financieras como flujo de caja, flujo de efectivo, tasa de recuperación, indicadores de liquidez, endeudamiento, etc.

**Tabla 14**

*Figura Evaluación Estratégica Objetivos a Corto Plazo*

APRENDIZAJE INTERNO	PROCESOS DE CONTROL	CLIENTES	FINANCIERA
<b>OCP4(OLP1):</b> Implementar en menos de 3 meses una plataforma tecnológica que constituya una herramienta de soporte para la gestión de todas las áreas de la empresa especialmente las más importantes como logística, comercialización, financiera y sea un complemento que ayude a la toma de decisiones gerenciales e institucionales.	<b>OCP1(OLP2):</b> Contar en los próximos seis meses con un Químico Farmacéutico de planta o bajo modalidad de servicios que se encargue de verificar información, que revise y analice toda la documentación de calidad de los productos ofertados por los proveedores del exterior, certificaciones de calidad de fabricantes, buenas prácticas de manufactura, ISO, entre otros.	<b>OCP2(OLP1):</b> En el primer mes hacer un estudio minucioso de los productos que se pueden incluir en la cartera para comercializar.	<b>OCP3(OLP1):</b> Contar al menos en 3 meses con una o dos líneas adicionales de crédito y financiamiento para hacer las adquisiciones, de preferencia con instituciones financieras del Estado que otorgan con bajos intereses a pagarse en 5 años plazo.
<b>OCP2(OLP3):</b> Dentro de máximo seis meses definir formalmente una política de trabajo y contratación de personal que asegure mantener un eficiente equipo profesional especialmente con el talento humano contratado para cubrir las nuevas áreas acorde al crecimiento de la empresa y que se acoplen eficientemente al equipo ya conformado.	<b>OCP2(OLP2):</b> Investigar e iniciar relaciones comerciales en al menos 3 meses con tres empresas proveedoras de insumos médicos de preferencia en países como China, India o Singapur por sus costos asequibles.	<b>OCP4(OLP2):</b> En un máximo de un año poseer una marca corporativa propia de los productos importados, es decir, introducir en el mercado productos marca Apoyotek que pudieran ser fabricados en el exterior o localmente.	<b>OCP1(OLP3):</b> Desde el primer año manejar niveles de liquidez mínimo del 2.0 que permitan administrar efectivamente los niveles de crecimiento esperado.
<b>OCP4(OLP3):</b> Contratar en al menos dos meses una empresa de asesoría profesional con el fin de implementar las mejores alternativas para que el	<b>OCP4(OLP2):</b> En un año estructurar procedimientos e infraestructura de la empresa para obtener la		<b>OCP3(OLP3):</b> Disponer en al menos un año de la mejor alternativa en instalaciones físicas que cubran las

crecimiento sea organizado acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.	certificación local ISO y BPADT.		necesidades tanto administrativas como de almacenamiento y logística, así como que cumplan estándares exigidos.
<b>OCP5(OLP3):</b> Montar en menos de 6 meses una plataforma digital tipo ecommerce (carrito de compras) que, a más de reforzar la imagen corporativa de la empresa, facilite la presentación detallada de los productos en donde los clientes puedan encontrar y descargar información necesaria de cada producto como disponibilidad de inventario, presentación, ficha técnica, certificaciones, promociones por temporada, etc	<b>OCP1(OLP1):</b> En menos de un año importar directamente desde China, como mínimo un 30% de los insumos y dispositivos médicos.		<b>OCP6(OLP3):</b> Asegurar desde el primer año al menos un crecimiento en ventas de al menos un 25% con lo cual se garantice que se vayan cumpliendo los objetivos subsiguientes

### ***Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)***

El Cuadro de Mando Integral también llamado Balanced Scorecard es una herramienta utilizada para hacer un seguimiento de las estrategias adoptadas por la organización. Permite estructurar en forma dinámica los objetivos estratégicos de manera que se pueda cuantificar y analizar los diferentes indicadores definidos. (Roncancio, 2022)

**Tabla 15***Tablero de Control Apoyotek 2022*

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas			Acciones		
			Línea Base	Meta	Plazo	Acciones	Presupuesto	Responsables
FINANCIERA	<b>OCP3(OLP1):</b> Contar al menos en 3 meses con una o dos líneas adicionales de crédito y financiamiento para hacer las adquisiciones, de preferencia con instituciones financieras del Estado que otorgan con bajos intereses a pagarse en 5 años plazo.	Índice de Endeudamiento	\$100,000	\$100,500	1 año	Revisar tasas de interés de las distintas entidades. Presentar los documentos solicitados en las entidades seleccionadas.	\$100,500	Gerencia
	<b>OCP1(OLP3):</b> Desde el primer año manejar niveles de liquidez mínimo del 2.0 que permitan administrar efectivamente los niveles de crecimiento esperado.	Índice de liquidez	1	2	1 año	Análisis periódico de los indicadores de liquidez. Emisión de informes contables como balance general y de resultados.		Financiero/ Gerencia
	<b>OCP3(OLP3):</b> Disponer en al menos un año de la mejor alternativa en instalaciones físicas que cubran las necesidades tanto administrativas como de almacenamiento y logística, así como que cumplan estándares exigidos.	Índice de Eficiencia Operativa	\$800	\$1,000	1 año	Revisar constantemente la capacidad de almacenamiento disponible en bodega. Revisar periódicamente portales de empresas de bienes raíces que proporcionan información de disponibilidad inmobiliaria. Optimizar periódicamente el almacenamiento del inventario	\$12,000	Gerencia
	<b>OCP6(OLP3):</b> Asegurar desde el primer año al menos un crecimiento en ventas de al menos un 25% con lo cual se garantice que se vayan cumpliendo los objetivos subsiguientes.	Ventas año final – / Ventas año inicial x 100	15%	30%	1 año	Contratar una persona para manejo de procesos de contratación de subastas públicas Monitorear todo momento sobre nuevos requerimientos de contratación del estado. Hacer análisis de procesos de contratación fallidos para futuras adquisiciones		Gerencia/ Area Comercial
CLIENTES	<b>OCP2(OLP1):</b> En el primer mes hacer un estudio minucioso de los productos que se pueden incluir en la cartera para comercializar.	Estudio realizado	No se ha realizado ningún estudio	Estudio realizado	1 mes	Analizar márgenes de utilidad en determinadas líneas de producto. Analizar demanda existente de un determinado producto. Depurar productos obsoletos o descontinuados	\$2,000	Area Comercial
	<b>OCP4(OLP2):</b> En un máximo de un año poseer una marca corporativa propia de los productos importados, es decir, introducir en el mercado productos marca Apoyotek que pudieran ser fabricados en el exterior o localmente.	Porcentaje de productos ofertados en la Marca Apoyotek	Actualmente no se posee ninguna marca propia	Marca Apoyotek introducida en un 80%	1 año	Definir productos o líneas de productos a incluir en la marca. Definir nombre de la nueva marca. Definir logotipos de la marca. Definir montos y cantidades a fabricar. Registrar marcas en IEPPI Contactar al proveedor sobre las necesidades puntuales	\$12,000	Gerencia

PROCESOS DE CONTROL	<p><b>OCP1(OLP2):</b> Contar en los próximos seis meses con un Químico Farmacéutico de planta o bajo modalidad de servicios que se encargue de verificar información, que revise y analice toda la documentación de calidad de los productos ofertados por los proveedores del exterior, certificaciones de calidad de fabricantes, buenas prácticas de manufactura, ISO, entre otros.</p>	Contrato de Trabajo Profesional	Actualmente no se cuenta con un Químico Farmacéutico	Químico Farmacéutico Contratado	6 meses	<p>Consultar sobre los tipos de certificaciones que se otorgan a nivel mundial.</p> <p>Consultar sobre las certificaciones otorgadas al fabricante que nos provee de productos.</p> <p>Identificar las empresas que proveen los distintos certificados que posee el fabricante (proveedor).</p> <p>Investigar sobre todos los requisitos necesarios para otorgar la certificación.</p> <p>Investigar el alcance de la certificación otorgada.</p>	\$4,000	Gerencia
	<p><b>OCP1(OLP1):</b> En menos de un año importar directamente desde China, como mínimo un 30% de los insumos y dispositivos médicos.</p>	Insumos y dispositivos médicos importados desde China / insumos y dispositivos médicos totales	10%	50%	1 año	<p>Definir el listado de productos con mejor rentabilidad aptos a importar.</p> <p>Analizar requerimiento de inventario acorde a proyección de ventas.</p> <p>Revisar requerimientos de espacio físico necesario.</p>	\$350,000	Gerencia/ Área Comercial
	<p><b>OCP2(OLP2):</b> Investigar e iniciar relaciones comerciales en al menos 3 meses con tres empresas proveedoras de insumos médicos de preferencia en países como China, India o Singapur por sus costos asequibles.</p>	Número de empresas comerciales proveedoras de China	1 empresa	4 empresas	3 meses	<p>Consultar empresas en el mercado internacional que provean los productos.</p> <p>Consultar políticas de negociación del proveedor: montos mínimos de venta tanto en volumen como montos económicos mínimos de compra.</p> <p>Consultar tiempos de entrega en fábrica.</p> <p>Consultar alternativas de transporte y tiempo de transporte.</p>	\$1,000	Gerencia/ Área Comercial
	<p><b>OCP4(OLP2):</b> En un año estructurar procedimientos e infraestructura de la empresa para obtener la certificación local ISO y BPADT.</p>	Implementación de Certificaciones	ISO	ISO /BPADT	1 año	<p>Consultar tipo de certificación necesaria acorde al sector de negocio.</p> <p>Consultar proveedores que proporcionen la certificación requerida.</p> <p>Establecer plan de implementación de requerimientos proporcionados por la empresa certificadora.</p> <p>Establecer responsable interno o jefe de proyecto para la implementación.</p>	\$12,000	Gerencia
APRENDIZAJE INTERNO	<p><b>OCP4(OLP1):</b> Implementar en menos de 3 meses una plataforma tecnológica que constituya una herramienta de soporte para la gestión de todas las áreas de la empresa especialmente las más importantes como logística, comercialización, financiera y sea un complemento que ayude a la toma de decisiones gerenciales e institucionales.</p>	Levantamiento plataforma tecnológica	No se dispone	Plataforma implementada	3 meses	<p>Valoración de módulos a implementar.</p> <p>Identificación de jefe de proyecto para implementación.</p> <p>Identificación de responsables de implementación por área de la empresa.</p> <p>Capacitación al personal.</p> <p>Pruebas para validar los conocimientos adquiridos</p>	\$15,000	Área Tecnológica

<p><b>OCP2(OLP3):</b> Dentro de máximo seis meses definir formalmente una política de trabajo y contratación de personal que asegure mantener un eficiente equipo profesional especialmente con el talento humano contratado para cubrir las nuevas áreas acorde al crecimiento de la empresa y que se acoplen eficientemente al equipo ya conformado.</p>	Política de trabajo y contratación personal	No se cuenta con ninguna política	Política implementada	6 meses	Definición de perfiles requeridos para cada puesto de trabajo. Definir pruebas de conocimiento necesarias para cada puesto. Hacer entrevistas y tomar pruebas	\$2,000	RRHH
<p><b>OCP4(OLP3):</b> Contratar en al menos dos meses una empresa de asesoría profesional con el fin de a implementar las mejores alternativas para que el crecimiento sea organizado acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.</p>	Contrato a asesor personal	No se cuenta con empresa de asesoría	Empresa contratada	2 meses	Definir requerimientos primordiales hacia dónde se orientará la asesoría. Evaluar a las distintas empresas consultoras Contratación efectiva.	\$3,000	Gerencia
<p><b>OCP5(OLP3):</b> Montar en menos de 6 meses una plataforma digital tipo ecommerce (carrito de compras) que, a más de reforzar la imagen corporativa de la empresa, facilite la presentación detallada de los productos en donde los clientes puedan encontrar y descargar información necesaria de cada producto como disponibilidad de inventario, presentación, ficha técnica, certificaciones, promociones por temporada, etc</p>	Implementación de plataforma digital tipo ecommerce	No se cuenta con ninguna plataforma	Plataforma en funcionamiento	6 meses	Analizar ítems de inventario a publicar en el catálogo. Definir qué tipo de plataforma se va a contratar. Analizar políticas de comercialización y promociones de acuerdo a la línea de producto. Promocionar el sitio web en los distintos navegadores Retro alimentar periódicamente de acuerdo a visitas o requerimientos de visitantes.	\$2,000	Área Tecnológica
						\$515,500	

*Análisis Financiero***Tabla 16***Cuadro de Fuentes y Usos*

<b>CUADRO DE FUENTES Y USOS</b>					
DETALLE	VALOR	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS AJENOS	
		%	Valor	%	Valor
Marca Corporativa	12,000.00	0%	0.00	100%	12,000.00
Asesoría Farmacéutico	4,000.00	0%	0.00	100%	4,000.00
Instalaciones	12,000.00	100%	12,000.00	0%	0.00
Investigación Proveedores del Exterior	1,000.00	100%	1,000.00	0%	0.00
ISO, BPADT	12,000.00	0%	0.00	100%	12,000.00
ERP	15,000.00	0%	0.00	100%	15,000.00
Definición Políticas Internas	2,000.00	0%	0.00	100%	2,000.00
Asesoría Procesos	3,000.00	0%	0.00	100%	3,000.00
Compra Mercadería	350,000.00	85%	297,500.00	15%	52,500.00
Plataforma Ecommerce	2,000.00	100%	2,000.00	0%	0.00
		100%	0.00	0%	0.00
Análisis Cartera de Productos	2,000.00	0%	0.00	100%	2,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>415,000.00</b>	<b>75.30</b>	<b>312,500.00</b>	<b>24.22</b>	<b>100,500.00</b>

**Tabla 17***Flujo de Caja Proyectado Apoyotek*

<b>Flujo de Caja</b>					
	Años	0.00	1.00	2.00	3.00
	Detalle				
	Ingresos		780,000.00	1,092,000.00	1,528,800.00
(-)	costo de ventas		-546,000.00	-764,400.00	-1,070,160.00
(-)	G. Administrativos		-7,800.00	-10,920.00	-15,288.00
(-)	G. Ventas		-15,600.00	-21,840.00	-30,576.00
(-)	G. financiero		0.00	0.00	0.00
(-)	Inversiones	415,000.00			
(-)	Préstamo	100,500.00			
(=)	<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>515,500.00</b>	<b>210,600.00</b>	<b>294,840.00</b>	<b>412,776.00</b>

Para el año 2021 Apoyotek tuvo ventas de alrededor de \$520,000 dólares y para el año 2022 se ha estimado llegar a un crecimiento del 40% lo cual representa volúmenes de venta de \$728,000 debido básicamente a la incursión de ventas en el sector público y al incremento de personal de comercialización.

## **Resumen**

En el presente capítulo se han identificado objetivos a corto plazo, los mismos que mediante estrategias apropiadas hacen posible la consecución de los objetivos a largo plazo respectivamente encasillados.

Se ha representado dichos objetivos en una matriz de control de acuerdo a la perspectiva adecuada a fin de optimizar los respectivos procesos.

Se ha identificado el nivel de compromiso de la empresa con el aspecto ecológico, el medio ambiente, responsabilidad social y la motivación del recurso humano. La empresa guarda estricto control sanitario de los productos entregados así como el respeto a las normas de convivencia humana en sus instalaciones. El personal recibe continuos incentivos tanto económicos como institucionales de manera que se aproveche completamente los beneficios que un empleado motivado puede ofrecer.

Finalmente se presenta una imagen de la empresa en cifras de manera que sean una base para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Siempre va a ser importante analizar valores como ventas mensuales y anuales, índices de liquidez, endeudamiento, rotación de inventario, pruebas ácidas, entre otros.

## **Capítulo 7: Implementación y Evaluación de la Estrategia**

En el presente capítulo se hace una recopilación de todo lo investigado y analizado plasmándolo en una tabla denominada Plan Estratégico Integral que va a ser la base para la planificación e implementación de políticas y estrategias orientadas a potenciar un crecimiento organizado de la empresa en los próximos tres años.

Se presenta una breve reseña actual del sector de la salud en el Ecuador que es hacia donde se ha enfocado el presente estudio y se culmina dejando sentadas las respectivas conclusiones y recomendaciones dignas a tomarse en cuenta.

### **Plan Estratégico Integral (PEI)**

A continuación, se presenta un esquema claro y detallado que refleja el Plan Estratégico Integral propuesto para Apoyotek Representaciones:



Tabla 18

## Tablero de Control Apoyotek 2022

<b>MISION:</b> Proveer insumos y dispositivos médicos de la mejor calidad con un servicio ágil, rápido y oportuno a todas las empresas de salud del país	<b>VISION:</b> Constituirse en la mejor empresa proveedora del Estado de insumos y dispositivos médicos en base a un eficiente aprovechamiento de recurso humano que proporcione un servicio de excelencia					
	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS A LARGO PLAZO</b>			<b>POLITICAS</b>	<b>VALORES</b>
		OLP1: Ampliar la gama de productos con 70 medicamentos en al menos 2 años a partir de la incursión en el sector público.	OLP2: En aproximadamente 3 años importar directamente desde China, como mínimo un 80% de los insumos y dispositivos médicos.	OLP3: Como empresa llegar a un crecimiento de al menos el 40% en los próximos 3 años y 15% en los 3 años subsiguientes.		Respeto Honestidad Compromiso Calidad Responsabilidad Puntualidad
	ER 1: Elaborar un catálogo muy detallado de productos para fortalecer imagen corporativa en la WEB.	X	X		P1.1: Administrar y dar mantenimiento a un listado de productos seleccionados para publicar en el catálogo. P1.2: Mantener constantemente actualizada la documentación o fichas técnicas de los productos publicados. P1.3: Establecer políticas de promoción de productos nuevos y próximos a vencer. P1.4: Establecer un conjunto de actividades para ejercer control de calidad del portal web.	
	ER 2: Mantener un seguimiento continuo sobre nuevos productos o variantes nuevas.	X			P2.1: Mantener constantemente actualizado la documentación o fichas técnicas de los productos publicados. P2.2: Revisar de forma periódica la documentación inherente a los productos objetivo.	
	ER 3: Buscar nuevas líneas de negocio y nuevos productos.	X			P3.1: Definir personal encargado de investigar oportunidades de negocio y preferencias de compra en portal de compras públicas. P3.2: Recopilar información de procesos de contratación históricos en otros giros de negocio diferente al principal de Apoyotek. P3.3: Definir persona encargada de hacer análisis económicos y estudios de factibilidad.	
	ER 4: Reaccionar inmediatamente e Implementar nuevas disposiciones del Estado.			X	P4.1: Definir persona encargada de monitorear constantemente nuevas regulaciones del SERCOP. P4.2: Delegar y actuar inmediatamente reaccionando a nuevas disposiciones.	
ER 5: Buscar líneas de crédito a largo plazo para inversiones.		X	X	P5.1: Establecer indicadores de medición financieros a fin de detectar la necesidad económica. P5.2: Mantener información actualizada de las distintas entidades financieras tendientes a solicitar inversiones de capital.		

				P5.3: Mantener actualizada la información financiera, así como los documentos de la empresa.
	ER 6: Buscar mejores condiciones de pago a proveedores y mayores volúmenes de compra. Elaborar una estrategia de negociación con los proveedores a fin de establecer mejores condiciones de pagos acorde a los ingresos			X P6.1: Mantener información actualizada respecto a la oferta de los proveedores para responder inmediatamente cuando se lo necesite. P6.2: Estructurar en cuadros comparativos la oferta por producto para optar por la mejor alternativa. P6.3: Monitorear periódicamente las políticas de cupos y crédito que proporciona cada proveedor para analizar la mejor alternativa de compra. P6.4: Tener información financiera actualizada en caso de requerir mejor alternativa de precio respecto al pago inmediato.
	ER 7: Elaborar flujos de efectivo y flujos de caja para evitar iliquidez.	X	X	X P7.1: Establecer indicadores de medición financieros a fin de proporcionar información necesaria. P7.2: Establecer responsabilidades del personal respecto a tener la información al día y actualizada en todo momento.
PERSPECTIVA FINANCIERA		<p><b>OCP3(OLP1):</b> Contar al menos en 3 meses con una o dos líneas adicionales de crédito y financiamiento para hacer las adquisiciones, de preferencia con instituciones financieras del Estado que otorgan con bajos intereses a pagarse en 5 años plazo.</p> <p><b>OCP1(OLP3):</b> Desde el primer año manejar niveles de liquidez mínimo del 2.0 que permitan administrar efectivamente los niveles de crecimiento esperado.</p> <p><b>OCP3(OLP3):</b> Disponer en al menos un año de la mejor alternativa en instalaciones físicas que cubran las necesidades tanto administrativas como de almacenamiento y logística, así como que cumplan estándares exigidos.</p> <p><b>OCP6(OLP3):</b> Asegurar desde el primer año al menos un crecimiento en ventas de al menos un 25% con lo cual se garantice que se vayan cumpliendo los objetivos subsiguientes.</p>		
PERSPECTIVA CLIENTES		<p><b>OCP2(OLP1):</b> En el primer mes hacer un estudio minucioso de los productos que se pueden incluir en la cartera para comercializar</p> <p><b>OCP4(OLP2):</b> En un máximo de un año poseer una marca corporativa propia de los productos importados, es decir, introducir en el mercado productos marca Apoyotek que pudieran ser fabricados en el exterior o localmente.</p>		
PERSPECTIVA PROCESOS DE CONTROL		<p><b>OCP1(OLP2):</b> Contar en los próximos seis meses con un Químico Farmacéutico de planta o bajo modalidad de servicios que se encargue de verificar información, que revise y analice toda la documentación de calidad de los productos ofertados por los proveedores del exterior, certificaciones de calidad de fabricantes, buenas prácticas de manufactura, ISO, entre otros.</p> <p><b>OCP1(OLP1):</b> En menos de un año importar directamente desde China, como mínimo un 30% de los insumos y dispositivos médicos.</p> <p><b>OCP2(OLP2):</b> Investigar e iniciar relaciones comerciales en al menos 3 meses con tres empresas proveedoras de insumos médicos de preferencia en países como China, India o Singapur por sus costos asequibles.</p> <p><b>OCP4(OLP2):</b> En un año estructurar procedimientos e infraestructura de la empresa para obtener la certificación local ISO y BPADT.</p>		

<p>PERSPECTIVA APRENDIZAJE INTERNO</p>	<p><b>OCP4(OLP1):</b> Implementar en menos de 3 meses una plataforma tecnológica que constituya una herramienta de soporte para la gestión de todas las áreas de la empresa especialmente las más importantes como logística, comercialización, financiera y sea un complemento que ayude a la toma de decisiones gerenciales e institucionales.</p> <p><b>OCP2(OLP3):</b> Dentro de máximo seis meses definir formalmente una política de trabajo y contratación de personal que asegure mantener un eficiente equipo profesional especialmente con el talento humano contratado para cubrir las nuevas áreas acorde al crecimiento de la empresa y que se acoplen eficientemente al equipo ya conformado.</p> <p><b>OCP4(OLP3):</b> Contratar en al menos dos meses una empresa de asesoría profesional con el fin de a implementar las mejores alternativas para que el crecimiento sea organizado acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.</p> <p><b>OCP5(OLP3):</b> Montar en menos de 6 meses una plataforma digital tipo ecommerce (carrito de compras) que, a más de reforzar la imagen corporativa de la empresa, facilite la presentación detallada de los productos en donde los clientes puedan encontrar y descargar información necesaria de cada producto como disponibilidad de inventario, presentación, ficha técnica, certificaciones, promociones por temporada, etc</p>
--	---

## **Futuro del Sector objeto de estudio**

Queda claro que el Ecuador, así como la mayor parte de países de Latinoamérica son netamente importadores de insumos y dispositivos médicos, de igual manera cabe mencionar que la producción nacional es insuficiente en algunas líneas o no existe en muchas otras, por lo tanto siempre va a ser un sector con necesidades de importar sus productos al menos hasta la próxima década.

Hablando nuevamente de la mínima producción nacional, se puede acotar que debido a la limitada tecnología implementada en el sector productivo, la mayor parte de productos elaborados localmente son de baja calidad y peor aún, hablando del tema de costos de producción, no pueden competir fácilmente con el producto importado. Afortunadamente para estas empresas, el Estado hace un reconocimiento o preferencia en adquisiciones a empresas que justifiquen un valor agregado nacional en la fabricación de sus productos.

La pandemia del Covid-19 visibilizó que América Latina fue una de las regiones más golpeadas debido al sub desarrollo y lo propio en Ecuador. Salió a relucir las falencias en el sector de salud y lo débil que puede tornarse la cadena de suministro a nivel global para el abastecimiento de insumos y dispositivos.

Con toda seguridad la pandemia ha durado mucho más de lo esperado, la población ha aprendido a convivir con el virus apoyado de elementos de protección, lo cual en cierta forma es sumamente beneficioso para Apoyotek Representaciones pues al menos en esas líneas habrá demanda por un buen tiempo.

Como consecuencia, al día de hoy a nivel país, tanto el sector público como el privado, se evidencia una mejor preparación para satisfacción de necesidades a sectores críticos en un menor intervalo de tiempo, lo cual se replicará en el corto plazo a otros sectores productivos.

## Conclusiones

1. El Estado Ecuatoriano ha incrementado un considerable apoyo al sector de la salud en los distintos ámbitos como incremento de presupuesto, tecnología, regulaciones y exigencias de calidad tanto a proveedores del Estado como a instituciones, principalmente a industrias de producción nacional, entre otros, lo cual garantiza que orientar la estrategia de negocio a dicho sector siempre va a ser una decisión que devengue buenos réditos.
2. Todo el recurso humano que integra la organización está alineado con los objetivos de la empresa por lo tanto al plasmar la misión, visión institucional, se considera que ha sido debidamente transmitido a sus empleados por lo cual se aprecia que cada uno de ellos lo ha establecido como política de trabajo diario.
3. El 90% de los productos que comercializa Apoyotek son importados y dado que el efecto pandemia ha durado más de lo esperado, aún se presentan secuelas que afectan a la economía nacional, mundial y lo propio con el negocio de la empresa. Los retrasos en la cadena de suministro y transporte a nivel mundial ha obligado que los costos de adquisición se incrementen y por ende la lucha por captar el mercado local se hace cada vez más agresiva.
4. Las fortalezas y debilidades de la empresa se han plasmado en la matriz de factores internos MEFI, esto ha permitido identificar que varios procesos internos no se encuentran debidamente formalizados ni documentados, especialmente las áreas de comercialización y financiera, lo cual lo convierte en una falencia interna. La inversión tecnológica ha potenciado favorablemente el proceso de atención al cliente lo que se ha constituido en una fortaleza y por ende en una ventaja competitiva.

5. Dentro del proceso estratégico, la matriz FODA ha permitido identificar que Apoyotek posee fortalezas sólidamente identificadas, bajo las cuales se facilitaría aprovechar las oportunidades y de la misma forma hacer frente a debilidades internas y amenazas externas. El conocimiento del mercado, amplio conocimiento de procesos de contratación pública, especialización del recurso humano y la estabilidad económica con que cuenta la empresa son los pilares para aplicar estrategias y plasmar los objetivos planteados.
6. Para la consecución de los objetivos a largo plazo se han definido pasos a corto plazo que deben irse consiguiendo. Es importante valorar y cuantificar dichos objetivos a corto plazo a fin de que se enmarquen en presupuestos aplicados a la realidad. En el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se aprecia que la inversión estimada para Apoyotek bordea los \$515,500 dólares, los cuales son considerados viables de conseguir. Dicha herramienta es vital para hacer un seguimiento pormenorizado y que permita administrar las cifras alineadas a los objetivos. Un 80% del presupuesto está orientado a invertir en la importación mercadería para la distribución en la empresa pública.
7. El Plan Estratégico Integral integra todas las herramientas enunciadas y definidas anteriormente. Se han incluido objetivos, estrategias y políticas a aplicar, en todo momento alineadas a la misión, visión de la empresa. La conclusión general que se puede desprender es que Apoyotek Representaciones dispone del recurso humano apropiado para, en base aplicación ordenada de las estrategias definidas, pueda cumplir con los objetivos planteados en un tiempo estimado de 3 años.

## Recomendaciones

1. El denominador común para la implementación de estrategias viene a ser el factor económico. A pesar de la relativa liquidez que maneja actualmente la empresa, es muy necesario en el corto plazo consultar distintas alternativas de crédito directo con la mayor parte de proveedores, así como acceder a líneas de financiamiento bancario como lo pueden ser la CFN, BANECUADOR, Banco del Pacífico o proyectos estatales de apoyo a PYMES o emprendedores.
2. Es importante involucrar a todo el recurso humano de la empresa en la implementación del plan estratégico. Tanto objetivos como estrategias a implementar deben ser correctamente comunicadas a los empleados con el objetivo de lograr su compromiso. Al ser parte de la estrategia, el empleado es un motivador más de la plantilla y al final se involucrará en los objetivos así como también de logros, los cuales los sentirá como propios.
3. Es muy importante la capacitación continua del personal involucrado en ventas, pues al comercializar productos médicos, es importante que el vendedor transmita al cliente una imagen de completo dominio de las características técnicas y variantes de un determinado producto. El cliente no compra simplemente por marca sino que se decide por un conjunto de características de una venta profesional que el proveedor debe poseer y que constituyen en definitiva un valor agregado. No hay que perder de vista que el sector de la salud es uno de los que, con mayor razón, se encuentra continuamente en etapas de innovación tecnológica, crecimiento e investigación.

4. Es imperativo en el corto plazo, formalizar todos los procesos y procedimientos internos de la empresa y dentro de este ámbito, se hace necesario la implementación de un sistema financiero contable pues el volumen de información y los montos facturados ya son considerables y a medida que crece la empresa, poseer información integrada en todas las áreas viene a ser la base para la toma de decisiones.



## Bibliografía

Actualidad Jurídica Ambiental. (07 de Enero de 2020). *EL CONSTITUCIONALISMO*

*AMBIENTAL EN ECUADOR*. Obtenido de

[https://www.actualidadjuridicaambiental.com/wp-](https://www.actualidadjuridicaambiental.com/wp-content/uploads/2020/01/2020_01_07_Mila_Constitucionalismo-ambiental-Ecuador.pdf)

[content/uploads/2020/01/2020\\_01\\_07\\_Mila\\_Constitucionalismo-ambiental-](https://www.actualidadjuridicaambiental.com/wp-content/uploads/2020/01/2020_01_07_Mila_Constitucionalismo-ambiental-Ecuador.pdf)

[Ecuador.pdf](https://www.actualidadjuridicaambiental.com/wp-content/uploads/2020/01/2020_01_07_Mila_Constitucionalismo-ambiental-Ecuador.pdf)

APOYOTEK. (2020). *APOYOTEK*. Obtenido de [www.apoyotek.com](http://www.apoyotek.com)

ASOBANCA. (Enero de 2022). *Creditos 2022*. Obtenido de

[https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/2022-02-08-BP-](https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/2022-02-08-BP-Evolucio%CC%81n-Enero-2022-1.pdf)

[Evolucio%CC%81n-Enero-2022-1.pdf](https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/2022-02-08-BP-Evolucio%CC%81n-Enero-2022-1.pdf)

Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2022). *BCE*. Obtenido de [www.bce.com](http://www.bce.com)

BCE. (21 de Marzo de 2022). [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec). Obtenido de

[https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=Boletines%20de%20prensa-)

[economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=Boletines%20de%20prensa-)

[crecimiento-mas-recientes#:~:text=Boletines%20de%20prensa-](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=Boletines%20de%20prensa-)

[,La%20econom%C3%ADa%20ecuatoriana%20creci%C3%B3%20%2C](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=Boletines%20de%20prensa-)

Bizneo. (Enero de 2020). *Blog Bizneo*. Obtenido de

<https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>

BM. (07 de Abril de 2022). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Bonilla, E. L. (01 de 01 de 2001). *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*. Obtenido de

<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rcin/article/view/1350>

BRANCH. (5 de Mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el*

*2020-2021*. Obtenido de [https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-](https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-)

[de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-](https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-)

2021/#::~text=Conclusiones%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20digital%20en%20Ecuador%202020%20%E2%80%93%202021&text=Pese%20a%20esto%20C%20Ecuador%20experimenta,de%

Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2

CEREM. (15 de MAYO de 2017). Obtenido de CEREM INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

EKOS, R. (01 de Enero de 2021). *EKOSNEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/sector/comercio-por-mayor-de-instrumentos-materiales-medicos-y-quirurgicos>

Esan. (29 de Noviembre de 2021). *CONEXION ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-analisis-de-competitividad-y-como-se-realiza>

Espinoza, R. (Noviembre de 2013). *RobertoEspinoza bcg*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg/>

Gamarra, C. (OCTubre de 2017). *1Library*. Obtenido de <https://1library.co/article/matriz-de-estrategias-vs-objetivos-de-largo-plazo.zx5dmpxn>

GESTIOPOLIS. (11 de 05 de 2020). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>

[https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N\\_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view](https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view). (2022). [https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N\\_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view](https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view). Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N\\_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view](https://drive.google.com/file/d/1NmQD7h9N_v7iO-jl36I6a3rcHbx72c0e/view)

<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/plan-anual-de-contratacion-3/>. (2022).

*COMPRAS PUBLICAS*. Obtenido de

<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/plan-anual-de-contratacion-3/>

[https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPai, I. (. (2022). ICEXS. (2020). ICEXS. Obtenido de)

[doc2021868250.html?idPai, I. \(. \(2022\). ICEXS. \(2020\). ICEXS. Obtenido de](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPai, I. (. (2022). ICEXS. (2020). ICEXS. Obtenido de)

[https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPai, I. (. (2022). ICEXS. (2020). ICEXS. Obtenido de)

[servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPai, I. (. (2022). ICEXS. (2020). ICEXS. Obtenido de)

[mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPai, I. (. (2022). ICEXS. (2020). ICEXS. Obtenido de)

[doc2021868250.html?idPai. Obtenido de SRI:](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPai, I. (. (2022). ICEXS. (2020). ICEXS. Obtenido de)

<https://www.sri.gob.ec/formularios-e-instructivos>

<https://www.sri.gob.ec/formularios-e-instructivos>

<https://www.sri.gob.ec/formularios-e-instructivos>

ICEXS. (2020). *ICEXS*. Obtenido de [https://www.icex.es/icex/es/navegacion-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPais=EC#)

[principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPais=EC#)

[principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPais=EC#)

[2020-doc2021868250.html?idPais=EC#](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-farmaceutico-ecuador-2020-doc2021868250.html?idPais=EC#)

INEC. (Enero de 2022). Obtenido de

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2022-IPC.pdf)

[inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%C3%ADn\\_t%C3%A9cnico\\_01-2022-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2022-IPC.pdf)

[IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2022-IPC.pdf)

INEC. (ENERO de 2022). *Camas y Egresos Hospitalarios*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/camas-y-egresos-hospitalarios/>

INEC. (2022). *Estadísticas Laborales – Junio 2022*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-junio-2022/>

Kotler, P., & Am, n. (1984). xxxxx. xx: xxx.

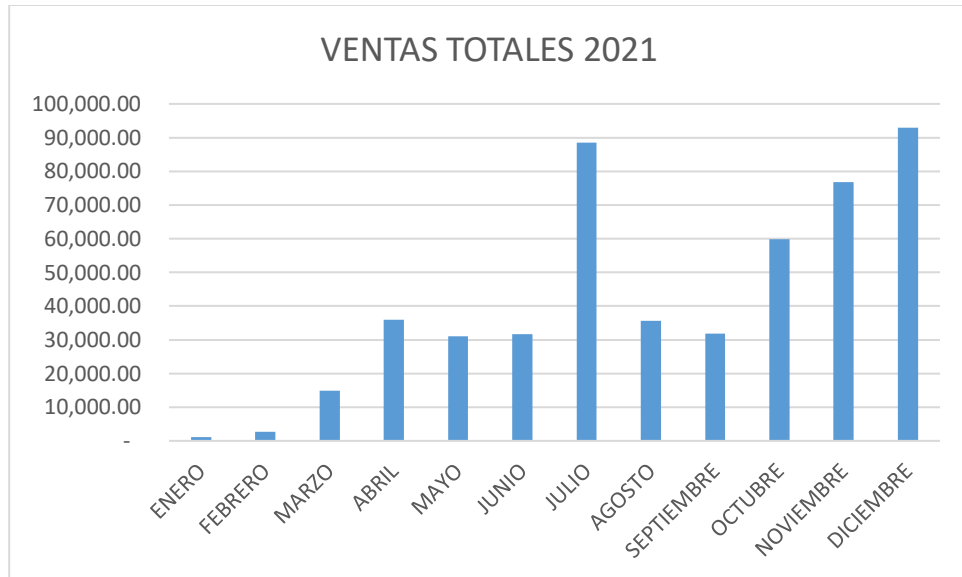
- Laoyan, S. (11 de Abril de 2022). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/short-term-goals>
- Montoya, J. D. (Noviembre de 2017). *Actividades Económicas*. Obtenido de <https://www.actividadeseconomicas.org/2017/11/fuerzas-economicas-fuerzas-de-mercado.html>
- MORALES, A. (s.f.). *TODA MATERIA*. Obtenido de <https://www.todamateria.com/codigo-de-etica/>
- Muñoz, A. (16 de Agosto de 2019). *Semrush Blog*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/analisis-del-sector/>
- Paredes, E. (12 de Octubre de 2010). *gestionando-empresas blog*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/10/evaluacion-estrategica.html>
- Perú, P. e. (Enero de 2022). *1Library*. Obtenido de <https://1library.co/article/recursos-asignados-a-los-objetivos-de-corto-plazo.6qmjw18q>
- Porter. (1 de Julio de 2013). Obtenido de <https://sobregerenciayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>
- Porter. (7 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Roncancio. (Enero de 2022). *GesitónPensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Roncancio, G. (01 de 01 de 2022). *Gestion Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>

- Ruiz, M. (03 de Junio de 2022). *RuizBarroeta*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- SALUDNEWS. (01 de Enero de 2021). *Salud News* . Obtenido de <https://www.saludnews.net/las-20-principales-empresas-de-dispositivos-medicos-segun-los-ingresos-de-2020/>
- SecuritasDirect. (24 de 01 de 2022). *Bienestando*. Obtenido de <https://bienestando.es/objetivos-a-largo-plazo-ejemplos-y-claves-para-alcanzarlos-securitas-direct/>
- SERCOP. (Julio de 2022). *Nuevo Reglamento LOSNCP*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/el-nuevo-reglamento-general-a-la-ley-organica-del-sncp-entrara-en-vigencia-a-partir-del-20-de-agosto/>
- SERCOP, S. N. (2022). *SERCOP*. Obtenido de [www.compraspublicas.gob.ec](http://www.compraspublicas.gob.ec)
- SIMLA. (01 de Abril de 2022). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- SRI, S. D. (2022). *SRI*. Obtenido de <https://www.icex.es>
- Sydle. (24 de Marzo de 2022). *Blog Sydle*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-60364298da4d0968095ad321/>
- Univia. (19 de Febrero de 2014). *Administración Estratégica*. Obtenido de <https://administracionestrategicaunivia.wordpress.com/2014/02/19/fuerzas-politicas-gubernamentales-y-legales/>

## Apéndice A: Ventas Apoyotek

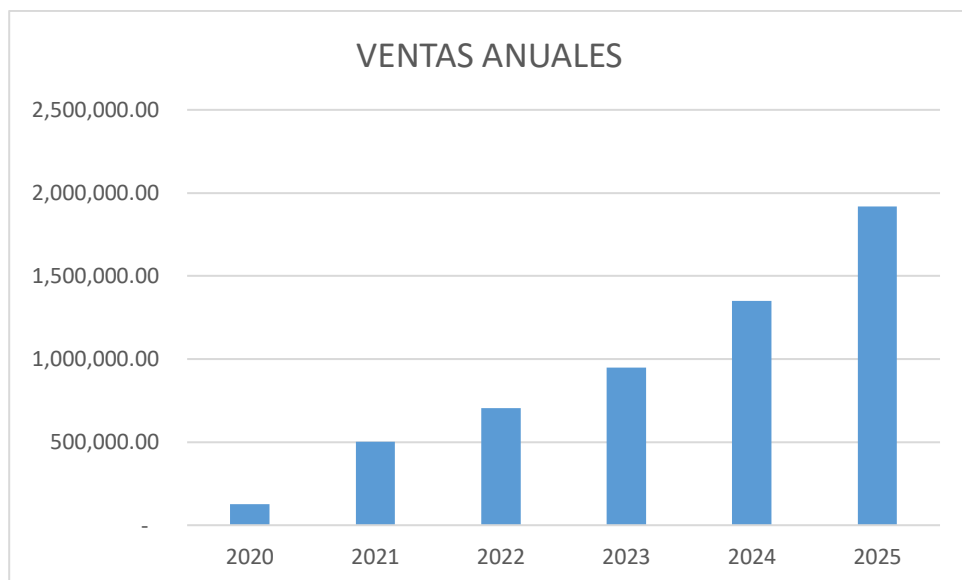
**Figura 12**

*Ventas Mensuales Apoyotek*



**Figura 13**

*Ventas Anuales Apoyotek*





## Apéndice C: Informes Financieros Proyectados

**Figura 15**

*Fuentes y Usos Apoyotek*

### CUADRO DE FUENTES Y USOS

DETALLE	VALOR	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS AJENOS	
		%	Valor	%	Valor
Marca Corporativa	12,000.00	0%	0.00	100%	12,000.00
Asesoría Farmacéutico	4,000.00	0%	0.00	100%	4,000.00
Instalaciones	12,000.00	100%	12,000.00	0%	0.00
Investigación Proveedores del Exterior	1,000.00	100%	1,000.00	0%	0.00
ISO, BPADT	12,000.00	0%	0.00	100%	12,000.00
ERP	15,000.00	0%	0.00	100%	15,000.00
Definición Políticas Internas	2,000.00	0%	0.00	100%	2,000.00
Asesoría Procesos	3,000.00	0%	0.00	100%	3,000.00
Compra Mercadería	350,000.00	85%	297,500.00	15%	52,500.00
Plataforma Ecommerce	2,000.00	100%	2,000.00	0%	0.00
		100%	0.00	0%	0.00
Análisis Cartera de Productos	2,000.00	0%	0.00	100%	2,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>415,000.00</b>	<b>75.30</b>	<b>312,500.00</b>	<b>24.22</b>	<b>100,500.00</b>

**Figura 16**

*Flujo de Caja Proyectado Apoyotek*

Flujo de Caja					
	Años	0.00	1.00	2.00	3.00
	Detalle				
	Ingresos		780,000.00	1,092,000.00	1,528,800.00
(-)	costo de ventas		-546,000.00	-764,400.00	-1,070,160.00
(-)	G. Administrativos		-7,800.00	-10,920.00	-15,288.00
(-)	G. Ventas		-15,600.00	-21,840.00	-30,576.00
(-)	G. financiero		0.00	0.00	0.00
(-)	Inversiones	415,000.00			
(-)	Préstamo	100,500.00			
(=)	<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>515,500.00</b>	<b>210,600.00</b>	<b>294,840.00</b>	<b>412,776.00</b>