



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICAS

TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE LA MAESTRÍA DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA: “ANÁLISIS PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO
DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE MERCK MILLIPORE
ECUADOR”

AUTORES:

LLERENA GRANJA MARIA JOSE
VELA CHIMBO JORGE ALEJANDRO

DIRECTORA:

CORONEL MERCY

SANGOLQUÍ

2017



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y VINCULACION CON LA
COLECTIVIDAD
CARRERA DE MAESTRIA EN PLANIFICACION Y DIRECCION
ESTRATEGICA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**ANALISIS PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION DE MERCK MILLIPORE ECUADOR**" realizado por los señores **MARIA JOSE LLERENA GRANJA Y JORGE ALEJANDRO VELA CHIMBO**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a los señores **MARIA JOSE LLERENA GRANJA Y JORGE ALEJANDRO VELA CHIMBO** para que lo sustenten públicamente.

Quito, 02 de febrero del 2017

ING. MERCY CORONEL
DIRECTOR



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y VINCULACION CON LA
COLECTIVIDAD
CARRERA DE MAESTRIA EN PLANIFICACION Y DIRECCION
ESTRATEGICA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **MARIA JOSE LLERENA GRANJA Y JORGE ALEJANDRO VELA CHIMBO**, con cédula de identidad N° 1802208387 Y 1711427714 respectivamente, declaramos que este trabajo de titulación "**ANALISIS PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION DE MERCK MILLIPORE ECUADOR**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Quito, 02 de febrero del 2017

MARIA JOSE LLERENA GRANJA
C.C. 1802208387

JORGE ALEJANDRO VELA CHIMBO
C.C. 1711427714

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado para nuestro pequeño hijo Martín quien es la razón de nuestras vidas y quien con todo su amor, ternura, inocencia y locura nos impulsa a seguir adelante y a ser mejores cada día para ser un buen ejemplo para su vida.

Dedicamos también este trabajo a nuestras familias que siempre nos han apoyado e impulsado a ser mejores.

María José Llerena y Alejandro Vela

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos la salud para aprovechar esta oportunidad de seguir creciendo profesionalmente. Agradecemos a nuestras familias por todo el apoyo que nos han brindado durante todo este tiempo y nos han ayudado a culminar una etapa más en nuestras vidas.

Agradecemos a la Universidad de Las Fuerzas Armadas – ESPE por su dedicación en la formación de profesionales de excelencia, y en particular, queremos agradecer a nuestra directora de tesis, Ing. Mercy Coronel, por su constante apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Merck C.A., por brindarnos todas las facilidades para la realización del presente trabajo investigativo.

María José Llerena y Alejandro Vela

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE TABLAS.....	xi
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 La empresa	1
1.2 Descripción del proyecto y justificación.....	2
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Alcance del proyecto.....	5
1.5 Resultados esperados	5

2.3.2 Matriz de Impacto Interno.....	66
2.4 Conclusiones parciales del capítulo.....	68
CAPÍTULO III.....	69
3. ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	69
3.1. Variables estratégicas.....	69
3.1.1. Factores de cambio (talleres).....	69
3.1.1.1. Árboles de Competencias Marc Giget.....	69
3.1.2. Análisis estructural MIC-MAC.....	81
3.2. Juego de actores – MACTOR.....	86
3.2.1. Actores y posibles jugadas.....	86
3.2.2. Propuestas de valor.....	89
3.2.3 Matriz Actores por actores.....	89
3.2.4. Matriz de Actores por objetivos.....	90
3.2.5. Relaciones de fuerza.....	93
3.2.6..... Convergencia de actores.....	94
3.2.7. Ambivalencias.....	96
3.3. Generación de escenarios SMIC PROB EXPERT.....	97
3.3.1. Escenario Tendencial.....	102
3.3.2. Escenario Apuesta.....	103

3.3.3. Conclusión del capítulo	104
CAPÍTULO IV.....	106
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	106
4.1. Principios corporativos	106
4.2. Valores corporativos	108
4.3. Misión.....	109
4.4. Visión (escenario apuesta-descripción)	111
4.5. Directrices y propuestas de valor.	112
4.6. Planteamiento de objetivos estratégicos.....	114
4.7. Conclusiones del capítulo.	117
CAPÍTULO V.....	119
5. PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES	119
5.1. Resumen de Proyectos	119
5.2. Priorización de proyectos.....	123
5.3. Descripción de programas:.....	125
5.3.1. Programa 1: Elaboración de un diagnóstico del sistema de distribución, aplicación de estrategias para mejoramiento y ampliación de la cadena de distribución, a través de la contratación de una empresa experta por un periodo de 6 meses.....	125

5.3.2.	Programa 2: Creación e implementación de un plan de marketing estratégico para Merck Millipore Ecuador.	129
5.3.3.	Programa 3: Creación e implementación de un plan estratégico para Merck Millipore Ecuador.	131
5.3.4.	Programa 4: Desarrollo de manuales de procesos. .	134
5.3.5.	Programa 5. Implementación de un programa de capacitación constante de fuerza de ventas, distribuidores e incorporación de personal (de acuerdo al análisis en el primer año se incorporarán 3 personas, se incluye su remuneración en el presupuesto).	137
5.4.	Priorización de Programas.....	140
5.4.1.	Presupuesto referencial Programa 1.....	141
5.4.2	Presupuesto referencial Programa 2.....	144
5.5.	Conclusiones de la implementación de los programas.....	149
CAPITULO VI.....		150
6. Conclusiones y recomendaciones		150
6.1.	Conclusiones.	150
6.2.	Recomendaciones.	151
BIBLIOGRAFÍA		153

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de análisis FODA.....	8
Tabla 2. Resumen Factor Político	22
Tabla 3. Resumen factor económico.....	27
Tabla 4. Evolución del desempleo, subempleo y ocupación plena en ecuador, diciembre 2007 – junio 2014.....	30
Tabla 5. Resumen factores sociales	33
Tabla 6. Componentes del ranking de competitividad en América Latina.....	36
Tabla 7. Resumen factores tecnológicos.....	38
Tabla 8. Resumen factores ecológicos	40
Tabla 9. Resumen factores legales	42
Tabla 10. Matriz de Impacto Externo.....	64
Tabla 11. Matriz de Impacto Interno.....	66
Tabla 10. Árbol de Competencias	70
Tabla 11. Cambios esperados para el futuro.....	71
Tabla 12. Matriz DOFA.....	72
Tabla 13. Estereotipos	73
Tabla 14. Análisis de contenido.....	74
Tabla 15. Agrupación por familias	75

Tabla 16. Descripción de los factores	76
Tabla 17. Variables estratégicas	79
Tabla 18. Matriz de Influencias Directas.....	80
Tabla 19. Matriz de Variables Potenciales de Influencia	84
Tabla 20. Cuadro de posibles jugadas	86
Tabla 21. Cuadro de actores	89
Tabla 22. Propuestas de valor.....	89
Tabla 23. Matriz de actores por actores	90
Tabla 24. Matriz de actores por objetivos.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Inflación Anual a Diciembre del 2006 al 2014	24
Figura 2. Crecimiento de Producto Interno Bruto PIB 2007 a 2014... 25	
Figura 3. Evolución años de escolaridad en Ecuador	31
Figura 4. Infografía de evolución de la población ecuatoriana	32
Figura 5. Equipamiento de tecnología en los hogares ecuatorianos .	37
Figura 6. Uso de computadora en Ecuador.....	38
Figura 7. Fuerzas de Porter para la empresa Merck del Ecuador	44
Figura 8. Cadena de valor en el departamento de productos químicos	52
Figura 9. Organigrama Merck C.A.....	54
Figura 10. Organigrama Merck Millipore Ecuador	55
Figura 11. Utilidades generadas por Merck C. A.....	61
Figura 12. Impuesto a la salida de divisas pagado por Merck C. A... 62	
Figura 13. Plano de influencias y dependencias directas.....	81
Figura 14. Gráfico de Influencias directas.	82
Figura 15.	93

RESUMEN

Merck KGaA es la compañía química y farmacéutica más antigua del mundo, con gran innovación en el negocio farmacéutico y químico. Merck en Ecuador inicia sus actividades en noviembre de 1969. Actualmente la empresa tiene aproximadamente 140 empleados divididos en relación a los productos que desarrolla, oferta y comercializa. La empresa comenzó a tener una serie de quejas que afectan al desarrollo de sus actividades de comercialización, por lo que se requirió realizar un análisis prospectivo a fin de brindar prontas soluciones. El análisis elaborado se estructuró en primera instancia en realizar un diagnóstico situacional de Merck Millipore Ecuador, para lo cual se revisaron los antecedentes institucionales, se realizó el análisis de factores externos, el análisis interno a fin de obtener una Matriz de Impacto Interna y Externa. Una vez realizado el diagnóstico se procedió a desarrollar el análisis prospectivo con la información levantada y con el apoyo del criterio de varios expertos consultados. Esta información se sistematizó con el uso de las herramientas prospectivas MIC-MAC, MACTOR y SMIC-PROB EXPERT. Al final permitió obtener un escenario apuesta para desarrollar el direccionamiento estratégico propuesto para la empresa. Finalmente el plan estratégico propuesto se lo transformó en un plan general de actividades a desarrollar y se estimó un presupuesto para la implementación.

PALABRAS CLAVE:

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **ANÁLISIS PROSPECTIVO**
- **PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES**
- **PRESUPUESTOS**
- **MERCK MILLIPORE ECUADOR**

ABSTRACT

Merck KGaA is the oldest chemical and pharmaceutical company in the world, with great innovation in the pharmaceutical and chemical business. Merck in Ecuador started its activities in November 1969. Currently the company has approximately 140 employees divided in relation to the products it develops, offers and markets. The company began to have a lot of complaints that affect the development of their activities of commercialization, reason why it was required to make a prospective analysis in order to offer quick solutions. This analysis was structured in first instance in making a situational analysis of Merck Millipore Ecuador, for which the institutional antecedents were reviewed, the analysis of external factors; the internal analysis was made in order to obtain the Internal and External Impact Matrix. Once made the diagnosis it was come to develop the prospective analysis with the raised information and the support of the review of several consulted experts. This information was systematized with the use of prospective tools MIC-MAC, MACTOR and SMIC-PROB EXPERT. In the end it allowed to obtain a scene bets to develop the strategic direction proposed for the company. Finally the proposed strategic plan transformed it into a general plan of activities to develop and a budget for the implementation was considered.

KEY WORDS:

- **STRATEGIC PLANNING**
- **PROSPECTIVE ANALYSIS**
- **STRATEGIC VARIABLE**
- **COMPREHENSIVE BUSINESS PLAN**
- **BUDGET**

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 La empresa

Merck KGaA es la compañía química y farmacéutica más antigua del mundo. Fue fundada en Darmstadt - Alemania. Mundialmente el Grupo Merck y cuenta con 345 años de tradición los cuales se han prolongado con gran innovación en el negocio Farmacéutico y Químico. Alrededor de 204 empresas operan para Merck en 67 países, con instalaciones de producción propias en 62 sedes, de las cuales en 56 se realizan procesos de investigación y desarrollo (Grupo Merck, 2015).

En el ámbito mundial la gama de productos abarca más de 20.000 artículos entre medicamentos, vitaminas, biomateriales, reactivos, material de laboratorio, químicos para electrónica, cristales líquidos, pigmentos, entre otros, los cuales contribuyen al desarrollo industrial, a la salud y al bienestar de millones de personas en el mundo.

En septiembre del 2006, Merck adquiere Serono S.A., la mayor empresa de biotecnología de Suiza. La nueva entidad, Merck Serono inicia sus operaciones en el 2007 y su enfoque es la investigación y desarrollo en el área de oncología y cuidado cardio-metabólico.

Dentro del área química, en julio de 2010 se creó la división Merck Millipore tras la adquisición de la empresa Millipore de Estados Unidos. Merck Millipore tiene tres unidades de negocio: Bioscience (Biología

molecular), Lab Solutions (Soluciones de laboratorio) y Process Solutions (Soluciones de proceso).

Merck en Ecuador inició sus actividades en Noviembre de 1969. Actualmente la empresa tiene aproximadamente 140 empleados (Merck Ecuador, 2015).

Dentro del área Farmacéutica, cuenta con productos en la línea oncológica, enfermedades neurodegenerativas, endocrinología, fertilidad, dolor, cuidados primarios, cardiometabólico y productos de consumo masivo, es decir sin prescripción médica. En lo relacionado con el área Química, Merck ofrece productos para la industria farmacéutica, alimentos y bebidas, salud, e innova permanentemente en el área de biotecnología.

Es importante señalar que Merck no tiene relación con Merck Sharp and Dohme, la misma que opera con el nombre de Merck y Co. en Norte América por lo que Merck KGaA opera en estos países bajo la marca EMD formada por las iniciales de Emanuel Merck, Darmstadt.

1.2 Descripción del proyecto y justificación

Merck Millipore Ecuador cuenta con una estructura de 4 personas para el área de ventas, por lo que únicamente se atiende directamente a Instituciones y clientes importantes tales como: Pronaca, Nestlé, Solca, Laboratorios René Chardon, Farmacid, Pharmabrand, Espol, IESS, entre otros.

En el Ecuador, uno de los problemas principales que se tienen actualmente es el tema de la Distribución. El 80% de clientes son atendidos

por nuestros distribuidores autorizados y el 20% de clientes son atendidos directamente por la fuerza de ventas de Merck.

Aproximadamente el 60% de las ventas de Merck Millipore Ecuador se las realiza a través de tres distribuidores: uno para la Costa y Sierra (Labomersa), otro para la zona del Austro (Austro químicos) y otro para la provincia de Manabí (Biochem). Aunque se llegan a los planes de venta mensuales, los distribuidores no están generando nuevos negocios y su capacidad de respuesta a los clientes no cumple con las políticas de Merck C.A.

Existen clientes que se comunican directamente con Merck C.A. ya que no han recibido un servicio efectivo por parte de los distribuidores, lo que ocasiona malestar en los clientes y muchas veces, la pérdida de los mismos. El trabajo de los distribuidores no es solo vender los productos del portafolio de Merck Millipore, sino desarrollar nuevos negocios, buscar nuevos clientes, nuevos mercados y convertirse en un aliado estratégico para los clientes.

En visitas de seguimiento realizadas por el personal de Merck Millipore Ecuador con cada uno de los distribuidores, se ha podido detectar que el trabajo de los mismos no cumple con las expectativas de Merck C.A. por lo que es indispensable definir una estrategia de distribución adecuada que permita una mayor cobertura de mercado y un nivel de servicio que satisfaga la necesidad y expectativa de los clientes.

Existen clientes y zonas desatendidas por los distribuidores lo que se constituye en una amenaza para Merck Millipore ya que está perdiendo nuevas oportunidades de mercado.

El presente proyecto nace debido a la necesidad de Merck Millipore Ecuador de mejorar sus canales de distribución y pretende enfocarse en la definición de las estrategias para lograr un eficiente proceso de Distribución

con el fin de tener una mayor cobertura dentro del mercado ecuatoriano y brindar un servicio efectivo a los clientes.

Labomersa, a pesar de que es el distribuidor más grande de Merck, no tiene la estructura necesaria para brindar un servicio eficiente a nivel país, por lo que es necesario definir una nueva estrategia de distribución para abarcar zonas que actualmente están desatendidas.

El mercado del negocio químico, en lo relacionado a reactivos y equipos de laboratorio, es altamente competitivo por lo que es necesario definir estrategias de distribución que permitan conservar y mejorar la cobertura del mercado que se tiene actualmente.

Actualmente, el servicio que brindan los Distribuidores no logra atender de manera eficiente la demanda de los clientes ya que no tienen la estructura suficiente para hacerlo. De ahí que se ve la necesidad de definir una estrategia para la distribución de los productos Merck con el fin de llegar a todos los clientes a nivel nacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un análisis prospectivo para definir una propuesta estratégica de mejoramiento de los canales de distribución de Merck Millipore – Ecuador, mediante un diagnóstico interno y externo, la definición de escenarios y estrategias que permitan ampliar el mercado actual y garantizar mayor cobertura y servicio al cliente en los próximos 6 meses.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional, como insumo para la formulación de la estrategia a implementarse en los canales de distribución.
2. Diseñar diferentes escenarios para el mejoramiento de los canales de distribución que tiene Merck Millipore Ecuador.
3. Elegir el escenario apuesta, con el que Merck Millipore Ecuador tendrá mayor cobertura de mercado.
4. Proponer las estrategias que deben implementarse con el fin de alcanzar el escenario deseado en el futuro de Merck Millipore – Ecuador.
5. Definir el presupuesto necesario para la implementación de las estrategias propuestas.

1.4 Alcance del proyecto

En el presente estudio se desarrollaron los siguientes temas. Primero se realiza un análisis situacional tanto de la empresa, y en particular de Merck Millipore Ecuador en lo referente a los canales de distribución. Posteriormente se formulan y analizan los diferentes escenarios a futuro con el fin de determinar cuáles serán las mejores estrategias a implementarse para lograr una mayor cobertura en el mercado de los productos químicos a nivel nacional y un eficiente nivel de servicio a los clientes.

1.5 Resultados esperados

Con el estudio que se realiza en este proyecto, se pretende entregar a Merck Millipore Ecuador un análisis prospectivo que permita implementar las estrategias para el mejoramiento de los canales de distribución, con el fin de

mantener y mejorar la cobertura en el mercado, brindar un mejor nivel de servicio y, por ende, incrementar las ventas y aportar al cumplimiento de los objetivos de la División Química.

1.6 Marco Teórico

Durante el desarrollo de esta investigación, se consideraron los siguientes elementos teóricos como base del estudio:

1.6.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica surge con la necesidad de las organizaciones de plantearse nuevos escenarios y desafíos que les permita anticiparse a las oportunidades que se presenten en el futuro. Es importante que las empresas tengan sueños, imaginación y sobretodo que sean creativas y se apoyen en la Planificación Estratégica con el fin de alcanzar las metas anheladas.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática que permite definir objetivos a largo plazo, desarrollar estrategias y asignar recursos para su implementación. Una correcta planificación permite definir las acciones a llevarse a cabo desde el presente hasta un futuro deseable, tomando las decisiones que sean necesarias para poder cumplir con los objetivos definidos.

1.6.2 Diagnóstico situacional

Actualmente las empresas se encuentran dentro de un orden cambiante y asimétrico, donde existen amenazas y oportunidades claves que pueden estar dentro o fuera de la organización. El propósito de un

análisis diagnóstico de una organización es ofrecer información valiosa a la gerencia del estado de su departamento o de otros departamentos que puede ayudar a formular mejores estrategias de trabajo y así tener éxito en el sector industrial.

El diagnóstico correcto de los problemas de la organización depende en gran medida de la correcta evaluación que se realice. La evaluación interna determina las fortalezas y debilidades de la organización mientras que la externa permite señalar las oportunidades y amenazas de la misma. “Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas” (STRATENG, 2008).

1.6.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta útil debido a que permite visualizar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el trabajo de la empresa; “el análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización” (Zambrano, 2007, pág. 85).

El análisis FODA ayuda con el estudio de la empresa, siempre y cuando se respondan correctamente las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

El objetivo de emplear su análisis es el de cernir (tabla 2) la información innecesaria y tomar la útil, procesarla y establecer con ella nuevas decisiones o estrategias para la empresa.

TABLA 1. Modelo de análisis FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

1.6.3 Prospectiva Estratégica

La prospectiva estratégica constituye en la actualidad una nueva metodología de análisis que aporta una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo, que busca optimizar los actuales procesos de planificación estratégica (Aguila Cudeiro, 2009).

La prospectiva busca explorar los escenarios posibles a mediano y largo plazo, definiendo las políticas y estrategias que se deben aplicar para lograr el futuro deseado.

Michel Godet entrelaza la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico al decir que la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica (Godet, 2007).

La prospectiva constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para llevar a las acciones presentes a los futuros posibles y deseables. Prepararse para los cambios previstos, no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Retornándose a los principios de la prospectiva, Gaston Berger decía que mediante la prospectiva se debía “observar lejos,

ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos” (Berger, Gaston 1959)

Como se manifestó anteriormente, la estrategia y la prospectiva se trata del mismo tema; la primera hace referencia a la innovación, mientras que la segunda a la pre actividad y pro actividad. Por este motivo, desde finales de los años ochenta se difunde el concepto de prospectiva estratégica ya que para poder actuar de manera estratégica, se debe mirar a lo lejos y tomar riesgos que permitan alcanzar las metas propuestas para lograr un futuro exitoso.

Es importante ir evaluando todas las visiones a futuro que tengamos así como también los escenarios deseables y no detener el proyecto de la empresa por la tentación de escoger el escenario que parezca más atractivo. No todos los escenarios posibles son deseables, de ahí que se deben escoger los escenarios que estén de acuerdo a la estrategia planteada.

El análisis estructural prospectivo permite estudiar y reflexionar sobre el futuro de la organización, con la ayuda de la matriz de análisis estructural, la misma que relaciona todos los elementos e identifica las principales variables que determinan el futuro de la organización (Astigarraga, 2010).

Para realizar el análisis estructural es importante tener una visión global y tener en cuenta factores cualitativos, explorando factores múltiples e inciertos. El análisis estructural tiene tres fases que son:

- 1) Identificación de los factores
- 2) Puesta en relación de los factores
- 3) Clasificación y análisis de los factores

En base a todos los conceptos citados anteriormente, pretendemos realizar el presente estudio utilizando estas herramientas que nos permitan visualizar en el tiempo diferentes escenarios, los mismos que nos ayuden a

adoptar las mejores decisiones para el mejoramiento de los canales de distribución de Merck Millipore Ecuador.

1.6.4 Evaluación de escenarios

Un escenario es una descripción de lo que podría suceder, representa diferentes imágenes de futuro. Construir las imágenes de futuro nos permite comprender la manera en la que las decisiones y acciones que hoy tomamos pueden influir en el futuro. Un escenario no es una predicción sino una forma de pensar en el futuro, abarcando un amplio abanico de acontecimientos posibles.

Existen varios tipos de escenarios que son (Astigarraga, 2010):

- **Escenarios posibles:** Son los escenarios que podemos imaginar.
- **Escenarios realizables:** Son escenarios que tienen alguna posibilidad de ocurrencia.
- **Escenarios deseables:** Son algunos escenarios posibles aunque no necesariamente son escenarios realizables.
- **Escenario tendencial:** Corresponde a la extrapolación de tendencias.
- **Escenario más probable:** Es un escenario de referencia.
- **Escenario contrastado:** Exploración extrema.

1.6.5 Canal de distribución

Para el desarrollo del presente estudio, es necesario definir el significado de un canal de distribución. A continuación se citan algunas definiciones:

Se puede señalar que el canal de distribución “es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de

poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial” (Kotler & Armstrong, 2003)

Otra definición señala que “Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible” (Gestiópolis, 2014).

De manera adicional, según Lamb, Hair y McDaniel (2002), desde el punto de vista formal, un canal de distribución es una estructura de las organizaciones interdependientes que inicia desde el punto de origen del producto y que culmina donde el consumidor. Es decir, su propósito es llevar los productos a su destino final de consumo.

Para que el producto llegue al consumidor final se pueden utilizar dos tipos de canales:

- **Canal directo:** En este canal no existen intermediarios. La venta se realiza del productor al consumidor final
- **Canal indirecto:** En este canal participan uno o varios intermediarios para entregar el producto al consumidor final.

En los casos en los que los productores no comercializan sus productos directamente, existen diversos intermediarios que realizan algunas funciones y cada uno se convierte en un canal de distribución. En estos casos, los canales de distribución tienen los siguientes elementos:

- **Productor:** Fabricante del producto que se va a comercializar
- **Mayorista:** Empresas grandes con capital, recurso y pueden mantener gran cantidad de inventario. Tienen su propia fuerza de ventas y manejan su publicidad.

- **Minorista:** Empresa pequeña que no dispone de muchos recursos económicos y por lo tanto manejan un inventario limitado.
- **Consumidor final:** Persona u organización que utiliza un producto en forma directa.

Mientras más largo sea el canal, es más caro y más difícil de controlar. Los distribuidores juegan un papel muy importante en el nivel de servicio que busca la empresa productora ya que ellos son los que están en contacto directo con los clientes y por lo tanto deben mantener buenas relaciones y proximidad con ellos.

Entre las funciones que realizan los distribuidores están: compra de mercadería, vender los productos a los clientes actuales, mantener inventario de los productos, mantener informada a la empresa productora sobre las novedades del mercado, conocer los productos y el mercado, buscar nuevos clientes, promocionar los productos, procesar los pedidos y brindar un excelente servicio al cliente.

Según Webster, las actividades que realizan los distribuidores se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Cobertura de mercado y disponibilidad del producto
- Desarrollo del mercado y solicitud de cuentas
- Asesoramiento técnico y servicio al cliente
- Suministro de información sobre el mercado

La decisión de trabajar con distribuidores es de mucha importancia para las organizaciones ya que esto implica seleccionar un aliado estratégico con un alto nivel de compromiso e interdependencia entre ambos para la promoción de un producto o servicio. Un distribuidor es el representante de la organización productora frente al mercado y se convierte en el nexo entre la empresa y los clientes finales (Gómez, 2011).

Entre los puntos que se deben evaluar para seleccionar a un distribuidor están los siguientes:

- **Solidez financiera:** Es necesaria para mantener el inventario del producto para promover la marca, soportar la cartera de los clientes, tener una adecuada infraestructura física y bodegas para expandir el negocio.
- **Estructura comercial:** Representa el número de representantes de venta disponibles para promover la línea de productos. Es importante que el personal cumpla con el perfil, competencias, experiencia, aptitudes y profesionalismo adecuados.
- **Líneas de producto:** Se debe evaluar que otras líneas maneja el distribuidor con el fin de conocer si son competencia o productos complementarios.
- **Reputación comercial:** Es muy importante la imagen que tiene el distribuidor ya que es el representante de la empresa frente al cliente. Se debe identificar el tiempo que lleva en el mercado, la experiencia y el liderazgo que tiene en la industria.
- **Cobertura de mercado:** Es el alcance de la distribución en términos geográficos – puntos de venta o sucursales a nivel nacional.
- **Desempeño en ventas:** Niveles de ventas con otros proveedores. Contribución al crecimiento de la marca, colocación del producto en el mercado.
- **Fortaleza gerencial:** Cultura organizacional – planeación, ambiente laboral, orientación al mercado, adaptación a nuevas tendencias, entrenamiento permanente a sus empleados.
- **Esquemas de compensación:** Forma cómo retribuye la gestión comercial de los vendedores, cuánto por cartera y cuánto por venta.

- **Información del mercado:** Disposición del distribuidor para compartir con la empresa productora la información de la competencia, oportunidades de crecimiento y posibles amenazas.
- **Condiciones de pago:** La recaudación de la cartera dependerá del tipo de cliente que atienda. En base a esta recaudación se definirán los términos de pago al proveedor.

Si una organización cuenta con los distribuidores adecuados podrá hacer que el negocio crezca saludablemente. Es importante que no solo el distribuidor cuente con fortalezas para lograr este objetivo, sino que la empresa productora sea capaz de brindar todo el apoyo necesario a los distribuidores.

1.6.6 Presupuesto

Para poder poner en marcha cualquier proyecto es necesario contar con un presupuesto definido.

“El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos” (Burbano, 2005).

“Presupuesto es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos. Presupuesto también es el cómputo anticipado de los gastos que implicará un determinado proyecto.” (definicionde, 2008)

“Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas

(gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos)” (Shapiro, 2014).

Una adecuada asignación presupuestaria permitirá desarrollar estrategias eficientes y efectivas, de igual manera se debe realizar un análisis y cálculo pormenorizado de cada uno de los componentes del presupuesto, a fin de que no falte ni tampoco exista un excedente que al final del proyecto genere recursos que no se han aprovechado en otras áreas como producción o promoción.

1.7 Marco Legal

Considerando que Merck C.A. es una empresa que comercializa e importa productos químicos y farmacéuticos, requiere de varios permisos de funcionamiento en el Ecuador, entre los cuales podemos citar los siguientes procedimientos:

En cuanto a los fármacos que comercializa Merck C.A., todos los productos cuentan con el respectivo registro sanitario emitido por el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) que es la nueva institución pública que regula, autoriza y controla la calidad de productos y servicios de uso y consumo humano. Su objetivo es garantizar el derecho de la ciudadanía a acceder a productos y servicios de calidad.

Igualmente para el área química, los reactivos bioquímicos necesitan registro sanitario para poder ser comercializados. Merck Millipore comercializa productos controlados y no controlados. En lo referente a los productos controlados, se rige a la Ley del CONSEP (Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas). Por esta razón, la empresa está calificada en esta institución y por lo tanto está legalmente

autorizada para importar, almacenar, transportar y comercializar localmente sustancias sujetas a fiscalización. Así también, la empresa tiene que solicitar licencias del CONSEP, quienes le otorgan un cupo anual por cada producto que se importa desde Alemania.

Merck C.A., a través del área de Asuntos Regulatorios cumple con todo lo establecido en la ley, tanto para los productos químicos como para los fármacos que comercializa. Específicamente para el tema de productos químicos controlados, es a través del área de Logística (Importaciones) que se solicitan y obtienen los permisos para la importación de estos productos. En el caso de la comercialización de los productos controlados, Servicio al Cliente se encarga de verificar que el cliente que solicita un producto controlado tenga la licencia y el cupo necesarios para poder despachar dicho producto.

1.8 Conclusiones parciales del capítulo

Merck C.A. es una empresa con una amplia presencia a nivel mundial que, en Ecuador, ha mostrado problemas, especialmente en el área de venta de productos químicos, que se relacionan principalmente con los canales de distribución.

Para la resolución del problema, se ha visto necesario diseñar estrategias para el área de distribución, que se fundamente en informaciones determinadas por un adecuado análisis situacional y un estudio prospectivo de la empresa. En este sentido se presentaron en este capítulo las fundamentaciones teóricas para emprender estos análisis que se realizarán en los capítulos subsiguientes.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Antecedentes Institucionales

Merck KGaA es la compañía química y farmacéutica más antigua del mundo, fundada en Darmstadt - Alemania. Mundialmente, el Grupo Merck cuenta con 345 años de tradición los cuales se han prolongado con gran innovación en el negocio Farmacéutico y Químico. Alrededor de 204 empresas operan para Merck en 67 países, con instalaciones de producción propias en 62 sedes, de las cuales en 56 se realizan procesos de investigación y desarrollo.

En el ámbito mundial, la gama de productos de la empresa abarca más de 20.000 artículos entre medicamentos, vitaminas, biomateriales, reactivos, material de laboratorio, químicos para electrónica, cristales líquidos, pigmentos, entre otros, los cuales contribuyen al desarrollo industrial, a la salud y al bienestar de millones de personas en el mundo.

En septiembre del 2006, Merck adquiere Serono S.A., la mayor empresa de biotecnología de Suiza. La nueva entidad, Merck Serono inicia sus operaciones en el 2007 y su enfoque es la investigación y desarrollo en el área de oncología y cuidado cardio-metabólico.

Dentro del área química, en julio de 2010 se creó la división Merck Millipore tras la adquisición de la empresa Millipore de Estados Unidos. Merck Millipore tiene tres unidades de negocio: Bioscience (Biología

molecular), Lab Solutions (Soluciones de laboratorio) y Process Solutions (Soluciones de proceso). En el mes de septiembre del 2014, Merck llegó a un acuerdo para la compra de la empresa estadounidense Sigma – Aldrich con el fin de ampliar el alcance global de Merck Millipore, aumentando su presencia en América del Norte y en los mercados asiáticos de rápido crecimiento (Grupo Merck, 2015).

Merck trabaja en un proceso de transformación para convertir sus tres negocios principales en plataformas de crecimiento sostenible. Con esta nueva adquisición, Merck busca un crecimiento estable y la rentabilidad en un sector que está marcado por la globalización de la investigación y desarrollo.

Merck en Ecuador inició sus actividades en Noviembre de 1969. Actualmente la empresa tiene aproximadamente 140 empleados (Merck Ecuador, 2015). Dentro del área Farmacéutica, cuenta con productos en la línea oncológica, enfermedades neurodegenerativas, endocrinología, fertilidad, dolor, cuidados primarios, cardio metabólico y productos de consumo masivo, es decir sin prescripción médica. En lo relacionado con el área Química, Merck ofrece productos para la industria farmacéutica, alimentos y bebidas, salud, e innova permanentemente en el área de biotecnología.

Es importante señalar que Merck no tiene relación con Merck Sharp and Dohme, la misma que opera con el nombre de Merck y Co. en Norte América por lo que Merck KGaA opera en estos países bajo la marca EMD formada por las iniciales de Emanuel Merck, Darmstadt.

2.2 Factores de diagnóstico

Con la finalidad de desarrollar el diagnóstico situacional de la compañía, se realiza un análisis de factores externos a través de una revisión del macroambiente y del microambiente, luego se procedió a realizar una revisión de factores internos que se consideran más importantes para el diagnóstico y, finalmente, se muestra una relación de dichos factores a través de la matriz de factores internos y externos o FODA.

2.2.1 Análisis Externo

El análisis externos se divide, a su vez, en una aproximación al macroambiente que se realiza por medio de un análisis PESTEL (variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas o ambientales, y legales); y, un análisis del microentorno que se realizó a través de una revisión de las denominadas “cinco fuerzas de Porter”.

2.2.1.1 Macro ambiente (PESTEL)

2.2.1.1.1 Políticos

El Estado Ecuatoriano atraviesa profundos cambios políticos y sociales que buscan seguir con el lema de este gobierno de la “Revolución Ciudadana”. Es importante señalar que tan solo un año después de las elecciones presidenciales y legislativas de febrero del 2013, en donde el partido Alianza País tenía el control del 69,5% de los curules en la Asamblea Nacional, este escenario ahora es diferente.

Las elecciones seccionales de febrero del 2014, demostraron que Alianza País fue derrotada en ciudades donde antes tenía el control ya que únicamente obtuvo 10 de los 23 gobiernos provinciales y 4 de ellos los obtuvo gracias a las alianzas con otros partidos políticos. Los partidos que

fueron favorecidos en estas elecciones fueron “Suma” y “Avanza” quienes se posicionaron en algunas ciudades con mayor población del país.

La derrota de Alianza País en febrero, es el reflejo de la disconformidad de la ciudadanía con las políticas de confrontación que actualmente impone el gobierno de Rafael Correa. Adicionalmente, la población está en desacuerdo con la injerencia en la justicia por parte del Ejecutivo y la descalificación permanente que se realiza en todas las cadenas sabatinas a los opositores de este gobierno.

Por otro lado, dentro de los aspectos positivos que ha tenido el gobierno de Rafael Correa es el compromiso para transformar la educación superior con el fin de brindar una mejor formación académica a los jóvenes y mejorar así el futuro del país. En este sentido, el proyecto más grande de este gobierno es la construcción de Yachay – la ciudad del conocimiento.

Yachay es la ciudad planificada para la innovación tecnológica y negocios intensivos en conocimiento, donde se combinan las mejores ideas, talento humano e infraestructura de punta con el fin de implementar la primera universidad de tecnología experimental, que junto con los institutos públicos y privados de investigación, los centros de transferencia tecnológica, las empresas de alta tecnología y la comunidad agrícola y agro industrial del Ecuador buscan formar el primer centro del conocimiento de América Latina.

En Yachay se avanza con la construcción del que se espera que sea el mayor complejo farmacéutico de Latinoamérica, que contará con cinco plantas productoras, con una inversión de 200 millones de dólares. Las plantas producirán medicamentos genéricos, estériles, hormonas, antibióticos y antineoplásicos, además tendrán una bodega central y un edificio administrativo. El propósito de este proyecto es reducir los costos de los medicamentos en el mercado interno entre un 80% y un 90% y facilitar el acceso de la población a las medicinas.

La industria nacional tiene participación en todas las formas farmacéuticas que existen en el mercado, lo que implica que la industria ecuatoriana tiene capacidad tecnológica para incursionar en casi todos los segmentos del mercado. Por otro lado, se tiene el mercado institucional que corresponde a las compras que el Gobierno Nacional realiza a los laboratorios farmacéuticos a través de subastas inversas corporativas, obteniendo precios más bajos con el fin de abastecer a hospitales y centros de salud estatales para entregar las medicinas gratuitamente a la población ecuatoriana.

En cuatro años de preferencias al producto de fabricación local, las inversiones nacionales han superado los 90 millones de dólares, las plantas se han modernizado, se ha incrementado la capacidad instalada, se ha logrado mayor tecnificación y mejoramiento del parque industrial, aumento de las plazas de empleo directo e indirecto, se ha reducido la salida de divisas del país al incrementar la participación de la industria nacional en los mercados públicos y privado.

El gobierno creó, mediante Decreto Ejecutivo No. 181 del 21 de diciembre del 2009, la empresa pública Enfarma con la finalidad de contar con una herramienta importante para definir políticas y acciones en el campo de la provisión y abastecimiento de medicamentos en el país, considerando las necesidades sanitarias y respetando los principios de equidad, identidad y cultura. Es a través de Enfarma, que el gobierno pretende llevar a cabo la construcción del complejo farmacéutico en Yachay.

Las políticas establecidas por el gobierno nacional han generado un crecimiento significativo de inversiones en las plantas farmacéuticas nacionales aumentando su capacidad instalada, mejorando su tecnología e incrementando plazas de empleo. La continua inversión en las plantas farmacéuticas y auditorías permiten mantener los estándares internacionales sanitarios de producción, así como obtener la certificación de buenas

prácticas de manufactura a través de las autoridades competentes, lo que garantizará la calidad de los medicamentos elaborados en el país.

De acuerdo al artículo 6 de la Ley Orgánica de Salud, entre las responsabilidades del Ministerio de Salud Pública está “regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad.” (Reforma del acuerdo ministerial 4715. Permisos de funcionamiento, 2014)

Con el fin de dar cumplimiento a este artículo de la Ley Orgánica de Salud, se creó en septiembre del 2012 la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, cuya misión es garantizar la salud de la población mediante la regulación y control de la calidad de los productos de uso y consumo humano, así como las condiciones higiénico – sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitarios.

En conclusión, en la industria farmacéutica, este gobierno ha fortalecido a las empresas ecuatorianas y pretende brindar mejores precios a los medicamentos con la creación de las nuevas plantas farmacéuticas en Yachay. Adicionalmente, con la creación del ARCSA ha generado que tanto en la industria farmacéutica y de alimentos, las empresas realicen mayores controles de calidad para garantizar la salud y la confianza de la población a través del consumo de productos seguros.

TABLA 2. Resumen Factor Político

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Fortalecimiento a controles de calidad
---------------	--

Amenazas

- Importación directa de materias primas y reactivos para plantas farmacéuticas públicas
- Fortalecimiento a la industria farmacéutica nacional

CONCLUSION

Factor político en la actualidad afecta de manera directa a la industria química farmacéutica, por un lado se busca el desarrollo de innovación tecnológica, garantizar la dotación de medicamentos y químicos, a través de mejorar las capacidades de generación de productos de calidad, pero por otro lado se tiene el incremento a los aranceles para la importación de productos de la industria. Podemos indicar que la política pública busca la reducción de importaciones y el desarrollo de la industria ecuatoriana. Esto se puede convertir en una amenaza latente para empresas como Merck Millipore que se dedica a la importación, por ello es fundamental tomar decisiones sobre el rumbo que va a tomar la empresa.

2.2.1.1.2 Económicos

El primer elemento a considerar es la inflación. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana – IPCU, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores. En el año 2014 la inflación cerró en un 3,67% según datos del Banco Central del Ecuador.

En enero de este año, el IPCU registró las siguientes variaciones: 0.72% la inflación mensual, 2.92% la anual y 0.72% la acumulada; mientras que para el mismo mes del año 2013 fue de 0.50%, 4.10% y 0.50% respectivamente. La división de alimentos y bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la inflación ya que su inflación mensual fue de 1.67%.



* La información de Estados Unidos, Colombia y Bolivia corresponde a noviembre 2014; Argentina y Venezuela corresponde a diciembre 2013.

Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadística de los países analizados

25

Figura 1. Inflación Anual a Diciembre del 2006 al 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El reducido nivel de la inflación en el país hace que se considere este elemento como positivo para el análisis de los factores que impactan en la empresa.

También se debe considerar como un elemento importante el producto Interno Bruto (PIB) y su crecimiento. En el tercer trimestre de 2014, Ecuador mantiene la tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 3.4% en variación inter-anual (t/t-4) y en 1.1% en relación al trimestre anterior (t/t-1), lo que ubicó al PIB (a precios constantes) en USD 17,542 millones (BCE, 2015).

El crecimiento del Producto Interno Bruto en los últimos años se puede apreciar en la siguiente figura:

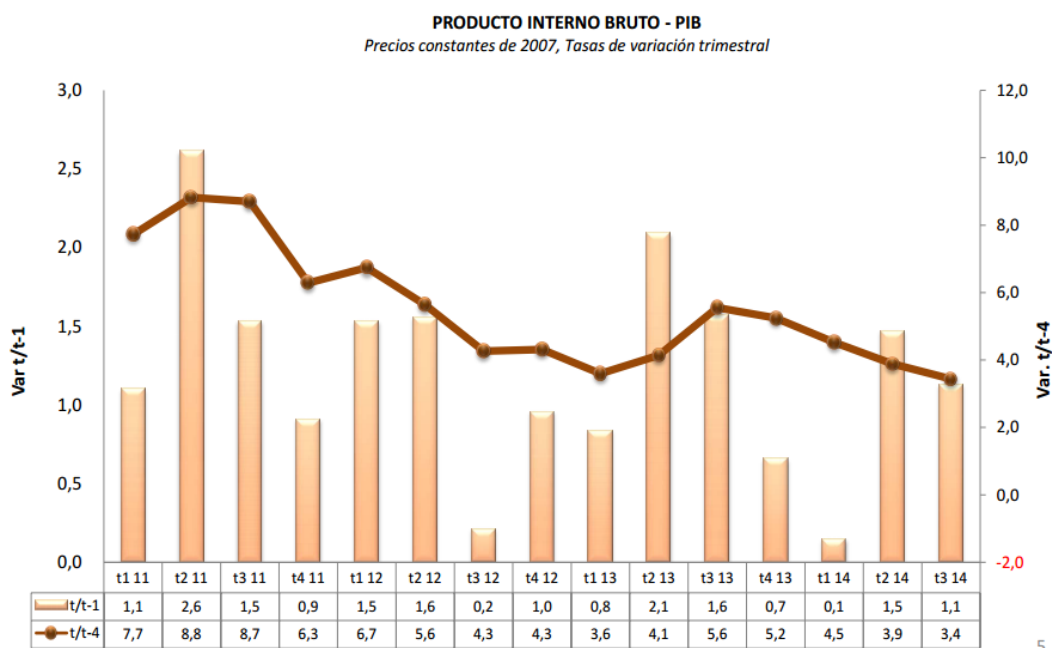


Figura 2. Crecimiento de Producto Interno Bruto PIB 2007 a 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Se puede observar que la economía ecuatoriana, representada en el PIB, ha mantenido un crecimiento sostenido e importante en los últimos años.

El PIB de una economía se calcula de la siguiente manera:

$$\text{PIB} = C + I + G + \text{NX}$$

Donde:

- Consumo (C): corresponde al gasto de los hogares en bienes y servicios, se exceptúan las compras de nuevas viviendas.
- Inversión (I): es gasto en el equipo de capital, existencias y estructuras, se deben incluir las compras de nuevas viviendas por parte de los hogares.

- Compras del Estado (G): se refiere al gasto de la administración central y las locales en bienes y servicios.
- Exportaciones Netas (NX): está compuesto por el gasto de los extranjeros en bienes producidos en el país (exportaciones) menos el gasto de los residentes del país en bienes extranjeros (importaciones) (Web y Empresas, 2011).

A pesar de que entre 2008 y 2009 se produjo la crisis económica mundial, esta no afectó en un nivel demasiado alto a Ecuador (El Financiero, 2011), lo que da cuenta de una economía sólida en este país. Por esto, se considera al PIB y su crecimiento, como un elemento positivo para la organización estudiada.

Otro elemento de importancia a nivel económico es el de las tasas de interés. En economía se consideran dos tipos de tasas de interés, la activa y la pasiva. La tasa activa es “el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones del mercado y las condiciones del Banco Central, cobran por los diferentes servicios de crédito a los usuarios de los mismo” (Hernández, 2006, pág. 322). Por su lado, la tasa pasiva es “el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen” (Hernández, 2006, pág. 322). La diferencia entre la tasa activa y la pasiva es el margen de intermediación (El Mundo, 2013).

El Ecuador, tras haber implementado una política de determinación de las tasas activas y pasivas hasta abril de 2014 y que mantuvieron constantes estos elementos en 8,17% y 4,53% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2015), desde mayo de 2014 cambió el enfoque y al momento de redacción de esta investigación, a febrero de 2015, estas tasas se ubican en 7,41% la tasa activa y 5,32% la pasiva (Banco Central del Ecuador, 2015).

Esta reducción en la tasa activa es beneficiosa para todas las industrias, por ejemplo, para Merck C. A. debido a que tendrá que considerar menores costos de financiamiento en caso de requerirlo.

Finalmente, se considera como elemento de análisis en el ámbito económico el del riesgo país. Este “es un indicador de la situación de un país evaluada por un número de empresas especializadas” (Banco Central del Ecuador, 2015). Este indicador es importante, especialmente al momento de tomar decisiones en inversiones. Al 1 de febrero de 2015, según datos recopilados del Banco Central del Ecuador (2015), el riesgo país se ubica en 569 puntos.

Este elemento representa una amenaza pues puede generar que se desincentive la economía y la inversión en empresas que usan como materia prima los productos ofrecidos por Merck C. A.

Según lo expuesto, se considera el siguiente resumen relacionado con el factor económico:

TABLA 3. Resumen factor económico

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación estable y en un nivel competitivo • PIB del Ecuador en crecimiento • Reducción de tasa de interés activa
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo país alto

CONCLUSIÓN

El entorno macroeconómico del Ecuador en los últimos años ha resultado positivo, así lo demuestran los indicadores analizados, esto debido

a una serie de factores como la política pública, altos ingresos petroleros y activación de mercados secundarios con productos no tradicionales.

A finales del año 2014 y a inicios del 2015 a nivel mundial se está viviendo una crisis motivada por la caída del precio del barril del petróleo, lo que ha afectado el presupuesto del estado, debiendo buscar medidas alternativas para aumentar los ingresos.

En el año 2014 la Balanza de Comercial del Ecuador terminó en un déficit de - 727 millones de dólares, que comparado con el 2013, que fue de - \$ 1.041 millones, representa en un incremento del 30% según informes del Banco Central del Ecuador. Las medidas que está tomando el Gobierno Nacional se enfocan a la reducción de importaciones, por lo tanto la balanza comercial al final del año de seguro manejará montos menores y la brecha importaciones versus exportaciones podría incrementarse debido a la reducción de ingresos petroleros, esto a pesar de las medidas de salvaguardia que tome el Gobierno.

2.2.1.1.3 Sociales

En el Ecuador, el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social tiene la responsabilidad de trabajar sobre los siguientes ejes fundamentales para brindar una mejor calidad de vida a la población:

- Pobreza e Igualdad
- Protección y Seguridad Social
- Salud
- Ordenamiento Territorial
- Economía Popular y Solidaria

El Gobierno Nacional apoya el programa de “Servicios Sociales Dignos” que tiene como objetivo visitar, verificar y controlar diferentes tipos

de servicios sociales ya sean públicos o privados que se brindan a los ciudadanos con el fin de garantizar que sean de calidad y con calidez.

Dentro de los aspectos que este programa verificará, están los servicios de salud pública y privada, servicios de alimentación, locales de expendio de alimentos frescos y procesados, entre otros. Gracias a las visitas realizadas a nivel nacional, se ha podido evidenciar la cobertura en todo el país por parte del Ministerio de Salud Pública, lo que garantiza a la población del Ecuador a acceder a los servicios de salud en cualquier lugar en donde se encuentren. Este es un elemento muy positivo para una empresa como Merck, que ofrece productos farmacéuticos a nivel público y privado.

Otro elemento importante a analizar en el ámbito social es el ingreso y el empleo. En lo relacionado a los salarios en Ecuador, se ha aplicado el sistema de determinar salarios mínimos cada año. Para el año 2015, el salario mínimo se ha determinado en \$354 mensuales (El Comercio, 2014); sin embargo, hay que considerar que en las zonas urbanas, los niveles de salarios son más altos y ascienden, en promedio a más de 1000 por familia (Ecuador inmediato, 2013), lo que constituye un elemento muy positivo.

De manera adicional, es importante señalar que las tasas de desempleo se han reducido en los últimos años como muestra la tabla que presenta la evolución del empleo, desempleo y subempleo desde 2007 hasta 2014:

TABLA 4. Evolución del desempleo, subempleo y ocupación plena en Ecuador, diciembre 2007 – junio 2014

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES LABORALES EN EL ECUADOR
RESUMEN NACIONAL TOTAL Y 5 CIUDADES

TASA DE DESEMPLEO

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)	2014 (Marzo)	2014 (Junio)
NACIONAL URBANO RURAL	5,00%	5,22%	5,95%	6,47%	6,20%	5,02%	5,02%	4,21%	4,11%	4,12%	3,91%	4,15%	4,85%	4,65%
QUITO	6,09%	5,91%	5,88%	6,08%	6,72%	4,33%	3,81%	4,33%	4,36%	4,44%	4,44%	4,04%	4,34%	4,16%
GUAYAQUIL	7,04%	8,70%	9,48%	11,71%	8,99%	7,61%	9,63%	5,93%	6,31%	5,54%	5,97%	5,74%	6,13%	6,97%
CUENCA	4,90%	4,63%	4,39%	4,68%	4,03%	2,55%	3,63%	3,91%	3,43%	3,69%	4,52%	3,68%	3,23%	3,37%
MACHALA	3,54%	6,51%	8,70%	8,39%	5,42%	4,33%	6,86%	4,59%	4,67%	4,40%	3,68%	3,83%	3,80%	3,08%
AMBATO	6,54%	4,23%	3,75%	3,87%	3,26%	3,24%	3,89%	2,33%	3,45%	3,35%	4,53%	3,39%	5,81%	5,04%

TASA DE SUBEMPLEO BRUTA

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)	2014 (Marzo)	2014 (Junio)
NACIONAL URBANO RURAL	58,68%	57,85%	57,20%	59,40%	59,16%	56,23%	56,61%	54,26%	53,29%	50,90%	56,39%	52,49%	54,01%	51,07%
QUITO	35,45%	36,36%	40,51%	39,76%	37,19%	31,78%	33,07%	35,32%	33,52%	26,29%	34,15%	29,93%	26,94%	26,01%
GUAYAQUIL	48,31%	46,78%	45,26%	46,57%	47,68%	44,16%	42,93%	39,53%	36,69%	34,21%	44,86%	41,11%	38,69%	38,97%
CUENCA	39,32%	34,89%	34,66%	38,81%	46,83%	37,74%	43,57%	33,77%	36,02%	30,69%	31,55%	31,68%	36,44%	32,60%
MACHALA	56,91%	51,78%	46,54%	52,93%	56,20%	51,59%	44,05%	41,45%	41,74%	38,45%	44,27%	40,25%	45,73%	46,82%
AMBATO	49,64%	51,19%	48,32%	54,20%	53,89%	46,13%	45,80%	40,28%	43,44%	37,89%	52,28%	48,54%	48,77%	47,94%

TASA DE OCUPADOS PLENOS

	2007 (Diciembre)	2008 (Junio)	2008 (Diciembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)	2012 (Junio)	2012 (Diciembre)	2013 (Junio)	2013 (Diciembre)	2014 (Marzo)	2014 (Junio)
NACIONAL URBANO RURAL	35,29%	36,00%	36,61%	32,17%	33,32%	37,90%	37,44%	40,94%	41,20%	42,79%	38,35%	43,15%	40,89%	44,02%
QUITO	56,54%	56,49%	52,67%	42,61%	52,64%	59,51%	57,79%	58,84%	54,70%	58,69%	57,37%	65,29%	67,65%	68,36%
GUAYAQUIL	43,48%	44,01%	45,20%	40,97%	40,20%	47,68%	46,95%	53,48%	55,70%	58,09%	46,10%	53,10%	54,59%	54,02%
CUENCA	54,23%	59,69%	60,81%	54,88%	48,59%	59,55%	52,63%	61,90%	59,66%	64,73%	63,65%	64,65%	60,14%	63,90%
MACHALA	38,45%	41,47%	44,59%	37,88%	36,30%	44,08%	48,53%	53,37%	53,38%	56,00%	48,91%	55,83%	50,47%	49,94%
AMBATO	42,36%	42,73%	47,63%	38,08%	42,08%	50,11%	50,31%	56,50%	52,28%	54,46%	39,74%	47,98%	45,42%	46,68%

Fuente: (INEC, 2013)

Según lo señala el Banco Central del Ecuador (2014), se han registrado, en la primera mitad de 2014, porcentajes de desempleo que son valores muy favorables para el desarrollo social en el país.

Tanto los niveles de salarios como el empleo constituyen elementos positivos para la empresa Merck C.A. ya que aseguran una adecuada dinámica económica; de esta manera, existe un mayor nivel adquisitivo para la adquisición de productos y servicios.

En cuanto a la educación y nivel de escolaridad, según datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012, pág. 10), los años promedio de escolaridad han tenido un incremento entre el año 2001 y 2010 como se muestra en el siguiente gráfico:

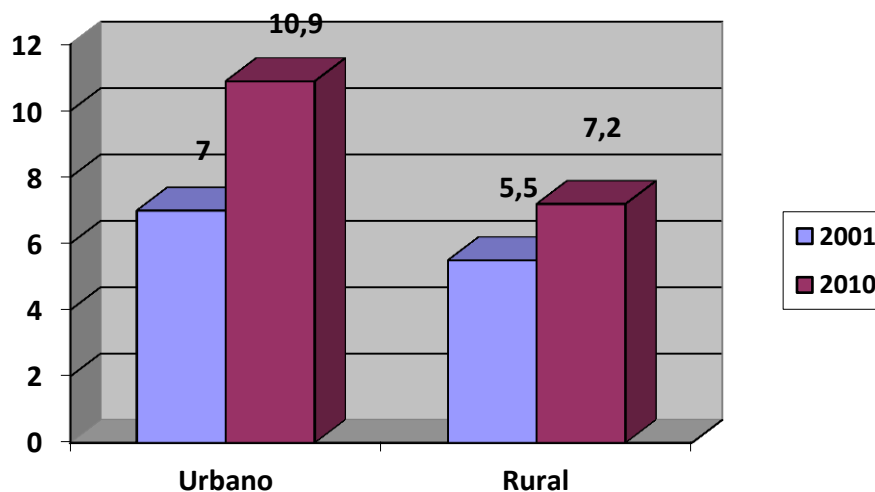


Figura 3. Evolución años de escolaridad en Ecuador

Fuente: (INEC, 2012)

La evolución presentada en los años de escolaridad de la población ecuatoriana representa una oportunidad para la compañía debido a que se podrá contar a futuro con un talento humano más preparado, así como con una población más educada y propensa a la adquisición de medicamentos y otros productos ofertados por Merck.

Finalmente, a los elementos descritos se suma otro factor social que es el crecimiento de la población:

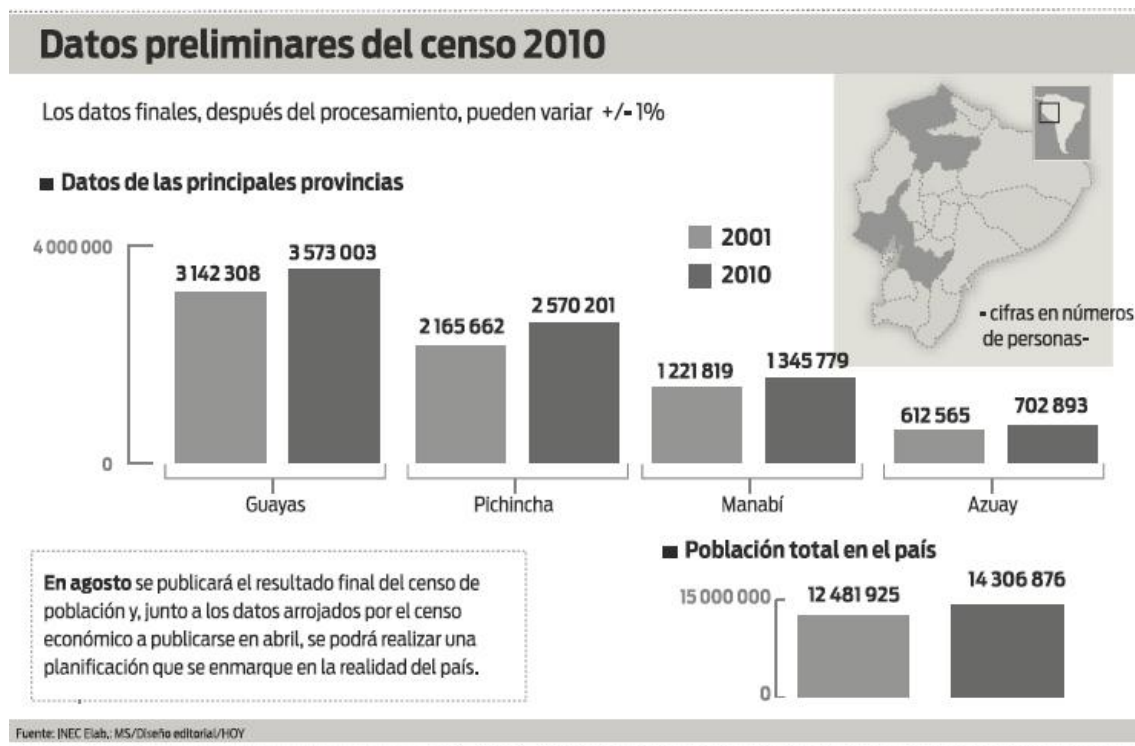


Figura 4. Infografía de evolución de la población ecuatoriana

Fuente: (<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/oblacion-aumenta-en-1-52-al-ano-455656.html>)

El crecimiento de la población implica un mayor número de personas que requieren productos farmacéuticos, así como de productos elaborados a partir de los que ofrece Merck dentro de sus actividades.

Por lo expuesto, se pueden resumir las oportunidades y amenazas en el ámbito social según se muestra en la tabla:

TABLA 5. Resumen factores sociales

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la cobertura médica • Mejoramiento del empleo y el nivel de ingreso • Aumento en el nivel de educación • Crecimiento poblacional
Amenazas	Cambio de hábitos de consumo.

CONCLUSION

El desarrollo social en temas de educación, salud y empleo ha mejorado considerablemente a nivel general, los cambios efectuados al erradicar la tercerización laboral, incremento de la inversión pública en hospitales, escuelas, etc.

En la parte privada estas medidas han afectado de manera directa en determinadas industrias que han tenido un incremento de costos y gastos que han sido asumidos por el consumidor, quien ante esto puede cambiar sus hábitos de consumo.

El ciudadano ecuatoriano, que se enmarca dentro del segmento que adquiere productos de la compañía, busca productos de calidad, esto atado a

un mayor poder adquisitivo permitiría que incremente la demanda de los productos Merck Millipore.

La incidencia de este factor es de nivel medio, puesto que no es un factor determinante por sí solo para la empresa, depende de otros elementos analizados.

2.2.1.1.4 Tecnológicos

El Gobierno Ecuatoriano ha puesto especial énfasis en el desarrollo tecnológico e innovación dentro de sus políticas públicas, como se mencionó antes, la creación de Yachay como ciudad de conocimiento es uno de los principales proyectos que se enmarcan dentro de los objetivos de la generación de conocimiento, ciencia y tecnología.

A esto se suma el avance de cobertura de internet en todo el territorio nacional, a través del PLAN NACIONAL DE CONECTIVIDAD, lo que permite tener acceso en la mayor parte del territorio ecuatoriano, así como la generación de INFOCENTROS en distintos cantones que antes no tenían acceso a esta herramienta y por ello muchas limitaciones en investigación y conocimiento, sobre todo para los estudiantes primarios y secundarios.

El Gobierno Nacional ha modificado las políticas de impulso a la producción nacional, utilizando el poder de compra del Estado. En cuatro años de preferencias al producto de fabricación local, las inversiones nacionales han superado los 90 millones de dólares, las plantas se han modernizado, se ha incrementado la capacidad instalada, se ha logrado mayor tecnificación y mejoramiento del parque industrial, aumento de las plazas de empleo directo e indirecto, se ha reducido la salida de divisas del país al incrementar la participación de la industria nacional en los mercados público y privado.

Adicionalmente las empresas se vuelven más competitivas en el mercado internacional al aumentar sus niveles productivos, esto ha permitido que algunas empresas nacionales obtengan un ligero crecimiento, pero las empresas extranjeras no han tenido este crecimiento.

La Industria Nacional en coordinación con organismos estatales como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, y Tecnología (SENESCYT) implementan mecanismos de asistencia internacional que permitan desarrollar procesos de capacitación técnica en áreas específicas: aires, hidráulica, fuerza (calderos y compresores), construcciones y ampliaciones, mejoras en validaciones de procesos, validaciones de métodos, mejoras de formulaciones, estabilidad de los productos y controles post proceso.

Las inversiones realizadas en los últimos años en las plantas farmacéuticas nacionales permiten ofrecer medicamentos seguros, de alta eficacia y eficiencia terapéutica a precios justos para toda la población ecuatoriana (Ayala, 2014).

Otro elemento a considerar como factor tecnológico es, en general, el acceso a tecnologías por parte de la industria y de la población. El instituto ADEN difundió los resultados de un estudio realizado en 2013 sobre competitividad en los países de América Latina. Dicho estudio ubicaba a Ecuador en el puesto décimo (Instituto de competitividad ADEN, 2013). Uno de los elementos que determinó la baja posición del país en el ranking fue el acceso a tecnologías, como se observa en la siguiente tabla:

TABLA 6. Componentes del ranking de competitividad en América Latina

	COBERTURA NB	INSTITUCIONALES	INFRAESTRUCTURA	ESTABILIDAD MACRO	SALUD	EDUCACIÓN	EXPECTATIVAS POBLACIÓN	COMPETENCIA MERCADOS	EFIC. RELACIONES LABORALES	ACCESO A TECNOLOGÍA
Maximo Posible	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Argentina	10.3	6.7	7.9	3.8	9.3	11.4	2.1	2.7	4.5	5.8
Bolivia	7.8	7.2	6.2	5.4	6.4	9.1	4.6	2.8	4.6	2.2
Brasil	10.4	8.4	9.9	5.9	8.6	10.1	4.5	2.9	5.3	4.4
Chile	11.6	10.3	9.2	8.1	10.6	11.3	5.6	4.4	6.0	5.0
Colombia	9.2	7.7	7.9	6.7	8.9	10.0	4.3	3.9	5.6	4.0
Costa Rica	10.5	10.0	8.4	5.2	11.2	10.8	4.4	4.1	5.6	3.7
Rep Dominicana	8.5	7.3	6.1	5.2	7.5	8.8	2.8	4.1	5.1	4.2
Ecuador	9.9	6.8	6.6	7.4	8.4	9.6	4.7	2.8	4.2	4.0
El Salvador	8.4	7.5	6.3	8.1	7.8	8.2	3.8	4.3	5.7	3.8
Guatemala	8.3	7.4	6.1	5.7	7.2	8.2	3.9	4.4	5.0	4.3
Honduras	8.0	7.1	6.8	5.5	7.7	8.9	3.8	3.7	5.1	3.7
México	10.0	7.8	7.5	6.8	8.9	10.8	4.9	3.9	6.2	4.2
Nicaragua	7.2	7.3	8.2	5.1	7.9	9.0	4.0	3.6	4.5	2.6
Panamá	9.6	7.8	9.5	8.0	9.4	10.7	5.3	4.2	5.6	7.0
Paraguay	8.5	7.3	6.4	5.8	7.6	9.6	4.6	3.8	4.8	3.5
Perú	9.0	8.1	7.2	6.5	8.2	10.4	5.5	4.1	6.0	3.8
Uruguay	10.7	10.5	7.7	5.3	10.8	10.7	3.9	3.5	5.6	4.4
Venezuela	9.7	6.2	7.0	3.9	7.8	10.2	3.1	2.1	3.3	3.8
PROMEDIO	9.3	7.9	7.5	6.0	8.6	9.9	4.2	3.6	5.1	4.1

Fuente: (Instituto de competitividad ADEN, 2013)

A manera de resumen, el estudio realizado por el Instituto ADEN ha determinado que el Ecuador se encuentra por debajo de la media en Sudamérica en lo que respecta a acceso a tecnología como elemento de la competitividad de las industrias.

Ecuador se ha caracterizado porque “la estrategia de desarrollo de la vida republicana ha consistido en generar riqueza a través de la exportación de bienes primarios agrícolas o no renovables (petróleo). Ha sido una estrategia primario exportadora extractivista” (SEMPLEDES, 2009). Lo señalado se verifica con el limitado acceso a tecnología determinado por una industria incipiente o, en muchos casos, artesanal, lo que ha producido que el país no cuente con elevados estándares de tecnología en sus operaciones, lo que implica un bajo nivel de competitividad frente a otros países de la región y el mundo.

Lo señalado se verifica, adicionalmente, por el acceso y utilización de tecnologías de información y comunicación determinados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC):

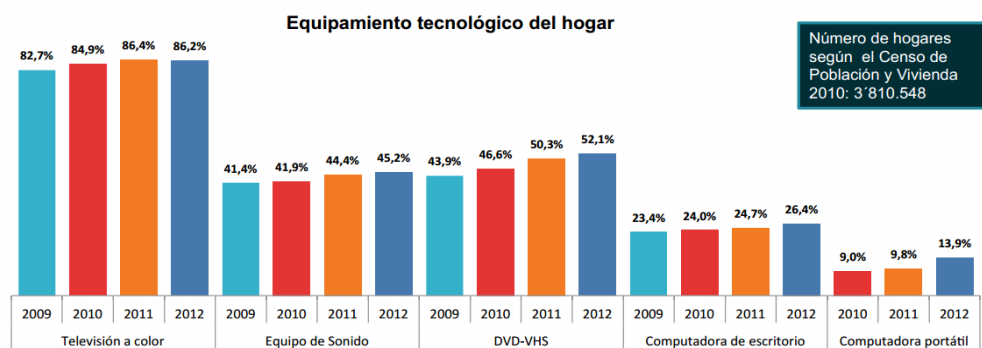


Figura 5. Equipamiento de tecnología en los hogares ecuatorianos

Fuente: (INEC, 2012)

El reducido acceso en los hogares a tecnologías informáticas se puede proyectar hacia el conjunto de la ciudadanía y, en este sentido, es un elemento desfavorable para la interacción con redes amplias de comunicación, lo que va en detrimento de una serie de actividades empresariales como las de distribución y se pierde competitividad. Cabe resaltar que los problemas de acceso a tecnologías informáticas son más profundos en sectores rurales que en los urbanos:

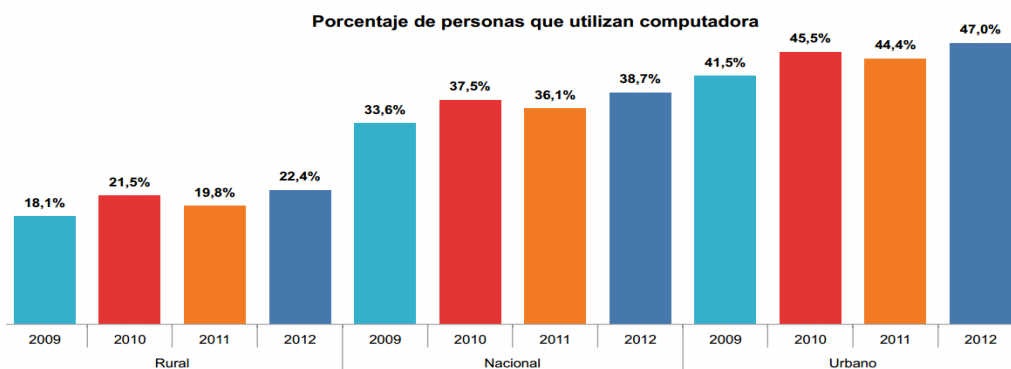


Figura 6. Uso de computadora en Ecuador

Fuente: (INEC, 2012)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), “la utilización de Internet en Ecuador se incrementó en 3,3 puntos con un 29% de ecuatorianos que utilizaron [internet] en 2010 frente al 25,7% del 2008” (INEC, 2012, pág. 1). Esto demuestra que existe un crecimiento, aunque todavía es pausado, del acceso a Internet por parte de la ciudadanía y las industrias.

Este último elemento se constituye en una amenaza ya que interfiere en un eficiente sistema de comunicación con los proveedores y clientes de la empresa y el área de productos químicos.

TABLA 7. Resumen factores tecnológicos

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Importante inversión en tecnología farmacéutica • Desarrollo de industrias que usan materiales químicos
---------------	--

Continúa ➡

	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de telecomunicaciones en el país facilita el acceso a los distribuidores y clientes directos
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de importación de insumos y productos debido a mejoramiento tecnológico de la industria Ecuatoriana.

CONCLUSIÓN

El desarrollo tecnológico que está viviendo el país en innovación y cambio de matriz productiva busca incrementar la producción nacional, por lo cual se debe realizar un análisis de cada uno de los productos y servicios que ofrece Merck Millipore, en los productos es el principal problema, pues se deberá determinar si es viable la fabricación en Ecuador de varios productos o se busca alternativas para reducción de precios o dar mayor valor agregado a los existentes.

El análisis incluso previo a determinar el mejoramiento de canales de Distribución, deberá el analizar un estudio de mercado de los productos actuales y la pre factibilidad de fabricar en Ecuador varios productos y fortalecer la prestación de servicios de innovación y tecnología.

2.2.1.1.6 Ecológicos

En vista de que la industria química, farmacéutica, entre otras, ha ocasionado en varias oportunidades serios impactos ambientales, lo que se debe en muchos casos a un inadecuado manejo de sustancias que pueden causar contaminación de ríos, aire, cultivos, etc.

Las empresas dedicadas a esta industria deben desarrollar planes de manejo de residuos, tratamiento para desechos, generar procesos eficientes que minimicen la generación de elementos nocivos. Así también deben realizar Planes de Seguridad para proteger a empleados, clientes y todos quienes interactúan con la organización.

La legislación ecuatoriana establece serios elementos normativos en contra de los denominados delitos ambientales que nacen, en primera instancia, de la Constitución de la República de 2008 que incluso elevó a la naturaleza a categoría de bien jurídico tutelado al declarar los denominados Derechos de la Naturaleza (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En consonancia con la Constitución, existe una serie de normativas ambientales que las empresas como Merck C. A. deben considerar por el giro de negocio que tienen. En este sentido, el exceso de regulaciones se puede considerar como un elemento negativo para las actividades de la empresa.

TABLA 8. Resumen factores ecológicos

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Regulación en el ámbito ambiental a la actividad química y farmacéutica, por lo que empresas con responsabilidad como Merck Millipore tienen mayores oportunidades de operar.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> Deterioro de los productos y que causen algún incidente por fallas en su manejo.

CONCLUSIÓN

La posible afectación del ecosistema por falta de procesos de manejo de los productos, por falta de capacidades técnicas de los distribuidores, podría causar que los productos afecten al ambiente, con lo que generaría varios procedimientos sancionatorios contra Merck Millipore Ecuador.

Es necesario desarrollar procesos, manuales y capacitación al personal y distribuidores para evitar posibles afectaciones.

2.2.1.1.5 Legales

En el Ecuador el marco legal que ampara y regula a la industria Química y farmacéutica se fundamenta principalmente en las siguientes normas:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Convenios Internacionales
- Códigos: Penal, Civil, de la Salud, del trabajo.
- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley Orgánica de Defensa al Consumidor
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley de Hidrocarburos
- Ley de Aguas
- Ley de Sustancias Estupefacientes y psicotrópicas
- Ley de Minería
- Reglamentos de Registro Sanitario para Medicamentos en General, dispositivos médicos y cosméticos, productos higiénicos y perfumes.
- Reglamento de manejo de desechos sólidos en establecimientos de salud
- Ordenanzas municipales.

- Acuerdos ministeriales para permisos de funcionamiento.

ARCSA (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) es una institución estatal que tiene como misión garantizar la salud de la población mediante la regulación y el control de la calidad, seguridad, eficacia e inocuidad de los productos de uso y consumo humano, así como las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario en su ámbito de acción.

Como se mencionó previamente, existe una cantidad muy grande de regulaciones a la industria, lo que se puede considerar como una amenaza.

TABLA 9. Resumen factores legales

Oportunidades	Regulación a las actividades químicas y farmacéuticas.
	Organismo de control dedicado a la industria
Amenazas	Demora en permisos y restricción para determinados productos.

CONCLUSIONES

Cabe resaltar que la existencia de regulaciones, aunque se considera como una amenaza a las actividades de Merck C. A., también es cierto que cumplen una función importante en el ámbito ambiental y de otros tipos. Adicionalmente, estas regulaciones se aplican a todos los actores de la industria, lo que pone en igualdad de condiciones a todos los ofertantes. Por lo señalado, tanto los factores ecológicos como los legales, que se consideraron

como amenazas, no deben tener un peso muy alto como variables negativas de análisis.

2.2.1.2 Micro ambiente

Con el fin de evaluar la situación del ambiente de la industria en la que trabaja la compañía Merck C.A., se realiza un análisis de las denominadas “cinco fuerzas”, propuesto por el académico Michael Porter y que revisa las características de amenaza de entrada para nuevos competidores, los productos sustitutos, la capacidad de negociación de los competidores, la capacidad de negociación de los proveedores y la rivalidad con los participantes de la industria (Porter, 1980).

Como se sustenta con el análisis de cada una de las fuerzas señaladas, se considera que las fuerzas de Porter tienen las siguientes características para la empresa Merck C.A.:

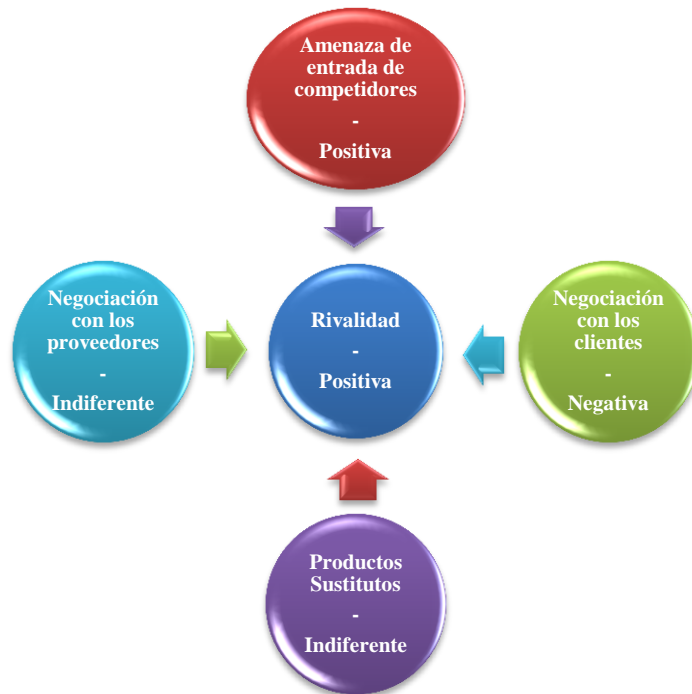


Figura 7. Fuerzas de Porter para la empresa Merck del Ecuador

A continuación se presenta un detalle de cada una de las cinco fuerzas determinadas previamente.

2.2.1.2.1 Amenaza de entrada de competidores

Esta amenaza corresponde a la facilidad o probabilidad de que entren nuevos competidores que ofrezcan el mismo servicio o producto que se piensa ofertar. Entendido este concepto, se plantea que las amenazas de entrada de competidores que oferten productos químicos y materiales como los que ofrecen Merck C. A. son muy bajas, ya que existen altas barreras en el ámbito regulatorio ecuatoriano (Reforma del acuerdo ministerial 4715. Permisos de funcionamiento, 2014), además de que se requiere de una inversión alta para la apertura de este tipo de empresas.

Además de lo señalado, en la actualidad existe una cantidad suficiente de empresas que se dedican a la venta de productos químicos y son de gran tamaño, lo que desincentiva la apertura de nuevos competidores.

CONCLUSIÓN

Actualmente el ingreso al mercado tiene muchas barreras, en especial para comercializadoras de productos importados, en primera instancia la aplicación de altas tasas de impuestos, políticas pública de protección de la industria ecuatoriana, complicaciones en trámites para el funcionamiento de nuevos negocios, una fuerte competencia con productos nacionales e importados.

Por lo expuesto, se concluye que esta fuerza es positiva para las actividades de la empresa Merck C. A.

2.2.1.2.2 Productos sustitutos

A diferencia de la amenaza de nuevos actores dentro de la industria, el análisis de los productos sustitutos se refiere a aquellos que ya se encuentran dentro del sector industrial, pero que muestren ciertas similitudes o representen una alternativa a los que la empresa ofrece.

Los productos químicos que ofrece Merck tienen fines específicos en diversas industrias y, en algunos casos, son difíciles o, incluso, imposibles de ser reemplazados por productos sustitutos, dependiendo de cuál es el destino que se le da a los materiales que vende la empresa.

De manera adicional, es importante tomar en cuenta que el cambio de un producto por otra alternativa, en términos generales implicaría cambios en

los procesos y cadenas de producción de otros productos, por lo que no se puede considerar como un elemento adverso que existan productos sustitutos.

No obstante lo anterior, existen otros proveedores de los productos que ofrece Merck, en diferentes presentaciones y concentraciones químicas, lo que podría considerarse como un sustituto para algunos clientes. Esto se configura en un elemento adverso pero, hasta cierto punto, marginal. Por esta razón, se puede considerar que los elementos positivos se contrarrestan con los negativos.

CONCLUSIÓN

El posicionamiento de la marca Merck en calidad y tipo de productos hacen que los productos sustitutos en general no afecten en un mercado en condiciones normales. Actualmente la situación económica a nivel mundial en el segundo mes del año 2015 está obligando a varios países a tomar medidas de protección de sus industrias, es el caso del Ecuador, por lo que se aplicaría una tasa adicional a la importación de miles de productos de distintos segmentos. Esto podría afectar a que se reduzca el volumen de ventas y a su vez se comience a buscar sustitutos en el mercado nacional sin considerar la calidad de los mismos o uso apropiado.

Por lo señalado previamente, se considera que la existencia de productos sustitutos a los que ofrece Merck es una fuerza media para sus operaciones y para el diagnóstico de su situación actual.

2.2.1.2.3 Capacidad de negociación de los clientes

Este parámetro busca medir la presión que pueden ejercer los consumidores en aspectos como transporte, precios, personalización, entre otros.

Para el caso de la empresa Merck C.A. y, particularmente acerca de su línea de venta de productos químicos, se considera que el poder de negociación de los consumidores radica únicamente en la imposición de lugares y líneas de distribución con el fin de que aborden sus requerimientos particulares. Por esta razón, precisamente, se han considerado los canales de distribución a través de terceros, con el fin de atender diversas zonas geográficas. Esto se produce no por la concentración del poder de negociación en un consumidor sino, por el contrario, por la diversidad de localización de los clientes.

Otros elementos como el precio no se encuentran avocados a los requerimientos de los consumidores, debido a que no existe una concentración irregular de los clientes y, por ende, no tienen capacidad para imponer precios.

CONCLUSIÓN

Tras este análisis se considera que, en la empresa Merck, el poder de negociación de los clientes es alto en lo relativo a la distribución y resulta en que la fuerza de Porter en este caso sea negativa.

Actualmente la falta de canales adecuados de distribución está afectando la relación con los clientes.

2.2.1.2.4 Capacidad de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores corresponde a la capacidad de imponer condiciones de precio y cantidad de producto que pueda adquirir, en este caso, la empresa Merck Millipore.

En este aspecto, existen dos elementos para señalar que la capacidad de negociación de los proveedores es indiferente: por una parte, el tamaño e importancia de una empresa internacional como Merck Millipore y, por otro lado, el hecho de que exista una cantidad considerable de proveedores de productos químicos, lo que lleva a que se ajusten de manera adecuada a las fuerzas del mercado.

CONCLUSIÓN

Es importante indicar que no se puede considerar que Merck Millipore pueda imponer sus condiciones particulares a los proveedores en todos los casos, por esto, se considera que el poder de negociación de los proveedores es una fuerza de Porter que se considera indiferente.

2.2.1.2.5 Rivalidad de la industria

Este parámetro plantea la cantidad de competencia que existe en el sector que se estudia, considerando también los demás parámetros o fuerzas de Porter; es decir, la cantidad de empresas y las relaciones existentes que ofrecen el mismo producto o servicio que se desea ofertar.

Entre las fuerzas analizadas previamente, existen dos que resultan indiferentes (productos sustitutos y negociación de proveedores), una es positiva (amenaza de entrada de nuevos competidores) y una negativa (negociación de los consumidores). En este sentido, es necesario realizar un

análisis especial de la rivalidad de la industria. Este análisis se desarrolla en relación a los competidores existentes y su localización y líneas de distribución.

Existe una cantidad importante de empresas que tienen un giro de negocio similar al de Merck Millipore y en lo que difieren, especialmente, es en su grado de especialización y su tamaño, lo que tiene una relación muy fuerte y directa con las líneas de distribución. Empresas como Quifatex S. A., que se dedican a la venta amplia de sustancias químicas, tienen una amplitud más vasta debido a que su giro es especialmente la distribución. Otras empresas, de menor tamaño, se decantan por una estrategia de nicho para atender a un segmento específico de mercado.

La existencia de esta gama de empresas dedicadas a la venta de productos químicos, una de las líneas de trabajo de Merck C. A. implica que se apliquen de manera natural las normas de mercado, existiendo todavía espacios de generación de mercado.

CONCLUSIÓN

Por lo señalado, se puede considerar que la rivalidad entre los competidores es positiva debido a que no existe un número limitado de ofertantes (lo que llevaría a una rivalidad mayor) y el mercado no está completamente copado. Debido entre otras cosas a las barreras de ingreso.

2.2.2 Análisis Interno

El análisis interno se basa en una comprensión clara de la dirección estratégica, las actividades, los procesos y otros elementos que configuran el perfil de la compañía, en este caso Merck Ecuador. Es importante indicar que se busca analizar las capacidades de la empresa.

2.2.2.1 Capacidad Administrativa

Dentro de los principales aspectos que se analizan son el direccionamiento estratégico de la empresa, la organización como tal, la cadena de valor.

2.2.2.1.1 Planes Estratégicos de la empresa

La empresa Merck C. A. Ecuador no cuenta, en la actualidad, con planes estratégicos general ni específicos para cada una de sus líneas de negocio.

Sin embargo de lo anterior, Merck C. A. sí cuenta con elementos que configuran su direccionamiento estratégico; por ejemplo, con un claro enunciado de su misión:

“Nuestra aspiración es hacer que grandes cosas sucedan. Con nuestra investigación impulsada por los negocios especializados, ayudamos a pacientes, clientes, socios estratégicos y nuestra comunidad, alrededor del mundo, a vivir una vida mejor. Nos conducimos hacia el éxito emprendedor a través de la innovación” (Intranet Merck C.A., 2014).

El enunciado de la visión de la empresa estudiada, se expresa en los siguientes términos:

La aspiración de Merck para el 2018 será convertirse en una empresa que sea sinónimo de innovación, calidad y sustentabilidad. Que sea conocida por su desempeño, eficiencia y oportunidades profesionales. Que sea respetada por su orientación a los valores, su cultura corporativa y su responsabilidad (Intranet Merck C.A., 2014).

Además de lo señalado, la empresa cuenta con elementos fuertes que configuran su cultura organizacional y, a través de ella, las acciones que

emprende. Sin embargo, la ausencia de una planeación estratégica formal es un elemento sumamente deficiente y que es, a su vez, el elemento que fundamenta el desarrollo del presente trabajo investigativo.

2.2.2.1.2 Procesos de la empresa (Cadena de Valor)

Merck C. A., en particular el área de productos químicos, tiene una serie de procesos para el desarrollo de sus actividades. Estos procesos, aunque son bien conocidas por los miembros del equipo de trabajo, sin embargo, a pesar de representar un espacio de suma importancia para la empresa de manera general, no cuenta con un documento oficial que determine esos mismos procesos.

Merck C. A. Ecuador cuenta con mapas de procesos que se encuentran desactualizados y en la actualidad no se aplica. Sin embargo, después de una revisión de los procesos reales de Merck Millipore, se presenta a continuación la cadena de valor, como principio gobernante de los procesos internos de esta área.

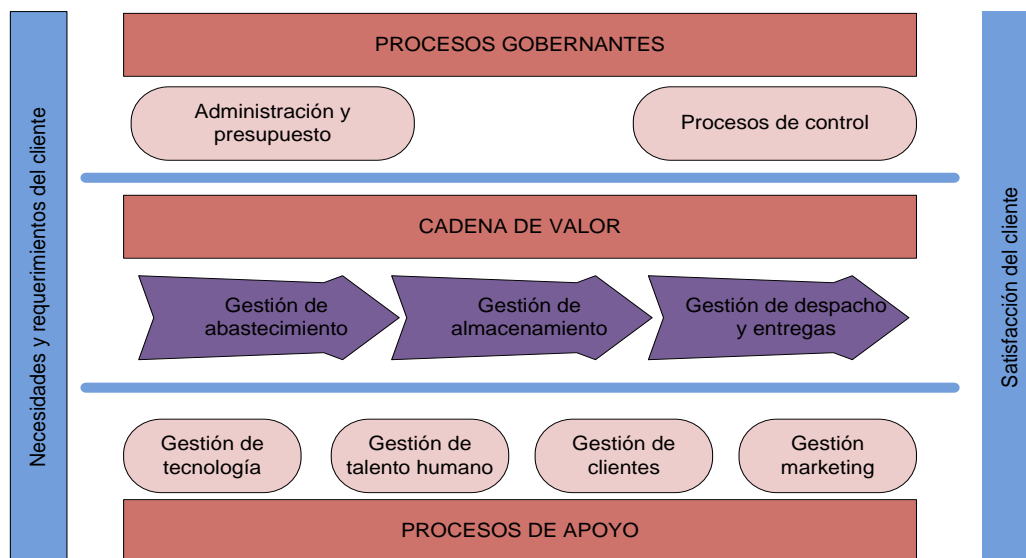


Figura 8. Cadena de valor en el departamento de productos químicos

Fuente: (Merck Ecuador, 2015)

Por lo descrito, se considera como un elemento negativo para la empresa la ausencia de mapas de procesos y elementos que formalicen dichos procesos dentro de las actividades del área estudiada.

2.2.2.1.3 Estructura Orgánica

La estructura de la empresa Merck C.A. Ecuador es plana ya que las gerencias son regionales con sede en Colombia, y por ende la toma de decisiones en nuestro país es descentralizada, promoviendo la participación de todos los empleados para el logro de las metas como país y de esta manera aportar al logro de las metas como región.

Localmente, la gerencia de recursos humanos es la responsable por Merck C.A. – Ecuador. Este es el único cargo a nivel de comité ejecutivo en el

país ya que las gerencias de las demás áreas fueron eliminadas y reemplazadas por cargos regionales. En cada área existe una persona responsable como Jefe Funcional, sin embargo los Jefes Jerárquicos se encuentran en Colombia.

Adjunto se presenta el organigrama de Merck C.A. – Ecuador en donde se puede apreciar cada una de las áreas que corresponden a las cuatro divisiones de la organización.

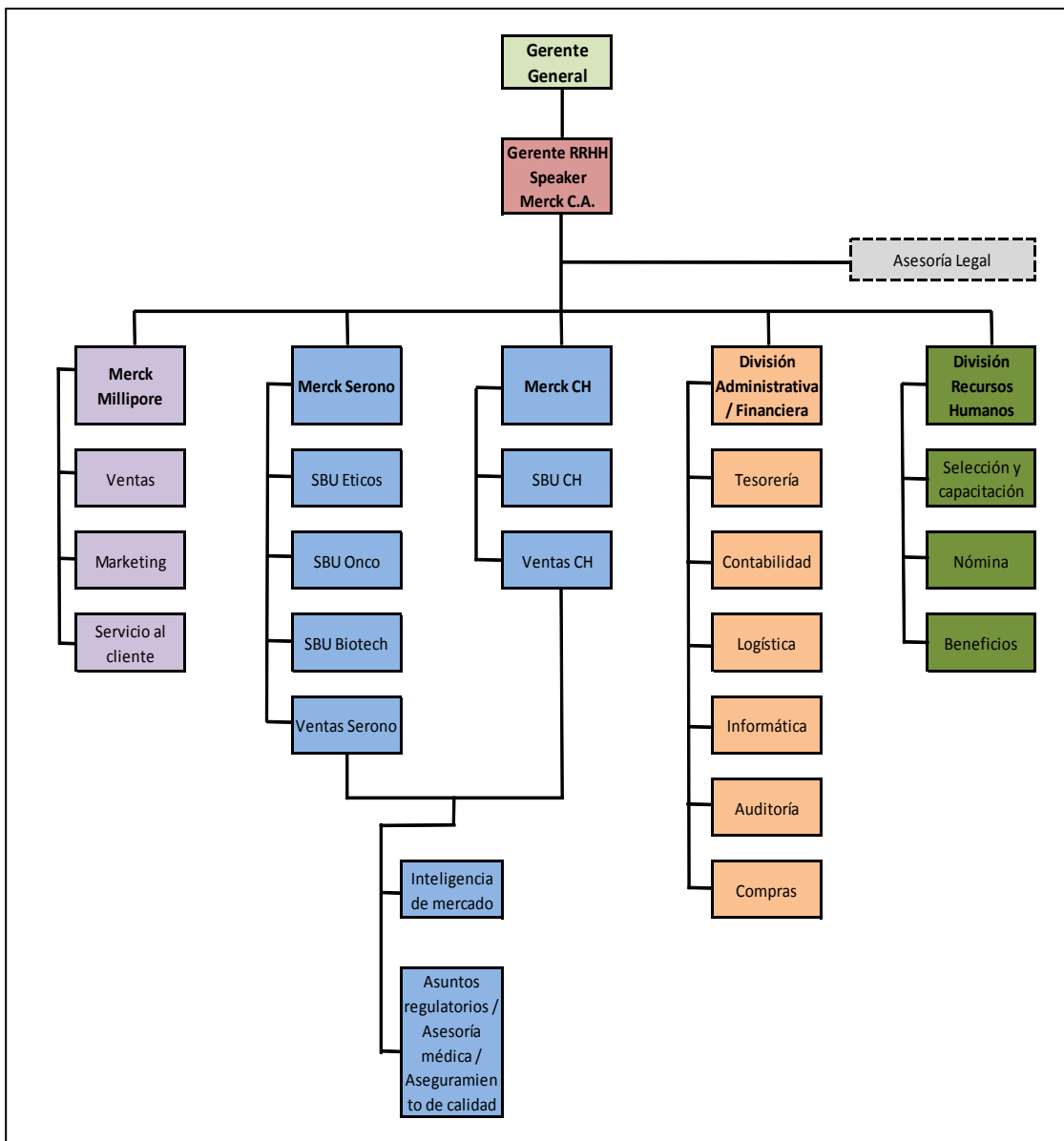


Figura 9. Organigrama Merck C.A.

Fuente: (Merck Ecuador, 2015)

Específicamente, Merck Millipore Ecuador, tiene una estructura muy pequeña. Cuenta con dos personas para el área de marketing, dos para ventas

y dos para servicio al cliente. La persona responsable del área es el Gerente de Ventas, quien reporta al Gerente Merck Millipore VECO (Venezuela, Ecuador, Colombia).

A continuación se presenta el organigrama de Merck Millipore Ecuador.

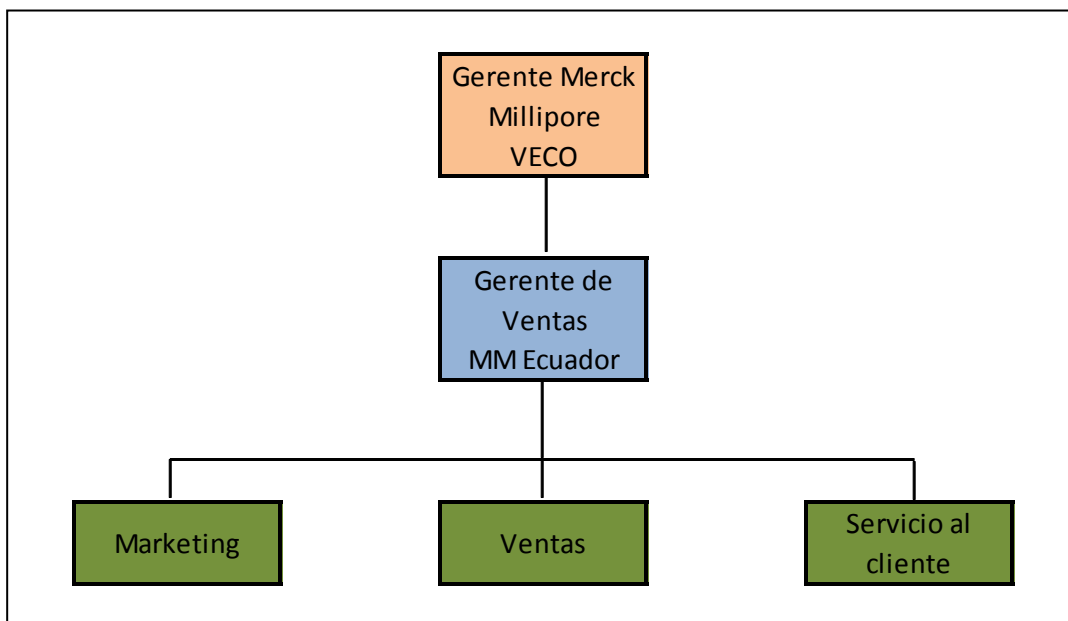


Figura 10. Organigrama Merck Millipore Ecuador

Fuente: (Merck Ecuador, 2015)

2.2.2.1.4 Localización

Una de las debilidades fundamentales de Merck C. A. es que su localización no aporta, como ventaja competitiva, al desarrollo de sus actividades en el ámbito de la producción química. A la reducida cantidad de bodegas de distribución (tres a nivel nacional), se suma que no se cuenta con

una cantidad suficiente de distribuidores externos que atiendan la creciente demanda (Merck Ecuador, 2015).

Por lo expuesto, se considera como un elemento negativo para la empresa, en el ámbito interno, que no se cuente con un adecuado canal de distribución (estrategias de plaza) que deben ser mejorados, como parte de un conjunto de estrategias integral.

CONCLUSIÓN

La capacidad administrativa de Merck Millipore está determinada por Merck Ecuador, de acuerdo a su direccionamiento estratégico, la estructura organizacional es muy limitada, por lo que los altos directivos de Merck Millipore deberán determinar si se fortalece o por lo contrario se absorbe por parte de Merck Ecuador.

2.2.2.2 Capacidades de producción o servicios y comercialización

Merck Millipore tiene una estructura orgánica muy pequeña, esto limita sobremanera las capacidades en general.

La empresa no se dedica a la producción, sí a la prestación de servicios y comercialización de productos como su principal fortaleza.

La Distribución es el principal problema, ya que su red de distribuidores no cumple con las exigencias de los clientes finales.

Débil estructura, poco personal, falta de poder de negociación no han permitido el desarrollo de esta capacidad, esto a su vez frenando el desarrollo y crecimiento de la empresa y la ha limitado.

2.2.2.3 Capacidades de talento humano

La empresa tiene una serie de capacidades que se enmarcan dentro del talento humano, la principal es la cultura organizacional,

2.2.2.3.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de Merck C.A. está dada por los valores, actitudes, competencias que rigen el día a día de la organización y con las que todos los empleados se sienten identificados.

2.2.2.3.1.1 Valores

Los valores que rigen las actividades de todas las personas que forman parte de Merck C.A. y determinan las acciones diarias con clientes y socios del negocio, demostrando colaboración y trabajo en equipo son:

- Integridad
- Transparencia
- Rendimiento
- Respeto
- Valentía
- Responsabilidad

Los valores de la empresa buscan fomentar la credibilidad y la confianza con los clientes internos y externos con el fin de lograr el éxito empresarial, basándose en el respeto y la responsabilidad, y teniendo el coraje para afrontar los cambios que se presenten con el fin de garantizar la permanencia de la empresa en el futuro.

2.2.2.3.2 Competencias

Se han establecido las siguientes competencias que permitirán que todos los empleados de la organización puedan vivir y cumplir los valores descritos anteriormente. Las competencias definidas por Merck se describen a continuación:

- Trabajo en equipo: Merck al ser una empresa multinacional, busca empleados con un buen nivel de colaboración e interacción con los colegas de otros países.
- Orientación al cliente: El centro de todas las actividades que Merck realiza es el cliente, por lo que la empresa se preocupa por satisfacer sus necesidades y establecer relaciones duraderas basadas en la confianza.
- Comunicación con impacto: La comunicación en Merck es abierta, lo que es muy importante ya que todos los empleados pueden expresar sus ideas sin ningún temor y pueden apoyar los planes y programas que buscan lograr los objetivos de la organización.
- Orientación estratégica: Es importante que los empleados de la empresa sean proactivos y puedan dar más de lo correspondiente a su responsabilidad, teniendo la capacidad de pensar analítica y conceptualmente.
- Orientación hacia resultados: Los empleados de la organización están comprometidos a trabajar con eficiencia para lograr los resultados esperados, cumpliendo con los objetivos establecidos.
- Cambio e innovación: Merck es una empresa abierta al cambio y lo ve como un aspecto positivo para generar nuevas ideas e innovar con el fin de brindar un mejor producto y servicio a sus clientes.

- Desarrollar gente: Los líderes de la empresa trabajan en los planes de desarrollo de las personas que tienen a su cargo con el fin de apoyar su desarrollo personal y profesional.
- Liderar gente: Al igual que en el punto anterior, los líderes buscan motivar a sus colaboradores para lograr su mejor desempeño.

En general todas las competencias aplican a todos los empleados de Merck, sin embargo, desarrollo y liderazgo son más relevantes para los cargos que tienen la responsabilidad de liderar grupos de trabajo. En base a estas competencias, todos los empleados son evaluados anualmente con el fin de determinar si los valores que rigen a la empresa están siendo aplicados a través de estas competencias en el trabajo diario. Adicionalmente, las competencias definidas son la base para programas de capacitación y desarrollo, determinar el desempeño gerencial y para realizar reclutamientos de nuevo personal y descripciones de puesto.

2.2.2.3.3 Código de conducta

Se ha definido el código de conducta con el fin de dar a conocer las reglas que deben regir para que todos los empleados actúen con responsabilidad y puedan tomar decisiones adecuadas en su trabajo diario.

En primer lugar, el código de conducta de Merck C.A. define actuar con responsabilidad, es decir dentro de la legalidad excluyendo toda posibilidad de cometer una infracción contra la ley. Existe un departamento de “Corporate Compliance” el mismo que apoya y realiza programas de capacitación sobre este tema y además está abierto para que todos los empleados a nivel mundial puedan realizar cualquier tipo de denuncia de actos que afecten la integridad de los empleados y de la organización.

El código de ética pide a todos los empleados que actúen de manera correcta desde el punto de vista ético al tratar con otros, tanto interna como externamente. Este código abarca cuatro capítulos principales que rigen el comportamiento que se debe tener frente a las partes interesadas:

- *Socios comerciales:* Merck lucha cada día para ofrecer a sus clientes productos de calidad y excelentes servicios, buscando satisfacer sus necesidades.
- *Accionistas:* Merck busca la prosperidad de la compañía, así como un excelente rendimiento de las inversiones a sus accionistas, tratando a sus activos de manera responsable.
- *Colaboradores:* El trabajo, el ingenio y el espíritu emprendedor de los colaboradores es uno de los principales activos de la empresa. Todos en la compañía buscan crear un ambiente de trabajo en donde los empleados sean tratados de manera justa y con respeto.
- *Entorno social:* Merck pretende apoyar tanto a la comunidad como a los programas comprometidos con la protección del medio ambiente, el bienestar y la estabilidad social de la comunidad.

CONCLUSIÓN

Cultura Organizacional basada en casa matriz de Alemania, el clima laboral es bueno, debido a que son pocos trabajadores y conocen el trabajo debido al nivel de especificidad que se requiere.

2.2.2.4 Capacidades de Presupuesto y Financiamiento

Merck C. A. del Ecuador es una compañía solvente que en los últimos años ha generado ganancias para sus accionistas. A continuación se

presentan la utilidad neta generada antes de impuestos de los años 2009 a 2013:

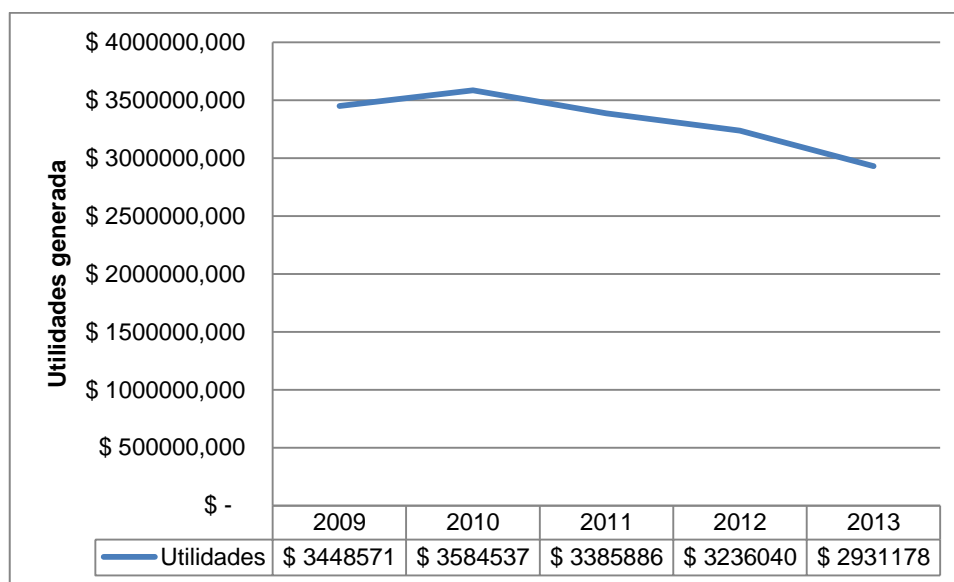


Figura 11. Utilidades generadas por Merck C. A.

Fuente: (Merck Ecuador, 2015)

Como se puede observar en la figura, la empresa ha generado cuantiosas utilidades; sin embargo, dichas utilidades han ido decreciendo desde el año 2010. Esto se puede justificar por el hecho de que desde el año 2009 se creó el denominado impuesto a la salida de capitales. Considerando que la empresa tiene una relación comercial muy fuerte con la oficina central en Colombia, se convierte este concepto en un elemento importante de reducción de activos monetarios de la empresa. A continuación se observa la evolución de los impuestos pagados por este concepto, desde 2009 hasta 2013:

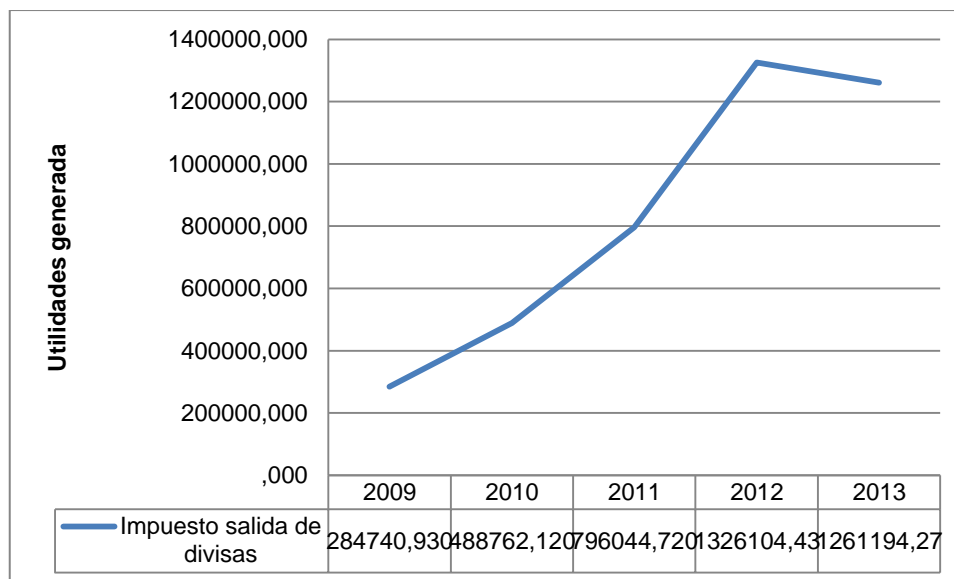


Figura 12. Impuesto a la salida de divisas pagado por Merck C. A.

Fuente: (SRI, 2014)

De manera adicional, es importante señalar que el presupuesto de Merck para el año 2015 destina un valor importante a elementos de capacitación y desarrollo (Intranet Merck C.A., 2014).

Por lo expuesto, el elemento de presupuesto se considera como positivo en el desarrollo de la empresa y, en particular, del área de Merck de venta de productos químicos (Merck Millipore).

2.3 Matriz de Impacto Interna y Externa

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa, es importante determinar la matriz de los principales aspectos que afectan al correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

De acuerdo a ello se tiene:

2.3.1 Matriz de Impacto Externo

TABLA 10. Matriz de Impacto Externo

Aspectos	Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Oportunidades	Estabilidad política	Inflación estable y en un nivel competitivo	Desarrollo de la cobertura médica	Importante inversión en tecnología farmacéutica	Regulación en el ámbito ambiental a la actividad química y farmacéutica, por lo que empresas con responsabilidad como Merck Millipore tienen mayores oportunidades de operar.	Regulación a las actividades químicas y farmacéuticas.
	Fortalecimiento a controles de calidad	PIB del Ecuador en crecimiento	Aumento en el nivel de educación	Infraestructura de telecomunicaciones en el país facilita el acceso a los distribuidores y clientes directos		Organismo de control dedicado a la industria
		Reducción de tasa de interés activa	Mejoramiento del empleo y el nivel de ingreso	Desarrollo de industrias que usan materiales químicos		
			Crecimiento poblacional			

Continúa ➡

Amenazas	Importación directa de materias primas y reactivos para plantas farmacéuticas públicas	Riesgo país alto	Cambio de hábitos de consumo	Reducción de importación de insumos y productos debido a mejoramiento tecnológico de la industria Ecuatoriana	Deterioro de los productos y que causen algún incidente por fallas en su manejo	Demora en permisos y restricción de comercialización para determinados productos.
	Fortalecimiento a la industria farmacéutica nacional	Incremento de tasas a importaciones y Sobretasas por salvaguardias a productos importados.				
Nivel de Impacto	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO

2.3.2 Matriz de Impacto Interno

TABLA 11. Matriz de Impacto Interno

Capacidades	Descripción	Tipo	Nivel de Impacto
Administrativas	Planes estratégicos alineados a los de la empresa MERCK EC.	Fortaleza	Medio
	Procesos de la empresa (cadena de valor), carece de manuales específicos.	Debilidad	Alto
	Estructura orgánica limitada (1 gerente y 4 personas)	Debilidad	Alto
	Localización e infraestructura de la empresa	Debilidad	Medio
Producción o Servicio y Comercialización	Productos y servicios innovadores y alta calidad	Fortaleza	Alto
	Conocimiento del mercado y posicionamiento del producto y/o servicio.	Fortaleza	Alto
	Comercialización limitada por falta de fuerza de ventas.	Debilidad	Alto
	Débil sistema de distribución a través de 3 distribuidores a nivel nacional.	Debilidad	Alto
Talento Humano	Cultura organizacional fuerte.	Fortaleza	Medio
	Compromiso de trabajo por parte de los empleados.	Fortaleza	Alto
Presupuesto y Finanzas	Presupuesto adecuado respaldado por un grupo empresarial fuerte a nivel mundial.	Fortaleza	Alto
	Reducción de utilidades en los últimos años	Debilidad	Alto
	Incremento en pago de impuestos, ISD e IR.	Debilidad	Medio

2.3.3 Matriz de Estrategia DAFO

TABLA 12. Matriz de Estrategia DAFO

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 40%; text-align: center;"> <p>EXTERNAS</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>INTERNAS</p> </div> <div style="width: 60%; border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 10px;"> <p>Estabilidad política.</p> <p>Fortalecimiento a controles de calidad</p> <p>Inflación estable y en un nivel competitivo</p> <p>PIB del Ecuador en crecimiento</p> <p>Reducción de tasa de interés activa</p> <p>Desarrollo de la cobertura médica</p> <p>Aumento en el nivel de educación</p> <p>Mejoramiento del empleo y el nivel de ingreso</p> <p>Crecimiento poblacional</p> <p>Importante inversión en tecnología farmacéutica</p> <p>Infraestructura de telecomunicaciones en el país facilita el acceso a los distribuidores y clientes directos</p> <p>Desarrollo de industrias que usan materiales químicos</p> <p>Regulación en el ámbito ambiental a la actividad química y farmacéutica, por lo que empresas con responsabilidad como Merck Millipore tienen mayores oportunidades de operar.</p> <p>Regulación a las actividades químicas y farmacéuticas.</p> <p>Organismo de control dedicado a la industria</p> </div> </div>				<p>Importación directa de materias primas y reactivos para plantas farmacéuticas públicas</p> <p>Fortalecimiento a la industria farmacéutica nacional</p> <p>Riesgo país alto</p> <p>Incremento de tasas a importaciones.</p> <p>Cambio de hábitos de consumo</p> <p>Reducción de importación de insumos y productos debido a mejoramiento tecnológico de la industria Ecuatoriana</p> <p>Deterioro de los productos y que causen algún incidente por fallas en su manejo</p> <p>Demora en permisos y restricción de comercialización para determinados</p>	
	FORTALEZAS				
	Planes estratégicos alineados a los de la empresa MERCK EC.	FO 1	Desarrollar el Plan Estratégico para Merck Millipore Ecuador.	FA 1	Determinar un análisis de tendencia de costos de insumos y productos terminados que ingresan a Ecuador.
	Productos y servicios innovadores y alta calidad	FO 2	Realizar el Plan de Identificación de Necesidades del Cliente.	FA 2	Realizar un estudio de prefactibilidad para la implementación de una planta en Ecuador.
	Conocimiento del mercado y posicionamiento del producto y/o servicio.	FO 3	Elaborar un estudio de mercado y de posicionamiento de la empresa.	FA 3	Determinar la posibilidad de reducción de costos de producción en origen para mitigar el impacto de las medidas arancelarias.
	Cultura organizacional fuerte.	FO 4	Desarrollar planes de capacitación para los trabajadores.		
	Compromiso de trabajo por parte de los empleados.	FO 5	Desarrollar programas de incentivos y ascensos para los trabajadores.		
	Presupuesto adecuado respaldado por un grupo empresarial fuerte a nivel mundial.	FO 6	Distribución adecuada de recursos y optimización de gastos específicos para Merck Millipore Ec.		
	DEBILIDADES				
	Procesos de la empresa (cadena de valor), carece de manuales específicos.	DO 1	Desarrollo de manuales específicos para los procesos de la empresa.	DA 1	Analizar desarrollo de productos de fabricación ecuatoriana.
	Estructura orgánica limitada (1 gerente y 4 personas)	DO 2	Analizar la capacidad óptima de puestos de trabajo para incrementar el número de personal.	DA 2	Analizar la posibilidad de que el personal de Millipore Ecuador sea absorbido por Merck Ecuador y funcione como una unidad.
	Localización e infraestructura de la empresa	DO 3	Determinar el tamaño óptimo de las instalaciones y la ubicación a fin de realizar un cambio de instalaciones e infraestructura.	DA 3	Importación de líneas de productos sustitutos de menor precio, fortaleciendo la asistencia técnica para su uso e implementación.
	Comercialización limitada por falta de fuerza de ventas.	DO 4	Revisar presupuestos para la contratación de personal.	DA 4	Elaboración de un plan de manejo de productos para trabajadores y distribuidores.
	Débil sistema de distribución a través de 3 distribuidores a nivel nacional.	DO 5	Desarrollar un plan que analice la estructura de distribución óptima a nivel nacional.		
Reducción de utilidades en los últimos años	DO 6	Realizar un análisis de los costos operativos y de ventas a fin de analizar si existen rubros a reducir.			
Incremento en pago de impuestos, ISD e IR.	DO 7	Incrementar las ventas a través de mejores planes de promoción.			

2.4 Conclusiones parciales del capítulo

En el diagnóstico situacional, se ha considerado que existe una serie de elementos internos y externos que resultan favorables o desfavorables para las actividades de la empresa y, de manera particular, al área Merck Millipore de productos químicos. Estos factores servirán como base para el desarrollo del estudio prospectivo posterior.

Entre los factores externos de mayor impacto se estableció un favorable entorno económico, de manera particular referido a un crecimiento económico sostenido, bajas tasas de inflación y de interés; un mejoramiento del entorno social expresado en un mayor nivel de participación social, mayores ingresos y aumento de la educación; un favorable desarrollo tecnológico en el ámbito de la industria química y farmacéutica; y altas barrera de entrada a nuevos competidores. También se determinaron elementos externos negativos como un alto nivel de riesgo país, excesivos controles y regulaciones; y alta capacidad de negociación de los consumidores, particularmente referido a la localización y los canales de distribución es importante indicar además la amenaza existente por falta de distribuidores especializados en comercialización de productos químicos frente a incremento de aranceles.

Por otro lado, entre los factores internos, se determinaron variables positivas como una estructura sólida, cultura organizacional bien establecida y la capacidad financiera para el desarrollo de estrategias. Entre los elementos negativos, se puede mencionar la falta de un plan estratégico de la compañía y del área de productos químicos; así como una falta de mapas de procesos en la empresa, lo que puede llevar a problemas como duplicación de funciones, bajo desempeño en las operaciones e ineficiencia en el uso de recursos. Los elementos señalados, serán considerados para el análisis prospectivo que se desarrolla a detalle en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS PROSPECTIVO

3.1. Variables estratégicas

3.1.1. Factores de cambio (talleres)

3.1.1.1. Árboles de Competencias Marc Giget.

Las competencias se las define como las capacidades de una organización, es decir es lo que hace y la manera como lo hace, se requiere realizar un análisis a través de un diagrama tipo árbol para describirlas y determinar las conexiones de todas las competencias para conocer el modo de operación.

La elaboración de un árbol de competencias es un trabajo profundo al interior de la empresa, a fin de obtener una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades.

El presente estudio trabajó con los con los empleados y directivos de Merck Millipore a fin de realizar el taller que levantó la información para elaborar el árbol de competencias, considerando que se compone por: las raíces (oficios, cualidades, competencias técnicas, el saber hacer), el tronco (puesta en marcha de la organización, capacidad de producción) y las ramas (líneas de productos o servicios, mercados).

Merck Millipore en Ecuador se encarga de la comercialización y distribución de productos químicos, es así que cuenta con un equipo muy pequeño de colaboradores, 6 empleados y a la vez ellos se encargan de manejar las ventas a los distribuidores.

TABLA 13. Árbol de Competencias

	ANÁLISIS PASADO	ANÁLISIS PRESENTE	ANÁLISIS FUTURO
RAÍCES	Limitada comercialización a través de distribuidores	Comercialización y distribución (distribuidores y canal directo). Servicios Post Venta. Limitada promoción de productos.	Comercialización adecuada, incremento de distribuidores. Mejor servicio post venta. Plan de Marketing estratégico y posicionamiento en el mercado.
TRONCO	Estructura organizacional pequeña sin direccionamiento ni procesos definidos. Equipos obsoletos.	Estructura organizacional pequeña sin direccionamiento ni procesos definidos. Equipos de cómputo y redes modernos.	Fortalecimiento institucional, determinación de procesos adecuados. Ampliación de oficina, mayor número de equipos modernos
RAMAS	Clientes finales no reciben el producto a tiempo, inconvenientes de los distribuidores (únicamente 3 a nivel nacional)	Clientes finales siguen con problemas por los distribuidores y la empresa no tiene una estructura para brindar un servicio eficiente de distribución. Atención al cliente insuficiente.	Proceso de comercialización y distribución dentro de plazos establecidos. Desarrollo de herramientas tecnológicas para control y seguimiento. Fortalecimiento de distribuidores (incremento de número o de la capacidad de actuales). Planes y programas de comercialización y posicionamiento de marca. >Clientes satisfechos con precio, producto y servicio, en los tiempos justos <

3.1.1.2. Cambios esperados para el futuro

Es importante indicar que el futuro se explica por el pasado, en este contexto se define qué es lo que somos y dónde queremos llegar a través del direccionamiento estratégico, en el análisis prospectivo determinamos estos supuestos para definir lo que se espera para el futuro. Estos cambios pueden ser de 3 tipos, los presentidos (indicios de ocurrencia), anhelados (deseos de que ocurran) y temidos (preocupa que ocurran).

TABLA 14. Cambios esperados para el futuro

PRESENTIDOS	ANHELADOS	TEMIDOS
1. Que no se incremente el número de distribuidores.	1. Incremento de distribuidores eficientes.	1. Pérdida de clientes por problemas de distribución.
2. Se mantenga la estructura limitante actual.	2. Fortalecimiento de Merck Millipore con mayor personal y recursos.	2. Cierre de línea de negocio.
3. La empresa mantenga la línea por imagen corporativa.	3. Clientes satisfechos y mayor posicionamiento de mercado.	3. Distribuidores busquen otros productos y no les interese la línea de Merck Millipore.

3.1.1.3. Matriz DOFA

Esta herramienta se ha convertido por una de las más usadas a todo nivel de estudio, permite de manera clara identificar el estado actual y real de la empresa tanto de manera interna como externa.

TABLA 15. Matriz DOFA

Aspectos favorables	
Internos (Fortalezas)	Del entorno nacional y mundial (oportunidades)
Respaldo de grupo empresarial mundial.	Crecimiento de clientes.
Conocimiento del mercado.	Cambio de matriz productiva, permite desarrollo de sectores productivos que requieren mayor cantidad de insumos.
Estructura pequeña permite mantener control de las actividades.	Desarrollo tecnológico.
Calidad del producto.	
Aspectos Desfavorables	
Internos (debilidades)	Del entorno nacional y mundial (amenazas)
Poco personal para las actividades.	Incremento de impuestos a las importaciones.
Falta de programas proyectos y direccionamiento estratégico.	Restricciones para materias primas importadas.
Poco número de distribuidores y falta de poder de negociación con ellos.	Incremento de competencia con beneficios de proteccionismo.
Falta de infraestructura física.	Incremento en precio de combustibles y repuestos automotrices que reduzcan el margen bruto de los distribuidores.
	Falta de distribuidores especializados

Continúa ➡

en comercialización de productos químicos frente a incremento de aranceles

3.1.1.4. Estereotipos

Se entiende como estereotipos a las percepciones en base a escasos detalles que justifican un problema.

TABLA 16. Estereotipos

Estereotipo	Fundamento	¿Por qué se difundió?	¿Qué problema oculta?
1. Demoras en los despachos a los clientes.	Sí	Quejas de los clientes a todo nivel.	Problemas de negociación con distribuidores, falta de control y seguimiento por parte de la empresa.
2. Poco trabajo de promoción de los productos.	Sí	Distribuidores y clientes lo divulgan.	Limitada estructura con poco personal.
3. Disminución de los productos químicos del mercado	Sí	Medios de comunicación	Medidas arancelarias y restricciones para importaciones.

Los estereotipos y demás información cualitativa desarrollada en este estudio, se obtuvieron mediante el desarrollo de talleres focales con el personal de Merck Millipore Ecuador, además de entrevistas puntuales debido a que el número de empleados es pequeño, se pudieron realizar una constante retroalimentación. Además se procedió a realizar entrevistas con los clientes a través de línea telefónica y entrevistas personales.

3.1.1.5. Análisis de contenidos

Los contenidos se los toma en base a la información levantada en el árbol de competencias y los estereotipos planteados.

TABLA 17. Análisis de contenido

1. Recepción de los pedidos de los clientes.	9. Incremento de ingresos y rentabilidad de la línea de productos químicos.
2. Recepción de pedidos de los distribuidores.	10. Medidas de regulación de productos químicos.
3. Despacho de pedidos a distribuidores y clientes.	11. Tratamiento arancelario para importaciones de productos químicos.
4. Elaborar rutas de despacho.	12. Incorporación de personal en las 3 áreas de la empresa.
5. Tiempos de entrega a los clientes.	13. Desarrollo de manuales de procesos, planes estratégicos, etc.
6. Incorporación de sistemas de seguimiento y monitoreo.	14. Incremento de poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos.

Continúa →

7. Desarrollo de tecnologías y modernización de equipos.	15. Realizar estrategias de comercialización y promoción.
8. Facturación a distribuidores y clientes	16. Posicionamiento de la empresa en el mercado.
	17. Ampliación de la cadena de Distribución.

3.1.1.6. Agrupación por familias

Para este estudio se realizó la clasificación en las siguientes familias: administrativas, tecnológicas, logísticas, económicas, comerciales.

TABLA 18. Agrupación por familias

FAMILIAS	FACTORES
I ADMINISTRATIVAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporación de personal en las 3 áreas de la empresa. 2. Desarrollo de manuales de procesos, planes estratégicos, etc. 3. Incremento de poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos.
II TECNOLOGICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de los pedidos de los clientes. 2. Recepción de pedidos de los distribuidores. 3. Incorporación de sistemas de seguimiento y monitoreo.

Continúa 

	4. Desarrollo de tecnologías y modernización de equipos.
III LOGISTICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despacho de pedidos a distribuidores y clientes. 2. Elaborar rutas de despacho. 3. Tiempos de entrega a los clientes. 4. Ampliación de la cadena de Distribución.
IV ECONOMICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facturación a distribuidores y clientes. 2. Incremento de ingresos y rentabilidad de la línea de productos químicos
V LEGALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medidas de regulación de productos químicos. 2. Tratamiento arancelario para importaciones de productos químicos.
VI MERCADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estrategias de comercialización y promoción. 2. Posicionamiento de la empresa en el mercado.

3.1.1.7. Descripción de los factores

TABLA 19. Descripción de los factores

Código	Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
1	Incorporación de personal en las 3 áreas de la empresa.	Contratación de personal para fortalecer la empresa.	Existen tres departamentos con 2 empleados por área, total 6.	Número de personal contratado por área.
2	Desarrollo de manuales de	Generar manuales de los procesos de la empresa, clasificación	No se dispone de manuales específicos, procesos ni	Número de manuales elaborados y aplicados.

Continúa ➡

	procesos, planes estratégicos, etc.	de puestos, planificación estratégica.	planificación. Existe el direccionamiento estratégico general de MERCK.	
3	Incremento de poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos.	Se refiere a que no se dispone de poder de negociaciones con los distribuidores.	Actualmente son únicamente 3 y no cumplen con los clientes en los plazos de entrega.	Número de distribuidores incorporados.
4	Recepción de los pedidos de los clientes.	Los clientes solicitan los pedidos de manera directa.	Los clientes realizan los pedidos directamente debido a que los distribuidores no los atienden.	Número de pedidos de clientes recibidos.
5	Recepción de pedidos de los distribuidores.	Los distribuidores realizan los pedidos de acuerdo a sus requerimientos.	Los distribuidores realizan los pedidos de acuerdo a sus intereses y no a los del cliente.	Número de pedidos de distribuidores recibidos.
6	Incorporación de sistemas de seguimiento y monitoreo.	Incorporar sistemas que permitan el seguimiento de los pedidos para determinar tiempos de entrega de los pedidos hasta el cliente.	Se desconoce los tiempos de entrega y no existen instrumentos de seguimiento y monitoreo.	Número de sistemas de seguimiento y monitoreo implementados.
7	Desarrollo de tecnologías y modernización de equipos.	Implementar sistemas modernos de informática para los procesos y adquirir equipo computacional.	Sistema obsoleto con equipos de diferentes características.	Número de sistemas, programas y equipos adquiridos.

Continúa 


8	Despacho de pedidos a distribuidores y clientes.	Proceso para realizar el despacho de pedidos en las cantidades y condiciones solicitadas por los clientes y distribuidores.	No se tiene definido un proceso para preparación de pedidos y despacho de los mismos.	Número de despachos realizados sin incidentes.
9	Elaborar rutas de despacho.	Mapeo de los principales clientes y distribuidores, elaboración de rutas óptimas para despacho.	Los distribuidores se encargan de rutas y clientes.	Número de rutas implementadas.
10	Tiempos de entrega a los clientes	Monitorear los tiempos que se tarda en recibir el pedido el cliente final.	Existen reclamos sobre la demora de los pedidos e incluso la falta de atención.	Número de días de entrega (5 días).
11	Facturación a distribuidores y clientes	Facturación adecuada a los distribuidores y clientes.	Se realiza el proceso de facturación de manera tradicional.	Número de facturas emitidas.
12	Incremento de ingresos y rentabilidad de la línea de productos químicos	Determinar los ingresos y rentabilidad de Merck Millipore.	La empresa mantiene ingresos y rentabilidad.	Indicadores financieros de rentabilidad sobre ingresos.
13	Medidas de regulación de productos químicos.	Reglamentación para comercialización productos químicos.	Se cumple con todas las regulaciones sin inconvenientes.	Número de regulaciones cumplidas.
14	Tratamiento arancelario para importaciones de productos químicos.	Debido a políticas de incentivo a la industria ecuatoriana, se han creado medidas arancelarias para la restricción de importaciones de varios productos.	Se cumple las medidas arancelarias de importación.	Número de importaciones realizadas acorde a la normativa vigente.
15	Realizar estrategias de comercialización y promoción.	Implementar planes y estrategias que fortalezcan la comercialización y promoción de productos.	Se realiza promoción tradicional, no se han efectuado campañas ni análisis del mercado objetivo.	Número de campañas promocionales y planes de comercialización realizados.
16	Posicionamiento de la empresa en el mercado.	Desarrollar planes que permitan posicionar a la empresa en el mercado ecuatoriano.	Las acciones realizadas para promocionar los productos no han permitido posicionar a la empresa.	Porcentaje de Participación de la empresa en el mercado de productos químicos.

17	Ampliación de la cadena de distribución.	de la	Incorporar distribuidores para ampliar la cobertura y reducción de tiempos de entrega.	Existen quejas de los clientes por demora en entrega de pedidos y cobertura.	Número de distribuidores que se incorporen a la cadena.
----	--	-------	--	--	---

3.1.1.8. Variables estratégicas

TABLA 20. Variables estratégicas

No.	LONG LABEL	SHORT LABEL
1	Incorporación de personal en las 3 áreas de la empresa.	IPER
2	Desarrollo de manuales de procesos, planes estratégicos, etc.	DMPPE
3	Incremento de poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos	IPNDC
4	Recepción de los pedidos de los clientes	RPC
5	Recepción de pedidos de los distribuidores.	RPD
6	Incorporación de sistemas de seguimiento y monitoreo	ISMS
7	Desarrollo de tecnologías y modernización de equipos	DTME
8	Despacho de pedidos a distribuidores y clientes.	DPDC
9	Elaborar rutas de despacho.	ERD
10	Tiempos de entrega a los clientes	TEC
11	Facturación a distribuidores y clientes	FACTDC
12	Incremento de ingresos y rentabilidad de la línea de productos químicos	INCINGREN

Continúa 

13	Medidas de regulación de productos químicos.	MRPQ
14	Tratamiento arancelario para importaciones de productos químicos.	TAIMPPQ
15	Realizar estrategias de comercialización y promoción	ESTCP
16	Posicionamiento de la empresa en el mercado.	PEMER
17	Ampliación de la cadena de Distribución	ACDIS

TABLA 21. Matriz de Influencias Directas.

	1 : IPER	2 : DMPPE	3 : IPNDC	4 : RPC	5 : RPD	6 : ISMS	7 : DTME	8 : DPDC	9 : ERD	10 : TEC	11 : FACTDC	12 : INCINGREN	13 : MRPQ	14 : TAIMPPQ	15 : ESTCP	16 : PEMER	17 : ACDIS
1 : IPER	0	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	0	0	2	2	0
2 : DMPPE	3	0	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	0	0	1	2	0
3 : IPNDC	1	2	0	0	3	2	1	3	3	2	3	1	0	0	1	3	0
4 : RPC	2	3	3	0	3	2	2	3	1	3	3	1	0	0	1	1	0
5 : RPD	2	3	3	0	0	2	2	1	3	3	3	2	0	0	0	0	0
6 : ISMS	2	3	1	3	3	0	3	2	1	1	2	1	1	0	1	0	0
7 : DTME	2	1	1	2	2	3	0	2	2	2	2	1	1	0	0	1	0
8 : DPDC	3	2	1	3	3	3	2	0	2	2	2	1	0	0	0	1	0
9 : ERD	1	2	1	1	1	2	2	3	0	3	1	1	0	0	0	0	0
10 : TEC	1	1	0	1	1	2	2	2	2	0	2	1	0	0	0	1	0
11 : FACTDC	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1	0	2	0	2	0	1	0
12 : INCINGREN	1	1	2	0	0	2	2	1	0	1	3	0	2	3	2	2	0
13 : MRPQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	3	0	2	0
14 : TAIMPPQ	0	0	0	2	0	1	0	1	1	3	2	1	0	0	0	1	0
15 : ESTCP	1	2	2	0	0	1	1	1	0	2	1	3	0	1	0	3	0
16 : PEMER	1	2	2	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	2	2	0	0
17 : ACDIS	1	1	3	2	3	2	1	2	3	2	3	1	0	0	2	2	0

3.1.2. Análisis estructural MIC-MAC

El programa MIC-MAC (de Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación) tiene por objeto ayudar en el análisis estructural de un sistema: empresa, sector, institución, territorio, etc.

MIC-MAC permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado.

El proceso para el uso de la herramienta MIC MAC es ingresar un proyecto nuevo (o abriendo uno existente), ingresando la lista de variables, la matriz de influencias directas y potenciales. Posterior a ello se puede visualizar e interpretar los datos. Al final se obtiene un Plano que identifica las variables de más alta motricidad y dependencia.

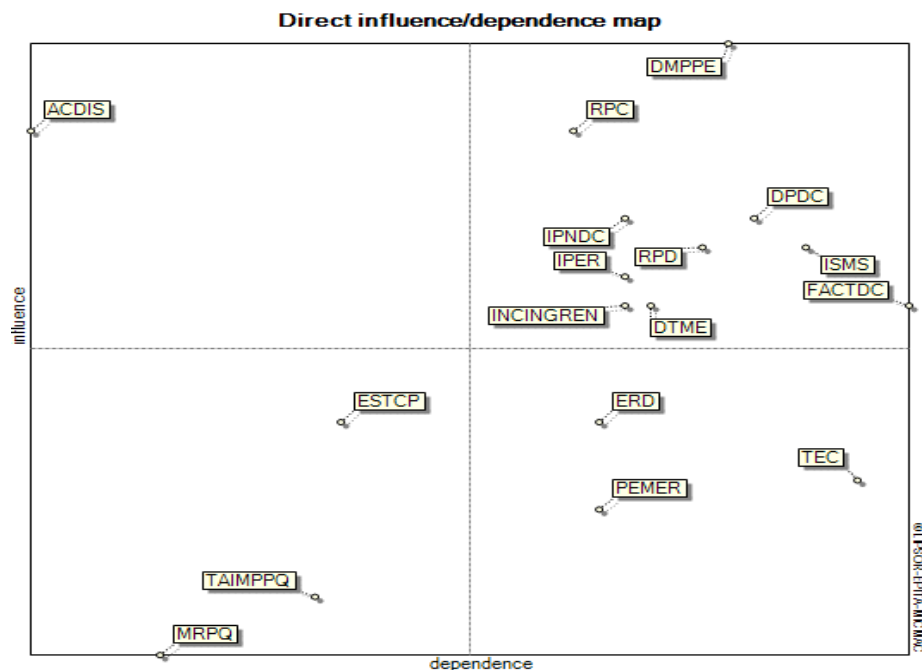


Figura 13. Plano de influencias y dependencias directas.

El análisis arrojó que existe una variable influyente que es la ampliación de la cadena de distribución y también se tiene 10 variables clave.

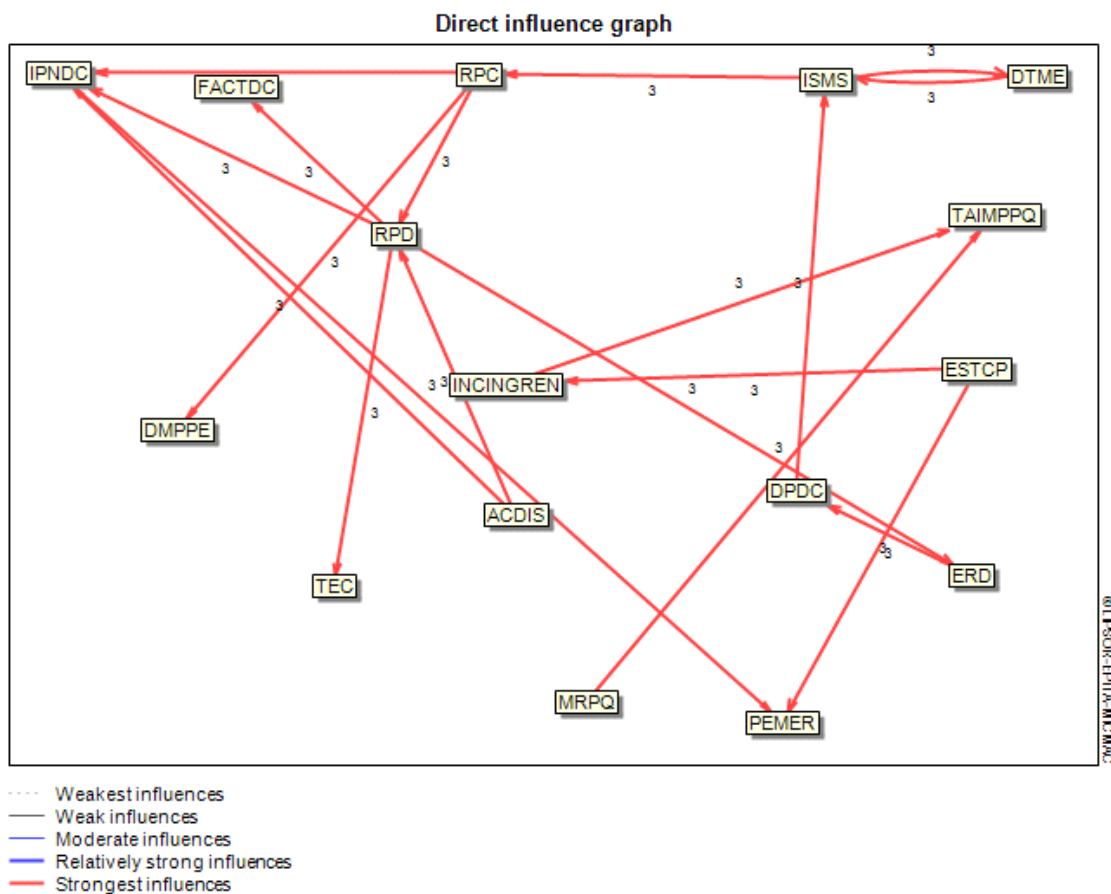


Figura 14. Gráfico de Influencias directas.

Con el Software MICMAC se hizo uso de las relaciones indirectas entre las variables para confirmar la importancia de algunas de ellas, debido a que sus acciones indirectas juegan un papel fundamental que la clasificación directa no pone de manifiesto.

Para ello se efectuó la matriz de influencias indirectas:

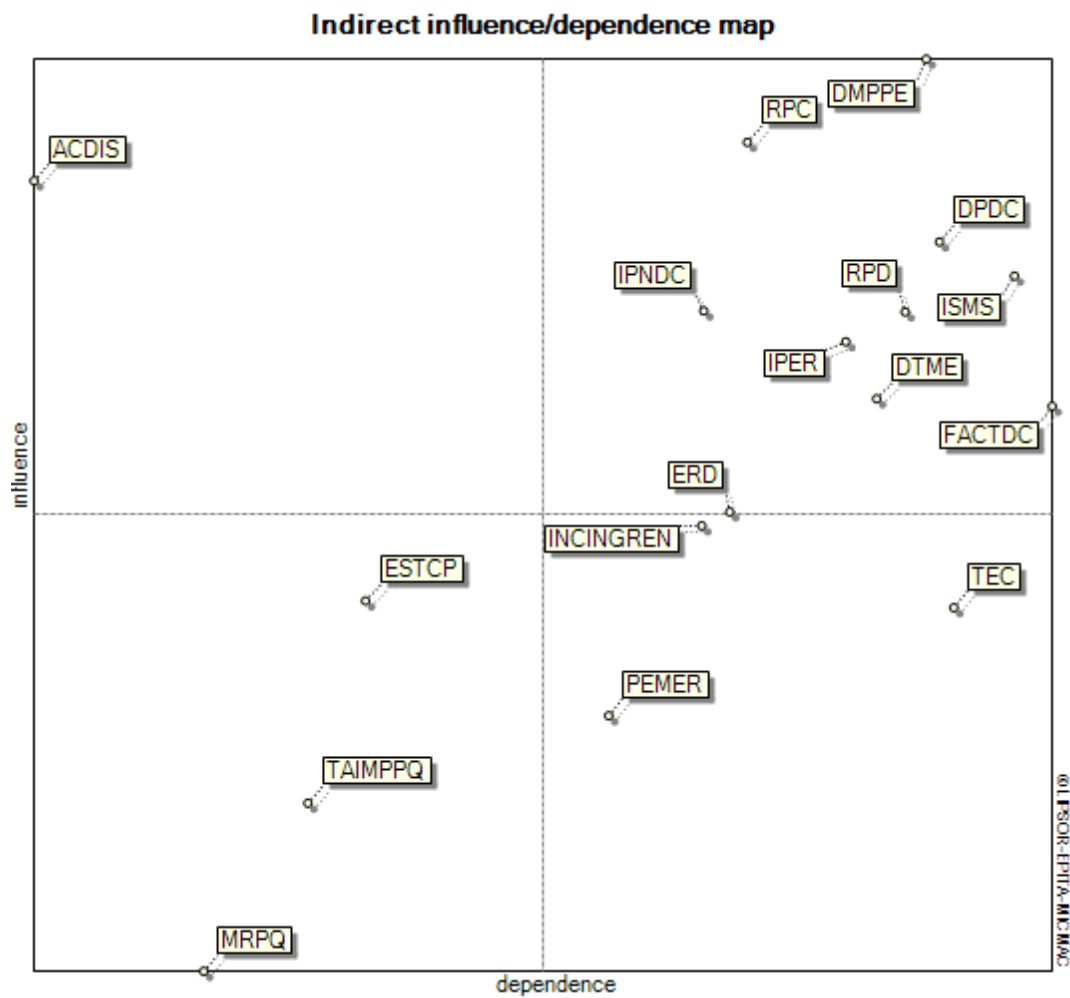


Figura 15. Plano de influencias indirectas

TABLA 22. Matriz de Variables Potenciales de Influencia

	1 : IPER	2 : DMPPE	3 : IPNDC	4 : RPC	5 : RPD	6 : ISMS	7 : DTME	8 : DPDC	9 : ERD	10 : TEC	11 : FACTDC	12 : INCINGREN	13 : MRPQ	14 : TAIMPPQ	15 : ESTCP	16 : PEMER	17 : ACDIS
1 : IPER	821	921	680	726	898	1013	860	938	722	942	1058	675	180	284	356	608	0
2 : DMPPE	1113	1171	900	984	1190	1343	1111	1238	960	1259	1381	911	225	355	438	795	0
3 : IPNDC	847	935	697	762	946	1045	871	991	744	990	1109	682	188	275	365	637	0
4 : RPC	1024	1153	862	892	1096	1232	1082	1149	860	1158	1275	831	218	338	426	691	0
5 : RPD	887	989	741	766	925	1040	917	928	736	982	1074	717	179	282	341	567	0
6 : ISMS	892	1009	724	787	972	1078	966	1012	780	984	1125	728	187	296	377	624	0
7 : DTME	793	839	647	692	845	963	792	879	689	898	988	642	157	245	307	561	0
8 : DPDC	949	1005	756	823	1018	1139	961	1038	820	1051	1161	764	179	293	359	670	0
9 : ERD	680	781	581	584	733	809	721	764	573	776	836	555	133	213	274	445	0
10 : TEC	583	648	483	511	643	707	596	664	519	678	753	474	114	175	236	423	0
11 : FACTDC	781	852	632	679	846	929	827	882	667	869	955	654	145	264	304	553	0
12 : INCINGREN	653	733	573	558	672	801	700	724	544	748	852	544	158	261	294	462	0
13 : MRPQ	238	257	191	227	260	289	255	275	192	283	303	216	60	115	101	195	0
14 : TAIMPPQ	409	435	329	373	442	495	397	445	358	474	512	328	86	123	158	289	0
15 : ESTCP	582	658	495	519	614	695	616	647	483	689	729	524	126	239	242	439	0
16 : PEMER	481	544	410	412	491	581	527	518	399	529	605	422	112	210	212	343	0
17 : ACDIS	993	1057	797	887	1064	1210	1010	1102	860	1108	1245	800	213	325	406	707	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

3.1.2.1 Variables estratégicas. Las variables de enlace.

En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema, en el presente estudio se analiza la ampliación de la cadena de distribución.

Las variables identificadas en el segundo cuadrante, se llaman variables relé, son de carácter inestable y significan un punto de ruptura para el sistema, se las denomina además variables de riesgo, clave, estratégicas o reto del sistema.

Estas variables representan posibles objetivos para el sistema y es posible actuar sobre ellas:

1	Incorporación de personal en las 3 áreas de Merck Millipore	IPER
2	Desarrollo de manuales de procesos, planes estratégicos, etc.	DMPPE
3	Incremento de poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos	IPNDC
4	Recepción de los pedidos de los clientes	RPC
5	Recepción de pedidos de los distribuidores.	RPD
6	Incorporación de sistemas de seguimiento y monitoreo	ISMS
7	Desarrollo de tecnologías y modernización de equipos	DTME
8	Despacho de pedidos a distribuidores y clientes.	DPDC
11	Facturación a distribuidores y clientes	FACTDC
17	Ampliación de la cadena de distribución.	ACDIS

Es importante indicar que el software MICMAC nos elabora una lista de variables por influencia y por dependencia, la cual se observa en la siguiente figura:

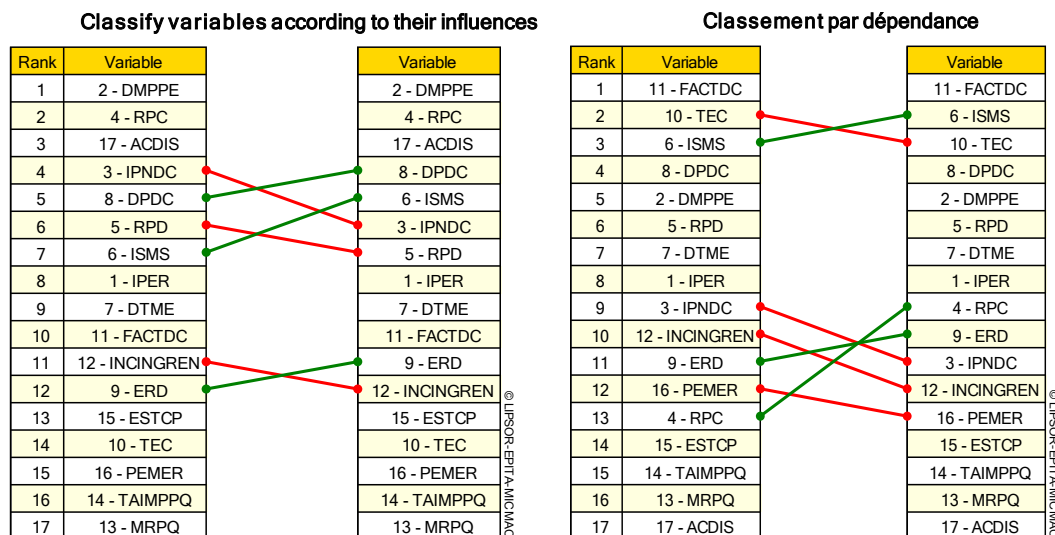


Figura 16. Lista de variables por influencia y por dependencia

3.2. Juego de actores – MACTOR

Los actores son las personas o instituciones que tiene control o influyen directamente sobre una o más variables, además que mantienen una relación con la empresa, los actores pueden influir de tal manera que pueden cambiar el escenario de manera radical que incluso podría determinar la desaparición de las variables.

Todos los actores tienen un interés particular con la empresa, por ello se genera el denominado juego de intereses por lo que se requiere trabajar en la solución de los conflictos.

A fin de utilizar esta herramienta, es necesario realizar las siguientes acciones:

1. Identificación de actores que influyen en las variables.
2. Identificación de retos de la Institución.
3. Establecimiento de matriz de influencias directas (MID).
4. Establecimiento de matriz de posiciones valoradas (MAO).

3.2.1. Actores y posibles jugadas

TABLA 23. Cuadro de posibles jugadas

Variable-reto	Actores a favor	Posibles jugadas	Actores en contra	Posibles jugadas
Incorporación de personal en las 3 áreas de Merck Millipore.	Merck Ec, Millipore Merck Ecuador.	Autorizar contratar personal.	Merck Ec y Merck Millipore VECO	No autorizar la contratación.
Desarrollo de manuales de procesos, planes	Merck Ec, Millipore Merck Ecuador.	Desarrollar manuales y planificación estratégica.	Merck Ec y Merck Millipore VECO	No desarrollar planes.

Continúa ➡

estratégicos, etc.					
Incremento de poder de negociación con los distribuidores.	Merck Ec y Merck Millipore VECO	Fortalecer la empresa y condiciones de venta y distribución.	Merck Ec , Merck Millipore VECO.	No brindar facilidades ni autorización para mejorar las condiciones.	
Ampliación de la cadena de distribución	Merck Ec. Millipore	Toma adecuada de pedido en tiempo justo.	Competencia	Competencia más fuerte y mejora condiciones.	
Recepción de los pedidos de los clientes	Merck Ec. Millipore	Toma adecuada de pedido en tiempo justo.	Merck Millipore EC.	No mejorar los procesos para aceptar pedidos.	
	Merck Ec. Merck CA Ec	Autorizar y asignar presupuesto.	Competencia	Competencia mejora procesos.	
Recepción de pedidos de los distribuidores.	Merck Ec. Merck CA Ec	Autorizar y asignar presupuesto	Merck Millipore EC. Competencia	No mejorar los procesos para aceptar pedidos. Competencia mejora procesos.	
Incorporación de sistemas de seguimiento y monitoreo	Merck Ec. Millipore	Despacho a tiempo con personal competente sin errores en entrega.	Merck CA Ec y Merck Millipore VECO	No autorizar presupuesto	
Desarrollo de tecnologías y modernización de equipos	Distribuidores y Clientes	Solicitud de distribuidores y clientes a tiempo, sin cambios de última hora.	Merck CA Ec y Merck Millipore VECO	No autorizar presupuesto	

Despacho de pedidos distribuidores y clientes.	Merck Millipore Ec.	Emisión de facturas sin errores, sistemas adecuados para facturación.	Merck Millipore Ecuador.	Demoras en despacho, demoras en procesar pedido.
Facturación distribuidores y clientes	Distribuidores y clientes	Pedidos sin errores y enviar la información adecuada	Distribuidores y clientes	Solicitud tardía y con errores.
Incremento de ingresos y rentabilidad de la línea de productos químicos	Merck Millipore Ec. Merck CA Ec	Optimizar recursos y mejorar eficiencia operativa de la empresa.	Merck Millipore Ec. Entes de regulación Merck Millipore Ec. Merck CA Ec COMEX, ARCOSA, CONSEP	Distribuidor no despacha rápido a cliente. Cliente realiza pedidos de última hora y erróneos. Sistema de facturación obsoleto. Personal no capacitado. Nuevos requerimientos para facturación. No realizar procesos de mejoramiento, sobreendeudamiento y gastos excesivos. Nuevos impuestos y obligaciones por cumplir que reducen las utilidades.

El análisis realizado permite identificar los principales actores que intervienen en los distintos procesos que desarrolla Merck Millipore Ecuador, con ello a continuación se ha desarrollado el cuadro con su nombre y su respectiva abreviación para el análisis con el Software MACTOR:

TABLA 24. Cuadro de actores

No.	Nombre Largo	Nombre corto
1	Clientes	CLIENT
2	Distribuidores	DIST
3	Merck Millipore VECO	MMVECO
4	Merck C.A. Ecuador	MERCKCA
5	Merck Millipore Ecuador	MMEC
6	SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador)	SENAE
7	ARCOSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria)	ARCOSA
8	COMEX (Ministerio de Comercio Exterior)	COMEX
9	Competencia	COMP
10	Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.	CONSEP

3.2.2. Propuestas de valor

TABLA 25. Propuestas de valor

No.	Nombre Largo	Nombre corto	Descripción
1	Posicionar Merck Millipore Ecuador como una de las mejores comercializadoras de productos químicos	1PMMEC	Convertirse en 5 años en una de las empresas comercializadoras de productos químicos de mayor participación de mercado.
2	Fortalecimiento institucional	FI	Crecimiento de la empresa en 5 años tener una estructura sólida con personal capacitado y en mayor número.
3	Desarrollo de sistemas de distribución, monitoreo y seguimiento	DSDMS	En 5 años desarrollar sistemas que permitan el control y seguimiento de los distribuidores.
4	Reducir las quejas por demora de entrega de los productos	RQDEP	N 5 años se debe llegar a un nivel mínimo, casi nulo por demora en despacho

Continúa 

3.2.3 Matriz Actores por actores

TABLA 26. Matriz de actores por actores

MID	CLIENT	DIST	MMVECO	MERCKCA	MMEC	SENAE	ARCSA	COMEX	COMP	CONSEP
CLIENT	0	4	3	3	4	2	1	1	3	1
DIST	4	0	2	3	4	2	1	1	3	1
MMVECO	3	2	0	4	3	1	1	2	1	0
MERCKCA	3	3	3	0	4	3	2	3	2	0
MMEC	4	4	2	3	0	3	3	3	3	2
SENAE	1	1	0	2	3	0	0	3	0	1
ARCSA	1	1	0	2	3	0	0	0	1	3
COMEX	0	0	2	3	4	2	0	0	0	1
COMP	3	3	0	0	3	2	3	2	0	1
CONSEP	1	1	0	0	2	1	2	1	0	0

© LPSOR-EPITA-MACTOR

La puntuación en la herramienta va de 0 a 4 según el siguiente detalle:

- 0 Sin influencia
- 1 Poca influencia
- 2 Baja influencia
- 3 Media influencia
- 4 Alta influencia

3.2.4. Matriz de Actores por objetivos

TABLA 27. Matriz de actores por objetivos

2MAO	1PMMEC	FI	DSDMS	RQDEP
CLIENT	3	2	2	4
DIST	3	-3	3	-3
MMVECO	2	2	2	2
MERCKCA	3	4	3	2
MMEC	4	4	4	4
SENAE	-2	0	0	0
ARCSA	-1	0	0	0
COMEX	-2	0	0	0
COMP	-3	-2	-2	-2
CONSEP	-2	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

La influencia se representa en las siguientes escalas:

- 0: Sin influencia
- 1: Poca influencia
- 2: Baja influencia
- 3: Media influencia
- 4: Alta influencia
- -1: Poca influencia desfavorable
- -2: Baja influencia desfavorable
- -3: Media influencia desfavorable
- -4: Alta influencia desfavorables

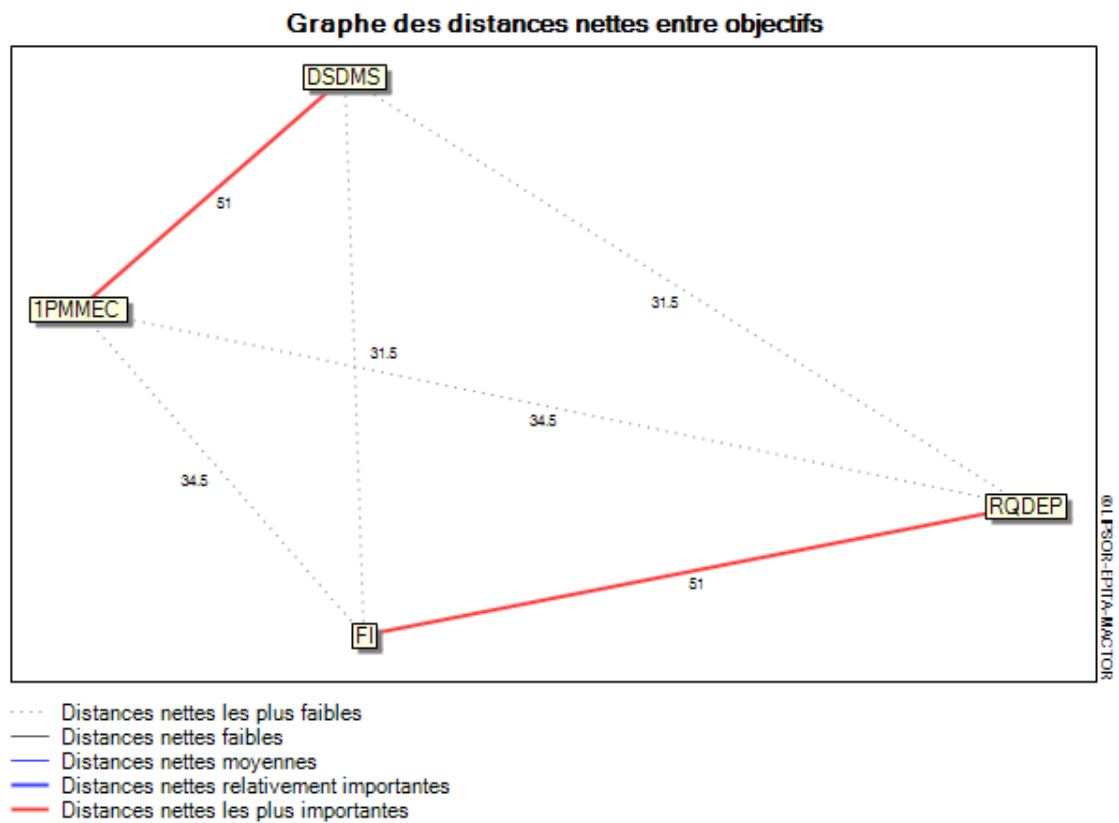


Figura 17. Gráfico de distancias entre objetivos.

3.2.5. Relaciones de fuerza

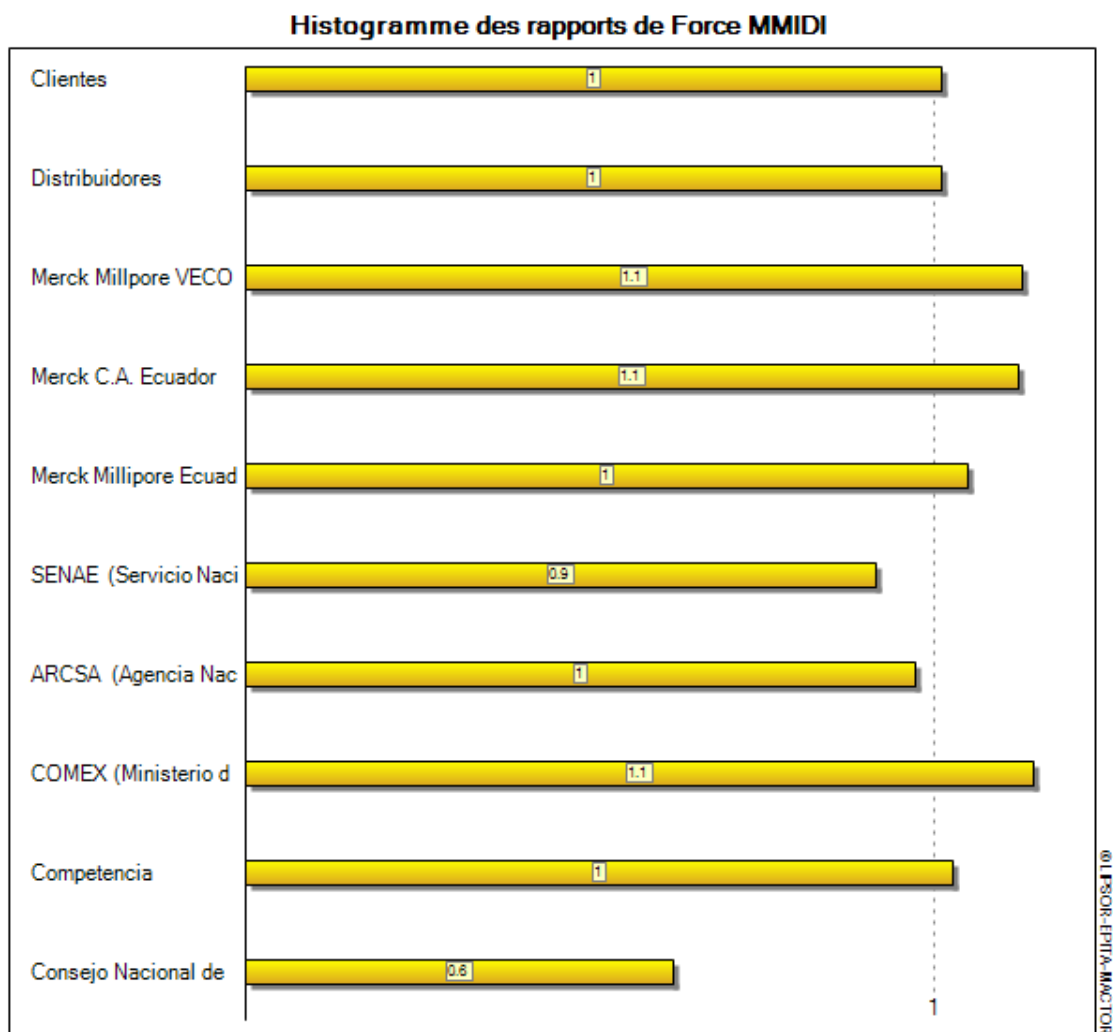


Figura 18. Histograma de relaciones de fuerza.

¿Merck Millipore Ecuador es un actor fuerte o débil?

Merck Millipore Ecuador no tiene la fuerza ni el poder de decisión necesario para la toma de decisiones, debido a la estructura que posee la

empresa, tiene básicamente 2 instancias que debe responder: Merck CA Ecuador que maneja todo el holding empresarial en el país y además la gerencia regional específica de Merck Millipore para Venezuela, Ecuador y Colombia.

Esto se refleja en su limitada estructura organizacional, por lo cual inclusive se puede analizar las opciones de incorporar este personal a Merck CA Ecuador, pero eso depende también de las políticas de la empresa.

3.2.6. Convergencia de actores

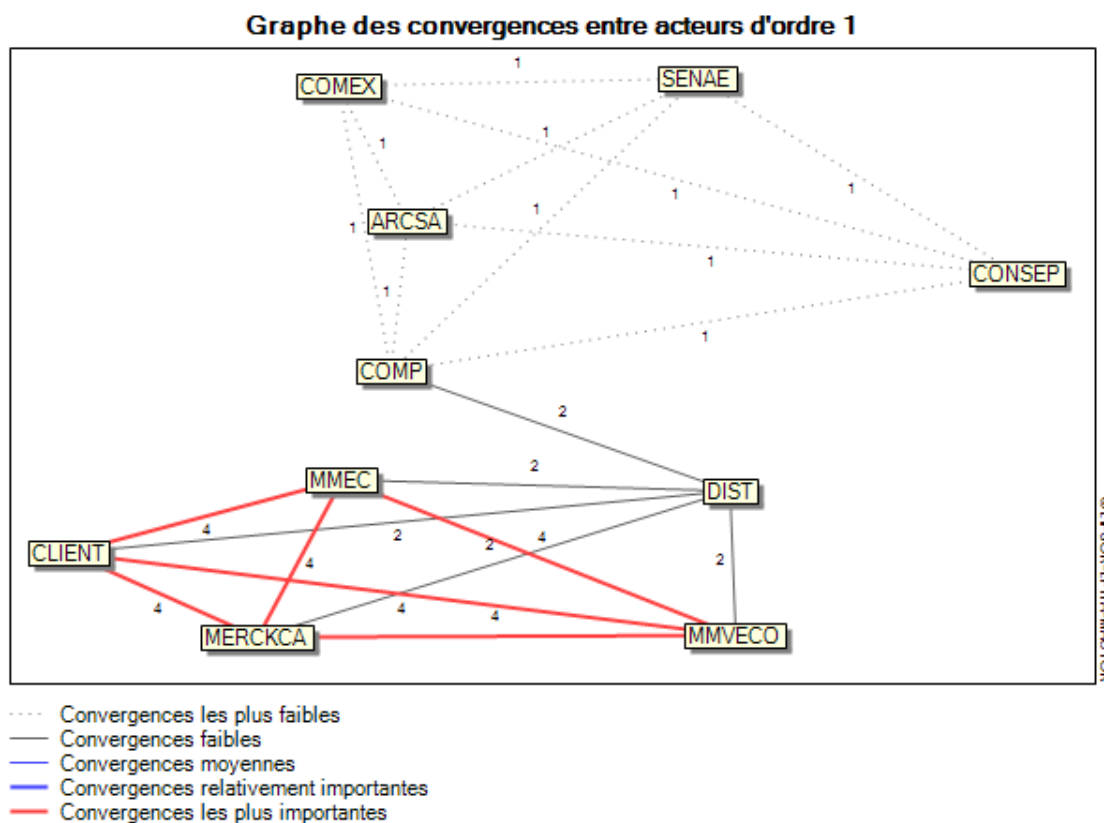


Figura 19. Plano de convergencia de actores

Como se observa en la figura 18, los principales actores que intervienen en los procesos de MERCK Millipore Ecuador son Merck CA Ecuador, Merck Millipore VECO, los distribuidores y clientes. Se puede entender de manera clara que los principales aliados son los distribuidores y mantener la estructura y respaldo del holding a fin de brindar productos y servicios de calidad para el cliente final.

A continuación se presenta la figura de distancia entre los actores:

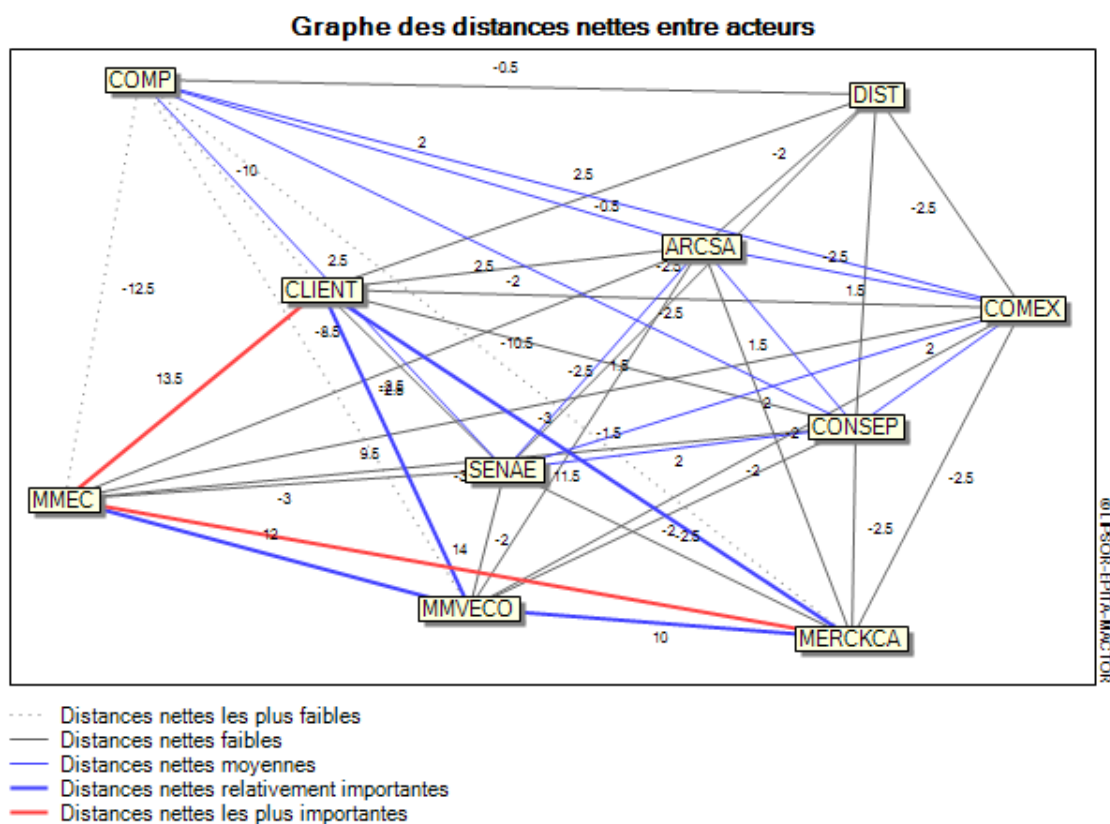


Figura 20. Gráfico de distancias entre actores

3.2.7. Ambivalencias

La ambivalencia permite identificar los actores que pueden tener objetivos convergentes o divergentes pero deberán centrarse en trabajar en los objetivos comunes y dejar las diferencias.

El cálculo de ambivalencia se lo a través de calificación 1 si es muy ambivalente a 0 si no es ambivalente.

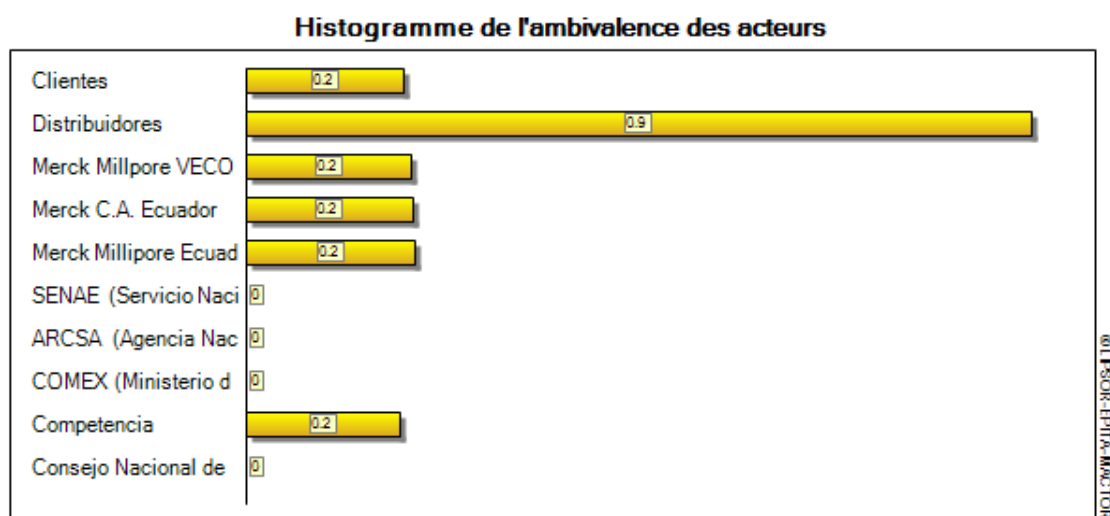


Figura 21. Histograma de ambivalencias.

El gráfico muestra que el principal actor AMBIVALENTE son los distribuidores, puesto que si sus objetivos se enmarcan con los de la empresa se puede lograr el mejoramiento y evitar los problemas que actualmente existen. Por otro lado, si no se alinean a la empresa, sencillamente la situación continuará con los problemas actuales e incluso se podrían incrementar.

3.3. Generación de escenarios SMIC PROB EXPERT (escenarios posibles)

El Software SMIC es el de mejor desempeño en el momento de evaluar las matrices de impactos cruzados y posteriormente definir los escenarios. Este método va desde el establecimiento de expertos e hipótesis que deben ser valoradas en relación a sus probabilidades simples, condicionales de SI ocurrencia y condicionales de NO ocurrencia.

Las etapas del método SMIC PROB EXPERT son: formulación de hipótesis y elección de expertos, diseño de cuestionario y probalización de escenarios e interpretación de resultados

Este método requiere determinar un número de expertos que ayudarán a determinar los escenarios posibles y probabilidad de ocurrencia, acorde a las variables identificadas en el análisis MICMAC, definiendo 6 variables para trabajar como hipótesis:

Hipótesis	Variable Hipótesis	Nombre Corto
1	Incorporación de personal en las 3 áreas de la empresa.	IPER
2	Recepción de pedidos de los distribuidores será eficiente.	RDP
3	Incremento del poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos	IPNDC
4	Despacho de pedidos a distribuidores y clientes será oportuno.	DPDC
5	Desarrollo de manuales de procesos, planes estratégicos, etc.	DMPPE
6	Ampliación de la cadena de distribución.	ACDIS

Las preguntas realizadas a los expertos son:

1. Determinar la probabilidad de realización de cada hipótesis, individualmente a un horizonte de 5 años, probabilidad simple.
2. Determinar la probabilidad de aparición de un evento si se da otro.
3. Determinar la probabilidad de aparición de un evento si NO se da otro.

Esta información se la debe dar en una escala de 0 a 1. Cero indica mayor probabilidad y uno la certeza absoluta.

Los expertos de cada grupo fueron consultados por varios medios, telefónico, personal, correo, conversación, entre otros. Las calificaciones dadas fueron para las 3 interrogantes, de lo cual podemos obtener lo siguiente:

TABLA 28. Probabilidades Simples SMIC PROB EXP

	Probabilidades
1 : IPER	0.404
2 : RDP	0.398
3 : IPNDC	0.387
4 : DPDC	0.459
5 : DMPPE	0.293
6 : ACDIS	0.593

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

TABLA 29. Probabilidades de sí realización

	IPER	RDP	IPNDC	DPDC	DMPPE	ACDIS
1 : IPER	0.404	0.854	0.756	0.674	0.813	0.6
2 : RDP	0.84	0.398	0.721	0.636	0.858	0.597
3 : IPNDC	0.723	0.701	0.387	0.74	0.597	0.606
4 : DPDC	0.765	0.735	0.879	0.459	0.691	0.693
5 : DMPPE	0.588	0.631	0.452	0.44	0.293	0.413
6 : ACDIS	0.881	0.891	0.93	0.895	0.838	0.593

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

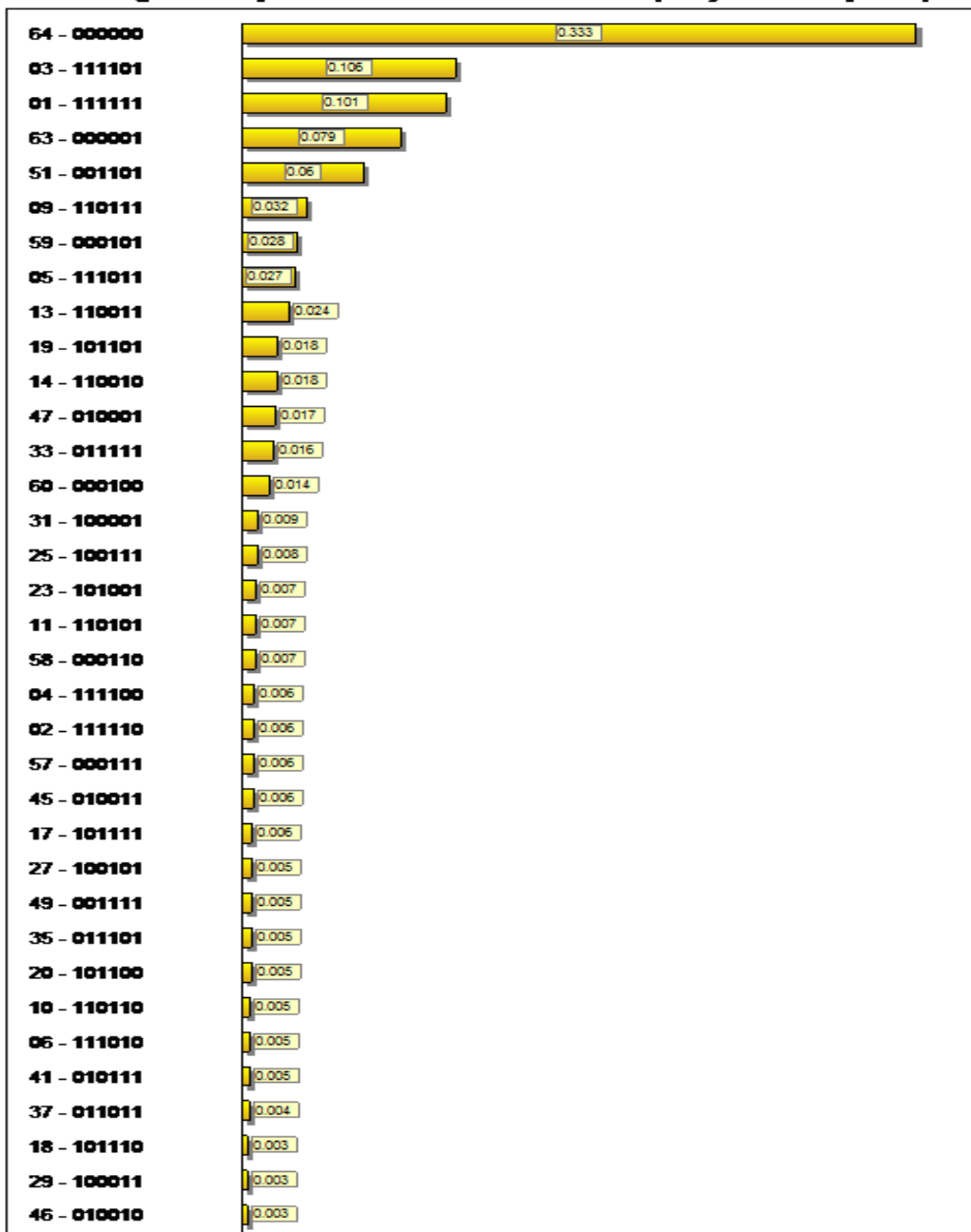
TABLA 30. Probabilidades de no realización

	IPER	RDP	IPNDC	DPDC	DMPPE	ACDIS
1 : IPER	0	0.107	0.182	0.176	0.235	0.119
2 : RDP	0.097	0	0.194	0.195	0.207	0.106
3 : IPNDC	0.158	0.179	0	0.087	0.3	0.067
4 : DPDC	0.252	0.277	0.195	0	0.364	0.119
5 : DMPPE	0.092	0.069	0.192	0.167	0	0.117
6 : ACDIS	0.398	0.397	0.381	0.337	0.492	0

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Con esta información se obtiene el histograma de las probabilidades de escenarios a través del análisis cruzado de probabilidades por parte del software SMIC-PROB-EXPERT

Histograma de probabilidad de los escenarios (Conjunto de expertos)



Continúa ➡

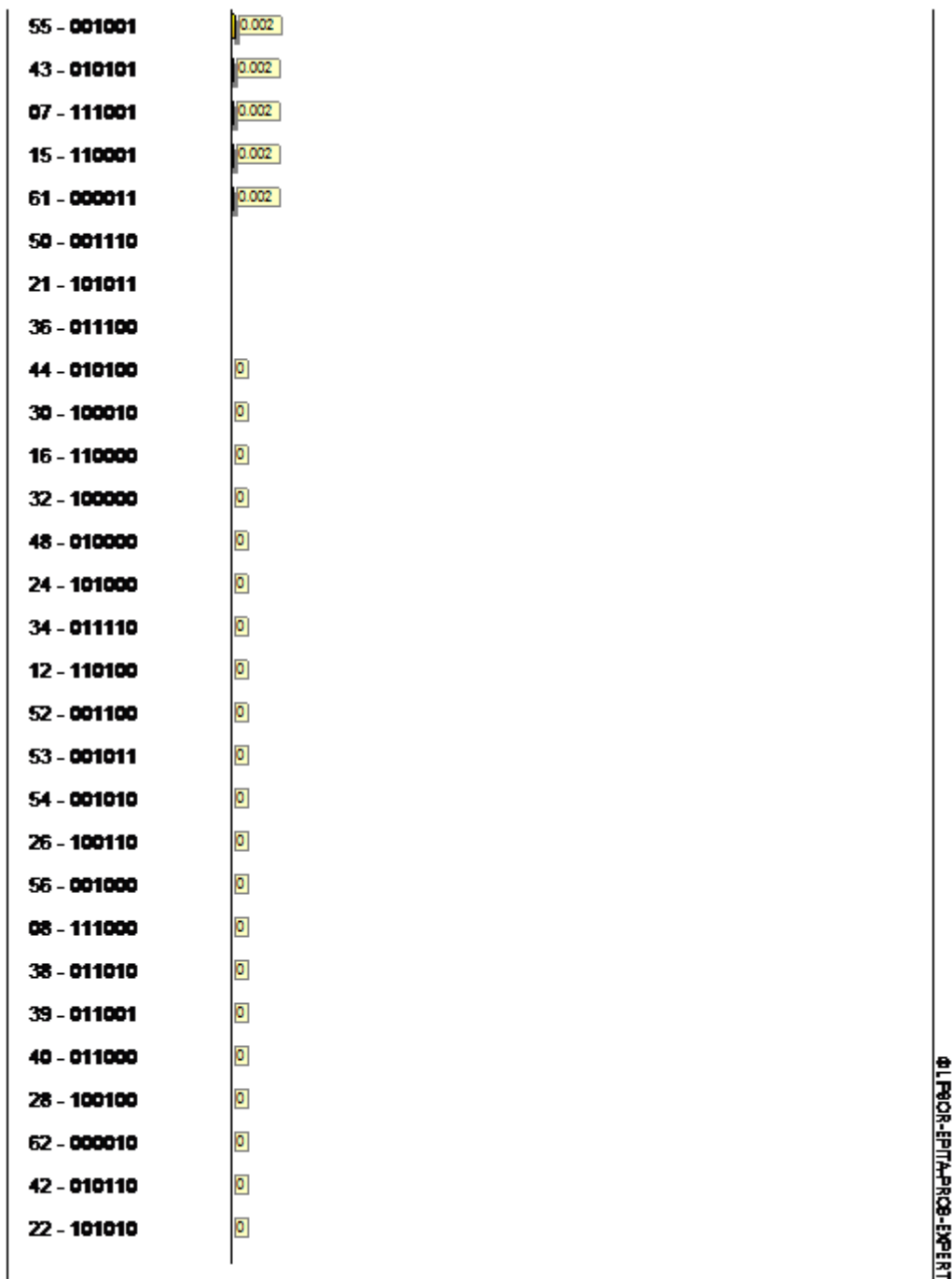


Figura 22. Histograma de probabilidades de escenarios.

Una vez levantada esta información, vamos a elegir los principales escenarios.

TABLA 31. Cálculo de escenarios

Escenario	Probabilidad	
64-000000	33,3 %	Tendencial
03-111101	10,6 %	Apuesta
01-111111	10,1 %	Apuesta
63-000001	7,9 %	
51-001101	6,0 %	
09-110111	3,2 %	
59-000101	2,8 %	

3.3.1. Escenario Tendencial

TABLA 32. Escenario tendencial

Hipótesis	ESCENARIO TENDENCIAL	SE CUMPLE
1	En un lapso de 5 años, se incorporará personal en las 3 áreas de Merck Millipore.	No
2	En un lapso de 5 años, la recepción de pedidos de los distribuidores será eficiente.	No
3	En un lapso de 5 años, habrá incremento del poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos	No
4	En un lapso de 5 años, el despacho de pedidos a distribuidores y clientes será oportuno.	No
5	En un lapso de 5 años, se desarrollarán manuales de procesos, planes estratégicos, etc.	No
6	En un lapso de 5 años, se ampliará la cadena de distribución.	No

Este resultado es por un lado preocupante, nos indica la visión de los expertos en torno al futuro de la empresa y en definitiva del giro del negocio de la empresa Merck Millipore Ecuador, este análisis de probabilidad lo podemos

interpretar como un punto de pausa y el problema de distribución por el momento no es el más urgente.

Las políticas públicas de proteccionismo, que se reflejan en barreras cada vez más grandes para la importación de productos e insumos, de generación de conocimiento e innovación tecnológica en Ecuador, hacen que los expertos vean que el giro de la empresa no es el adecuado por ello no vislumbran cambios dentro de 5 años si se mantienen las actividades actuales.

Posiblemente Merck deba analizar la continuidad de Merck Millipore Ecuador tal como está ahora, o su absorción o creación de una planta de producción en el Ecuador.

No se ve incremento de personal, no se desarrollarán planes estratégicos, ni tendrá mayor poder de negociación la empresa, los pedidos se seguirán receptando como hasta la fecha. Tampoco se ampliará la cadena de distribución.

3.3.2. Escenario Apuesta

TABLA 33. Escenario Apuesta

HIPÓTESIS	ESCENARIO APUESTA	SE CUMPLE
1	En un lapso de 5 años, se incorporará personal en las 3 áreas de Merck Millipore.	Si
2	En un lapso de 5 años, la recepción de pedidos de los distribuidores será eficiente.	Si
3	En un lapso de 5 años, habrá incremento del poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos	SI
4	En un lapso de 5 años, el despacho de pedidos a distribuidores y clientes será oportuno.	SI

Continúa ➡

5	En un lapso de 5 años, se desarrollarán manuales de procesos, planes estratégicos, etc.	No
6	En un lapso de 5 años, se ampliará la cadena de distribución.	SI

Este escenario sería el ideal, el que se esperaría implementar por parte de la empresa, nos indica que la empresa contratará en 5 años el personal necesario para cumplir de mejor manera las tareas y funciones, mejorará el despacho y recepción de pedidos para distribuidores y clientes. Se realizará la ampliación de la cadena de distribución de la empresa con un mayor poder de negociación sobre los distribuidores.

No se desarrollarán planes estratégicos, ni se implementarán manuales de procesos; según el criterio de los expertos.

3.3.3. Conclusión del capítulo

El desarrollo de herramientas computacionales para el análisis prospectivo permite identificar una serie de escenarios que de manera tradicional sufrirían de sesgo o tal vez obviaría información fundamental.

En el caso de Merck Millipore Ecuador, los expertos con sus resultados nos indican que se analice otros factores tal vez de mayor fondo, el problema de Distribución que actualmente se tiene es posible solucionarlo como lo indica el escenario de APUESTA, con una adecuada organización, planificación, personal, entre otras hipótesis.

El mayor escenario probable es que no se realice ninguna mejora y posiblemente la misma empresa ya no esté funcionando dentro de 5 años, por ello es indispensable definir el rumbo estratégico urgente, analizar la tendencia del sector y comportamiento del consumidor.

Es posible el mejoramiento en un lapso de 5 años, implementando las variables necesarias como puede ser la ampliación de la cadena de distribución, incrementar el personal, realizar despacho y receptor pedidos a tiempo y de manera óptima, entre otras.

CAPÍTULO IV

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La información levantada en el diagnóstico situacional de Merck Millipore Ecuador, permite determinar la falta de direccionamiento estratégico específico para esta unidad de negocio, el Grupo Merck ha dictado dicho direccionamiento a nivel general, por lo que el direccionamiento propuesto en base a la información desarrollada en el análisis prospectivo la cual se realizó en base a criterios de personas con experiencia y personal de la empresa que compartió sus criterios y perspectivas de Merck Millipore Ecuador.

Se determinó que las principales directrices estratégicas son:

- Fortalecimiento institucional con la contratación de personal.
- Desarrollo de planificación estratégica, manuales de procesos entre otras herramientas administrativas y de gestión.
- Ampliación de la cadena de distribución de Merck Millipore Ecuador.
- Eficiencia en la recepción de los pedidos de distribuidores y clientes.
- Desarrollar un adecuado poder de negociación con los distribuidores.
- Oportuno despacho de los pedidos a los distribuidores y clientes.

4.1. Principios corporativos

El direccionamiento de Merck C.A. define como principio o competencias los siguientes:

- Trabajo en equipo: Merck al ser una empresa multinacional, busca empleados con un buen nivel de colaboración e interacción con los colegas de otros países.
- Orientación al cliente: El centro de todas las actividades que Merck realiza es el cliente, por lo que la empresa se preocupa por satisfacer sus necesidades y establecer relaciones duraderas basadas en la confianza.
- Comunicación con impacto: La comunicación en Merck es abierta, lo que es muy importante ya que todos los empleados pueden expresar sus ideas sin ningún temor y pueden apoyar los planes y programas que buscan lograr los objetivos de la organización.
- Orientación estratégica: Es importante que los empleados sean proactivos y puedan dar más de lo correspondiente a su responsabilidad, teniendo la capacidad de pensar analítica y conceptualmente.
- Orientación hacia resultados: Los empleados de la organización están comprometidos a trabajar con eficiencia para lograr los resultados esperados, cumpliendo con los objetivos establecidos.
- Cambio e innovación: Merck es una empresa abierta al cambio y lo ve como un aspecto positivo para generar nuevas ideas e innovar con el fin de brindar un mejor producto y servicio a sus clientes.
- Desarrollar gente: Los líderes de la empresa trabajan en los planes de desarrollo de las personas que tienen a su cargo con el fin de apoyar su desarrollo personal y profesional.
- Liderar gente: Al igual que en el punto anterior, los líderes buscan motivar a sus colaboradores para lograr su mejor desempeño.

TABLA 34. Matriz axiomática de principios institucionales.

Principios	Grupos de interés				
	Merck Millipore VECO	Merck C.A. Ecuador	Merck Millipore Ecuador	Distribuidores	Clientes
Trabajo en equipo	X	X	X	X	
Orientación al cliente	X	X	X	X	
Comunicación con impacto	X	X	X	X	X
Orientación estratégica	X	X	X	X	
Orientación hacia resultados	X	X	X	X	
Cambio e innovación	X	X	X		X
Desarrollar gente	X	X	X		
Liderar gente	X	X	X	X	

4.2. Valores corporativos

Los valores corporativos son los que determina Merck C.A. para todas sus líneas de negocio, por lo cual en base a ellos se debe trabajar la propuesta estratégica.

- Integridad
- Transparencia
- Rendimiento
- Respeto
- Valentía
- Responsabilidad

Los valores de la empresa buscan fomentar la credibilidad y la confianza con los clientes internos y externos con el fin de lograr el éxito empresarial, basándose en el respeto y la responsabilidad, y teniendo el coraje para afrontar los cambios que se presenten con el fin de garantizar la permanencia de la empresa en el futuro.

A estos valores corporativos se sugiere incorporar:

- Honestidad
- Diligencia

TABLA 35. Matriz axiomática de valores corporativos

Valores	Grupos de interés				
	Merck Millipore VECO	Merck C.A. Ecuador	Merck Millipore Ecuador	Distribuidores	Cientes
Integridad	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X	X	X	X
Rendimiento	X	X	X	X	
Respeto	X	X	X	X	X
Valentía	X	X	X	X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Diligencia	X	X	X	X	X

4.3. Misión

“ Nuestra aspiración es hacer que grandes cosas sucedan. Con nuestra investigación impulsada por los negocios especializados, ayudamos a

pacientes, clientes, socios estratégicos y nuestra comunidad, alrededor del mundo, a vivir una vida mejor. Nos conducimos hacia el éxito emprendedor a través de la innovación”. (Intranet Merck C.A.)

Esta es la misión de MERCK C.A. que transmite a todas sus líneas de negocio, por ello es fundamental proponer la misión específica de Merck Millipore Ecuador, basada en los siguientes enunciados:

Razón de existir	Liderar el mercado de productos químicos dentro de las líneas que mantiene Merck Millipore.
Giro de negocio	Comercialización y distribución de productos químicos e investigación.
Principios	Trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación con impacto, orientación estratégica, orientación hacia resultados, cambio e innovación, desarrollar gente, liderar gente.
Valores	Integridad, transparencia, rendimiento, respeto, valentía, responsabilidad, honestidad, diligencia.
Beneficiarios	Distribuidores de Merck Millipore, clientes personas jurídicas y naturales que requieren la línea de productos ofertados por Merck Millipore.

“Proveer de los mejores productos e investigación en el área química a los distribuidores y clientes ecuatorianos de manera eficiente y oportuna, apoyados en los valores, principios y respaldo institucional”

Está claro que la misión de Merck Millipore Ecuador se centra al giro de negocio y lo que busca obtener la empresa en Ecuador y siempre deberá ser el complemento de la misión general del grupo empresarial principal.

4.4. Visión (escenario apuesta-descripción)

La visión de Merck C.A. es:

“La aspiración de Merck para el 2018 será convertirse en una empresa que sea sinónimo de innovación, calidad y sustentabilidad. Que sea conocida por su desempeño, eficiencia y oportunidades profesionales. Que sea respetada por su orientación a los valores, su cultura corporativa y su responsabilidad.” (Intranet Merck C.A.)

La visión propuesta para Merck Millipore Ecuador es fruto del análisis de los siguientes elementos:

Horizonte de tiempo	5 años
Posición Deseada	.
Ámbito	Nacional - Ecuador
Impacto, productos y servicios	Productos de calidad entregados de manera eficiente y oportuna a través de un adecuado sistema de distribución.
Cliente	Distribuidores, clientes personas jurídicas y naturales que requieren la línea de productos ofertados por Merck Millipore.
Valores y atributos	Integridad, transparencia, rendimiento, respeto, valentía, responsabilidad, honestidad, diligencia. Trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación con impacto, orientación estratégica, orientación hacia resultados, cambio e innovación, desarrollar gente, liderar gente.

Evidencia de éxito	Posicionarse dentro de las principales empresas de comercialización y distribución de productos químicos e investigación en el mercado Ecuatoriano.
--------------------	---

En base a esta información la visión propuesta sería:

“Para el año 2020, Merck Millipore Ecuador se posicionará en el mercado ecuatoriano de productos e investigación en el área química como la empresa que oferta productos y servicios de calidad de manera efectiva y oportuna, a través de un adecuado sistema de distribución basado en una fuerte cultura organizacional con sólidos principios y valores”.

4.5. Directrices y propuestas de valor.

En el capítulo anterior, se plantearon los principales retos que tiene la empresa, para lo cual se desarrolló un escenario apuesta, el mismo que tuvo una probabilidad de ocurrencia de 10,6% de acuerdo al criterio de los expertos consultados. Esta probabilidad baja obliga a desarrollar estrategias ambiciosas para lograr su ocurrencia.

El escenario es el siguiente:

1. En un lapso de 5 años, se incorporará personal en las 3 áreas de la empresa.

2. En un lapso de 5 años, la recepción de pedidos de los distribuidores será eficiente.
3. En un lapso de 5 años, habrá incremento del poder de negociación con los distribuidores e incremento de los mismos
4. En un lapso de 5 años, el despacho de pedidos a distribuidores y clientes será oportuno.
5. En un lapso de 5 años, se desarrollarán manuales de procesos, planes estratégicos, etc.
6. En un lapso de 5 años, se ampliará la cadena de distribución.

Estrategias:

1. Fortalecimiento institucional con la contratación de personal.
2. Desarrollo de planificación estratégica, manuales de procesos entre otras herramientas administrativas y de gestión.
3. Ampliación de la cadena de distribución de Merck Millipore Ecuador.
4. Eficiencia en la recepción de los pedidos de distribuidores y clientes.
5. Desarrollar un adecuado poder de negociación con los distribuidores.
6. Oportuno despacho de los pedidos a los distribuidores y clientes

Acciones importantes:

1. Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo de pedidos.
2. Desarrollo de planes y estrategias de comercialización y promoción.
3. Desarrollar políticas y procesos que permitan incrementar los ingresos y rentabilidad.
4. Implementar planes de capacitación constante para fuerza de ventas y distribuidores.

4.6. Planteamiento de objetivos estratégicos

El planteamiento de objetivos estratégicos requiere en primera instancia determinar las perspectivas que deben desarrollarse para una empresa, de manera general los principales ejes son:

Perspectiva financiera, es fundamental determinar objetivos financieros para indicar la sostenibilidad económica de la empresa.

Perspectiva del cliente o comercial, los objetivos y estrategias buscan fidelizar los clientes a través de un producto y servicio, satisfaciendo sus necesidades.

Perspectiva de procesos, se refiere a los procesos internos para cumplir los requerimientos de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se refiere a la capacitación laboral y desarrollo de cultura organizacional.

TABLA 36. Objetivos estratégicos


Perspectivas	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos
Cientes y Distribuidores	Ampliación de la cadena de distribución de Merck Millipore Ecuador.	Realizar un análisis de capacidades operativas y logísticas de los distribuidores actuales y determinar el número de distribuidores óptimo. Realizar una convocatoria pública para contratación de distribuidores de acuerdo al análisis y en las plazas determinadas.

Continúa 

	Desarrollar un adecuado poder de negociación con los distribuidores.	Analizar y proponer nuevos contratos con los distribuidores, puntualizando derechos y obligaciones de cada parte con énfasis en los tiempos de entrega
	Desarrollo de planes y estrategias de comercialización y promoción.	Elaborar un plan de marketing que realice un diagnóstico y desarrolle propuestas de promoción, comercialización y distribución.
	Posicionar Merck Millipore Ecuador como una de las mejores comercializadoras de productos químicos	Desarrollar y ejecutar el plan de marketing estratégico.
Financiera	Desarrollar políticas y procesos para optimizar los recursos financieros.	Implementar políticas para la reducción de costos innecesarios.
Procesos	Desarrollo de planificación estratégica, manuales de procesos entre otras herramientas administrativas y de gestión.	Desarrollar un plan estratégico específico para Merck Millipore Ecuador y levantar los respectivos procesos con sus manuales.
	Eficiencia en la recepción de los pedidos de distribuidores y clientes.	Aplicar manuales de procedimientos para la recepción de pedidos de distribuidores y clientes.
	Oportuno despacho de los pedidos a los distribuidores y clientes	Aplicar manuales de procedimientos para el despacho de pedidos a los distribuidores y clientes.
	Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo de distribuidores y pedidos.	Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo de los pedidos.
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecimiento institucional con la contratación de personal.	Levantamiento de necesidades de personal y análisis de perfiles para contratación de talento humano. Iniciar proceso de contratación de personal en base al análisis previo.
	Implementar planes de capacitación y formación.	Desarrollar planes y/o programas de capacitación constante para fuerza de ventas y distribuidores.

TABLA 37. Tiempo de los objetivos estratégicos.

Perspectivas	Propuesta de valor	Valores estratégicos	Tiempo de objetivos estratégicos		
			Corto Plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Cientes y Distribuidores	Ampliación de la cadena de distribución de Merck Millipore Ecuador.	Realizar un análisis de capacidades operativas y logísticas de los distribuidores actuales y determinar el número de distribuidores óptimo. Realizar una convocatoria pública para contratación de distribuidores de acuerdo al análisis y en las plazas determinadas.	X	X	
	Desarrollar un adecuado poder de negociación con los distribuidores.	Analizar y proponer nuevos contratos con los distribuidores, puntualizando derechos y obligaciones de cada parte con énfasis en los tiempos de entrega		X	
	Desarrollo de planes y estrategias de comercialización y promoción.	Elaborar un plan de marketing que realice un diagnóstico y desarrolle propuestas de promoción, comercialización y distribución.		X	
	Posicionar Merck Millipore Ecuador como una de las mejores comercializadoras de productos químicos	Desarrollar y ejecutar el plan de marketing estratégico.		X	
Financiera	Desarrollar políticas y procesos para optimizar los recursos financieros.	Implementar políticas para la reducción de costos innecesarios.	X		
Procesos	Desarrollo de planificación estratégica, manuales de procesos entre otras herramientas administrativas y de gestión.	Desarrollar un plan estratégico específico para Merck Millipore Ecuador y levantar los respectivos procesos con sus manuales.		X	
	Eficiencia en la recepción de los pedidos de distribuidores y clientes.	Aplicar manuales de procedimientos para la recepción de pedidos de distribuidores y clientes.		X	

Continúa 

	Oportuno despacho de los pedidos a los distribuidores y clientes	Aplicar manuales de procedimientos para el despacho de pedidos a los distribuidores y clientes.	X
	Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo de distribuidores y pedidos.	Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo de pedidos.	X
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecimiento institucional con la contratación de personal.	Levantamiento de necesidades de personal y análisis de perfiles para contratación de talento humano.	X
		Iniciar proceso de contratación de personal en base al análisis previo.	X
	Implementar planes de capacitación, formación y carrera al personal.	Desarrollar programas de capacitación constante para la fuerza de ventas y distribuidores.	X

4.7. Conclusiones del capítulo.

En el presente capítulo se realiza una propuesta de Direccionamiento Estratégico para Merck Millipore Ecuador, de acuerdo a los resultados levantados en el análisis prospectivo, mismo que se basó en el criterio de varios expertos.

Merck Millipore Ecuador actualmente carece de direccionamiento estratégico específico, pero Merck C.A. tiene establecido el direccionamiento global para

todas sus líneas, por ello esta propuesta está basada y complementa dicho direccionamiento.

En virtud de la naturaleza de MM Ecuador que se dedica a la comercialización e investigación de productos químicos, se ha identificado como el principal problema la cadena de distribución actual por ello parte de los objetivos estratégicos planteados se plantean para solventar este inconveniente.

La misión propuesta es:

“Proveer de los mejores productos e investigación en el área química a los distribuidores y clientes ecuatorianos de manera eficiente y oportuna, apoyados en los valores, principios y respaldo institucional”.

La visión propuesta es:

“Para el año 2020, Merck Millipore Ecuador se posicionará en el mercado ecuatoriano de productos e investigación en el área química como la empresa que oferta productos y servicios de calidad de manera efectiva y oportuna, a través de un adecuado sistema de distribución basado en una fuerte cultura organizacional con sólidos principios y valores”.

A esto se suman los objetivos estratégicos a fin de poder cumplir esta misión y visión, para poder llegar a posicionarse en el mercado ecuatoriana como una empresa eficiente, que satisface a los clientes finales y con un sistema de distribución fuerte, que se convertirá en una ventaja competitiva.

CAPÍTULO V

5. PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES

En el capítulo anterior se planteó una propuesta estratégica para mejorar la gestión de la empresa Merck Millipore Ecuador, sobre todo con énfasis en el sistema de distribución. Esta planificación debe ser aterrizada en proyectos y actividades específicas a fin de ser cuantificadas y determinar un presupuesto para su implementación. El presupuesto deberá ser priorizado, validado y aprobado por los altos directivos de la empresa.

5.1. Resumen de Proyectos


En la siguiente tabla se enumeran los principales proyectos identificados para su implementación, a fin de poder cumplir con la planificación estratégica propuesta en este estudio.

1. Elaboración de un diagnóstico del sistema de distribución, aplicación de estrategias para mejoramiento y ampliación de la cadena de distribución, a través de la contratación de una empresa experta por un periodo de 6 meses.
2. Creación e implementación de un plan de marketing estratégico para Merck Millipore Ecuador.

3. Creación e implementación de un plan estratégico para Merck Millipore Ecuador.
4. Desarrollo de manuales de procesos.
5. Implementación de un programa de capacitación constante de fuerza de ventas, distribuidores e incorporación de personal (de acuerdo al análisis en el primer año se incorporarán 3 personas, se incluye su remuneración en el presupuesto).

TABLA 38. Resumen de proyectos

Perspectivas	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos	Proyecto
Cientes y Distribuidores	Ampliación de la cadena de distribución de Merck Millipore Ecuador.	Realizar un análisis de capacidades operativas y logísticas de los distribuidores actuales y determinar el número de distribuidores óptimo. Realizar una convocatoria pública para contratación de distribuidores de acuerdo al análisis y en las plazas determinadas.	1. Plan de mejoramiento de los canales de distribución.
	Desarrollar un adecuado poder de negociación con los distribuidores.	Analizar y proponer nuevos contratos con los distribuidores, puntualizando derechos y obligaciones de cada parte con énfasis en los tiempos de entrega	
	Desarrollo de planes y estrategias de comercialización y promoción.	Elaborar un plan de marketing que realice un diagnóstico y desarrolle propuestas de promoción, comercialización y distribución.	2. Creación e implementación de un plan de marketing estratégico para Merck Millipore Ecuador.
	Posicionar Merck Millipore Ecuador como una de las mejores comercializadoras de productos químicos	Desarrollar y ejecutar el plan de marketing estratégico.	

Continúa 

	Desarrollo de planificación estratégica, manuales de procesos entre otras herramientas administrativas y de gestión.	Desarrollar un plan estratégico específico para Merck Millipore Ecuador y levantar los respectivos procesos con sus manuales.	3. Creación e implementación de un plan estratégico para Merck Millipore Ecuador
Procesos	Eficiencia en la recepción de los pedidos de distribuidores y clientes.	Aplicar manuales de procedimientos para la recepción de pedidos de distribuidores y clientes.	4. Desarrollo de manuales de procesos.
	Oportuno despacho de los pedidos a los distribuidores y clientes	Aplicar manuales de procedimientos para el despacho de pedidos a los distribuidores y clientes.	
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecimiento institucional con la contratación de personal.	Levantamiento de necesidades de personal y análisis de perfiles para contratación de talento humano.	5. Programa de capacitación constante para la fuerza de ventas y distribuidores.
	Implementar planes de capacitación, formación y carrera al personal.	Desarrollar planes y/o programas de capacitación acorde a las funciones y para los distribuidores.	

5.2. Priorización de proyectos.

TABLA 39. Priorización de proyectos

No	Objetivos Estratégicos	PROYECTOS Peso %	1. Plan de mejoramiento de los canales de distribución	2 plan de marketing estratégico para Merck Millipore Ecuador.	3. plan estratégico para Merck Millipore Ecuador.	4. Desarr ollo de manuales de procesos.	5. Programa de capacitación constante para la fuerza de ventas y distribuidores.
1	Realizar un análisis de capacidades operativas y logísticas de los distribuidores actuales y determinar el número de distribuidores óptimo.	12	9	3	5	5	5
2	Realizar una convocatoria pública para contratación de distribuidores de acuerdo al análisis y en las plazas determinadas.	6	9	3	5	5	5
3	Analizar y proponer nuevos contratos con los distribuidores, puntualizando derechos y obligaciones de cada parte con énfasis en los tiempos de entrega	8	9	3	5	5	5

Continúa ➡

4	Elaborar un plan de marketing que realice un diagnóstico y desarrolle propuestas de promoción, comercialización y distribución.	8	9	9	9	9	5
5	Desarrollar y ejecutar el plan de marketing estratégico.	8	9	9	9	9	5
6	Implementar políticas para la reducción de costos innecesarios.	6	5	5	5	5	5
7	Desarrollar un plan estratégico específico para Merck Millipore Ecuador y levantar los respectivos procesos con sus manuales.	10	6	5	9	9	8
8	Aplicar manuales de procedimientos para la recepción de pedidos de distribuidores y clientes.	4	5	5	8	9	5
9	Aplicar manuales de procedimientos para el despacho de pedidos a los distribuidores y clientes.	4	5	5	8	9	5
10	Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo de pedidos.	8	3	0	3	3	3
11	Levantamiento de necesidades de personal y análisis de perfiles para contratación de talento humano.	8	9	9	9	9	9
12	Iniciar proceso de contratación de personal en base al análisis previo.	6	5	3	6	5	9
13	Desarrollar planes y/o programas de capacitación para fuerza de ventas y distribuidores.	8	5	5	6	5	9
		96	674	472	638	632	582

IMPACTO ESTRATEGICO DE LA INICIATIVA	PESO
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin relación	0

5.3. Descripción de programas:

5.3.1. Programa 1: Plan de mejoramiento de los canales de distribución.

Antecedentes:

Merck Millipore Ecuador es una división de Merck Ecuador, que se dedica a la comercialización de productos químicos y servicios de investigación. Posee una limitada red de distribución que actualmente genera quejas de los clientes debido a que sus pedidos no son atendidos eficientemente.

Alcance:

La empresa requiere realizar un análisis de las capacidades logísticas, operativas de los actuales distribuidores, lo que conlleva el desarrollo de un diagnóstico que permita definir estrategias y la ampliación de la cadena de distribución. Se deberá analizar a los distribuidores actuales, el criterio y problemática de los clientes finales. Debido a las capacidades logísticas actuales se requiere la contratación de una

empresa que además de realizar el estudio, las propuestas, rinde el knowhow en un periodo estimado de 6 meses.

Objetivo o propósito:

Realizar el diagnóstico del sistema de distribución de la empresa, desarrollar estrategias de aplicación y ampliar la cadena de distribución, mediante la contratación de una empresa con experiencia y conocimiento de sistemas de distribución de empresas comerciales y de servicio con el fin de obtener mayor cobertura del mercado ecuatoriano.

Objetivos:

Analizar las capacidades operativas y logísticas de los distribuidores.

Identificar los principales problemas de distribución que generan a los clientes.

Ampliar la cadena de distribución (mayor número de distribuidores).

Realizar la convocatoria o publicación para la participación de nuevos distribuidores.

Productos entregables:

1. Informe del diagnóstico o del sistema de distribución, incluirá cuadros comparativos, reportes de tiempos de entrega, recopilación de entrevistas o encuestas a los clientes.
2. Documento informe sobre las estrategias que pueden aplicarse para mejorar la distribución.
3. Respaldos de la convocatoria para ampliación de la cadena de distribución, contratos propuestos y contratos firmados.

4. Informes de seguimiento y metodología aplicada por la empresa externa.
5. Respaldos de capacitación a personal de Merck Millipore Ecuador.

Restricciones:

Costo: La empresa deberá autorizar el costo de contratación de una consultora o empresa logística que desarrolle el programa y transmita conocimiento por un periodo no mayor a 6 meses.

Distribuidores: Resistencia al cambio por parte de los distribuidores actuales. Falta de distribuidores calificados en determinadas zonas del país.

Tiempo: El tiempo estimado para el programa es de 6 meses, por lo que existe el riesgo de no tener todo el knowhow.

Personal: Limitación actual del número de empleados, se complica si no se desarrolló el programa de talento humano a la par.

Indicadores de gestión:

- Número de estudios realizados.
- Número de distribuidores contratados.
- Tiempo de entrega a clientes finales.
- Número de estrategias desarrolladas
- Número de estrategias implementadas

Justificación:

La naturaleza de Merck Millipore Ecuador es la comercialización, con ello también se debe poner atención en la distribución oportuna de los

productos que oferta, debido a que existen únicamente 3 distribuidores a nivel nacional, se han recibido quejas por parte de los clientes sobre la demora e incluso no entrega de sus pedidos. Esto está generando que los clientes posiblemente opten por la competencia.

Estrategia:

Ampliar el sistema de distribución.

Implementar estrategias para mejorar tiempos de entrega.

Implementar metodologías para el seguimiento y entrega a tiempo.

Proyectos del programa:

Este programa está compuesto de varios proyectos:

1. Diagnóstico situacional de la empresa con enfoque en la distribución.
2. Estrategias y metodología para su aplicación.
3. Ampliación del sistema de distribución.

Tiempo Aproximado:

El proyecto tiene una fase de contratación de 6 meses, posterior a ello se realizarán las evaluaciones respectivas de manera periódica.

Recursos:

Se requiere de recursos económicos, técnicos, humanos y todo lo pertinente para este estudio.

Responsable:

Este y todos los programas, por la estructura vigente de MMEC está bajo la responsabilidad del Gerente de MMEC.

5.3.2. Programa 2: Creación e implementación de un plan de marketing estratégico para Merck Millipore Ecuador.**Antecedentes:**

Merck Millipore Ecuador es una división pequeña de Merck Ecuador, cuenta con un gerente y 4 personas que trabajan en el área comercial, esto ha obligado a trabajar de manera urgente y sin desarrollar propuestas para incrementar el mercado, se carece un plan de marketing que guie la propuesta comercial de la empresa.

Alcance:

El plan de marketing permitirá desarrollar acciones que posicionen a la empresa en el mercado ecuatoriano, estará acompañada de una campaña comunicacional, promocional bastante fuerte.

Objetivo:

Diseñar y aplicar un plan de marketing Estratégico para Merck Millipore Ecuador.

Objetivos:

Elaborar un plan de marketing que realice diagnóstico y desarrollo de propuestas de promoción, comercialización y distribución.

Desarrollar y ejecutar el plan de marketing estratégico.

Productos entregables:

1. Documento físico y digital del plan de marketing.
2. Respaldos de la documentación y actividades desarrolladas.
3. Proformas de presupuestos para el cumplimiento del plan.

Restricciones:

Costo: La empresa deberá autorizar el costo para el desarrollo del programa.

Personal: Limitación actual del número de empleados, se complica si no se desarrolló el programa de talento humano a la par.

Indicadores de gestión:

- Número de planes de marketing desarrollados.
- Número de elementos promocionales desarrollados

Justificación:

Es necesario fortalecer la imagen de la empresa, por lo que se requiere de un plan de marketing que logre este objetivo junto con el incremento de ventas.

Estrategia:

Implementar un plan de marketing que desarrolle elementos promocionales y de comunicación de Merck Millipore Ecuador.

Proyectos del programa:

1. Diagnóstico situacional.
2. Análisis de oferta y demanda.
3. Desarrollo de estrategias para la campaña.
4. Plan de acción.
5. Presupuesto de implementación.
6. Seguimiento y retroalimentación.

Tiempo Aproximado:

Este programa tiene un periodo estimado de 2 años.

Recursos:

Económicos: La empresa deberá autorizar el costo del desarrollo de la propuesta y el presupuesto para su ejecución.

Humanos: personal de la empresa.

Responsable:

Gerente de ventas Merck Millipore.

5.3.3. Programa 3: Creación e implementación de un plan estratégico para Merck Millipore Ecuador.**Antecedentes:**

La división de Merck Millipore Ecuador carece de un direccionamiento estratégico para lo cual es necesario el desarrollo de un plan que guíe las actividades de la empresa adecuadas al mercado ecuatoriano.

Alcance:

El alcance del plan estratégico será interno, enfocado únicamente a la división Millipore Ecuador sin afectar a los objetivos, estrategias y demás estudios que desarrolle la empresa Merck Ecuador o Merck C.A.

Objetivo o propósito:

Creación e implementación de un plan estratégico para Merck Millipore Ecuador

Objetivos:

Determinar el lineamiento estratégico de la línea Merck Millipore Ecuador.

Productos:

Plan estratégico de la empresa que incluya Misión, visión, objetivos, herramientas para toma de decisiones, entre otros.

Restricciones:

Costo: La empresa deberá autorizar el costo para el desarrollo del programa.

Personal: Limitación actual del número de empleados y resistencia al cambio.

Merck Ec o VECO: Por políticas de la empresa no autoricen la implementación del plan estratégico propuesto.

Indicadores de gestión:

- Porcentaje de implementación del plan estratégico.

Justificación:

El presente estudio es una propuesta estratégica que se ha realizado ante la falta de direccionamiento para línea Merck Millipore Ecuador, se han identificado problemas que actualmente afectan a la empresa y si no existen correctivos necesarios podrían amenazar sus ingresos, es por ello que se convierte en una necesidad imperante el determinar un plan estratégico que dicte los principales lineamientos que garanticen una adecuado servicio a los clientes internos y externos de la empresa.

Estrategia:

Presentar una propuesta de plan estratégico que sea aplicable a la línea Millipore Ecuador y comprometa a los miembros de la empresa a mejorar el servicio.

Proyectos del programa:

1. Diagnóstico y análisis del entorno.
2. Identificación de principales problemas.
3. Determinación de propuesta estratégica.
4. Socialización de plan estratégico.
5. Seguimiento y monitoreo.

Tiempo Aproximado:

El Plan Estratégico deberá elaborarse o validar el presente estudio en un plazo no mayor a 6 meses y su ejecución tendrá un horizonte a 5 años.

Recursos:

Económicos: La empresa deberá autorizar el costo del desarrollo de la propuesta y el presupuesto para su ejecución.

Humanos: personal de la empresa

Responsable:

Gerente de Ventas Merck Millipore Ecuador

5.3.4. Programa 4: Desarrollo de manuales de procesos.**Antecedentes:**

En el análisis efectuado a Merck Millipore Ecuador, se ha determinado que la empresa no ha desarrollado manuales de procesos de las actividades que desarrollan, por ello es necesario definir los procesos actuales que tiene la empresa y a la vez proponer los manuales de los procesos adicionales que deberían incorporarse.

Alcance:

El desarrollo del mercado donde opera Merck Millipore Ecuador está en constante crecimiento e innovación, por lo que se debe ir a la par para no perder la participación y mejorar el posicionamiento, por ello se necesita realizar los procesos internos de manera eficiente.

Objetivo:

Implementar manuales de procesos en todas las áreas de Merck Millipore Ecuador.

Objetivos:

Identificar los principales procesos que se realizan en la empresa.

Determinar los tiempos de cada proceso y sus responsables

Representar gráficamente los procesos.

Productos:

1. Documento Manual de procesos de Merck Millipore Ecuador.
2. Representación gráfica de cada proceso realizado.
3. Respaldos del levantamiento de procesos.
4. Respaldos de la capacitación y socialización a los empleados sobre el manual de procesos.

Restricciones:

Costo: La empresa deberá autorizar el costo para el desarrollo del programa.

Personal: Limitación actual del número de empleados y resistencia al cambio.

Merck Ec o VECO: Por políticas de la empresa no autoricen la implementación del plan estratégico propuesto.

Indicadores de gestión:

- Número de procesos identificados y evaluados.
- Número de procesos estandarizados.
- Número de procesos representados gráficamente.

Justificación:

El mercado obliga a ser eficientes en el aprovechamiento de todos los recursos, sean económicos, humanos, tiempo, etc. Por ello es fundamental que la empresa estandarice los procesos que ejecuta a fin de optimizar dichos recursos y se realice tareas de manera eficiente.

Estrategia:

Implementar manuales de procesos.

Aprovechamiento de tiempos y recursos.

Proyectos, actividades:

1. Identificación y evaluación de los procesos actuales.
2. Presentación y evaluación de procesos propuestos.
3. Socialización del manual de procesos.
4. Seguimiento y evaluación del manual

Tiempo Aproximado:

El desarrollo de manuales se lo realizaría posterior a la planificación estratégica y tendría una duración del levantamiento y propuesta de al menos 6 meses y un proceso de seguimiento de 12 meses.

Recursos:

Económicos: La empresa deberá autorizar el costo del desarrollo de la propuesta y el presupuesto para su ejecución.

Humanos: personal de la empresa

Responsable:

Gerente de Ventas de Merck Millipore Ecuador.

5.3.5. Programa 5. Programa de capacitación constante para la fuerza de ventas y distribuidores.**Antecedentes:**

Merck Millipore Ecuador cuenta con 4 empleados que se dividen en las áreas de ventas, servicio al cliente y marketing, por lo cual se tiene muchas limitaciones al querer implementar programas de mejoramiento, definición de procesos ya que una persona realiza varios procesos que no son relacionados, no se puede realizar una correcta coordinación entre distribuidores y clientes.

Por ello este estudio determina la necesidad del fortalecimiento de talento humano en la empresa.

Alcance:

El alcance de este proyecto es a los empleados actuales y futuros de la empresa, con la implementación de programas de desarrollo, capacitación, plan de carrera, esto permitirá mejorar la situación actual de los colaboradores y a la vez ayudará a su crecimiento profesional.

Objetivo:

Implementar un programa de desarrollo de talento humano e incorporar personal necesario.

Objetivos:

Levantar las necesidades de personal de la empresa.

Identificar perfiles adecuados para las actividades de la empresa.

Desarrollar planes de carrera para cada empleado.

Desarrollar planes de capacitación a todo nivel acorde a las funciones.

Realizar la contratación del personal necesario para el mejoramiento de la gestión.

Productos entregables:

1. Documento del análisis de las necesidades de personal de la empresa.
2. Manual de puestos y perfiles de la empresa.
3. Plan de carrera por puesto de trabajo y empleado.
4. Plan de capacitación anual para los empleados.
5. Metodología para la contratación de personal.
6. Contratar personal necesario.

Restricciones:

Costo: La empresa deberá autorizar el costo para el desarrollo del programa.

Personal: Limitación actual del número de empleados y resistencia al cambio.

Merck Ec o VECO: Por políticas de la empresa no autoricen la contratación de personal adicional.

Indicadores de gestión:

- Número de personas contratadas.
- Número de planes de carrera elaborados.
- Número de perfiles levantados.
- Número de capacitaciones programadas.
- Número de capacitaciones realizadas.

Justificación:

Merck Millipore Ecuador cuenta con 4 personas, por ello es necesario la incorporación de personal que permita distribuir las tareas y poner especial énfasis en el sistema de distribución, además se requiere ofrecer mejores condiciones y expectativas de crecimiento a los actuales empleados, ello se logra a través de un plan de carrera y capacitaciones.

Estrategia:

Incorporación de personal clave.

Desarrollo de planes de desarrollo del talento humano.

Establecimiento de perfiles y manuales de puestos.

Desarrollo de programas de capacitación.

Proyectos del programa:

1. Identificar las necesidades de talento humano.

2. Elaboración de manuales de puestos y perfiles.
3. Planes de desarrollo de talento humano y planes de carrera.
4. Planes de capacitación para los empleados.

Tiempo Aproximado:

La implementación se realizará en un año con un horizonte de evaluación de 5 años.

Recursos:

Económicos: La empresa deberá autorizar el costo del desarrollo de la propuesta y el presupuesto para su ejecución.

Humanos: personal de la empresa

Responsable:

Gerente de ventas de Merck Millipore Ecuador.

5.4. Priorización de Programas.

Una vez identificados los principales programas de trabajo para el cumplimiento de la planificación estratégica, es necesario realizar una descripción de cada uno de ellos y profundizar en el desarrollo de los 2 principales programas, de acuerdo a la valoración efectuada:

1. Elaboración de un diagnóstico del sistema de distribución, aplicación de estrategias para mejoramiento y ampliación de la cadena de

distribución, a través de la contratación de una empresa experta por un periodo de 6 meses (674 puntos).

2. Creación e implementación de un plan estratégico para Merck Millipore Ecuador (638 puntos).

5.4.1. Presupuesto referencial Programa 1.

En el numeral 4.3. se detallaron las principales características del Programa 1: Elaboración de un diagnóstico del sistema de distribución, aplicación de estrategias para mejoramiento y ampliación de la cadena de distribución, a través de la contratación de una empresa experta por un periodo de 6 meses, en base a la matriz de priorización de programas, se determinó que este programa es el que requiere implementarse de manera prioritaria, a fin de solventar en parte los problemas actuales de la empresa, a la vez permitirá continuar con el direccionamiento propuesto.

El objetivo de este programa es realizar el diagnóstico del sistema de distribución de la empresa, desarrollar estrategias de aplicación y ampliar la cadena de distribución, mediante la contratación de una empresa con experiencia y conocimiento de sistemas de distribución de empresas comerciales y de servicios. Para ello se han identificado 3 proyectos que serán desarrollados por la empresa consultora que se contrate:

1. Diagnóstico situacional de la empresa con enfoque en la distribución.
2. Estrategias y metodología para su aplicación.
3. Ampliación del sistema de distribución

De acuerdo a estos parámetros el presupuesto referencial sería:

PROGRAMA 1: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Realizar el diagnóstico del sistema de distribución de la empresa, desarrollar estrategias para la ampliación de la cadena de distribución, mediante la contratación de una empresa con experiencia y conocimiento de sistemas de distribución de empresas comerciales y de servicios

Proyectos:

1. Diagnóstico situacional de la empresa con enfoque en la distribución.
2. Estrategias y metodología para su aplicación.
3. Ampliación del sistema de distribución

Recursos:	Humanos:	El gerente de ventas deberá supervisar el trabajo de la consultoría, solicitar reportes mensuales y validar la información levantada.
	Económicos:	Contratación de una empresa experta en estudios de logística y distribución.

DESCRIPCIÓN	Proyecto 1			Proyecto 2	Proyecto 3		Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Coordinador de proyecto	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 15.000,00
Experto logístico	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00
Experto en planificación estratégica	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ 6.000,00
Personal para levantamiento de información y seguimiento (2)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 7.200,00
Costos de materiales e insumos	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$

Continúa 

								1.200,00
								\$ 9.000,00
Viáticos y movilizaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00		
Equipos e instrumentos	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 500,00
Publicaciones, impresos y anuncios para convocatorias.	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 2.000,00	\$ 300,00		\$ 2.900,00
Otros costos								\$ 5.380,00
SUB TOTAL		\$ 29.000,00		\$ 7.700,00	\$ 17.100,00			\$ 59.180,00
IVA 12%								\$ 7.101,60
TOTAL								\$ 66.281,60

De acuerdo al presupuesto referencial elaborado, el desarrollo del diagnóstico y ampliación de la cadena de distribución, se requerirá un presupuesto estimado de \$ 66.281,60 dólares solo para el desarrollo del estudio.

1. Diagnóstico situacional de la empresa con enfoque en la distribución.
 - a. Levantamiento y recopilación de información de los distribuidores, de los clientes, personal de Merck Millipore, mediante entrevistas, encuestas y talleres de trabajo.
 - b. Levantamiento de tiempos de entrega, mapeo de rutas de despacho, verificación de empaquetado y manejo de los pedidos. Viajes de acompañamiento a los distribuidores.
 - c. Análisis de la información recopilada para determinar tiempos óptimos y tiempos esperados por el cliente final.

- d. Determinación de número óptimo de distribuidores y determinación de zonas de cobertura. En relación a mercados actuales y proyección de crecimiento de ventas.
2. Estrategias y metodología para su aplicación.
- a. Desarrollo de estrategias para optimizar la cadena de distribución.
 - b. Establecer la metodología para la implementación de las estrategias.
 - c. Determinar presupuestos para la implementación de estrategias.
 - d. Asignación de funciones, recursos y responsabilidades de personal y distribuidores para aplicar las estrategias.
3. Ampliación del sistema de distribución
- a. En base a determinación del número óptimo de distribuidores y las zonas de cobertura, se realizará una convocatoria pública para identificar y contratar empresas distribuidoras interesadas en ser parte de la cadena de distribución de Merck Millipore Ecuador.
 - b. Contratación de empresas distribuidoras que cumplen los requerimientos solicitados por la empresa en base al estudio de diagnóstico.
 - c. Capacitación y transferencia de conocimiento a las distribuidoras.

5.4.2 Presupuesto referencial Programa 2.

El programa 2 se refiere a la Creación e implementación de un plan estratégico para Merck Millipore Ecuador, este programa tuvo una calificación de priorización de 638 puntos, esto se debe a que la empresa carece de un direccionamiento

estratégico que permita determinar los objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Este estudio será la base para la definición de procesos, presupuestos.

PROGRAMA 2: CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MERCK MILLIPORE ECUADOR

Objetivo: Determinar el lineamiento estratégico de la línea Merck Millipore Ecuador

Proyectos:

1. Diagnóstico y análisis del entorno.
2. Identificación de principales problemas.
3. Determinación de propuesta estratégica.
4. Socialización de plan estratégico.
5. Seguimiento y monitoreo.

Recursos: Humanos:

El gerente de ventas deberá supervisar el trabajo de la consultoría, solicitar reportes mensuales y validar la información levantada.

Económicos:

Contratación de una empresa experta en desarrollo de planes estratégicos.

DESCRIPCIÓN	Proyecto 1		Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4 y 5	Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	
Coordinador de proyecto	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 12.500,00
Experto en planificación estratégica	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
Personal para levantamiento de información y seguimiento (2)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 6.000,00
Costos de materiales e insumos	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Viáticos y movilizaciones	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 5.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 7.000,00
Publicaciones, impresos y anuncios para convocatorias.	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 1.000,00	\$ 1.600,00
Otros costos						\$ 3.560,00
SUB TOTAL	\$	12.000,00	\$ 10.500,00	\$ 6.200,00	\$ 6.900,00	\$ 39.160,00
IVA 12%						\$ 4.699,20
TOTAL						\$ 43.859,20

El presupuesto para el desarrollo del Plan Estratégico de Merck Millipore Ecuador y su respectiva socialización y difusión es de \$ 43.859,20 (cuarenta y tres mil ochocientos cincuenta y nueve con 20/100 dólares de Estados Unidos de América).

Los principales proyectos que se desarrollaran con estos recursos son:

1. Diagnóstico y análisis del entorno.
 - a. Levantamiento y recopilación de información de la organización, los distribuidores y clientes. Mediante investigación documental, entrevistas, encuestas y talleres.

- b. Sistematización de la información levantada.
 - c. Análisis PESTEL.
 - d. Diagnóstico situacional de la empresa.
 - e. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico situacional y el análisis del entorno.
2. Identificación de principales problemas.
- a. En base al análisis anterior se determinarán los principales problemas que afectan a la empresa actualmente.
 - b. Análisis de los efectos que actualmente causan a la empresa dichos problemas: económicos, imagen corporativa, pérdida de mercado, etc.
 - c. Conclusiones y recomendaciones.
3. Determinación de propuesta estratégica.
- a. Elaboración del Plan Estratégico propuesto con misión, visión, objetivos, estrategias, metas, presupuestos,
 - b. Validación del Plan Estratégico por las distintas instancias directivas de Merck Millipore VECO, Merck Ecuador.
4. Socialización de plan estratégico.
- a. Desarrollo de talleres al personal de la empresa, distribuidores y principales clientes.
 - b. Elaboración de material promocional (infografías) para dar a conocer al público en general y publicación en medios escritos.
5. Seguimiento y monitoreo.
- a. Desarrollo de metodología para el seguimiento del Plan Estratégico a través de indicadores y metas.
 - b. Reportes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales del cumplimiento.

5.4.3 Presupuesto total de proyectos

TABLA 40. Resumen de proyectos

PROYECTO	PRESUPUESTO
1. Plan de mejoramiento de los canales de distribución	\$ 59.180,00
2. plan de marketing estratégico para Merck Millipore Ecuador	\$ 20.000,00
3. plan estratégico para Merck Millipore Ecuador	\$ 39.160,00
4. Desarrollo de manuales de procesos	\$ 10.000,00
5. Programa de capacitación constante para fuerza de ventas y distribuidores	\$ 15.000,00
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 138.340,00

5.5. Conclusiones de la implementación de los programas.

El principal o más urgente programa a implementar en Merck Millipore Ecuador es: Elaboración de un diagnóstico del sistema de distribución, aplicación de estrategias para mejoramiento y ampliación de la cadena de distribución, a través de la contratación de una empresa experta por un periodo de 6 meses.

Debido a que actualmente se tiene un problema identificado en el sistema de distribución, que de continuar puede afectar al mercado de la empresa y muchos clientes opten por productos de la competencia o sustitutos. Es necesario fortalecer la posición de la empresa frente a los distribuidores, posiblemente la limitación de personal, falta de procesos, entre otros factores no permita realizar un adecuado seguimiento y monitoreo de los pedidos.

Por lo tanto además del trabajo de mejoramiento y ampliación del sistema de distribución, es necesario desarrollar el Plan Estratégico de Merck Millipore Ecuador, a fin de determinar la situación actual de toda la empresa y a donde se desea llegar, este será el punto de partida para poder continuar con el desarrollo de nuevos programas.

El presupuesto total necesario para la implementación de los dos programas principales, se estima en \$ 98.340,00 (noventa y ocho mil trescientos cuarenta con 00/100 dólares de Estados Unidos de América) a ejecutarse dentro del primer año.

El presupuesto total de implementación de todos los programas es de \$ 138.340,00 (ciento treinta y ocho mil trescientos cuarenta con 00/100 dólares de Estados Unidos de América).

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

- Merck es una empresa con una amplia presencia a nivel mundial. En Ecuador, la unidad de negocio de Merck Millipore ha mostrado problemas en la distribución de los productos químicos que se comercializan, debido principalmente a la falta de capacidad operativa propia (poca fuerza de ventas) y a la de los distribuidores (3 a nivel nacional) por lo que no se logra abarcar todo el mercado, existiendo clientes y zonas desatendidas.
- A nivel global, Merck tiene una estructura sólida, una cultura organizacional bien establecida y el direccionamiento estratégico definido, sin embargo esto no se ha desplegado a nivel de las unidades de negocio en Ecuador razón por la que Merck Millipore Ecuador no dispone de un plan estratégico ni mapa de procesos que permitan identificar responsabilidades y áreas de mejora.
- Merck C.A. tiene el respaldo de la marca por más de 300 años en el mundo lo que le permite tener la capacidad financiera necesaria para el desarrollo e implementación de estrategias que le permitan

mejorar sus procesos actuales. Específicamente la unidad de negocio de Merck Millipore cuenta con un presupuesto anual para el manejo del negocio sin embargo existe la falta de un plan estratégico así como la falta de mapas de procesos del área.

- Del análisis prospectivo realizado, se definieron cinco programas que Merck Millipore Ecuador puede considerar para su implementación y de esta manera poder mejorar el problema actual de la distribución. Es importante tomar en cuenta no solo las estrategias de logística, sino también al talento humano tanto propio como a la fuerza de ventas de los distribuidores con el fin de tenerlos capacitados y motivados para que puedan contribuir al mejoramiento del servicio y satisfacción de los clientes.
- El presupuesto total necesario para la implementación de los dos programas principales, se estima en \$ 98.340,00 (noventa y ocho mil trescientos cuarenta con 00/100 dólares de Estados Unidos de América) a ejecutarse dentro del primer año, mientras que el presupuesto total es de \$ 138.340,00 (ciento treinta y ocho mil trescientos cuarenta con 00/100 dólares de Estados Unidos de América).

6.2. Recomendaciones.

- Merck a nivel mundial tiene un posicionamiento de marca muy fuerte, por ello Merck Millipore Ecuador debe realizar todas las gestiones necesarias e implementar los programas propuestos en

este estudio para mejorar el nivel de servicio actual y estar en la capacidad de atender nuevos mercados y clientes.

- Merck Millipore Ecuador debe desarrollar su planificación estratégica para definir el futuro de esta unidad de negocio, así como también el levantamiento del manual de procesos con el fin de obtener funciones eficientes, evitar duplicidad de trabajo y detectar áreas de mejora para la optimización de los procesos.
- Merck Millipore Ecuador debe aprovechar el conocimiento y prestigio de la marca a nivel mundial y específicamente en el mercado ecuatoriano e implementar la propuesta establecida en el escenario apuesta, incorporando personal a esta área de la Organización y ampliando la cadena de distribución con la contratación de nuevos distribuidores y un mayor poder de negociación con ellos, mejorando la recepción y despacho de productos con el fin de brindar un servicio de excelencia y lograr la satisfacción de los clientes.
- Asignar y aprobar un presupuesto, dentro de la planificación anual, para ejecutar los programas propuestos, los mismos que se enfocan en la ampliación del sistema de distribución y en la definición del direccionamiento estratégico de esta unidad de negocio. Merck debe asignar un presupuesto anual para las capacitaciones a la fuerza de ventas interna y de los distribuidores existentes y nuevos con el fin de que tengan conocimientos actualizados de todos los productos químicos que se comercializan y de esta manera puedan aportar al crecimiento de esta unidad de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguila Cudeiro, M. P. (2009). *www.eumed.net*. Recuperado el Enero de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/586/planificacion%20estrategica%20a%20partir%20del%20 analisis%20prospectivo.htm>
- ANDES. (26 de octubre de 2013). *El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014*. Agencia ANDES.
- Astigarraga, E. (2010). *www.prospectiva.eu*. Recuperado el 2015, de <http://www.prospectiva.eu/>
- Ayala, M. R. (2014). *El mercado farmacéutico en el Ecuador*. ESPAE y EMPRESA Año 4 No.1.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de diciembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de diciembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores económicos*. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *www.bce.fin.ec*. Recuperado en enero de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá-Colombia: Editorial NOMOS.

Constitución de la República del Ecuador, R.O. 449. Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008).

Ecuador inmediato. (2013). Ingreso promedio mensual. *Ecuador inmediato*. Recuperado el 3 de mayo de 2013.

El Comercio. (2014). El salario básico unificado del 2015 subirá a USD 354. *El Comercio*. Recuperado el 30 de diciembre de 2014.

El Financiero. (2011). La fortaleza de Ecuador frente la Crisis Internacional, responde a las Políticas aplicadas. *El Financiero*.

El Mundo. (2013). *El ABC de la Economía*. Recuperado el 29 de diciembre de 2013, de Tasa Activa: <http://www.elmundo.com.ve/>

Gestiópolis. (2014). *Canales de Distribución*. Recuperado el 2015, de http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/can_distrib.htm

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Recuperado el 2015, de <http://www.prospektiker.es/>.

Gómez, D. (2011). *bienpensado.com*. Recuperado el enero de 2015, de [bienpensado.com: http://bienpensado.com/criterios-para-seleccionar-un-distribuidor/](http://bienpensado.com/criterios-para-seleccionar-un-distribuidor/)

Grupo Merck. (2015). *Grupo Merck Universal*. Obtenido de Página web: <http://www.merckgroup.com/>

Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín-Colombia: EDUCC.

INEC. (2012). *E-análisis: Revista Coyuntural*. Quito-Ecuador: INEC.

INEC. (2013). *Evolución de los indicadores laborales en el Ecuador 2013*. Quito-Ecuador: INEC.

Instituto de competitividad ADEN. (2013). *Instituto de competitividad ADEN*. Recuperado en abril de 2013, de <http://www.aden.org/>

Intranet Merck C.A. (s.f.). Obtenido de [http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuest o%20Part%201.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuest%20o%20Part%201.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing. Sexta edición*. Prentice Hall.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing, Sexta Edición*. International Thomson Editores S.A.

Merck Ecuador. (2015). *Merck Ecuador*. Obtenido de Página web: http://www.merck.com.ec/es/company/merck_ca/merck_ca.html

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York-Estados Unidos: Free Press.

Reforma del acuerdo ministerial 4715. Permisos de funcionamiento, R. O.4907 (Ministerio de Salud Pública 22 de julio de 2014).

SEMPLADES, S. N. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013*. Quito-Ecuador: SEMPLADES.

Senge, Peter. (s.f.). *La revolucion necesaria*.

Shapiro, J. (2014). *Elaboración de un presupuesto*. Recuperado el 2015, de [civicus.org](http://www.civicus.org):

[http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuest
o%20Part%201.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuest%20Part%201.pdf)

STRATENG. (2008). *STRATENG*. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de Ingeniería Estratégica: <http://strateng.com/>

Web y Empresas. (2011). *El PIB y sus componentes*. Recuperado el 4 de marzo de 2011, de <http://www.webyempresas.com/>

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica*. Caracas-Venezuela: Universidad Católica Andrés .