

CAPÍTULO II.- ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.1. Concepto e Importancia

El análisis situacional juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones oportunas en la empresa haciendo la comparación objetiva entre la empresa y sus aspectos internos para determinar fortalezas y debilidades; y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.⁶

El análisis situacional que considera y estudia factores tanto internos como externos de la organización es importante pues ayuda a orientar las decisiones gerenciales necesarias para hacer competitiva la organización y además da a conocer los aspectos sobre los cuales debe tener información el estratega de la empresa.

Realizar un análisis interno de los recursos de la empresa es indispensable pues permite mejorar la valoración de su probabilidad de éxito con respecto a una oportunidad o amenaza planteada por el entorno del área de negocio, por otra parte, el examinar el entorno en el que se desenvuelve la empresa le permite identificar las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrenta y que pueden afectar el futuro de la organización.

2.1.2. Partes del Análisis Situacional

El análisis situacional se compone principalmente de tres partes que a su vez se subdividen en temas más específicos y proporcionan toda la

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

información necesaria sobre el ambiente interno y externo de la empresa. Las partes del análisis situacional se detallan a continuación:

- **Macroambiente Externo**
 - Factores económicos nacionales
 - Factores demográficos
 - Factores sociales y culturales
 - Factores políticos y legales
 - Factores tecnológicos
 - Factores ecológicos
- **Microambiente Externo**
 - Análisis de Pareto
 - Identificación de clientes
 - Competencia
 - Proveedores
 - Barreras de entrada
 - Sustitutos
- **Ambiente Interno**
 - Aspectos organizacionales
 - Área administrativa
 - Área de mercadotecnia
 - Área financiera
 - Capacidad directiva

2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

2.2.1. Factores Económicos Nacionales

2.2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Se lo puede calcular en

base a tres métodos que son el método del gasto, del ingreso o del valor agregado.⁷

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador, el monto del PIB al 31 de Enero de 2006 es de 39.824 millones de dólares⁸ que representa un incremento de 4.32% con respecto al año anterior.⁹

Si analizamos las variaciones trimestrales registradas por el PIB en el año 2006, y las usamos para proyectar y comparar los valores del PIB a enero del 2007 tenemos que el monto se incrementará a aproximadamente 41.354 millones de dólares que representan un incremento de 3.84%.

Como se puede observar las variaciones del PIB en los últimos años han ido creciendo a una tasa decreciente lo que evidencia una falta de apoyo por parte del Gobierno Nacional para los sectores productivos y las industrias ecuatorianas.

**Cuadro 2.1:
VARIACIÓN DEL PIB**

FECHA	VALOR
Enero 01 2002	4,25%
Enero 31 2003	3,58%
Enero 31 2004	7,92%
Enero 31 2005	4,74%
Enero 01 2006	4,32%
Enero 31 2007	3,84%

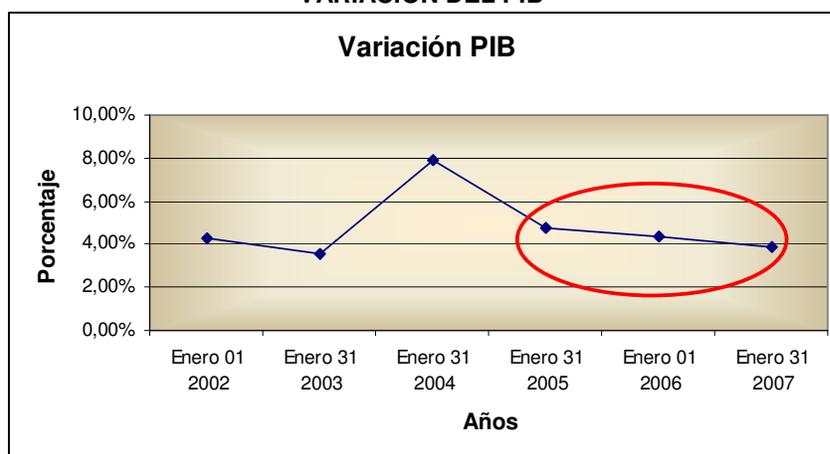
Fuente: Banco Central del Ecuador

⁷ <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

⁸ <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=piib>

⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

**Gráfico 2.1:
VARIACIÓN DEL PIB**



Elaborado por: Gabriela Salazar

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El crecimiento del PIB a una tasa decreciente representa una amenaza para la empresa pues evidencia la contracción de la economía ecuatoriana y la falta de apoyo por parte del gobierno a los sectores productivos del país.

2.2.1.2. Balanza comercial

Es la parte de la cuenta corriente de la balanza de pagos que refleja la diferencia entre las exportaciones y las importaciones. La balanza comercial es favorable o activa cuando las exportaciones, en un período dado, superan a las importaciones; del mismo modo, cuando existen saldos negativos, se habla de una balanza comercial desfavorable o pasiva.¹⁰

La balanza comercial Ecuador-México en miles de dólares presenta una clara tendencia al crecimiento de las importaciones de los productos

¹⁰ <http://paginas.ufm.edu/Sabino/DIC-T.htm>

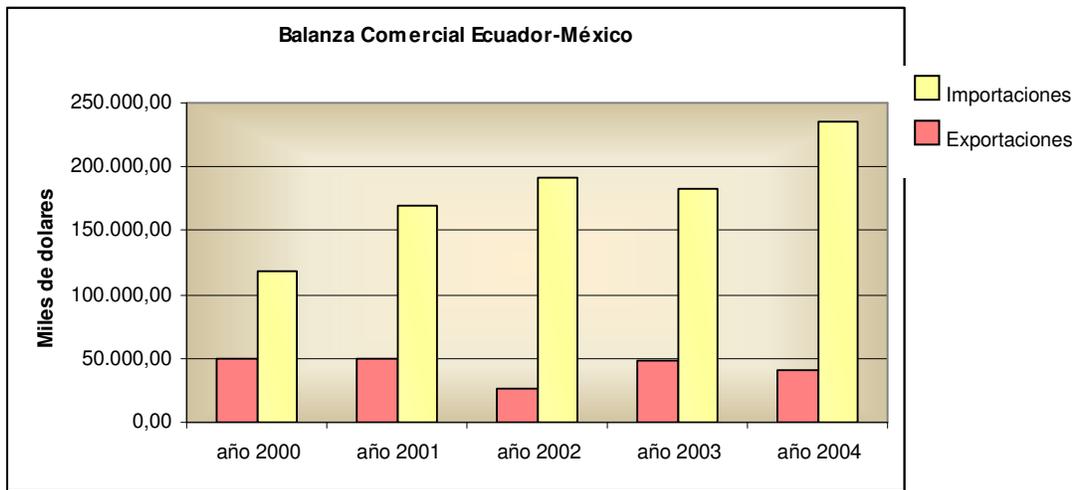
mexicanos, lo que evidencia una buena aceptación de estos productos en el mercado ecuatoriano.

**Cuadro 2.2:
BALANZA COMERCIAL**

BALANZA COMERCIAL ECUADOR MÉXICO EN MILES DE DÓLARES			
AÑOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2000	49.499,99	117.934,25	-68.434,26
2001	49.965,56	169.479,51	-119.513,95
2002	25.678,64	191.042,12	-165.363,48
2003	47.716,32	182.861,26	-135.144,94
2004	40.337,22	235.878,38	-195.541,16

Fuente: CORPEI

**Gráfico 2.2:
BALANZA COMERCIAL ECUADOR - MÉXICO**



Elaborado por: Gabriela Salazar

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El incremento de las importaciones de productos mexicanos es una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que evidencia una clara aceptación por parte del mercado ecuatoriano hacia los productos provenientes de ese país.

2.2.1.3. Riesgo país

Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones y se lo conoce como Riesgo País, el cual es evaluado de acuerdo con el conocimiento que cada inversionista tenga de dichas condiciones.¹¹

Cuando el riesgo se refiere a un país se debe conocer si la rentabilidad que se espera obtener al invertir supera la recompensa por asumir el riesgo de no poder recuperar la inversión.

El riesgo país del Ecuador al 15 de noviembre del año 2006 se sitúa en 508 puntos.¹² Si se observan las estadísticas sobre la evolución del riesgo país se puede apreciar que en los últimos meses este indicador ha llegado a ser de 627 y no ha podido bajar de 493.

Esto significa que en el Ecuador existe un alto nivel de probabilidad de sufrir una pérdida por parte de los inversionistas, ante lo cual existe una mayor incertidumbre de lograr captar inversión extranjera.

A continuación se presenta el cuadro y gráfico del riesgo país del Ecuador

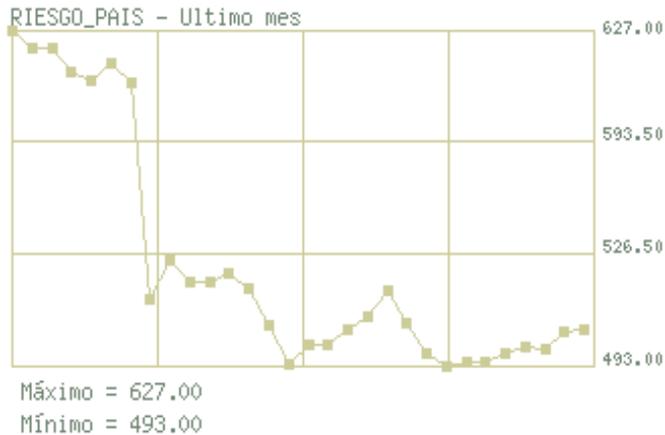
¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_paÃ-s

¹² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

**Cuadro 2.3:
RIESGO PAÍS**

FECHA	VALOR
Noviembre-15-2006	508.00
Noviembre-14-2006	507.00
Noviembre-13-2006	500.00
Noviembre-10-2006	501.00
Noviembre-09-2006	498.00
Noviembre-08-2006	495.00
Noviembre-07-2006	495.00
Noviembre-06-2006	493.00
Noviembre-03-2006	498.00
Noviembre-02-2006	510.00
Noviembre-01-2006	523.00
Octubre-31-2006	513.00
Octubre-30-2006	508.00
Octubre-27-2006	502.00
Octubre-26-2006	502.00
Octubre-25-2006	494.00
Octubre-24-2006	509.00
Octubre-23-2006	524.00
Octubre-20-2006	530.00
Octubre-19-2006	527.00
Octubre-18-2006	527.00
Octubre-17-2006	535.00
Octubre-16-2006	520.00
Octubre-13-2006	606.00
Octubre-12-2006	614.00
Octubre-11-2006	607.00
Octubre-10-2006	611.00
Octubre-09-2006	620.00
Octubre-06-2006	620.00
Octubre-05-2006	627.00

**Gráfico 2.3:
RIESGO PAÍS**



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

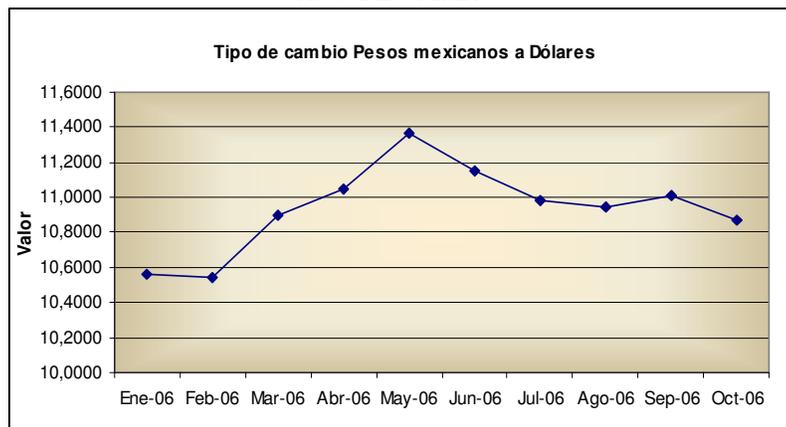
Presentar un riesgo país de 508 puntos que no ha podido descender significativamente en los últimos meses representa una amenaza para Laboratorios Sophia pues existe una gran incertidumbre que puede restringir la inversión de la casa matriz en nuestro país.

2.2.1.4. Tipo de cambio

Es el precio de una moneda en términos de otra. Los tipos de cambio resultan una importante información que orienta las transacciones internacionales de bienes, capital y servicios; y son fijadas en base a la oferta y demanda mundial de las mismas.¹³

El tipo de cambio de pesos mexicanos a dólares a octubre de 2006 es de 10.87 pesos por cada dólar.¹⁴ Si se analizan las variaciones registradas por el tipo de cambio se puede observar que el valor del peso mexicano se ha mantenido relativamente constante durante el año 2006, lo que demuestra fortaleza y estabilidad en esa moneda.

**Gráfico 2.4:
TIPO DE CAMBIO**



**Cuadro 2.4:
TIPO DE CAMBIO**

Meses	Tipo de cambio
Ene-06	10,5593
Feb-06	10,5470
Mar-06	10,9000
Abr-06	11,0455
May-06	11,3618
Jun-06	11,1500
Jul-06	10,9853
Ago-06	10,9435
Sep-06	11,0061
Oct-06	10,8700

Elaborado por: Gabriela Salazar

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El hecho de presentar un tipo de cambio estable en el peso mexicano es una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que puede planificar sus compras de acuerdo a sus presupuestos y además sigue resultando más

¹³ <http://paginas.ufm.edu/Sabino/DIC-T.htm>

¹⁴ http://www.raulybarra.com/notijoya/archivosnotijoya3/3cotizacion_peso_historico.htm

barato importar productos mexicanos a nuestro país, pues el dólar continúa siendo la moneda más fuerte de las dos.

2.2.1.5. Inflación

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero, y se la calcula en base a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC).¹⁵

La inflación anual calculada desde octubre de 2005 a octubre 2006 se sitúa en el 3.21%, igual a la cifra presentada en el mes de septiembre.¹⁶ Estos datos nos indican que la inflación se mantiene bastante estable y que no ha sufrido incrementos significativos dentro del año 2006.

Por otra parte si analizamos el porcentaje de variación mensual de la inflación durante el año 2006, podemos observar que su máxima desviación se situó en 0.71% en el mes de febrero y la mínima en -0.23% en el mes de junio, situación que evidencia que la economía ecuatoriana mantiene relativamente estables los precios de sus productos y que los consumidores no han disminuido significativamente su poder adquisitivo por lo que pueden realizar sus presupuestos y sus compras de acuerdo a los precios que se mantienen vigentes en el mercado.

¹⁵ <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

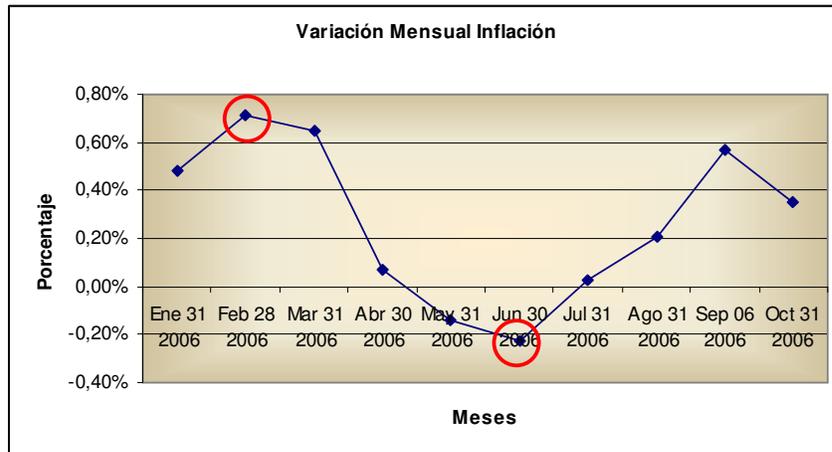
¹⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Cuadro 2.5:
VAR. MENSUAL INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Ene 31 2006	0,48%
Feb 28 2006	0,71%
Mar 31 2006	0,65%
Abr 30 2006	0,07%
May 31 2006	-0,14%
Jun 30 2006	-0,23%
Jul 31 2006	0,03%
Ago 31 2006	0,21%
Sep 06 2006	0,57%
Oct 31 2006	0,35%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2.5:
VARIACIÓN MENSUAL INFLACIÓN



Elaborado por: Gabriela Salazar

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Contar con una inflación menor al 4% constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues indica que la economía ecuatoriana se mantiene bastante estable y que los precios de los productos no suben drásticamente por lo que los ecuatorianos pueden seguir adquiriendo productos y servicios en base al presupuesto programado de sus ingresos.

2.2.1.6. Tasa de interés

La tasa de interés es el porcentaje que se cobra como interés por un una suma determinada.¹⁷

A continuación se analizarán las tasa de interés activas y pasivas vigentes en el Ecuador.

■ Tasa Activa

Las tasas de interés suelen denominarse *activas* cuando nos referimos a la que cobran los bancos y otras instituciones financieras que colocan su capital en préstamos a las empresas y los particulares.¹⁸

La tasa de interés activa vigente al 19 de noviembre de 2006 es de 10.07%.¹⁹ Esta tasa en general, ha venido mostrando variaciones en los últimos años, por esta razón, cada vez es más complicado solicitar un préstamo ya que la empresa o la persona natural termina cancelando valores mucho mayores que su deuda, esto sumado al hecho de que las cuotas mensuales que deben cancelarse están sujetas a las variaciones de la tasa de interés activa, lo que hace que muchas veces sea imposible determinar si un presupuesto podrá o no cubrir una deuda adquirida con una institución financiera.

¹⁷ <http://paginas.ufm.edu/Sabino/DIC-T.htm>

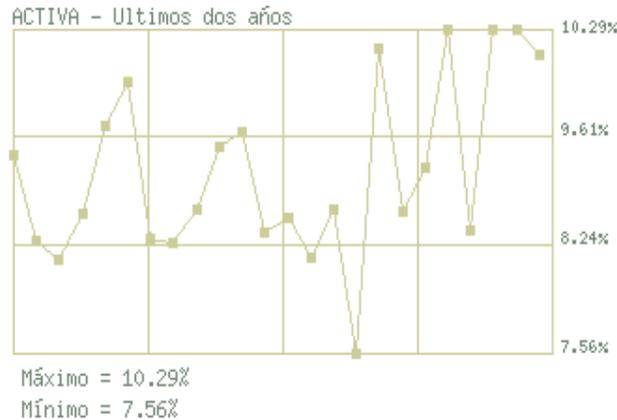
¹⁸ <http://paginas.ufm.edu/Sabino/DIC-T.htm>

¹⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

**Cuadro 2.6:
VARIACIÓN TASA ACTIVA**

FECHA	VALOR
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Octubre-22-2006	9.12 %
Octubre-15-2006	8.75 %
Octubre-08-2006	10.14 %
Octubre-01-2006	7.56 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %
Septiembre-10-2006	8.71 %
Septiembre-03-2006	8.58 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %
Agosto-13-2006	8.77 %
Agosto-06-2006	8.50 %
Julio-30-2006	8.53 %
Julio-23-2006	9.85 %
Julio-16-2006	9.48 %
Julio-03-2006	8.74 %
Julio-02-2006	8.36 %
Junio-25-2006	8.51 %
Junio-18-2006	9.24 %

**Gráfico 2.6:
VARIACIÓN TASA ACTIVA**



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Connotación Laboratorios Sophia**

Una tasa activa que sufre cambios constantemente representa una amenaza para Laboratorios Sophia. Esta situación no es nada favorable si se desea contraer obligaciones con instituciones financieras ya que no se puede conocer con certeza el monto final que se va a terminar cancelando, ni tampoco las cuotas mensuales que se deberán ir pagando.

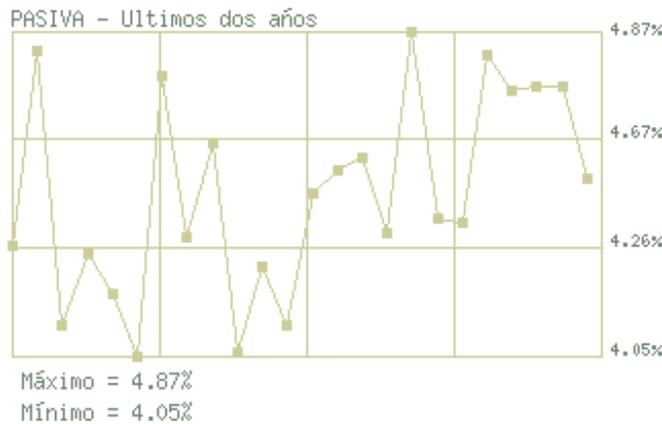
■ **Tasa Pasiva**

Se denomina tasa de interés pasiva cuando nos referimos al interés que pagan dichas instituciones al realizar operaciones pasivas, es decir, cuando toman depósitos de ahorro o a plazo fijo.²⁰

²⁰ <http://paginas.ufm.edu/Sabino/DIC-T.htm>

La tasa de interés pasiva al 19 de noviembre de 2006 es de 4.50%.²¹ Al igual que la tasa de interés activa, esta tasa ha sufrido múltiples variaciones siendo su máximo valor 4.87% registrado el 01 de octubre de 2006 y su mínimo valor 4.05% el 16 de julio del mismo año. Esto nos demuestra que el incremento que reciben los depositantes por mantener su dinero ahorrado en los bancos no ha sido superior al 5% durante los últimos dos años, con lo que se puede concluir que en el país no existe ningún incentivo al ahorro y es preferible invertir el dinero que se tiene en la compra de cualquier tipo de bienes inmuebles de preferencia.

**Gráfico 2.7:
VARIACIÓN TASA PASIVA**



**Cuadro 2.7:
VARIACIÓN TASA PASIVA**

FECHA	VALOR
Noviembre-19-2006	4.50 %
Noviembre-12-2006	4.73 %
Noviembre-05-2006	4.73 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Octubre-22-2006	4.81 %
Octubre-15-2006	4.39 %
Octubre-08-2006	4.40 %
Octubre-01-2006	4.87 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Septiembre-17-2006	4.55 %
Septiembre-10-2006	4.52 %
Septiembre-03-2006	4.46 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Agosto-20-2006	4.28 %
Agosto-13-2006	4.06 %
Agosto-06-2006	4.59 %
Julio-30-2006	4.35 %
Julio-23-2006	4.76 %
Julio-16-2006	4.05 %
Julio-03-2006	4.21 %
Julio-02-2006	4.31 %
Junio-25-2006	4.13 %
Junio-18-2006	4.82 %
Junio-11-2006	4.33 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

²¹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Tener una tasa pasiva menor al 5% representa una amenaza para Laboratorios Sophia. Para realizar la importación de sus productos la empresa debe poseer un respaldo monetario en las instituciones financieras, ese dinero no genera prácticamente ninguna utilidad depositado en los bancos, por lo que es necesario invertirlo para ver utilidad.

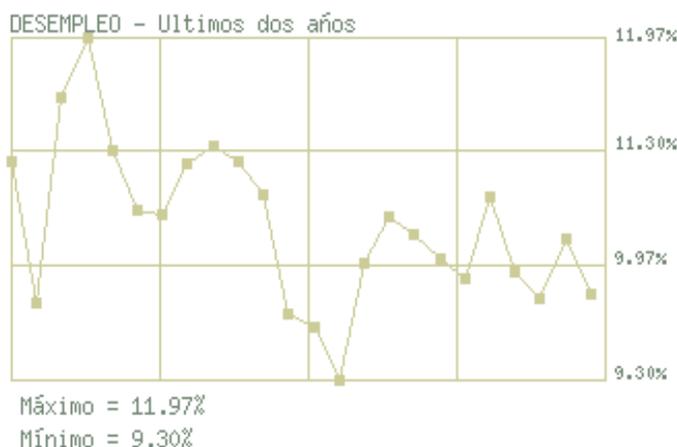
2.2.1.7. Tasa de desempleo

La tasa de desempleo es el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra desempleada.²²

En el Ecuador la tasa de desempleo al 31 de octubre es de 9.98%. Si se analizan las diferentes estadísticas se puede observar que a pesar de los esfuerzos hechos por los diferentes gobiernos no se ha conseguido bajar esta tasa en menos del 9.30% durante los últimos 3 años; esta situación evidencia que muchos hogares no disponen de los recursos necesarios para acceder a una atención médica especializada, ni tampoco a medicamentos o implementos necesarios para cuidar su salud.

²² <http://paginas.ufm.edu/Sabino/DIC-T.htm>

**Gráfico 2.8:
VARIACIÓN TASA DESEMPLEO**



**Cuadro 2.8:
VARIACIÓN TASA DESEMPLEO**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %
Noviembre-30-2004	11.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Tener una tasa de desempleo que no ha podido bajar del 9.30% representa una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que si la población no cuenta con los recursos suficientes no podrá adquirir los medicamentos necesarios para cuidar su salud.

2.2.1.8. Salario mínimo vital

Salario es la remuneración del personal empleado en las empresas, incluyendo todos los pagos que éstas realizan a su personal. El salario

mínimo vital es un límite inferior fijado por la ley por debajo del cual resulta ilegal hacer contratos de trabajo.²³

En el Ecuador el salario mínimo unificado que se debe pagar es de \$160, tomando en cuenta que la canasta básica es de \$453.20 y que la canasta vital es de \$306.51 se puede observar que el salario mínimo no alcanza para cubrir siquiera las necesidades de la canasta vital.

**Cuadro 2.9:
SALARIO UNIFICADO, CANASTA BÁSICA Y CANASTA VITAL**

Salario Unificado	\$ 160.00
Canasta Básica	\$ 453.20
Canasta vital	\$ 306.51

Fuente: www.cedatos.com

Esto nos demuestra que el nivel de los salarios en el Ecuador es sumamente bajo, por lo que existen restricciones en el consumo de todo tipo de productos, incluyendo los dedicados a la salud.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Percibir un salario mínimo de \$160 representa una amenaza para Laboratorios Sophia, puesto que si la población no cuenta con los recursos suficientes no podrá destinarlos al cuidado preventivo y tratamiento oportuno de sus problemas de salud.

²³ <http://paginas.ufm.edu/Sabino/DIC-S.htm>

2.2.1.9. Tratado de Libre Comercio TLC

**Imagen 2.1:
TRATADO LIBRE COMERCIO**



Fuente: www.tlc.com

El Tratado de Libre Comercio está estrechamente relacionado con el tema político, pues dependerá de las elecciones del 26 de noviembre para saber con certeza si se reanudan o no las negociaciones.

El avance de las negociaciones se truncó debido a la reforma a la Ley de Hidrocarburos y sus efectos sobre la empresa OXY. Por esta razón una negociación justa, equilibrada y que permita mejorar las condiciones de comercio entre Ecuador y su mayor socio comercial no fue posible.

Si bien la consolidación del mercado para exportación o el abaratamiento de insumos y materias primas para la producción son importantes, si el Ecuador no tiene un sistema de protección de inversiones adecuadas, un sistema transparente de contratación pública, un sistema de normas técnicas que funcione, un sistema fitosanitario que haga análisis de riesgo creíbles, aduanas confiables, la inserción del Ecuador al mundo será riesgosa.

En este marco existieron algunas mesas de negociación que al momento de la reforma a la Ley de Hidrocarburos se consideraban ya cerradas y cuyo ámbito abarca temas de consideración para la empresa; entre estas mesas tenemos:

■ Mesa de Inversiones

De acuerdo al portal oficial del Tratado de Libre Comercio el Capítulo de Inversiones tiene dos objetivos esenciales:

1. Establecer un marco jurídico previsible que contenga normas justas y transparentes tendientes a promocionar el ingreso de las inversiones, con beneficios razonables para los inversionistas y sus inversiones, y en donde existan ciertas restricciones de acuerdo a la realidad y conveniencia del país.
2. Asegurar la existencia de un mecanismo confiable y transparente para la solución de controversias que surjan de la relación Inversionista - Estado.

En esta mesa se consideraron factores que facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas a través de un marco jurídico justo y transparente, en el que existe un mecanismo confiable para la solución de controversias.

Dentro del ámbito farmacéutico, en el Ecuador existen grandes transnacionales estadounidenses como Alcon que vieron la oportunidad de invertir en el mercado ecuatoriano muchos años atrás cuando todavía no existían siquiera intenciones de tratados de libre comercio. Esta situación nos hace suponer que aún en las condiciones de incertidumbre que presenta el país, si alguna otra farmacéutica estadounidense hubiese estado interesada en entrar a nuestro mercado, ya lo hubiera hecho.

■ Compras públicas

De acuerdo a la información disponible en el portal del Tratado de Libre Comercio, el objetivo general de esta mesa fue que tanto Ecuador como Estados Unidos aplicarán el principio de “trato nacional” (*otorgar a los proveedores de servicios de la otra Parte un trato no menos favorable que el que se otorgue a los proveedores nacionales de servicios, es decir de no discriminación*) para la contratación de bienes y servicios.

A nivel federal, el mercado de la contratación pública de Estados Unidos de Norteamérica representa un volumen de casi cien mil millones de dólares y tiene un fundamental atractivo para empresas ecuatorianas. La negociación alcanzada obliga a las entidades públicas de Estados Unidos a otorgar trato nacional, no discriminatorio a las empresas ecuatorianas para competir en las licitaciones públicas. Similar tratamiento deberá otorgar el Ecuador a las empresas estadounidense, es decir, no otorgar un trato menos favorable al que otorga a los proveedores nacionales de bienes y servicios.

El Estado es uno de los mayores clientes de los laboratorios farmacéuticos y desde hace muchos años ha hecho licitaciones para realizar sus compras de medicamentos, el hecho de no tener una política discriminatoria hacia las empresas estadounidenses, reafirma la competencia actual que se da entre los laboratorios que tiene presencia en el Ecuador, ya sean nacionales o extranjeros.

■ Mesa de Políticas de Competencia

Según la página oficial del TLC, en esta mesa el país se compromete de manera inmediata, a promulgar una Ley sobre Política de Competencia cuyo objetivo sea impulsar la eficiencia económica de los agentes, el bienestar de los consumidores y la creación de la autoridad reguladora de

la competencia, evitando así conductas anticompetitivas y abusos de posición dominante de las empresas en el mercado.

Con una política de Estado en esta materia se generará transparencia y por consiguiente se eliminarán posibles monopolios, oligopolios, monopsonios y oligopsonios que generan perturbaciones en contra de los consumidores.

Esta ley puede ser muy favorable para tener una libre y justa competencia entre los laboratorios farmacéuticos que evite la creación futura de algún monopolio u oligopolio; sin embargo, cabe resaltar que dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano existe una transnacional estadounidense que lleva más de 25 años en el mercado y que hasta el momento no se ha consolidado como un monopolio en el país.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Para Laboratorios Sophia la firma del tratado de libre comercio representa una amenaza ya que da apertura a que puedan entrar al mercado ecuatoriano potenciales competidores que sobre todo ingresarían sus productos con 0% aranceles.

2.2.2. Factores Demográficos

2.2.2.1. Tasa de crecimiento poblacional

De acuerdo a las estadísticas la población ecuatoriana para el año 2006 es de aproximadamente 13.000.000 de habitantes.²⁴

²⁴ www.inec.gov.ec

De acuerdo al último censo la tasa de crecimiento poblacional anual en las regiones costa y sierra es de 2.1% y 1.9% respectivamente, lo que indica que cada año existen más habitantes en estas dos regiones.

Cuadro 2.10:
POBLACIÓN POR SEXO, TASA DE CRECIMIENTO E ÍNDICE DE MASCULINIDAD REGIÓN COSTA

REGIONES Y PROVINCIAS	P O B L A C I Ó N						IM (H / M)*100	Prov. / País %
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%		
TOTAL PAÍS	12.156.608	2,1	6.018.353	49,5	6.138.255	50,5	98	100
Región Costa	6.056.223	2,1	3.044.045	50,3	3.012.178	49,7	101,1	49,8
El Oro	525.763	2,2	266.716	50,7	259.047	49,3	103	4,3
Esmeraldas	385.223	2,1	197.150		188.073	48,8	104,8	3,2
Guayas	3.309.034	2,5	1648398	49,8	1660636	50,2	99,3	27,2
Los Ríos	650.178	1,9	335.279	51,6	314.899	48,4	106,5	5,3
Manabí	1.186.025	1,3	596.502	50,3	589.523	49,7	101,2	9,8
Zonas no delimitadas	72.588	0,2	37.788	52,1	34.800	47,9	108,6	0,6

Fuente: INEC

Cuadro 2.11:
POBLACIÓN POR SEXO, TASA DE CRECIMIENTO E ÍNDICE DE MASCULINIDAD REGIÓN SIERRA

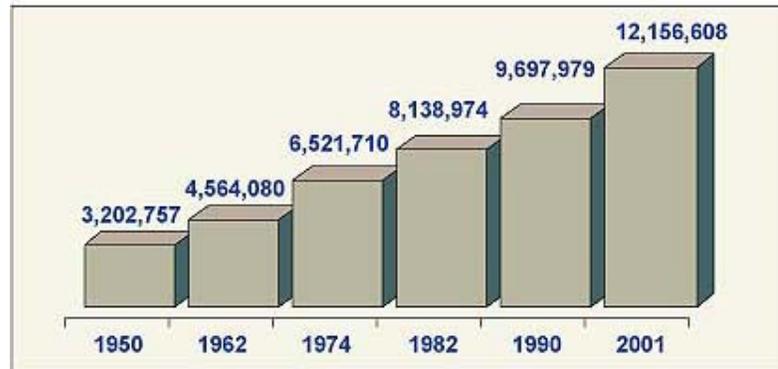
REGIONES Y PROVINCIAS	P O B L A C I Ó N						IM (H / M)*100	Prov. / País %
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%		
TOTAL PAÍS	12.156.608	2,1	6.018.353	49,5	6.138.255	50,5	98	100
Región Sierra	5.460.738	1,9	2.640.020	48,3	2.820.718	51,7	93,6	44,9
Azuay	599.546	1,5	279.792	46,7	319.754	53,3	87,5	4,9
Bolívar	169.370	0,3	83.156	49,1	86.214	50,9	96,5	1,4
Cañar	206.981	0,8	95.010	45,9	111.971	54,1	84,9	1,7
Carchi	152.939	0,7	75.834	49,6	77.105	50,4	98,4	1,3
Cotopaxi	349.540	1,8	169.303	48,4	180.237	51,6	93,9	2,9
Chimborazo	403.632	0,9	190.667	47,2	212.965	52,8	89,5	3,3
Imbabura	344.044	2	167.818	48,8	176.226	51,2	95,2	2,8
Loja	404.835	0,5	197.595	48,8	207.240	51,2	95,3	3,3
Pichincha	2.388.817	2,8	1.167.332	48,9	1.221.485	51,1	95,6	19,7
Tungurahua	441.034	1,6	213.513	48,4	227.521	51,6	93,8	3,6
Zonas no delimitadas	72.588	0,2	37.788	52,1	34.800	47,9	108,6	0,6

Fuente: INEC

Si se analizan las tasas de crecimiento poblacional de todo el Ecuador hasta el año 2001, se puede observar que éstas han tendido a disminuir aunque siguen siendo bastante altas, pues para el año 2001 la población creció un 25.35% más desde 1990. Esto nos indica que actualmente las

familias tienden a procrear menos hijos y por esta razón el crecimiento de la población ecuatoriana ha disminuido, situación que beneficia a los hogares ecuatorianos puesto que al ser menos miembros en una familia se les puede dar más y mejores opciones de desarrollo.

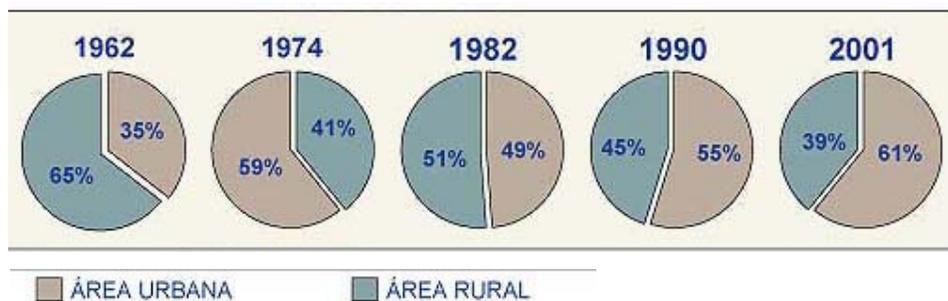
**Gráfico 2.9:
CRECIMIENTO POBLACIONAL CENSO 1950-2001**



Fuente: INEC

Otro factor importante dentro de la tasa de crecimiento poblacional es la evolución de la población urbana y rural. Como se puede observar en el gráfico que se presenta a continuación la población que vive en áreas urbanas ha aumentado hasta llegar al 61% en el año 2001. Esto se debe a que muchas de las zonas que antes se consideraban rurales han experimentado un desarrollo y actualmente son catalogadas como áreas urbanas que tiene acceso a todos los servicios básicos.

**Gráfico 2.10:
EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL CENSOS**



Fuente: INEC

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El constante crecimiento que sufre la población del Ecuador y que cada vez tiene mayor acceso a todos los servicios básicos y de salud es una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que con el crecimiento poblacional también crece el número de patologías oculares que deben ser prevenidas o tratadas.

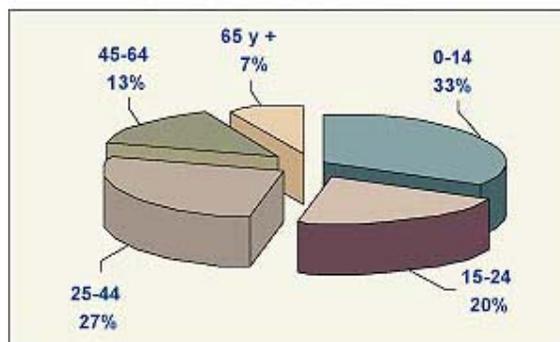
2.2.2.2. Población por edad

Si se analiza la pirámide poblacional se puede observar que el 27% población está comprendida por hombres y mujeres de 25-44 años, que poseen capacidad y autoridad de compra de todo tipo de productos ya sea que éstos se destinen para sí mismos o para sus familias.

En menor porcentaje se encuentra la población comprendida entre 45-64 años que también posee las características del segmento anterior.

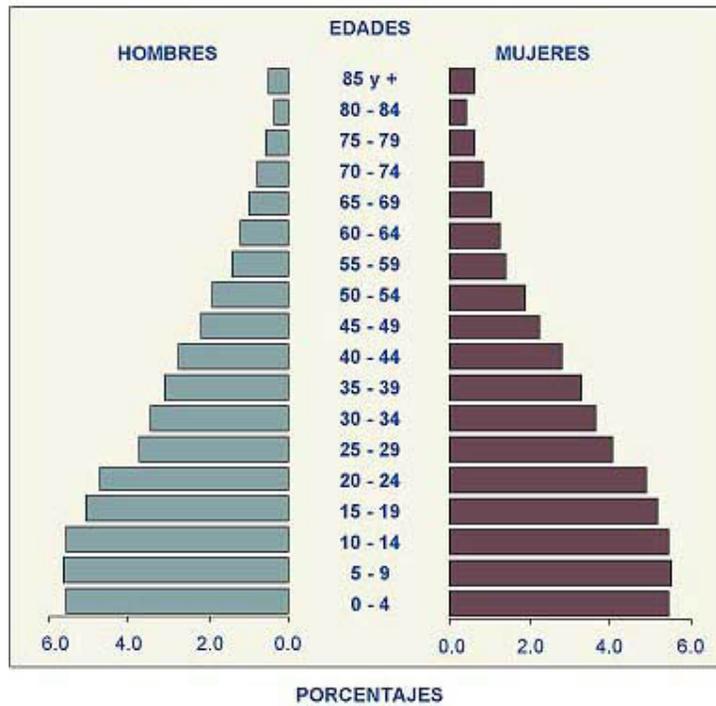
La población comprendida de los 15-24 años representa el 20% del total de habitantes, situación que resulta beneficiosa si se analiza que en el Ecuador la población económicamente activa se desarrolla principalmente desde los 15 años.

**Gráfico 2.11:
POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001**



Fuente: INEC

**Gráfico 2.12:
PIRÁMIDE POBLACIONAL NACIONAL**



Fuente: INEC

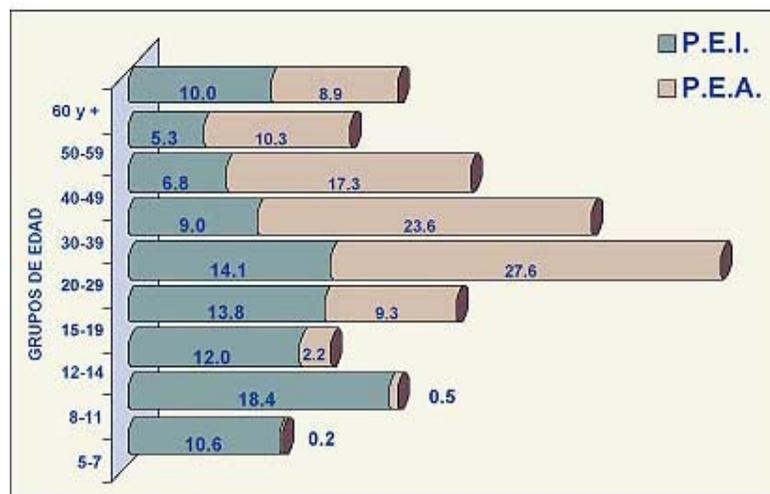
- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Contar con altos porcentajes de población que tiene autoridad y capacidad de compra es una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que estos habitantes pueden adquirir medicamentos para cuidar su salud o la de su familia.

2.2.2.3. Población económicamente activa

Los porcentajes más altos de población económicamente activa se encuentran comprendidos entre los 20 y 49 años de edad. Aunque a partir de los 50 años la PEA sufre un decrecimiento, existe un porcentaje dentro de este sector de la población que todavía se encuentra activo, y además posee ingresos provenientes de jubilaciones y otros beneficios sociales.

**Gráfico 2.13:
ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA E INACTIVA
POR GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001**



Fuente: INEC

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Contar con una población que desde los 20 años tiene gran impacto en la población económicamente activa representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues esta situación refleja que gran parte de la población percibe ingresos y tiene capacidad adquisitiva que le ayuda a cuidar su salud.

2.2.2.4. Población de Médicos Oftalmólogos

De acuerdo a las estadísticas llevadas por la empresa y por la Federación Médica en el Ecuador existen aproximadamente 320 médicos oftalmólogos de los cuales 282 son visitados por Laboratorios Sophia.

Esto se debe principalmente a que la empresa desarrolla sus actividades en las provincias de la Costa y de la Sierra solamente, razón por la que no alcanza a cubrir el número total de oftalmólogos a nivel país.

A continuación se detallan las provincias y ciudades en las que existen oftalmólogos visitados por la empresa:

**Cuadro 2.12:
OFTALMÓLOGOS VISITADOS-REGIÓN SIERRA**

NÚMERO DE OFTALMÓLOGOS VISITADOS POR PROVINCIA Y CIUDAD – REGIÓN SIERRA		
Provincia	Ciudad	Nº Oftalmólogos
Pichincha	Quito	130
	Santo Domingo	3
Imbabura	Ibarra	3
Cotopaxi	Latacunga	2
Tungurahua	Ambato	7
Chimborazo	Riobamba	3
Azuay	Cuenca	20
Cañar	Azogues	1
Loja	Loja	5
Esmeraldas	Esmeraldas	3
Total:		177

Fuente: Laboratorios Sophia
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.13:
OFTALMÓLOGOS VISITADOS-REGIÓN COSTA**

NÚMERO DE OFTALMÓLOGOS VISITADOS POR PROVINCIA Y CIUDAD – REGIÓN COSTA		
Provincia	Ciudad	Nº Oftalmólogos
Guayas	Guayaquil	90
Manabí	Manta	4
	Portoviejo	4
El Oro	Machala	5
Los Ríos	Quevedo	2
Total:		105

Fuente: Laboratorios Sophia
Elaborado por: Gabriela Salazar

A la provincia de Esmeraldas se le considera parte de la región Sierra, ya que es la provincia de la costa más cercana a esta región.

Cada año la población de oftalmólogos crece de 3 a 6 nuevos médicos especializados en este campo; esto se debe a que muchos de los residentes que se encuentran haciendo su especialización terminan su postgrado y comienzan a ejercer dentro de la especialidad de oftalmología.

Otro factor importante que se debe considerar dentro de la población de oftalmólogos es la población de los residentes que se encuentran estudiando para especializarse en oftalmología.

Anualmente el número de residentes que ingresan a realizar su postgrado en oftalmología son máximo 18, esto se debe a que las Escuelas de Medicina que tienen postgrados aceptan un cupo máximo de 18 médicos por especialidad; de estos médicos se gradúan entre 3 y 6 residentes anuales.

De acuerdo a las estadísticas, existen 27 residentes que están en proceso de formación para ser oftalmólogos a nivel país, en la ciudad de Quito existen 18 y en la ciudad de Guayaquil hay un total de 9 residentes.

Si bien es cierto que el número de residentes por especialidad no puede exceder de 18, todos los años se cuentan con nuevos aspirantes en este campo, razón por la que la población de residentes esta en constante crecimiento.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes que están en proceso de formación para ser oftalmólogos representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que éstos constituyen los nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.

2.2.3. Factores Culturales

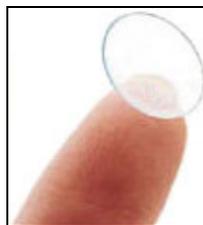
Cuidar la salud se ha convertido más que en una necesidad en un estilo de vida. Actualmente es mayor el número de personas que se someten a tratamientos, cirugías, cuidados que no solo ayudan a mantener la salud, sino que también mejoran el aspecto físico.

La cirugía por ejemplo, dentro del campo oftalmológico está de moda. Pero además de por estética, muchas personas acuden a la cirugía refractiva para mejorar su calidad de vida, ya que es incómodo depender eternamente de unas gafas o las lentes de contacto. La técnica del Láser Excímer para acabar con miopías, astigmatismo e hipermetropías se ha extendido por todo el mundo.

Los empleos que requieren largas horas frente a computadores y otros aparatos electrónicos provocan cada día más problemas de vista. El aumento del número de personas con defectos en la visión es constante, esta situación ha llevado a que un gran número de personas utilicen lentes de contacto.

En el mercado existen diferentes tipos de lentes de contacto, desde blandos, desechables, cosméticos, permeables al gas, toricas y hasta bifocales, con la finalidad de tratar diversos problemas visuales. Aproximadamente el 90% de los pacientes son aptos para el uso de los lentes de contacto y en su mayoría son la mejor opción como terapia visual, todo esto tomando en cuenta que la persona los prefiere no solo porque resultan muy cómodos sino también porque ayudan a realzar su imagen dando en muchos casos tonalidades diferentes al ojo.

Imagen 2.2:
LENTE DE CONTACTO



Fuente: www.consumer.es

Cada día factores como la contaminación ambiental, los cambios de clima, el polvo y otros agentes hacen que muchas personas en el mundo deban utilizar productos oftalmológicos para preservar su salud visual. El

enrojecimiento del ojo es otro ejemplo, gran parte de la población que se preocupa por tener una mirada impecable debe adquirir productos que tengan vasoconstrictores para solucionar este problema que afecta no solo al ojo del paciente sino también a su imagen.

El desarrollo de nuevos productos para ayudar a mejorar la salud visual de las personas abarca desde el descubrimiento y fusión de nuevos compuestos y sustancias hasta lentes que ayudan a combatir enfermedades poco conocidas como la ceguera cromática, y todos ellos están disponibles en el mercado para que las personas los utilicen.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El hecho de que las personas se preocupen cada vez más y combinen su salud visual con su imagen y su modo de vida representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues para mantener esta tendencia se necesita de todos los productos que ofrece la empresa.

2.2.4. Factores Sociales

2.2.4.1. Número de afecciones

En el Ecuador el número de patologías oculares como conjuntivitis, blefaritis, glaucoma, ojo seco, orzuelo, queratitis, uveítis, iritis, escleritis, ulceraciones de la córnea, que son tratadas con diferentes productos oftálmicos como antiinfecciosos, antiinflamatorios, corticoides, lágrimas artificiales, han aumentado en los últimos años.

Además se ha comprobado que en la época de verano se incrementan en más de un 20% los casos de conjuntivitis, queratitis y cataratas

convirtiéndose en las patologías oculares que afectan a un mayor número de personas.²⁵

El sol, el aumento de temperaturas, la sequedad del ambiente, el cloro de las piscinas y otros factores pueden hacer estragos en la salud ocular si no se toman las medidas de protección adecuadas. Las irritaciones y las quemaduras en los párpados o las reacciones alérgicas en ambientes exóticos son otras de las dolencias más habituales en la temporada de verano.

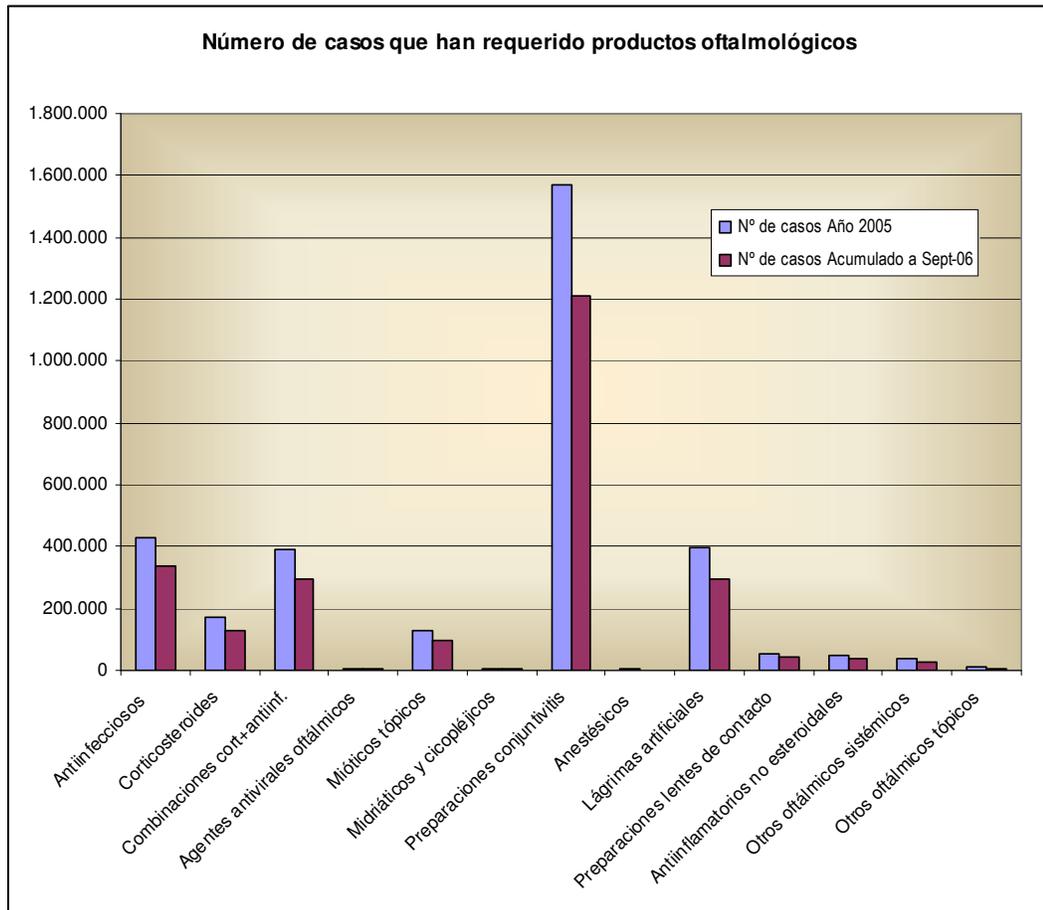
**Cuadro 2.14:
NÚMERO DE CASOS**

NÚMERO DE CASOS QUE HAN REQUERIDO PRODUCTOS OFTALMOLÓGICOS			
Productos Oftalmológicos	Nº de casos		%
	Año 2005	Acum. a Sep-06	
Antiinfecciosos oftálmicos	430.000	339.000	78,84
Corticosteroides oftálmicos	172.000	130.000	75,58
Combinaciones corticosteroides oftálmicos/ antiinfecciosos oftálmicos	389.000	292.000	75,06
Agentes antivirales oftálmicos	4.000	3.000	75,00
Mióticos tópicos	126.000	99.000	78,57
Midriáticos y cicopléjicos	8.000	6.000	75,00
Preparaciones tratamiento conjuntivitis	1.568.000	1.211.000	77,23
Anestésicos locales oftálmicos	3.000	2.000	66,67
Lágrimas artificiales y lubricantes oculares	395.000	296.000	74,94
Preparaciones para lentes de contacto	54.000	43.000	79,63
Antiinflamatorios oftálmicos no esteroideos	48.000	37.000	77,08
Otros oftálmicos sistémicos	36.000	27.000	75,00
Otros oftálmicos tópicos	9.000	6.000	66,67

Fuente: Dataquest Septiembre 2006

²⁵ http://www.optimax.com.do/health_salud.php?display=34

**Gráfico 2.14:
NÚMERO DE CASOS**



Elaborado por: Gabriela Salazar

Como se puede apreciar en el cuadro anterior las afecciones que se presentan hasta septiembre de 2006 comparado con el número de afecciones que se presentaron a lo largo de todo el año 2005 representan aproximadamente un 77% del total del 2005, considerando que aún faltan tres meses para terminar el año 2006.

Esto nos indica que el número de afecciones oculares que se presentaron en el año 2006 han aumentado, situación que es corroborada por la evolución del mercado oftalmológico ecuatoriano que en los últimos años ha llegado a situarse en los 12 millones de dólares aproximadamente.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El incremento del número de casos de las diferentes patologías oculares en los últimos años constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de éstas afecciones.

2.2.4.2. Número de establecimientos que brindan atención médica

**Cuadro 2.15:
ESTABLECIMIENTOS MÉDICOS SEGÚN CLASE, SECTOR Y ENTIDAD**

CLASE, SECTOR, ENTIDAD	1993	%	2003	%
	Número		Número	
CLASE				
Total	437	100.0	696	100.0
Hospital General	71	16.2	71	10.2
Hospital Cantonal	91	20.8	92	13.2
Hosp. Especializado:				
Crónicos	14	3.2	15	2.2
Agudos	12	2.7	13	1.9
Clínicas Particulares	249	57.0	505	72.6
SECTOR				
Total	437	100.0	696	100.0
Sector Público	175	40.0	176	25.3
Sector Privado	262	60.0	520	74.7
ENTIDAD				
Total	437	100.0	696	100.0
Ministerio de Salud	122	27.9	122	17.5
Ministerio de Defensa	17	3.5	14	2.0
Seguro Social	17	3.9	18	2.6
Junta de Beneficencia SOLCA, y Sociedad Protectora de la Infancia	8	1.8	10	1.4
Policía Nacional	4	0.9	4	0.6
Municipios	2	0.5	3	0.4
Fisco-Misionales	5	1.1	5	0.7
Instituciones Particulares *	262	60.0	520	74.7

* Incluye Clínicas Particulares, Entidades Privadas con y sin fines de lucro.

Fuente: INEC

Como se puede observar en el cuadro anterior el número de clínicas, hospitales públicos y privados, centros de salud que existen en el país, ha aumentado en un 60% de 437 en el año 1993 a 696 en el 2003. De estas instituciones, el 75% son de carácter privado y el 25% son públicos.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El aumento de instituciones que se dedican a brindar atención médica a la población representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, especialmente las que pertenecen al sector privado pues constituyen sus potenciales clientes en la compra de productos oftalmológicos.

2.2.5. Factores Políticos

2.2.5.1. Poder Ejecutivo

Dentro de los factores políticos es indispensable hacer un análisis de las tendencias ideológicas que el próximo 26 noviembre gobernarán nuestro país.

RAFAEL CORREA – MOVIMIENTO ALIANZA PAÍS

**Imagen 2.3:
RAFAEL CORREA**



Fuente: www.rafaelcorrea.com

La propuesta de Rafael Correa se centra principalmente en una reforma política profunda a través de una Asamblea constituyente y una rotunda negativa al Tratado de Libre Comercio.

Este candidato ofrece mantener estables los precios de los productos de primera necesidad, así como los de los servicios básicos; también promete otorgar incentivos a la producción nacional, generar empleo, proporcionar educación, salud y otorgar viviendas a través de su proyecto Socio País.

ALVARO NOBOA – PARTIDO PRIAN

**Imagen 2.4:
ALVARO NOBOA**



Fuente: Partido PRIAN

Este polémico candidato que actualmente ostenta el poder económico en el país intenta llegar a la presidencia con una clara ideología populista que promete micro créditos, planes de vivienda, brigadas de salud, creación de nuevos empleos y además pretende dinamizar la economía a través de la apertura al Tratado de Libre comercio y convenios internacionales.

A pesar de los muchos intentos que los candidatos han hecho por presentar sus planes de gobierno respectivos, la contienda política de este año se ha caracterizado por una campaña desleal, ofensiva, sin propuestas claras que ilustren los tiempos y recursos necesarios para su

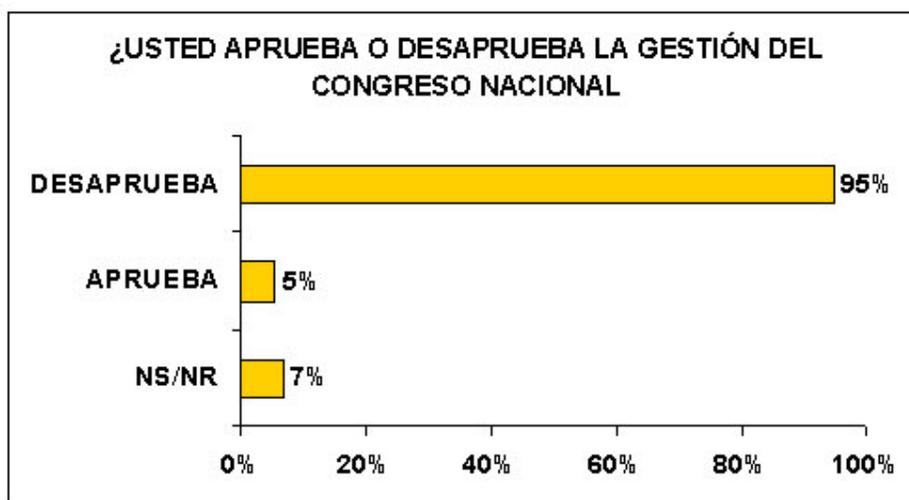
implementación, con excesivos sobresaltos y una clara falta de transparencia política.

Teniendo en cuenta que el congreso elegido recientemente obedece a nuevas corrientes políticas como son las del Partido Sociedad Patriótica y Prian, las posibilidades de tener un nuevo presidente que pueda gobernar sin incertidumbres y culmine su período presidencial no son muy alentadoras.

2.2.5.2. Poder Legislativo

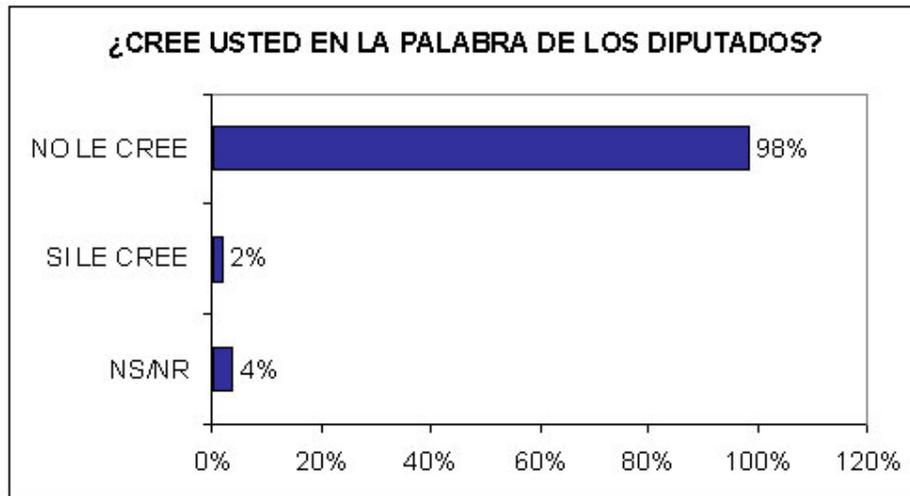
Uno de los mayores problemas que enfrenta el Ecuador es el Congreso Nacional, así lo reflejan las estadísticas que indican que el 95% de la población no se siente satisfecha con la gestión del Congreso y sus diputados, y el 98% de los ecuatorianos no cree en la palabra de los honorables.

**Gráfico 2.15:
APROBACIÓN CONGRESO NACIONAL ABRIL 2006**



Fuente: Cedatos

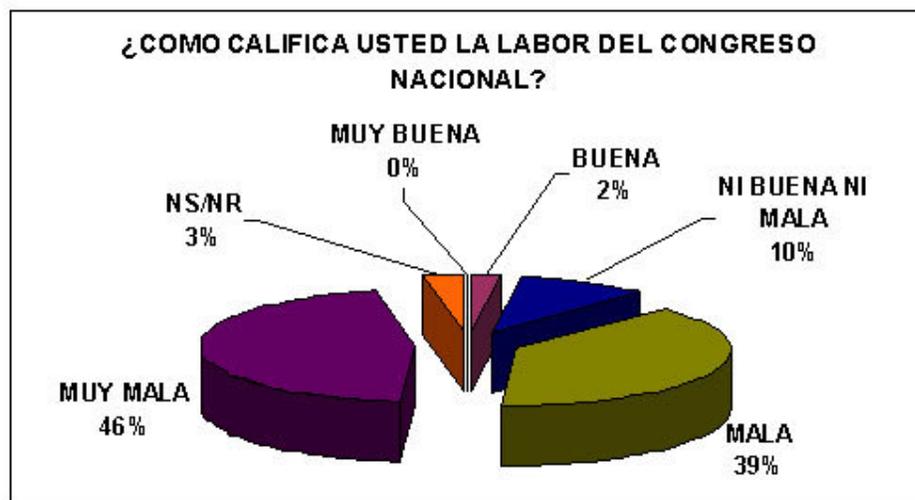
**Gráfico 2.16:
CREDIBILIDAD CONGRESO NACIONAL ABRIL 2006**



Fuente: Cedatos

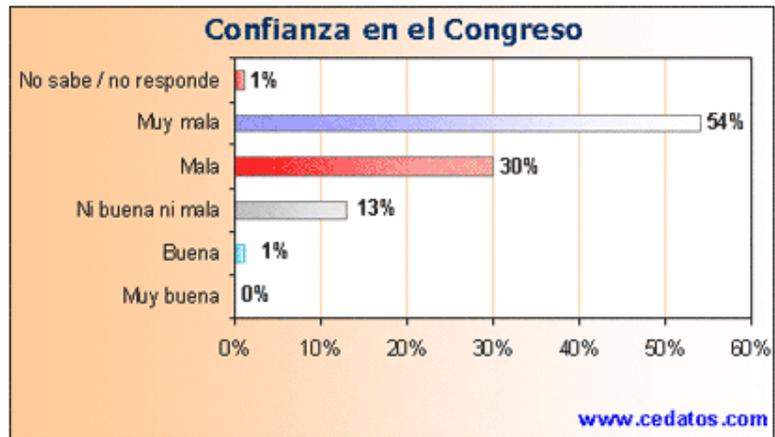
Asimismo más del 90% de la población considera que la gestión del Congreso nacional es deficiente. Lo ecuatorianos no confiamos en nuestros gobernantes y peor aún en los partidos políticos especialmente los tradicionales que son para muchos la causa de la situación tan difícil que atravesamos.

**Gráfico 2.17:
LABOR CONGRESO NACIONAL ABRIL 2006**



Fuente: Cedatos

**Gráfico 2.18:
CONFIANZA CONGRESO NACIONAL**



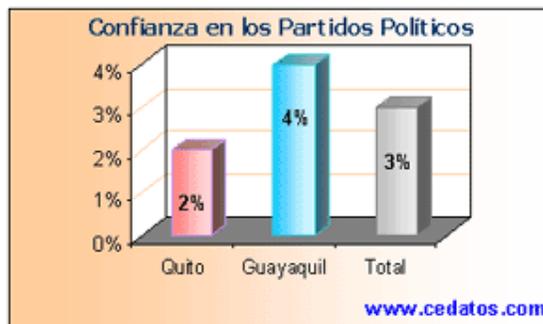
Fuente: Cedatos

**Gráfico 2.19:
CONFIANZA DIPUTADOS**



Fuente: Cedatos

**Gráfico 2.20:
CONFIANZA PARTIDOS POLÍTICOS**



Fuente: Cedatos

Por esta razón el nuevo congreso se ha integrado en su mayoría por partidos y movimientos no tradicionales, aunque su gestión legislativa en el último período de gobierno ha dejado mucho que desear pues el nepotismo y la corrupción han estado presentes en todas las instancias del gobierno.

Los ecuatorianos ansían un cambio a nivel legislativo, pero la partidocracia que ha gobernado nuestro país por muchos años está siendo desplazada por otra nueva que a pesar de traer discursos diferentes a los habituales está cayendo en los mismos errores de sus predecesores.

2.2.5.3. Poder Judicial

Dentro de este poder el Ecuador enfrenta una dura crisis en el tema de seguridad judicial, nadie cree en la justicia de este país y es precisamente porque las leyes no se aplican contra las personas más pudientes; el dinero compra la libertad y la justicia en el Ecuador.

Ni las empresas, ni los ecuatorianos en general consideran que el sistema judicial y las leyes se respeten en el país, esto se refleja en los pequeños porcentajes de ciudadanos que aún confían en los distintos jueces que cada día se involucran más escándalos de corrupción.

**Gráfico 2.21:
CONFIANZA EN LOS JUECES**



Fuente: Cedatos

El panorama político ecuatoriano que con los últimos tres presidentes se ha venido a menos está enfrentando una dura crisis, las leyes y las reformas planteadas por el congreso no han gestionado cambios de fondo y el resultado es un sistema político y judicial inservible que ha incrementado la incertidumbre, ha desestabilizado la economía y ha ahondado los problemas sociales.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El panorama político ecuatoriano representa una amenaza para la gestión de Laboratorios Sophia pues tiene una gran incidencia en la estabilidad tanto económica como social del país e influye en las decisiones de los inversionistas y en el poder adquisitivo de los ciudadanos.

2.2.6. Factores Legales

2.2.6.1. Código de la Salud: Título IV Del Registro Sanitario

Art. 100.- Los alimentos procesados o aditivos, *medicamentos* en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo.

El incumplimiento a esta norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal incumplimiento.

Nota: Artículo reformado por Ley No. 8, publicada en Registro Oficial 60 de 8 de Mayo de 1997.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 12, publicada en Registro Oficial 59 de 17 de Abril del 2000.

Nota: Artículo sustituido por Art. 99 de Ley No. 000, publicada en Registro Oficial Suplemento 144 de 18 de Agosto del 2000.

DEL REGISTRO SANITARIO

El Registro Sanitario de medicamentos en general, medicamentos genéricos, drogas, insumos o dispositivos médicos y homeopáticos unisistas se registrará por lo dispuesto en la *Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano y su reglamento*.

El organismo encargado de otorgar, mantener, suspender, cancelar y reinscribir el Registro Sanitario, es el Ministerio de Salud Pública, por intermedio de sus subsecretarías, direcciones provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, en los lugares en los cuales éstos estén funcionando.

El Registro Sanitario podrá ser solicitado por el fabricante del producto por sí mismo o su representante legal o por el distribuidor que designe el fabricante, cuando se trate de persona jurídica; el propietario del producto cuando se trate de persona natural, o el respectivo apoderado. El Registro Sanitario saldrá a nombre del fabricante o propietario del producto, salvo disposición expresa de los mismos.

Requisitos

Los productos importados deberán cumplir con:

- a.** Las normas técnico-sanitarias expedidas por el Ministerio de Salud;
- b.** Las normas oficiales ecuatorianas; o,

- c. En su defecto con las normas del Códex Alimentarius, Farmacopeas; y,
- d. Códigos normativos internacionalmente aprobados, según el caso.

Presentada la solicitud de Registro Sanitario y verificado que el formulario se encuentre debidamente lleno y con los documentos exigidos, las autoridades competentes procederán a expedir el respectivo registro, mediante el otorgamiento de un número que se colocará en el certificado correspondiente, con la firma de la autoridad de salud competente. Este número de registro permitirá identificar el producto para todos los efectos legales.

El Registro Sanitario se entenderá concedido en caso de que, existiendo el informe técnico favorable, el Ministerio de Salud Pública a través de las dependencias o subsecretarías correspondientes no hubiese otorgado el Registro Sanitario en el plazo de treinta días a partir de la recepción del informe, o no lo hubiere negado justificadamente. En este caso, el número del Registro Sanitario será el que conste en el informe del instituto o laboratorio acreditado al que deberá preceder el nombre del referido instituto o laboratorio, sin perjuicio de la facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la ley.

Vigencia

El Registro Sanitario tendrá una vigencia de diez años, contados a partir de la fecha de su expedición y podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Reglamento.

Para la renovación del Registro Sanitario el interesado deberá presentar antes de su vencimiento, la solicitud en el formulario que para estos efectos establezca el Sistema Nacional de Vigilancia y Control.

Los productos conservarán la misma designación numérica básica de Registro Sanitario cuando se renueve el mismo, conforme al presente reglamento

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El hecho de contar con una normativa que regule las medidas sanitarias de los medicamentos y otorgue mediante éstas permisos de comercialización solo a las empresas que están de acuerdo a éstas, constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia pues la empresa cumple con todos los requisitos de registro sanitario.

2.2.6.2. Registro Oficial N° 616 del 11 julio 2002 - Decreto Ejecutivo 2807

Considerando:

Que el numeral 5 del artículo 3 de la Constitución Política de la República consagra como el más alto deber del Estado Ecuatoriano, erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural de sus habitantes;

Que el primer inciso del artículo 54 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, establece: "En casos especiales de excepción, el Presidente de la República, fundamentando debidamente la medida, podrá regular temporalmente los precios de bienes y servicios. Dicha regulación la podrá ejercer el Presidente de la República cuando la situación económica del país haya causado una escalada injustificada de precios. Se ejecutará mediante Decreto Ejecutivo, en el que se debe establecer el vencimiento de la medida cuando hayan desaparecido las causas que motivaron la respectiva resolución. En todo caso, la regulación debe ser revisada dentro de períodos no superiores a los seis meses, o en

cualquier momento a solicitud de los interesados. Para determinar los precios por regular, deben ponderarse los efectos que la medida pueda ocasionar en el abastecimiento.";

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 2241, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 494 de 15 de enero del 2002, se reguló temporalmente por seis meses, el precio al consumidor, de los medicamentos que se expenden en el país;

Que el Procurador General del Estado, mediante oficio No. 24424 de 6 de junio del 2002, ante una consulta formulada por la Cámara Ecuatoriana de la Industria Farmacéutica de Investigación (ASOPROFAR), determinó que: "el Decreto Ejecutivo No. 2241 que regula por seis meses los precios de los medicamentos, al consumidor, no se opone al artículo 52 del informe del Grupo de Trabajo del Protocolo de Adhesión a la OMC";

Que efectuada la revisión de la medida, el señor Ministro de Salud Pública al considerar que no han variado los motivos que suscitaron la expedición del Decreto Ejecutivo No. 2241, ha solicitado la prórroga de la medida adoptada de tal manera que se la mantenga hasta el 31 de diciembre del 2002;

Que es obligación del Estado proporcionar una protección adecuada a los grupos de la población con ingresos bajos evitando que el aumento de precios de los medicamentos afecten a los sectores más menesterosos, pues tiene importantes consecuencias sociales, políticas; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 9 del artículo 171 de la Constitución Política de la República y el artículo 54 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor,
Decreta:

Art. 1.- Regular temporalmente, por seis (6) meses y hasta el 31 de diciembre del 2002, el precio al consumidor de los medicamentos que se expenden en el país, de tal manera que el precio de los mismos se mantenga en los niveles que tenían al 31 de diciembre del 2001.

Art. 2.- Los ministros de Economía y Finanzas; Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; y, Salud Pública, conjuntamente con los intendentes de Policía del país, vigilarán el cumplimiento correcto de este decreto ejecutivo.

Art. 3.- Los intendentes de Policía, de oficio o a petición de los consumidores, iniciarán los correspondientes procesos previstos en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor a efectos de garantizar el cumplimiento de este decreto ejecutivo.

2.2.6.3. Suplemento de Registro Oficial Nº 3 del 20 de enero de 2003- Decreto Ejecutivo 10

Art. 1.- Regular temporalmente hasta el 28 de febrero de 2003, el precio al consumidor de los medicamentos que se expenden en el país, de tal manera que el precio de los mismos se mantengan en los niveles que tenían al 31 de diciembre de 2002.

Esta medida fue renovada y su plazo fue extendido hasta la actualidad.

- Connotación para Laboratorios Sophia

El hecho de haberse expedido un decreto que congele el precio de las medicinas desde el año 2002 constituye una amenaza para laboratorios Sophia, debido a que la empresa no puede generar mayor rentabilidad vía alza de precios.

2.2.6.4. Ley Orgánica de Aduanas

A consumo pueden importar tanto ecuatorianos como extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas. Pueden ser importadores casuales o frecuentes. En caso de ser frecuentes deberán registrarse como tal en el Banco Central del Ecuador.

Todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional deberán registrar en su declaración aduanera el número del RUC, mismo que será válido por el sistema informático aduanero.

Para iniciar una importación a consumo se debe determinar si la mercadería es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la Resol. No. 182 del COMEXI publicado en el R.O. 57 de abril 2003, determinar la subpartida de la mercancía, por que dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente (licencias de importación).

Si el valor FOB detallado en factura de la mercancía es igual o mayor a USD 4000,00, requiere visto bueno de los bancos corresponsales en el Ecuador, previo al embarque, así como también el importador debe solicitar y realizar la inspección en origen a través de unas de las empresas verificadoras autorizadas por la Aduana (I.T.S., Bureau Veritas, Cotecna, S.G.S., BALTIC Control). Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- Factura Comercial o Póliza de seguro
- Certificado de inspección en origen o procedencia (de ser el caso)
- Certificado de origen (de ser el caso)

- Visto bueno del BCE o de sus bancos corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo, y
- Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del BCE.

Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de Llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.

Nota explicatoria

Es obligatorio la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:

Para importaciones efectuadas por entidades del sector público.

En los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor será igual o mayor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD. \$2.000).

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Tener conocimiento de la Ley orgánica de Aduanas que detalla los requisitos necesarios para importar constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que la empresa cumple con todo lo necesario para realizar estos trámites.

2.2.7. Factores Tecnológicos

El mundo de la tecnología avanza rápidamente y da pasos agigantados en ciertas industrias como la farmacéutica.

En los últimos años dentro de esta industria se han generado progresos que abarcan tanto nuevos compuestos como sistemas especializados para el tratamiento y reciclaje de envases y sustancias.

La tecnología de aisladores por ejemplo ha tenido un significativo auge, dado principalmente, por el desarrollo alcanzado en las firmas productoras. Las múltiples soluciones técnicas logradas en los sistemas de ventilación, esterilización, transferencia, ha permitido su aplicación en la Industria Farmacéutica con un incremento significativo de la calidad del aire del área de trabajo, el desarrollo de sistemas de transferencia capaces de mantener las condiciones de aislamiento, equipamiento adecuado para el intercambio del aire, capacidad para la esterilización automática y una eficiente contención durante la manipulación de materiales tóxicos.

Las empresas farmacéuticas y cosméticas sufren en la actualidad de una carencia generalizada de nuevos principios activos, por lo que se enfrentan a retos muy importantes a la hora de llevar nuevos fármacos al mercado que les aseguren una ventaja competitiva, la tendencia tecnológica para solucionar este tipo de inconvenientes es desarrollar nuevas herramientas bioinformáticas para la bioprospección vegetal y descubrimiento de principios activos. La bioprospección vegetal consiste en la recolección sistemática de material vegetal, extracción y fraccionamiento de la diversidad química, y tamizado funcional de los extractos para usos terapéuticos

Hoy la búsqueda de nuevos fármacos incluye también la búsqueda de moléculas derivadas de la biodiversidad microbiana, así como también, de la diversidad de moluscos y otros organismos marinos. Sin duda la mayor apuesta de la industria en la última década ha sido por la química combinatoria.

Otra tendencia mundial que se maneja dentro de esta industria es la biotecnología que es la técnica que utiliza organismos vivos o partes de ellos para obtener o modificar productos, mejorar plantas o animales, así como desarrollar microorganismos para la obtención de conocimientos, productos y servicios. Los avances en biología y genética molecular, y el desarrollo de las técnicas de ingeniería genética en las últimas décadas han convertido a la biotecnología en uno de los sectores con mayor potencial de futuro, tanto por su importancia económica como por su repercusión en la salud, la alimentación y el medio ambiente.

Estas tecnologías son especialmente importantes para los países en desarrollo, tanto en el ámbito de la salud y la lucha contra las grandes epidemias y endemias como en la lucha contra el hambre en el mundo.

En Latinoamérica este tipo de tecnologías ya han dado sus frutos y actualmente se producen vacunas, fármacos, nuevas moléculas naturales, antígenos recombinantes, que sirven para tratar enfermedades como la hepatitis B, la fiebre amarilla, el cáncer de próstata, diabetes, anemia, enfermedad de Chagas.

Dentro de este campo se encuentra el denominado Biopharming o uso de plantas como factorías farmacéuticas que se presenta como una clara oportunidad para impulsar una Industria Farmacéutica que presenta barreras en su desarrollo debido fundamentalmente a unos altos costes de manufactura (elevadas inversiones en instalaciones y procesos de elaboración costosos). El Biopharming supone un ahorro importante de estos costes, aunque su desarrollo aún se encuentra en estadios iniciales.²⁶

El cultivo de plantas modificadas genéticamente con el objetivo de obtener proteínas y otras sustancias con usos farmacéuticos o

²⁶ www.farmaespañaindustrial.com

industriales espera que las sustancias que se obtengan en un futuro, denominadas PMPs (Plant- Made Pharmaceuticals), sean fundamentalmente proteínas estructurales, enzimas, anticuerpos, hormonas, ya que su producción mediante ingeniería genética es más sencilla que para otros compuestos. Hasta ahora, los vegetales más frecuentemente utilizados para la producción de PMPs son el maíz, el tabaco y el arroz. Otras especies como la alfalfa, la patata, la soja, la caña de azúcar y el tomate, están en periodo de investigación, con el fin de averiguar si reúnen los requisitos necesarios para actuar como planta huésped.

En el ámbito oftalmológico específicamente se han desarrollado Biomateriales y nuevos sistemas de administración de medicamentos por vía ocular. En el desarrollo de sistemas terapéuticos de administración tópica ocular las últimas tendencias incluyen la utilización de polímeros denominados “bioadhesivos” cuya ventaja estriba en su capacidad de “adhesión” a la mucina del epitelio de la cornea, también está la utilización de liposomas y nanopartículas consiguiéndose formulaciones capaces de atravesar la córnea tanto por vía intracelular como paracelular.

La utilización de biomateriales se hace extensiva en los procesos quirúrgicos. Así se han desarrollado implantes para la cirugía del glaucoma y soluciones poliméricas como sustitutivos del vítreo.

Además ha existido también el desarrollo de nuevos softwares que garantizan la integración, mantenimiento y gestión adecuada de toda la información, así como el acceso a los datos y la comunicación con clientes a través de Internet.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El desarrollo de nuevas tecnologías en la industria farmacéutica representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, debido a que estos descubrimientos pueden ser incorporados y utilizados en la fabricación de los productos que la empresa importa brindando mejor calidad en la solución de los distintos problemas oculares. Además gran parte de los nuevos procedimientos que actualmente se están realizando necesitan de productos ya existentes en el mercado (como los que comercializa Laboratorios Sophia) para garantizar sus resultados.

2.2.8. Factores Ecológicos

Dentro de estos factores se debe considerar al SIGRE que es la última tendencia en el mundo farmacéutico para preservar el medio ambiente.

**Imagen 2.5:
LOGOTIPO SIGRE**



Fuente: www.consumer.es

SIGRE es el Sistema Integrado de Gestión y Recogida de Envases del sector farmacéutico, es una entidad sin ánimo de lucro que la Industria Farmacéutica puso en marcha con el apoyo y la colaboración de todos los agentes del sector farmacéutico –distribución y oficinas de farmacia– para la recogida y gestión de los envases de medicamentos que los ciudadanos tienen en sus hogares, con dos objetivos:

- *Medioambiental*: al reducir, mediante la prevención en origen y el correcto tratamiento medioambiental de los residuos, el impacto que

podieran tener sobre nuestro entorno los envases y restos de medicamentos.

- *Sanitario*, al favorecer la no acumulación de medicamentos en los hogares, sensibilizando al ciudadano sobre los riesgos sanitarios derivados del uso inadecuado de los mismos.

A través de esta iniciativa el sector farmacéutico da cumplimiento a una obligación legal, recogida en la Ley 11/97, de Envases y Residuos de Envases, por la cual los responsables de la puesta en el mercado de productos envasados, incluidos los medicamentos, deben hacerse cargo de la recogida y tratamiento de los residuos de envases que se generen. Pero SIGRE va más allá, al responsabilizarse no sólo de los envases propiamente dichos, sino también de los restos que éstos contengan, poniendo con ello de manifiesto el compromiso medioambiental del sector farmacéutico y anticipándose a lo previsto en la recientemente aprobada Directiva 2004/27/CE, sobre medicamentos de uso humano.

Impulsada por la Industria Farmacéutica, SIGRE se encuentra constituida por las instituciones que representan a todos los agentes del sector: La Asociación Nacional Empresarial de la Industria Farmacéutica (Farmaindustria), la Federación Nacional de Distribuidores Farmacéuticos (FEDIFAR) y el Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (CGCOF).

Además la industria farmacéutica debe regular sus procesos productivos por lo que se conoce como *Buenas Prácticas de Manufactura*, ya que sus productos requieren un elevado nivel de calidad para ser utilizados en beneficio de la salud humana. A pesar de ello, existe la generación de un bajo porcentaje de residuos clasificados como peligrosos por las características de toxicidad que presentan los principios activos que contienen. Estos residuos se forman principalmente por los lotes de medicamentos rechazados por control de calidad y los lotes de

medicamentos que caducan dentro de los almacenes de la propia industria. Los residuos son incinerados, dispuestos en sitios de confinamiento industrial o bien en rellenos sanitarios.

**Imagen 2.6:
MEDICAMENTOS**



Fuente: www.consumer.es

En el caso de los medicamentos caducos que la empresa generadora debe tratar y disponer, como son aquellos que se quedaron en sus bodegas o bien fueron devueltos por el proveedor comercial, deberán contar con las pruebas de toxicidad especificadas en las NOM-052-ECOL-1993 y NOM-053-ECOL-1993.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El hecho de que existan normativas y sistemas dedicados a preservar el medio ambiente que sean gestionados y obedecidos por las industrias farmacéuticas constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues además de contribuir con la preservación del medio ambiente tienen gran acogida entre los consumidores que reconocen esta labor.

2.2.9. Matriz resumen de oportunidades y amenazas

Cuadro 2.16:

MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES

MATRIZ DE OPORTUNIDADES			
Factor	Impacto (1)	Ponderación (2)	Total (1*2)
El incremento de las importaciones de productos mexicanos es una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que evidencia una clara aceptación por parte del mercado ecuatoriano hacia estos productos.	3	0,05	0,15
El hecho de presentar un tipo de cambio estable en el peso mexicano es una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que puede planificar sus compras de acuerdo a sus presupuestos y además sigue resultando más barato importar productos mexicanos a nuestro país, pues el dólar continúa siendo la moneda más fuerte de las dos.	5	0,12	0,60
Contar con una inflación menor al 4% constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues indica que la economía ecuatoriana se mantiene bastante estable y que los precios de los productos no suben drásticamente por lo que los ecuatorianos pueden seguir adquiriendo productos y servicios en base al presupuesto programado de sus ingresos.	3	0,05	0,15
El constante crecimiento que sufre la población del Ecuador y que cada vez tiene mayor acceso a todos los servicios básicos y de salud es una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que con el crecimiento poblacional también crece el número de patologías oculares que deben ser prevenidas o tratadas.	5	0,09	0,45
Contar con altos porcentajes de población que tiene autoridad y capacidad de compra es una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que estos habitantes pueden adquirir medicamentos para cuidar su salud o la de su familia.	3	0,04	0,12
Contar con una población que desde los 20 años tiene gran impacto en la población económicamente activa representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues esta situación refleja que gran parte de la población percibe ingresos y tiene capacidad adquisitiva que le ayuda a cuidar su salud.	3	0,04	0,12
El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes que están en proceso de formación para ser oftalmólogos representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que éstos constituyen los nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.	5	0,13	0,65
El hecho de que las personas se preocupen cada vez más y combinen su salud visual con su imagen y su modo de vida representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues para mantener esta tendencia se necesita de todos los productos que ofrece la empresa.	5	0,09	0,45
El incremento del número de casos de las diferentes patologías oculares en los últimos años constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de éstas afecciones.	5	0,13	0,65
El aumento de instituciones que se dedican a brindar atención médica a la población representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, especialmente las que pertenecen al sector privado pues constituyen sus potenciales clientes en la compra de productos oftalmológicos.	5	0,12	0,60
El hecho de contar con una normativa que regule las medidas sanitarias de los medicamentos y otorgue mediante éstas permisos de comercialización solo a las empresas que están de acuerdo a éstas, constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia pues la empresa cumple con todos los requisitos de registro sanitario.	1	0,03	0,03
Tener conocimiento de la Ley orgánica de Aduanas que detalla los requisitos necesarios para importar constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que la empresa cumple con todo lo necesario para realizar estos trámites.	1	0,03	0,03
El desarrollo de nuevas tecnologías en la industria farmacéutica representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, debido a que estos descubrimientos pueden ser incorporados y utilizados en la fabricación de los productos que la empresa importa brindando mejor calidad en la solución de los distintos problemas oculares. Además gran parte de los nuevos procedimientos que actualmente se están realizando necesitan de productos ya existentes en el mercado (como los que comercializa Laboratorios Sophia) para garantizar sus resultados.	3	0,04	0,12
El hecho de que existan normativas y sistemas dedicados a preservar el medio ambiente que sean gestionados y obedecidos por las industrias farmacéuticas constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues además de contribuir con la preservación del medio ambiente tienen gran acogida entre los consumidores que reconocen esta labor.	3	0,04	0,12

Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.17:
MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS**

MATRIZ DE AMENAZAS			
Factor	Impacto (1)	Ponderación (2)	Total (1*2)
El crecimiento del PIB a una tasa decreciente representa una amenaza para la empresa pues evidencia la contracción de la economía ecuatoriana y la falta de apoyo por parte del gobierno a los sectores productivos del país.	5	0,20	1,00
Presentar un riesgo país de 508 puntos que no ha podido descender significativamente en los últimos meses representa una amenaza para Laboratorios Sophia pues existe una gran incertidumbre que puede restringir la inversión de la casa matriz en nuestro país.	3	0,10	0,30
Una tasa activa que sufre cambios constantemente y que muchas veces es imposible de predecir representa una amenaza para Laboratorios Sophia. Esta situación no es nada favorable si se desea contraer obligaciones con instituciones financieras ya que no se puede conocer con certeza el monto final que se va a terminar cancelando, ni tampoco las cuotas mensuales que se deberán ir pagando.	3	0,10	0,30
Tener una tasa pasiva menor al 5% representa una amenaza para Laboratorios Sophia. Para realizar la importación de sus productos la empresa debe poseer un respaldo monetario en las instituciones financieras, ese dinero no genera prácticamente ninguna utilidad depositado en los bancos, por lo que es necesario invertirlo para ver utilidad.	1	0,05	0,05
Tener una tasa de desempleo que no ha podido bajar del 9.30% representa una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que si la población no cuenta con los recursos suficientes no podrá adquirir los medicamentos necesarios para cuidar su salud.	3	0,05	0,15
Percibir un salario mínimo de \$160 representa una amenaza para Laboratorios Sophia, puesto que si la población no cuenta con los recursos suficientes no podrá destinarlos al cuidado preventivo y tratamiento oportuno de sus problemas de salud.	3	0,15	0,45
Para Laboratorios Sophia la firma del tratado de libre comercio representa una amenaza ya que da apertura a que puedan entrar al mercado ecuatoriano potenciales competidores que sobre todo ingresarían sus productos con 0% aranceles.	1	0,05	0,05
El panorama político ecuatoriano representa una amenaza para la gestión de Laboratorios Sophia pues tiene una gran incidencia en la estabilidad tanto económica como social del país e influye en las decisiones de los inversionistas y en el poder adquisitivo de los ciudadanos.	1	0,05	0,05
El hecho de haberse expedido un decreto que congele el precio de las medicinas desde el año 2002 constituye una amenaza para laboratorios Sophia, debido a que la empresa no puede generar mayor rentabilidad vía alza de precios.	5	0,25	1,25

Elaborado por: Gabriela Salazar

Para la evaluación del impacto de los diferentes factores sobre la empresa se ha tomado la siguiente consideración:

Cuadro 2.18:
PONDERACIÓN DEL IMPACTO

PONDERACIÓN DEL IMPACTO		
Parámetro	Definición	Numérica
ALTO	Amplia incidencia de la variable estudiada en la Gestión	5
MEDIO	Relativa incidencia de la variable estudiada en la Gestión	3
BAJO	Poca incidencia de la variables estudiada en la Gestión	1

Elaborado por: Gabriela Salazar

2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

2.3.1. Análisis

El estudio del microambiente se lo realizó mediante dos enfoques que son la técnica de Pareto y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Con la técnica de Pareto se analizaron a los clientes y médicos oftalmólogos relacionados con Laboratorios Sophia, mientras que con el enfoque de Porter se analizaron la competencia, barreras de entrada, proveedores, sustitutos y también a los clientes.

Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.²⁷

En el caso de Laboratorios Sophia la relación de Pareto se cumple en dos casos, el primero relacionado con los médicos oftalmólogos y el segundo vinculado con sus ventas.

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm>

En lo referente a los médicos oftalmólogos se puede establecer que el 20% de los médicos visitados genera el 80% de las recetas que los pacientes compran en las farmacias.

En el caso de sus ventas la relación es que el 20% de sus clientes entre distribuidores, cadena de Farmacias Fybeca y varios oftalmólogos que venden sus productos; generan el 80% de todas sus ventas y en consecuencia de sus ganancias.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El hecho de que el 20% de sus clientes generen el 80% de sus ganancias representa una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que la pérdida de uno de esos clientes importantes le causaría graves repercusiones a la rentabilidad de la empresa.

El hecho de que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias representa una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que si la empresa corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, esto le representaría una fuerte caída en el número de recetas de sus productos.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.²⁸

A continuación se realiza el análisis del microambiente de Laboratorios Sophia mediante el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter.

²⁸ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

2.3.2. Identificación de Clientes

Los clientes de Laboratorios Sophia se dividen en cuatro grupos: distribuidores, cadena de Farmacias Fybeca, instituciones privadas que brindan atención médica y médicos oftalmólogos.

La frecuencia de compra de estos clientes es mensual, siendo de éstos los que menos compran los médicos oftalmólogos, ya que la mayor parte solamente se dedica a recetar los productos más no a venderlos.

Actualmente existen bonificaciones estándar que se otorgan para todos los clientes de Laboratorios Sophia indistintamente del producto y el monto de la compra ya sea en unidades o en dólares y son:

- 10% de bonificaciones en unidades, es decir que por cada diez unidades de cualquier colirio o ungüento de la misma clase que se adquiriera, se le regala una unidad gratis.
- Hasta 5 % de descuento por pronto pago.

En el caso de los clientes más grandes como son la cadena de farmacias Fybeca y distribuidores como DIFARE que poseen sus propias cadenas de farmacias (Cruz Azul y Pharmacys), se les otorga un 10% adicional de bonificaciones por producto.

**Imagen 2.7:
LOGOTIPO FYBECA**



Fuente: www.fybeca.com

**Imagen 2.8:
LOGOTIPO PHARMACYS**



Fuente: www.todo1plaza.com

A esto se le suma el margen de contribución permitido por la ley que dice que del precio de venta a Farmacia (calculado por el Comité de fijación de precios de medicamentos de uso humano) se le debe sumar un 20% para obtener el precio de venta al público.

Por lo tanto, un cliente grande y cumplido en sus pagos puede llegar a tener hasta un 25% de bonificaciones y descuentos dados por la empresa previos al 20% de utilidad por producto que la ley establece, dando un total de 45% de utilidad por unidad vendida.

Como se puede observar en los datos anteriores algunos de los clientes de Laboratorios Sophia poseen gran poder de negociación con la empresa, pues si ésta no les otorga las bonificaciones que ellos consideren pertinentes interrumpen las negociaciones con la empresa, situación que sería sumamente desfavorable ya que como se vio anteriormente pocos clientes generan la mayor parte de las ventas de la empresa.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

El hecho de que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa constituye una amenaza para Laboratorios Sophia, pues esta situación hace que la empresa tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.

2.3.3. Competencia

La competencia de Laboratorios Sophia en el Ecuador la constituyen empresas como Alcon, Allergan, Merck Sharp & Dohme, Novartis Ophthalmics, Pfizer, Roche, Roemmers, Saval, White, PharmaBrand y GlaxoSmithKline; algunas de éstas son grandes transnacionales que tienen presencia en el Ecuador hace más de 20 años.

La mayor parte de estas empresas participan en los mercados de prescripción y de consumo simultáneamente, no como es el caso de Laboratorios Sophia que se encuentra únicamente en el mercado de

prescripción; esta situación les otorga a ciertas empresas la posibilidad de generar mayores ingresos y posicionarse como laboratorios más grandes.

Dentro del mercado ecuatoriano total los 10 principales laboratorios en valores son:

**Cuadro 2.19:
PRINCIPALES LABORATORIOS EN VALORES**

DIEZ PRINCIPALES LABORATORIOS EN VALORES			
Nº	Laboratorio	Ventas 2005	Ventas a Sep 2006
1	Pfizer	41.071.000	30.862.000
2	Boehringer Ing.	26.259.000	19.802.000
3	Bayer	25.057.000	19.471.000
4	Sanofi - Aventis	21.794.000	16.546.000
5	Roche	21.043.000	16.667.000
6	Merck	21.030.000	16.597.000
7	Grunenthal	20.773.000	15.303.000
8	GlaxoSmithKline	19.666.000	14.979.000
9	Roemmers	19.195.000	15.228.000
10	Merck Sharp & Dohme	17.971.000	13.788.000

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

De estos laboratorios, Pfizer, Roche, GlaxoSmithKline, Roemmers y Merck Sharp & Dohme constituyen la competencia de Laboratorios Sophia.

Si consideramos solamente a los competidores de Laboratorios Sophia y los ordenamos de acuerdo a su nivel de ventas, tenemos que Pfizer, Roche, GlaxoSmithKline, Roemmers y Merck Sharp & Dohme siguen siendo los Laboratorios Farmacéuticos más grandes en Ecuador que incursionan tanto en el mercado de prescripción como en el mercado de consumo.

Tomando en cuenta este mismo ranking, podemos observar que Sophia se encuentra en el puesto 65 por debajo de empresas como Saval, Novartis Ophtalmics, Allergan entre otras.

Cuadro 2.20:
PRINCIPALES LABORATORIOS COMPETIDORES EN VALORES

PRINCIPALES LABORATORIOS EN VALORES			
Nº	Laboratorio	Ventas 2005	Ventas a sep 2006
1	Pfizer	41.071.000	30.862.000
5	Roche	21.043.000	16.667.000
8	GlaxoSmithKline	19.666.000	14.979.000
9	Roemmers	19.195.000	15.228.000
10	Merck Sharp & Dohme	17.971.000	13.788.000
22	White	7.503.000	6.069.000
25	Saval	6.979.000	5.239.000
38	PharmaBrand	3.866.000	3.123.000
45	Novartis Ophtalmics	2.867.000	2.162.000
47	Alcon	2.449.000	1.799.000
55	Allergan	1.720.000	1.357.000
65	Sophia	922.000	719.000

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

Dentro del mercado de consumo el puesto que ocupan los laboratorios farmacéuticos que son la competencia de Sophia y que participan dentro de este mercado en el que la empresa no lo hace, son:

Cuadro 2.21:
COMPETIDORES EN VALORES-MERCADO DE CONSUMO

COMPETIDORES EN VALORES- MERCADO DE CONSUMO			
Nº	Laboratorio	Ventas 2005	Ventas a sep 2006
2	Pfizer	10.448.000	7.968.000
7	GlaxoSmithKline	4.136.000	3.067.000
13	White	1.668.000	1.470.000
22	Allergan	435.000	340.000
24	Novartis Ophtalmics	288.000	222.000
32	PharmaBrand	152.000	120.000

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

En lo referente al mercado de prescripción que es el mercado en el que Laboratorios Sophia desarrolla sus actividades, los principales

laboratorios que participan en el segmento de oftalmología, ordenados según su nivel de ventas en el Ecuador son:

**Cuadro 2.22:
COMPETIDORES EN VALORES-MERCADO DE PRESCRIPCIÓN**

COMPETIDORES EN VALORES-MERCADO DE PRESCRIPCIÓN			
Nº	Laboratorio	Ventas 2005	Ventas a sep 2006
1	Pfizer	30.623.000	22.894.000
3	Roche	21.043.000	16.667.000
5	Roemmers	19.195.000	15.228.000
6	Merck Sharp & Dohme	17.971.000	13.788.000
11	GlaxoSmithKline	15.530.000	11.912.000
21	Saval	6.979.000	5.239.000
24	White	5.836.000	4.599.000
37	PharmaBrand	3.715.000	3.003.000
41	Novartis Ophthalmics	2.579.000	1.939.000
43	Alcon	2.449.000	1.799.000
54	Allergan	1.285.000	1.017.000

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

Estos laboratorios constituyen los competidores de Sophia en el mercado en que la empresa participa, aunque gran parte de ellos no solamente dediquen sus actividades al campo de la oftalmología como es el caso de Sophia.

Muchas de estas empresas también incursionan en el campo de la cardiología, pediatría, ginecología como es el caso de Pfizer, o la geriatría, gastroenterología como lo hace Roemmers, o la otorrinolaringología en el caso de Merck Sharp & Dohme; siendo estas especialidades parte del mercado de prescripción pero no precisamente de oftalmología.

Otro factor a considerarse es el precio, dentro de esta variable se puede observar que Laboratorios Sophia maneja precios más económicos que algunos de sus competidores como Alcon, Allergan, Novartis Ophthalmics, situación que es de conocimiento de los oftalmólogos quienes muchas veces se basan en este factor para recetar los productos.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Tener una competencia que es económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado representa una amenaza para Laboratorios Sophia debido a que la empresa debe disputar el mercado oftalmológico con laboratorios más grandes que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.

Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues los médicos oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.

2.3.4. Proveedores

El único proveedor que tiene Laboratorios Sophia Ecuador es la Casa Matriz de Laboratorios Sophia en Jalisco México, donde se encuentra la planta de producción de los colirios y ungüentos. Todos los productos que la empresa importa, comercializa y promociona los trae directamente de México.

Las condiciones que se establecen para el pago de las importaciones de los colirios y ungüentos son un crédito de 90 días a partir de la llegada y desaduanizada del embarque; y una transferencia internacional a los bancos mexicanos para la cancelación de los productos.

La frecuencia con la que la empresa compra los colirios y ungüentos a la matriz mexicana es de más o menos 2 meses y lo hace por montos de 70.000 a 80.000 dólares aproximadamente, lo que representan 14.000 a 16.000 unidades.

En estos embarques se envían también las muestras médicas que corren por cuenta de la casa matriz y se otorga un 10% de bonificaciones por producto las mismas que son trasladadas a sus clientes.

Cada año se envía a la empresa un promedio de 1.200 muestras médicas por cada visitador y por cada producto; estas muestras no entran como parte de las bonificaciones y son repartidas a los oftalmólogos a lo largo del año.

Todos los productos nuevos que la casa matriz después de un proceso de investigación y desarrollo decida sacar al mercado, deben ser también remitidos a Ecuador con sus respectivos estudios para obtener los registros correspondientes previos a su comercialización.

Anualmente los cupos de venta que se manejan en Laboratorios Sophia Ecuador son fijados por los socios de la empresa en nuestro país, no obedecen a imposiciones venidas de la casa matriz; sin embargo, los precios de los productos, las bonificaciones y la cantidad de muestras médicas son fijadas por la matriz mexicana, lo que evidencia un alto poder de negociación de este proveedor.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Contar con un elevado poder de negociación por parte de su proveedor representa una amenaza para Laboratorios Sophia debido a que éste impone sus condiciones frente a la empresa lo que restringe en cierta medida la capacidad para la toma de decisiones.

2.3.5. Barreras de entrada

Las barreras de entrada con las que un nuevo laboratorio se enfrentaría si decidiera entrar en el mercado oftalmológico ecuatoriano son:

- **Inversiones de Capital:** para que una persona pueda iniciar un pequeño laboratorio farmacéutico dentro del campo oftalmológico se requiere de un capital inicial de por lo menos 100.000 dólares, adicional a esto se debe considerar que todos los meses la empresa debe tener un respaldo económico para importar, otro para tolerar su cartera y por último un capital en inventarios.

Esta situación constituye una barrera de entrada ya que no todas las personas pueden acceder a montos de capital tan elevados y por lo tanto no se les hace sencillo el ingreso a este mercado.

- **Diferenciación del producto:** dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano existen empresas que llevan más de 20 años en el país y que tienen un gran posicionamiento de sus marcas; por lo tanto, no resulta fácil ingresar con nuevos productos que se posicionen en la mente del especialista y compitan directamente con aquellos que se llevan más de 20 años recetando.

Para que un producto nuevo se gane la confianza de los médicos y comience a ser bien recetado, se demora un período de más o menos 2 años, situación que constituye un fuerte impedimento para el crecimiento de nuevas empresas en este sector.

- **Política gubernamental:** para que una empresa comercialice medicamentos para uso humano debe obtener todos los registros sanitarios de cada uno de los productos que pretende comercializar. Para que esto suceda se debe primero entregar un Dossier en el que se especifican los métodos de fabricación, el origen del producto, la sustancia activa, los usos, el tipo de envase, el empaque, etc., para que sean analizados y calificados.

Si se determina que el producto es de calidad, cumple con todas las normas para su elaboración, tiene una buena procedencia, se entregan los registros, de lo contrario, se los niega.

La entrega de un registro sanitario se puede demorar hasta dos años, y es necesario para poder iniciar las actividades de comercialización de medicamentos para uso humano.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Las inversiones elevadas de capital, la rígida política gubernamental con respecto al expendio de medicamentos de uso humano, y la difícil diferenciación y aceptación del producto dentro del mercado oftalmológico ecuatoriano, representan una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que estos factores constituyen barreras de entrada para potenciales participantes dentro del mercado.

2.3.6. Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función pero con diferente tecnología, es decir que la necesidad es la misma, pero el deseo o la forma de satisfacerla cambia.²⁹

En el caso de las medicinas, los sustitutos estarían conformados por los productos o remedios naturales ya que cumplen con la misma función pero con diferente tecnología; sin embargo, en el caso específico de los productos oftalmológicos, no existen productos naturales que tengan el mismo efecto o acción sobre el ojo como lo tiene un colirio o un ungüento.

²⁹ CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING: Diccionario de Marketing. Ed. Cultural, 1999

Además hay que tomar en cuenta que existen infinidad de patologías oculares, muchas de ellas, difíciles de tratar incluso con colirios medicados, lo que evidencia la inexistencia de sustitutos naturales para este tipo de productos.

No obstante, en el mercado ecuatoriano se pueden encontrar una infinidad de colirios y ungüentos que si tienen el mismo efecto, que podrían sustituirse entre sí y son del conocimiento del especialista.

A continuación se muestran los productos de la línea de Laboratorios Sophia con sus posibles sustitutos:

Cuadro 2.23:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-COMBINACIONES DE
CORTICOSTEROIDES/ANTIINFECCIOSOS

COMBINACIONES CORTICOSTEROIDES OFTÁLMICOS/ ANTIINFECCIOSOS OFTÁLMICOS	
Productos de Sophia: Delmatid Colirio, Trazidex Colirio y ungüento	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Spersadex Compuesto	Novartis Ophtalmics
Tobradex	Alcon
Garasone	White
Cortifenol	Novartis Ophtalmics
Maxitrol	Alcon
Blefamide	Allergan
Poentobral plus	Roemmers
Oftagen compuesto	Saval
Conjuntin S	Allergan
Ciprodex	Saval
Xolof D	Saval
Oftasona N	Saval
Tobragan	Allergan

Fuente: DataQuest 2006
 Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.24:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-CORTICOSTEROIDES**

CORTICOSTEROIDES OFTÁLMICOS	
Productos de Sophia: Flumetol y Sophipren Colirio	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Prednefrin Forte	Allergan
Efemolina	Novartis Ophtalmics
Aflarex	Alcon
Lotesoft	Roemmers
Ultracortenol	Novartis Ophtalmics
Flumex	Allergan
Maxidex	Alcon
Oftasona	Saval

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.25:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-ANTIINFECCIOSOS**

ANTIINFECCIOSOS OFTÁLMICOS	
Productos de Sophia: Polixin Colirio, Sophixin Colirio y ungüento	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Garamicina	White
Blef-10	Allergan
Oftabiotico	Saval
Oftagen	Saval
Oflox	Allergan
Vigamox	Alcon
Tobrex	Alcon
Ciloxan	Alcon
Okacin	Novartis Ophtalmics
Ciproval oftálmico	Saval
Conjuntin	Allergan
Poentobral	Roemmers
Fucithalamic	Roche
Poenflox	Roemmers
Zymarán	Allergan
Cloranfenicol	Saval
Xolof	Saval
Chibroxin	Merck Sharp & Dohme
Spersanicol	Novartis Ophtalmics
Spersacet	Novartis Ophtalmics
Dispagenta	Novartis Ophtalmics

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.26:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-LÁGRIMAS ARTIFICIALES**

LÁGRIMAS ARTIFICIALES Y LUBRICANTES OCULARES	
Productos de Sophia: Acuafil, Meticel y Lagricel Colirio	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Genteal	Novartis Ophtalmics
Refresh	Allergan
Systane	Alcon
Tears naturales	Alcon
Lagrimas naturales	Alcon
Viscotears	Novartis Ophtalmics
Lacril	Allergan
Nicotears	Saval
Hypotears	Novartis Ophtalmics
Acrylarm	Roemmers
Lacryvisc	Alcon
Lacril-Lube	Allergan
Celluvisc	Allergan

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.27:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-MIÓTICOS TÓPICOS**

MIÓTICOS TÓPICOS	
Productos de Sophia: Agglad Colirio, Gaap Ofteno	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Travatan	Alcon
Glucotensil	Roemmers
Cosopt	Merck Sharp & Dohme
Alphagan P	Allergan
Nyolol	Novartis Ophtalmics
Xalatan	Pfizer
Louten	Roemmers
Lumigan	Allergan
Tiof	Saval
Timoptol	Merck Sharp & Dohme
Azopt	Alcon
Betoptic S	Alcon
Latof T	Saval
Xalacom	Pfizer
Trusopt	Merck Sharp & Dohme
Poentimol	Roemmers
Boef	Saval
Pilocarpina	Saval
Rescula	Novartis Ophtalmics
Betagan	Allergan

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.28:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-ANESTÉSICOS LOCALES**

ANTIINFLAMATORIOS OFTÁLMICOS NO ESTEROIDALES	
Productos de Sophia: 3-A Colirio y Trazinac Colirio	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Voltaren Oftálmico	Novartis Ophtalmics
Acular	Allergan
Poenkerat	Roemmers
Oftic	Saval

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.29:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-PREPARACIONES
PARA CONJUNTIVITIS**

PREPARACIONES TRATAMIENTO CONJUNTIVITIS	
Productos de Sophia: Naphacel y Nazil Colirio	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Visina	Pfizer
Patanol	Alcon
Oculosan	Novartis Ophtalmics
Zaditen	Novartis Ophtalmics
Ocuclear	White
Novotears	Saval
Naphcon A	Alcon
Lerin	Allergan
Naphtears	Alcon
Spersallerg	Novartis Ophtalmics
Oftalirio	Saval
Viclar	PharmaBrand
Brixia	Roemmers
Eyemo	GlaxoSmithKline
Oftaler	Saval
Oftacon	Saval
Alomide	Alcon
Albasol	Allergan

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.30:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-ANESTÉSICOS LOCALES**

ANESTÉSICOS LOCALES OFTÁLMICOS	
Productos de Sophia: Ponti Colirio	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Alcaine	Alcon

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.31:
SUSTITUTOS DE PRODUCTOS DE SOPHIA-OTROS OFTÁLMICOS**

OTROS OFTÁLMICOS TÓPICOS	
Productos de Sophia: Modusik-A Colirio	
SUSTITUTO	LABORATORIO
Restasis	Allergan
Cilclar	Novartis Ophtalmics

Fuente: DataQuest 2006
Elaborado por: Gabriela Salazar

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

La existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa representa una amenaza para Laboratorios Sophia, pues todos ellos se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.

2.3.7. Matriz resumen de oportunidades y amenazas

**Cuadro 2.32:
MATRIZ DE OPORTUNIDADES**

MATRIZ DE OPORTUNIDADES			
Factor	Impacto (1)	Ponderación (2)	Total (1*2)
Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues los médicos oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.	5	0,30	1,50
Las inversiones elevadas de capital representan una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que este factor constituye una barrera de entrada para potenciales participantes dentro del mercado.	3	0,15	0,45
La rígida política con respecto al expendio de medicamentos de uso humano constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia pues es una barrera de entrada para posibles competidores	5	0,25	1,25
La difícil diferenciación y aceptación del producto dentro del mercado oftalmológico ecuatoriano representan una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que estos factores constituyen barreras de entrada para potenciales participantes dentro del mercado.	5	0,30	1,50

Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.33:
MATRIZ DE AMENAZAS**

MATRIZ DE AMENAZAS			
Factor	Impacto (1)	Ponderación (2)	Total (1*2)
El hecho de que el 20% de sus clientes generen el 80% de sus ganancias representa una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que la pérdida de uno de esos clientes importantes le causaría graves repercusiones a la rentabilidad de la empresa.	5	0,18	0,90
El hecho de que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias representa una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que si la empresa corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, esto le representaría una fuerte caída en el número de recetas de sus productos.	5	0,15	0,75
El hecho de que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa constituye una amenaza para Laboratorios Sophia, pues esta situación hace que la empresa tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.	5	0,18	0,90
Tener una competencia que es económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado representa una amenaza para Laboratorios Sophia debido a que la empresa debe disputar el mercado oftalmológico con laboratorios más grandes que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.	5	0,15	0,75
Contar con un elevado poder de negociación por parte de su proveedor representa una amenaza para Laboratorios Sophia debido a que éste impone sus condiciones frente a la empresa lo que restringe en cierta medida la capacidad para la toma de decisiones.	5	0,15	0,75
La existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa representa una amenaza para Laboratorios Sophia, pues todos ellos se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.	5	0,19	0,95

Elaborado por: Gabriela Salazar

2.4. ANÁLISIS INTERNO

2.4.1. Aspectos Organizacionales

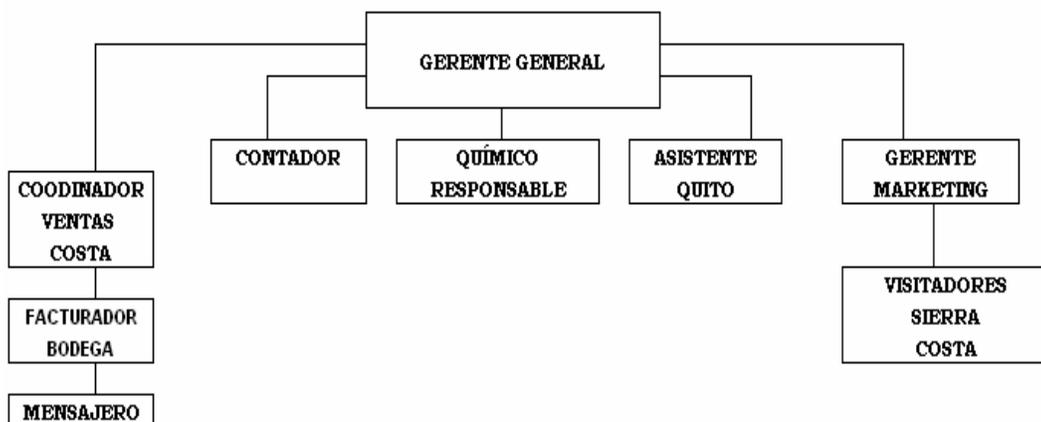
En Laboratorios Sophia se maneja una estructura orgánica bastante plana en la que no existen muchos niveles jerárquicos y por lo tanto, la

comunicación fluye de forma más rápida y llega a todos los miembros de la organización.

Esta forma de estructura les ha ayudado a generar un buen clima organizacional y les ha permitido monitorear de mejor forma a los empleados pues están en contacto directo con ellos y su relación es de mutua confianza.

A continuación se presenta el organigrama de Laboratorios Sophia:

**Gráfico 2.22:
ORGANIGRAMA LABORATORIOS SOPHIA**



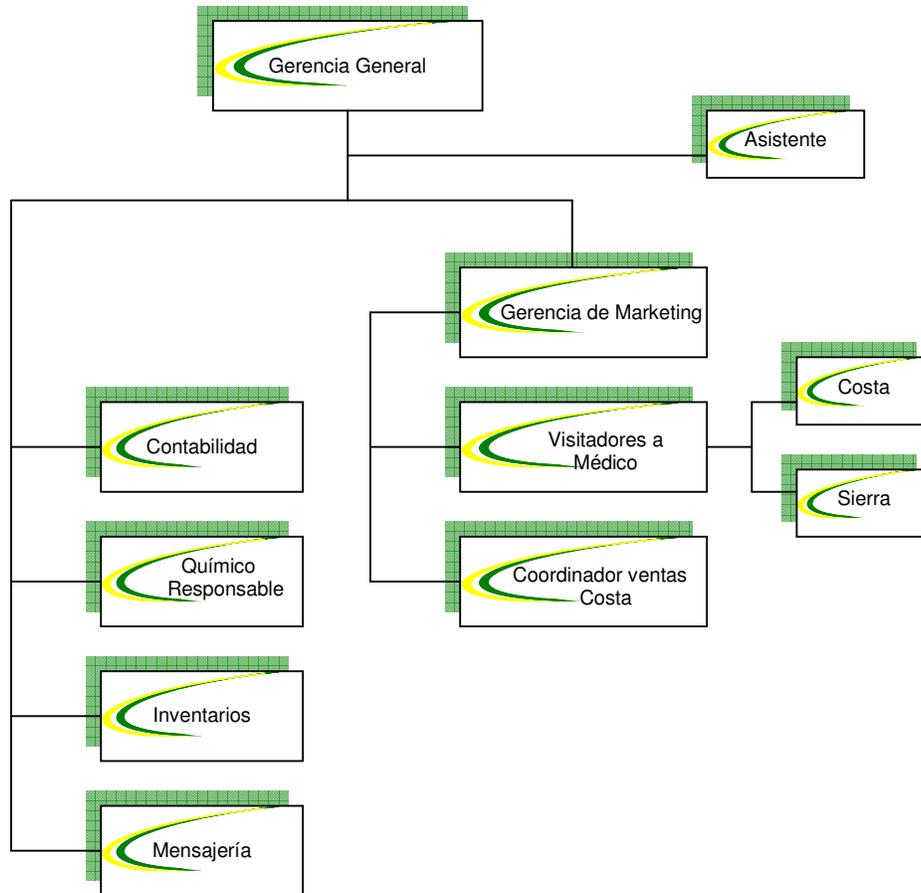
Fuente: Laboratorios Sophia

Como se puede observar en el organigrama anterior existen algunas falencias, pues a pesar de ser en general una estructura bastante plana, no se puede explicar como el coordinador de ventas no pertenece al área de marketing y como la asistente se encuentra al mismo nivel jerárquico y de toma de decisiones que el Gerente de marketing.

Siguiendo el mismo esquema de contar con una estructura orgánica que no posea muchos niveles jerárquicos, se hace la siguiente propuesta que

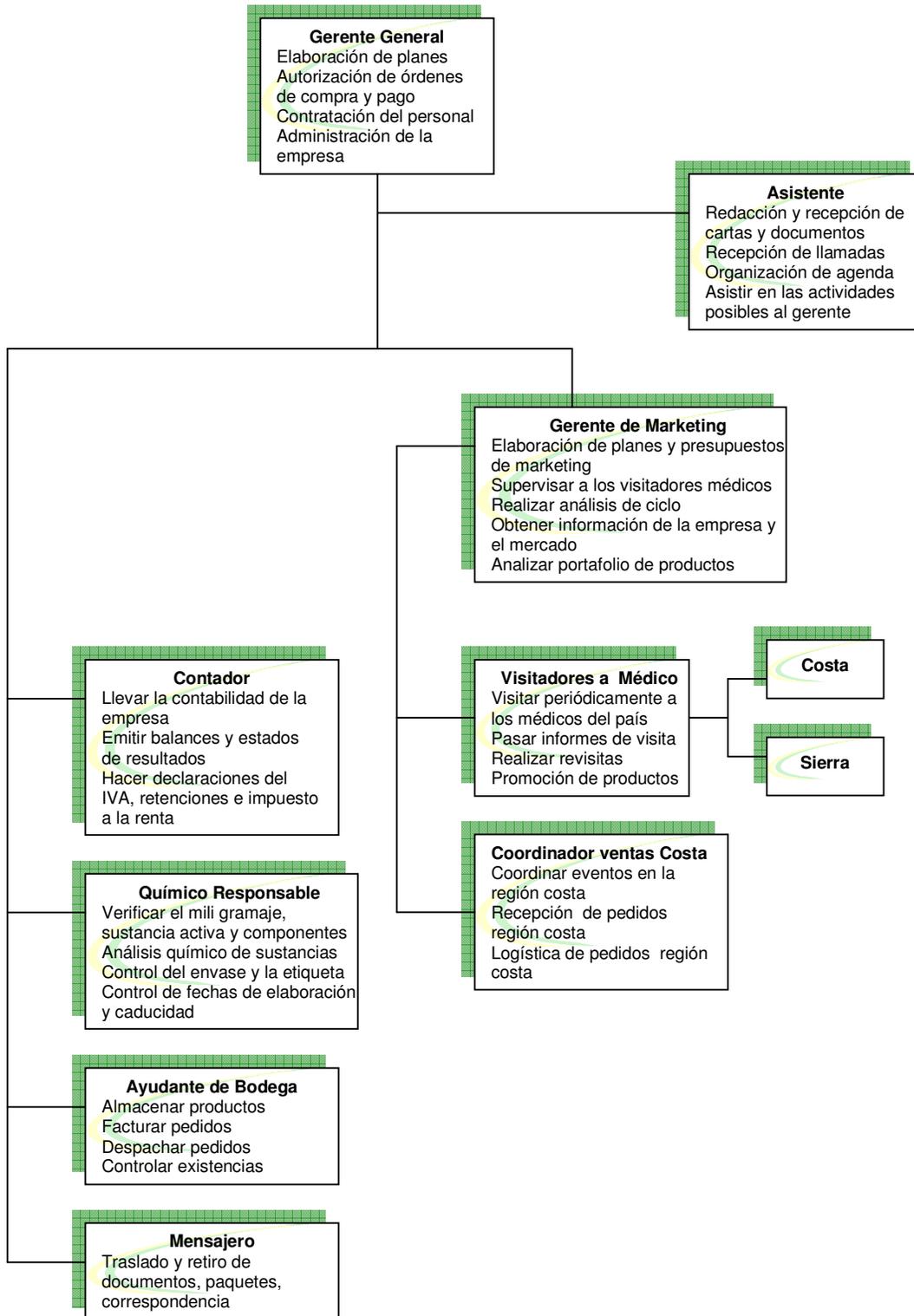
ordena de mejor forma la estructura de la empresa y detalla cuales son las funciones de cada una de sus áreas.

Gráfico 2.23:
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL LABORATORIOS SOPHIA



Elaborado por: Gabriela Salazar

**Gráfico 2.24:
ORGANIGRAMA FUNCIONAL LABORATORIOS SOPHIA**



Elaborado por: Gabriela Salazar

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Tener una estructura orgánica plana representa una fortaleza para Laboratorios Sophia ya que genera un buen clima organizacional y además ayuda a tener un flujo de comunicación óptimo.

2.4.2. Área Administrativa

EL Área Administrativa de Laboratorios Sophia es liderada por el Sr. Hernán Dalgo, Gerente General y socio de la compañía, quien toma todas las decisiones referentes a la selección y contratación del recurso humano, y vigila el cumplimiento del trabajo de sus subordinados.

Dentro de Laboratorios Sophia laboran 10 empleados entre mensajero, visitantes a médico, asistente, encargado de bodega, contador, químico farmacéutico, coordinador de ventas y gerentes; todos ellos contratados directamente por la empresa y a quienes no se les da cursos de capacitación de forma continua, pues gran parte del entrenamiento lo hacen los mismos directivos en ciertos casos.

Actualmente en la empresa no existen manuales de procedimientos en el área administrativa, por lo que la función de cada empleado es delimitada por el gerente general quien induce al personal y lo incorpora al equipo de trabajo, esto se debe principalmente a que no existe un área administrativa bien conformada dentro de la empresa.

La elaboración de un plan general de trabajo es una de las principales funciones del Gerente General de Laboratorios Sophia, quien planifica y vela por la ejecución de este plan que orienta a nivel macro todas las actividades de la empresa.

Dentro de las funciones administrativas se encuentran también la autorización de las órdenes de compra y pago tanto de las existencias como de los insumos para la empresa.

Al momento no se cuenta con un software especializado que ayude a la administración de esta área.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues tiene claro el rumbo que desea seguir y los recursos que necesita para conseguirlo.

No contar con manuales de procedimientos e inducción para el personal constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, debido a que si los empleados presentan una duda sobre sus funciones o la empresa, no existe un documento que les ayude y deben remitirse directamente al Gerente General.

La falta de un departamento administrativo bien estructurado constituye una debilidad para Laboratorios Sophia ya que las funciones de este departamento deben ser cubiertas por los directivos de la compañía que a la vez tienen a su cargo otras áreas de la empresa de las que tienen mejor conocimiento.

No contar con un software especializado que ayude a la administración de la empresa constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, ya que no cuentan con esta herramienta necesaria y útil al momento de gerenciar la empresa.

No capacitar continuamente a todos sus empleados constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, ya que el aprendizaje y aplicación de

nuevos conocimientos favorecen al desarrollo de los empleados y la empresa en general.

2.4.3. Área de mercadotecnia

El área de mercadotecnia es dirigida por el Sr. Carlos Viteri, Gerente de Marketing, quien tiene a su cargo a los visitantes de la región costa y sierra; y al coordinador de ventas de la región costa.

En esta área se elaboran los planes y los presupuestos de marketing que posteriormente son analizados con el Gerente General para la respectiva aprobación.

Dentro de esta área también se manejan estadísticas de venta, información de la competencia, estadísticas de visitas a los médicos, proyecciones de importaciones y ventas, bonificaciones a clientes.

El Gerente de marketing tiene la obligación de vigilar el cumplimiento del plan y los presupuestos de marketing para lo cual supervisa y controla el trabajo de los visitantes a médico y el coordinador de ventas; además cada mes se realizan reuniones para hacer un análisis de ciclo que estudia las ventas y aspectos relevantes a la comercialización de los productos, esto se lo hace con la presencia de todos los integrantes del área de marketing.

A pesar de los constantes esfuerzos que se realizan con respecto a la promoción de los productos a los médicos oftalmólogos, la línea de colirios y ungüentos de Sophia todavía no cuenta con un buen posicionamiento como es el caso de su competencia; además la cobertura que posee el Laboratorio no llega a las provincias del oriente ni a la región Insular, provincias en las que su competencia si tiene presencia.

En esta área tampoco existe un software especializado en marketing, ni un manual de procedimientos, aunque si existe toda clase de información relevante al mercado y la empresa.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Elaborar planes y presupuestos de marketing constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues ayuda a la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.

Realizar análisis de ciclo de forma mensual constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues permite tener una buena retroalimentación de sus planes e información sobre lo que está pasando en el mercado.

Manejar estadísticas e información relevante a la empresa y el mercado constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues permite una reacción oportuna y ayuda a la buena toma de decisiones en la empresa.

Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa es una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues les permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados del mercado.

Tener un departamento de marketing bien estructurado constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia puesto que existen responsables para cada actividad que se desarrolla dentro del departamento.

Para Laboratorios Sophia representa una debilidad que sus productos todavía no cuenten con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.

Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra representa una debilidad para Laboratorios Sophia pues no cuenta con una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.

El hecho de no contar con un software especializado para el área de marketing constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, ya que esta herramienta permite una mejor organización de la información dentro de esta área.

2.4.4. Área Financiera

Dentro de Laboratorios Sophia no existe un departamento financiero estructurado que tenga un representante permanente en la organización. La contabilidad de la empresa es llevada por un contador quien hace las declaraciones mensuales del impuesto al valor agregado y retenciones; y una vez al año realiza la declaración del impuesto a la renta generado por la empresa.

Este contador esta debidamente certificado y autorizado, pero no labora en horario continuo dentro de la empresa.

Las asesorías financieras que se ejecutan en la empresa son suministradas por el PHD en finanzas Eduardo Muñoz, experto en el tema y además socio de la compañía, proporciona las asesorías necesarias que la empresa debe seguir en el campo de las finanzas.

Cabe destacar que este socio no tiene funciones administrativas dentro de la empresa, por lo que la ayuda que se recibe de él, se la considera externa a la organización.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Llevar una contabilidad detallada de las operaciones de la empresa constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia, ya que además de cumplir con la ley, le permite tener información actualizada de sus cuentas que le ayuda a una mejor toma de decisiones.

El hecho de que las asesorías financieras sean dadas por un experto en finanzas representa una fortaleza para Laboratorios Sophia pues su consejo es de gran valía y utilidad para la empresa; y está respaldado en el conocimiento y experiencia de un profesional.

No tener un departamento financiero bien estructurado dentro de la empresa representa una debilidad para Laboratorios Sophia, pues las cuentas y los presupuestos de la empresa van cambiando todos los días por lo que es necesario que una persona se haga cargo constantemente de ellos.

2.4.5. Capacidad Directiva

Dentro de la capacidad directiva se debe analizar la buena gestión de los Gerentes tanto General como de Marketing en Laboratorios Sophia.

Cuando la empresa fue constituida en el año 1998, los montos que se vendían en ese entonces no superaban los 80.000 dólares, pero gracias a la buena dirección que se ha mantenido a lo largo de los años, la empresa actualmente maneja poco más de 1.000.000 de dólares anuales.

Los gerentes del Laboratorio se sienten sumamente comprometidos en alcanzar y superar los objetivos empresariales, por esta razón están elaborando constantemente planes que ayudan al crecimiento tanto de la

empresa como de sus empleados, y además monitorean siempre el avance de los mismos.

La gestión de los directivos de la empresa se ve reflejada en los nuevos retos que año a año se van imponiendo a nivel de organización y que con mucho profesionalismo los han ido cumpliendo, los gerentes consideran que su amplia trayectoria en la industria farmacéutica les ha ayudado a conocer como se mueve el mercado y han podido acoplarse a él con mucho éxito.

Dentro de la empresa los directivos se encuentran analizando permanentemente la gestión de cada uno de sus empleados, lo que evidencia trabajo en equipo y preocupación por cada una de las áreas de la compañía.

Además se analizan constantemente las ventas y el ciclo de vida de cada uno de los productos, situación que les ha ayudado a invertir en aquellos que les proporcionan buena rentabilidad y liquidar aquellos que no han tenido la acogida esperada en el mercado.

El esquema sobre el cual la dirección de Sophia trabaja está sustentado en valores que día a día se ponen en práctica para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa y quienes trabajan en ella.

- **Connotación para Laboratorios Sophia**

Contar con directivos que tienen una amplia trayectoria en la industria farmacéutica es una fortaleza para Laboratorios Sophia, ya que su experiencia ha sido muy útil en la toma de decisiones de trascendental importancia para la empresa.

Alcanzar los retos que anualmente son fijados por la gerencia constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues denota la gran capacidad que tienen los directivos para tomar decisiones y reaccionar de forma oportuna ante diferentes situaciones.

Realizar un seguimiento del desempeño de cada uno de sus empleados representa una fortaleza para Laboratorios Sophia, ya que les ayuda a tener conocimiento de cada una de las áreas de la empresa y además es útil para corregir posibles errores.

2.4.6. Matriz resumen de fortalezas y debilidades

Para analizar el impacto de las diferentes variables en la gestión de la empresa se tomó la misma consideración que en las matrices del macroambiente y microambiente.

Cuadro 2.34:
MATRIZ DE FORTALEZAS
MATRIZ DE FORTALEZAS

Factor	Impacto (1)	Ponderación (2)	Total (1*2)
Tener una estructura orgánica plana representa una fortaleza para Laboratorios Sophia ya que genera un buen clima organizacional y además ayuda a tener un flujo de comunicación óptimo.	3	0,05	0,15
Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues tiene claro el rumbo que desea seguir y los recursos que necesita para conseguirlo.	5	0,12	0,60
Elaborar planes y presupuestos de marketing constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues ayuda a la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.	5	0,12	0,60
Realizar análisis de ciclo de forma mensual constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues permite tener una buena retroalimentación de sus planes e información sobre lo que está pasando en el mercado.	5	0,12	0,60
Manejar estadísticas e información relevante a la empresa y el mercado constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues permite una reacción oportuna y ayuda a la buena toma de decisiones en la empresa.	5	0,08	0,40
Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa es una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues les permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados.	5	0,12	0,60
Tener un departamento de marketing bien estructurado constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia puesto que existen responsables para cada actividad que se desarrolla dentro del departamento.	1	0,05	0,05
Llevar una contabilidad detallada de las operaciones de la empresa constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia, ya que además de cumplir con la ley, le permite tener información actualizada de sus cuentas que le ayuda a una mejor toma de decisiones.	3	0,05	0,15
El hecho de que las asesorías financieras sean dadas por un experto en finanzas representa una fortaleza para Laboratorios Sophia pues su consejo es de gran valía y utilidad para la empresa; y está respaldado en el conocimiento y experiencia de un profesional.	5	0,12	0,60
Contar con directivos que tienen una amplia trayectoria en la industria farmacéutica es una fortaleza para Laboratorios Sophia, ya que su experiencia ha sido muy útil en la toma de decisiones de trascendental importancia para la empresa.	3	0,08	0,24
Alcanzar los retos que anualmente son fijados por la gerencia constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues denota la gran capacidad que tienen los directivos para tomar decisiones y reaccionar de forma oportuna ante diferentes situaciones.	3	0,06	0,18
Realizar un seguimiento del desempeño de cada uno de sus empujados representa una fortaleza para Laboratorios Sophia, ya que les ayuda a tener conocimiento de cada una de las áreas de la empresa y además es útil para corregir posibles errores.	1	0,03	0,03

Elaborado por: Gabriela Salazar

**Cuadro 2.35:
MATRIZ DE DEBILIDADES**

MATRIZ DE DEBILIDADES			
Factor	Impacto (1)	Ponderación (2)	Total (1*2)
No contar con manuales de procedimientos e inducción para el personal constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, debido a que si los empleados presentan una duda sobre sus funciones o la empresa, no existe un documento que les ayude y deben remitirse directamente al Gerente General.	3	0,08	0,24
No contar con un software especializado que ayude a la administración de la empresa constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, ya que no cuentan con esta herramienta necesaria y útil al momento de gerenciar la empresa.	1	0,05	0,05
No capacitar continuamente a todos sus empleados constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, ya que el aprendizaje y aplicación de nuevos conocimientos favorecen al desarrollo de los empleados y la empresa en general.	5	0,13	0,65
El hecho de no contar con un software especializado para el área de marketing constituye una debilidad para Laboratorios Sophia, ya que esta herramienta permite una mejor organización de la información dentro de esta área.	1	0,05	0,05
No tener un departamento financiero bien estructurado dentro de la empresa representa una debilidad para Laboratorios Sophia, pues las cuentas y los presupuestos de la empresa van cambiando todos los días por lo que es necesario que una persona se haga cargo constantemente de ellos.	5	0,15	0,75
Para Laboratorios Sophia representa una debilidad que sus productos todavía no cuenten con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.	5	0,2	1,00
La falta de un departamento administrativo bien estructurado constituye una debilidad para Laboratorios Sophia ya que las funciones de este departamento deben ser cubiertas por los directivos de la compañía que a la vez tienen a su cargo otras áreas de la empresa de las que tienen mejor conocimiento.	5	0,15	0,75
Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra representa una debilidad para Laboratorios Sophia pues no cuenta con una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.	5	0,19	0,95

Elaborado por: Gabriela Salazar

2.5. DIAGNÓSTICO

2.5.1. Matriz FODA

**Cuadro 2.36:
MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Realizar planes de trabajo que orienten a la empresa constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues tiene claro el rumbo que desea seguir y los recursos que necesita para conseguirlo.	Presentar un tipo de cambio estable en el peso mexicano es una oportunidad para Laboratorios Sophia ya que puede planificar sus compras de acuerdo a sus presupuestos y resulta mejor importar productos mexicanos a nuestro país, pues el dólar continúa siendo la moneda más fuerte de las dos.
Elaborar planes y presupuestos de marketing constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues ayuda al la empresa a saber cuantos recursos deben ser destinados a esta área y como van a ser utilizados.	El crecimiento de la población que tiene mayor acceso a todos los servicios básicos y de salud es una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que con el crecimiento poblacional crece el número de patologías oculares
Realizar análisis de ciclo de forma mensual constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues permite tener una buena retroalimentación de sus planes e información del mercado	El crecimiento de la población de médicos oftalmólogos y residentes representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que éstos constituyen los nuevos y potenciales clientes de Laboratorios Sophia.
Manejar estadísticas e información relevante a la empresa y el mercado constituye una fortaleza para Laboratorios Sophia pues permite una reacción oportuna y ayuda a la buena toma de decisiones	Que las personas se preocupen cada vez más y combinen su salud visual con su imagen y su modo de vida representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues para mantener esta tendencia se necesita de los productos de la empresa.
Realizar un seguimiento de cada uno de los productos de la empresa es una fortaleza para Laboratorios Sophia, pues les permite identificar en cuales productos se debe invertir y cuales deben ser retirados	El incremento de las diferentes patologías oculares en los últimos años constituye una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que toda su línea de productos se destina al tratamiento de éstas afecciones.
El hecho de que las asesorías financieras sean dadas por un experto en finanzas representa una fortaleza para Laboratorios Sophia pues su consejo es de gran valía y utilidad para la empresa	El aumento de instituciones médicas es una oportunidad para Laboratorios Sophia, especialmente las que pertenecen al sector privado pues constituyen sus potenciales clientes en la compra de productos oftalmológicos.
	Contar con precios más bajos que los de sus mayores competidores representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, pues los médicos oftalmólogos consideran este factor antes de recetar los productos.
	La rígida política con respecto al expendio de medicamentos de uso humano constituye una oportunidad para Sophia pues es una barrera de entrada para posibles competidores
	La difícil diferenciación y aceptación del producto dentro del mercado oftalmológico ecuatoriano representa una oportunidad para Laboratorios Sophia, ya que constituyen barreras de entrada para potenciales participantes dentro del mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No capacitar continuamente a todos sus empleados es una debilidad para Sophia, ya que el aprendizaje y aplicación de nuevos conocimientos favorecen al desarrollo de los empleados y la empresa en general.	El crecimiento del PIB a una tasa decreciente representa una amenaza para la empresa pues evidencia la contracción de la economía ecuatoriana y la falta de apoyo a los sectores productivos del país.
No tener un departamento financiero bien estructurado dentro de la empresa es una debilidad para Laboratorios Sophia, pues se necesita una persona que esté a cargo de esta área.	Haberse expedido un decreto que congele el precio de las medicinas desde el año 2002 constituye una amenaza para laboratorios Sophia, debido a que la empresa no puede generar mayor rentabilidad vía alza de precios.
Para Laboratorios Sophia representa una debilidad que sus productos todavía no cuenten con un buen posicionamiento dentro del mercado farmacéutico oftalmológico ecuatoriano.	Que el 20% de sus clientes generen el 80% de sus ganancias representa una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que la pérdida de uno de esos clientes importantes le causaría graves repercusiones a la rentabilidad de la empresa.
La falta de un departamento administrativo bien estructurado constituye una debilidad para Laboratorios Sophia ya que estas funciones deben ser cubiertas por los directivos de la compañía que a la vez tienen a su cargo otras áreas de la empresa	El hecho de que el 20% de los oftalmólogos prescriban el 80% de las recetas que los pacientes adquieren en las farmacias es una amenaza para Laboratorios Sophia, ya que si la empresa corta relaciones con uno o varios oftalmólogos, le representaría una fuerte caída en el número de recetas de sus productos.
Comercializar la línea de productos únicamente en la costa y en la sierra representa una debilidad para Laboratorios Sophia pues no cuenta con una cobertura nacional como lo hacen el resto de laboratorios.	Que los clientes tengan un gran poder de negociación con la empresa constituye una amenaza para Laboratorios Sophia, pues esta situación hace que la empresa tenga una disminución en sus márgenes de utilidad.
	Tener una competencia económicamente más solvente y que lleva más años en el mercado representa una amenaza para Laboratorios Sophia debido a que la empresa debe competir con laboratorios que cuentan con un posicionamiento obtenido a través de los años.
	Contar con un elevado poder de negociación por parte de su proveedor es una amenaza para Sophia debido a que éste impone sus condiciones frente a la empresa lo que restringe en cierta medida la capacidad para la toma de decisiones.
	La existencia de muchos sustitutos por cada uno de los productos que posee la empresa representa una amenaza, pues todos ellos se encuentran disponibles en el mercado y son del conocimiento del oftalmólogo.

Elaborado por: Gabriela Salazar