

**Capítulo**

**2**

## **Análisis Situacional**

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

El análisis situacional es una exploración de todos los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro. La óptima identificación del entorno permitirá determinar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo y las fortalezas y debilidades que tiene en su ámbito interno.

##### 2.1.1 DEFINICIONES

**Oportunidades:** Las oportunidades son situaciones que se pueden considerar ventajosas para la empresa y que influyen de manera positiva.

**Amenazas:** Las amenazas son situaciones negativas, desfavorables o que presentan un obstáculo en las actividades de la empresa. Se pueden considerar factores de riesgo para el desarrollo de un negocio e incluso su permanencia en el mercado.

**Fortalezas:** Las fortalezas son habilidades o destrezas con las que cuenta la empresa y que le brindan una mejor posición frente a sus competidores. Las fortalezas en una empresa pueden ser su adecuado manejo de procesos y recursos con lo cual le otorga resultados positivos y favorables.

**Debilidades:** Las debilidades son falencias o carencias que se presentan en la empresa, las cuales actúan de manera negativa. En una empresa las debilidades pueden ser la falta de recursos, falta de capacidades, problemas operativos; estos

aspectos afectan el desempeño de las actividades de la empresa y su posición en el mercado.

## 2.2 PARTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

**Cuadro Sinóptico No. 2.01: Partes del Análisis Situacional**



Fuente: Curso Taller de Grado, ESPE 2008

## **2.3 ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE**

Por medio del análisis de macroambiente se determinarán los diferentes factores que influyen en el sector en el que la empresa se encuentra, tales como factores económicos, sociales, culturales, políticos, ecológicos, internacionales; los cuales afectarán el desempeño de las actividades de la empresa y constituyen aspectos no controlables. El análisis de macroambiente determinará oportunidades o amenazas para la empresa.

Para facilitar el análisis se consideran los siguientes escenarios: Económico, Social, Cultural, Político, Tecnológico, Ecológico, de Seguridad Pública e Internacional.

### **2.3.1 ESCENARIO ECONÓMICO**

A continuación se detallarán los indicadores económicos que forman parte del escenario económico ecuatoriano.

#### **❖ PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.<sup>3</sup>

El PIB es la suma de los ingresos de los asalariados, las ganancias de las empresas y los impuestos menos las subvenciones. La diferencia entre el valor de la producción de una empresa y el de los bienes intermedios tiene uno de los tres

---

<sup>3</sup> Banco Central de Ecuador. Boletín Oct-2008

destinos siguientes: los trabajadores en forma de renta del trabajo, las empresas en forma de beneficios o el Estado en forma de impuestos indirectos, como el IVA.

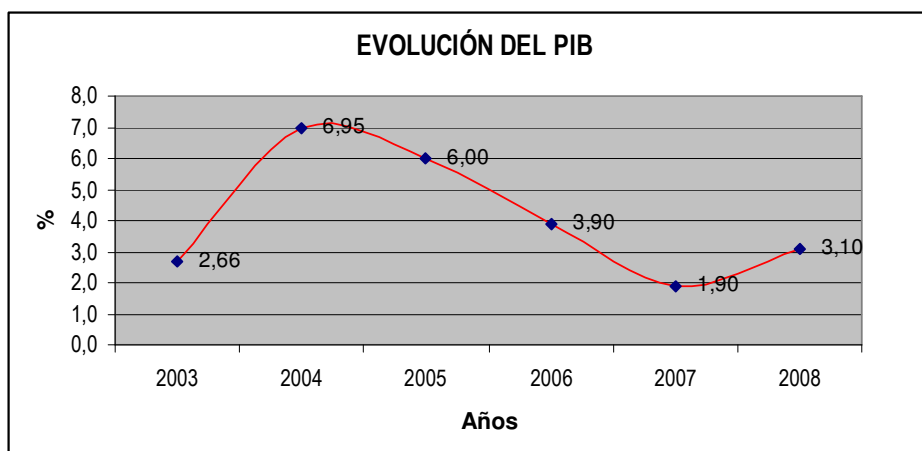
El PIB en septiembre del 2007 alcanzó los 44.490 millones de dólares y para el mismo período del año 2008, los 47.052 millones de dólares, lo cual representa un 3,1% de incremento (Gráfico 2.01). Sin embargo, esta evolución no implica un crecimiento acelerado de la economía ya que tomando en cuenta el índice de desarrollo poblacional, no existe un progreso equitativo, por lo cual representa un estancamiento o amenaza para la economía ecuatoriana.

**Cuadro No 2.01: PIB en millones de dólares**

| PIB (MILLONES DE DÓLARES) |                           |             |
|---------------------------|---------------------------|-------------|
| AÑO                       | PIB (millones de dólares) | Variación % |
| 2003                      | 27.200                    | 2,7         |
| 2004                      | 30.281                    | 7,0         |
| 2005                      | 37.187                    | 6,0         |
| 2006                      | 41.401                    | 3,9         |
| 2007                      | 44.490                    | 1,9         |
| 2008 (oct)                | 47.052                    | 3,1         |

Fuente: Cifras Económicas del Ecuador, BCC  
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

**Gráfico No. 2.01: Evolución de PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

En el caso de la empresa, el descenso del PIB representa una amenaza de impacto medio, ya que la empresa comercializará un medicamento antidepresivo cuya compra no es prioritaria, con lo cual se produciría una disminución en las ventas ocasionadas por una menor demanda.

### ❖ **BALANZA COMERCIAL**

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones; el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

$$\text{Balanza comercial} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$$

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto se puede decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.<sup>4</sup>

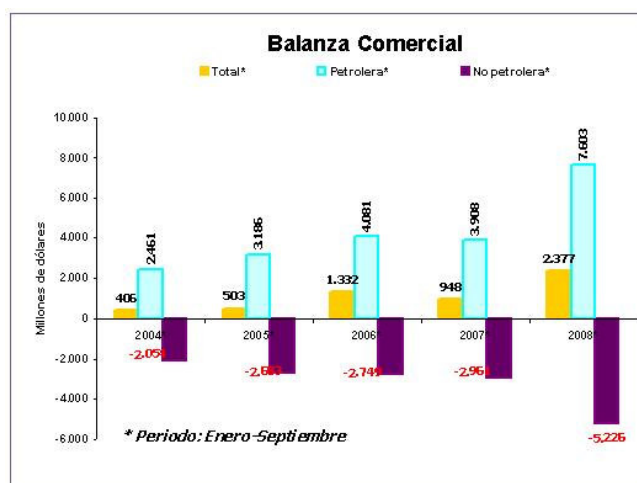
---

<sup>4</sup> Banco Central del Ecuador. Boletín Oct-2008

De acuerdo al Banco Central se prevé que para el período enero - septiembre de 2008 las exportaciones alcanzarían los 15.500 millones de dólares, esto es, 54% más que el monto registrado en el mismo período de 2007. Las exportaciones no petroleras presentarían un incremento de 17%, y las exportaciones industriales crecerían 24%.

Con respecto a las importaciones, las importaciones totales en el período enero a septiembre de 2008 superan los 12.000 millones de dólares, lo cual representa un incremento de 33% en relación al mismo periodo del 2007. Las importaciones de materias primas para la industria crecen un 37% en valor con relación al mismo período de 2007.<sup>5</sup>

**Gráfico No. 2.02: Balanza Comercial**



Fuente: Estadísticas Económicas Sep-08, Cámara de Industrias de Guayaquil

Los datos presentados por el Banco Central del Ecuador reportan un mayor crecimiento de las exportaciones frente a las importaciones. Este superávit se sustenta en buena parte en los altos precios del petróleo que dan como resultado un crecimiento de 115% en la balanza comercial petrolera, en tanto que la balanza comercial no petrolera presenta un incremento del déficit superior al 67% con respecto al mismo período del 2007.

<sup>5</sup> Estadísticas Económicas Sep-2008, Cámara de Comercio de Guayaquil

El saldo del balanza de a septiembre del 2008 es de 2.377 millones de dólares. Con la crisis económica que afecta a nivel mundial desde octubre del 2008, la demanda de los productos estrella como son el petróleo, flores, café, cacao; han disminuido sensiblemente, con lo cual al final del año la Balanza Comercial será negativa debido a la baja en el precio del petróleo, de 105 a 55 dólares el barril, lo cual representa una amenaza.

Para la empresa, los resultados de la balanza comercial representan una amenaza de alto impacto ya que los productos que la empresa venden son enteramente de importación y de incrementarse las políticas proteccionistas que favorezcan el consumo de productos nacionales y aumenten los aranceles a las importaciones, daría como resultado el incremento en el valor de los bienes importados lo cual puede afectar de forma negativa a la empresa.

#### ❖ **TASAS DE INTERÉS**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador. Boletín Oct-2008



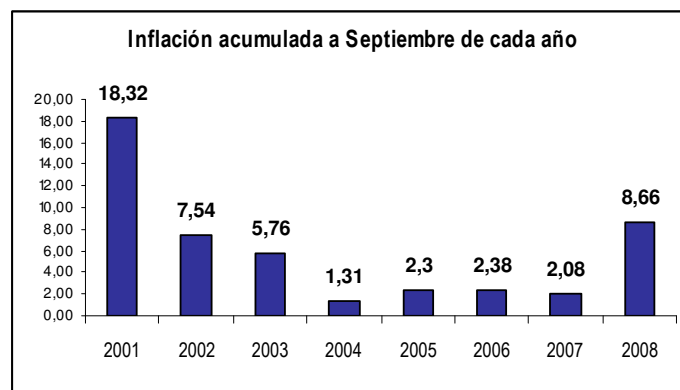
En el caso de Laboratorios SERVIER, el incremento de las tasas de interés representa una amenaza de bajo impacto, ya que la empresa cuenta con recursos directos de la casa matriz y no adquiere compromisos crediticios.

## ❖ INFLACIÓN

La inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

La inflación acumulada hasta el mes de Septiembre 2008 se encontró en 8.66 frente al año pasado que fue del 2,08<sup>7</sup>, lo que nos indica que el índice inflacionario se ha cuádruplicado.

**Gráfico No.2.03: Inflación acumulada a Septiembre**



Fuente: Informe mensual de Inflación Sep-08  
Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

<sup>7</sup> Informe mensual de Inflación Sep-08, Banco Central del Ecuador

La inflación en nuestro país tiende al alza como se puede apreciar en el Gráfico No.2.03. Esto se manifiesta debido al incremento de los precios de alimentos y consecuentemente el incremento de la canasta básica que alcanzó los 507,32 dólares en el mes de octubre 2008.<sup>8</sup>

En consecuencia, la inflación representa una amenaza de impacto alto, ya que al incrementarse los precios de la canasta básica las personas optarán por consumir los productos básicos y pueden buscar productos sustitutos de menor precio en el caso de los medicamentos.

#### ❖ **DOLARIZACIÓN**

La Dolarización es un esquema cambiario que adoptó el Ecuador en el año 2000 y estableció al dólar americano como moneda oficial con el fin de frenar la inflación y estabilizar la economía.

Con la dolarización se espera reducir las tasas de interés y también atraer a la inversión extranjera, de manera que contribuye a la producción nacional y a la reducción de los niveles de desempleo.

Para Laboratorios SERVIER, la dolarización brinda estabilidad para la inversión con un ambiente de negociación reconocido a nivel mundial por el manejo del dólar americano de manera que representa una oportunidad de impacto alto.

---

<sup>8</sup> INEC. [www.ecuadorenestadisticas.com](http://www.ecuadorenestadisticas.com)

## ❖ INGRESOS DE MIGRANTES

Las remesas de inmigrantes están consideradas dentro de los mayores contribuyentes del PIB seguido de los ingresos petroleros y exportaciones no petroleras. Esto es resultado del trabajo de los emigrantes en diferentes países y distintas actividades vinculadas a la construcción, agricultura y manufactura que es mejor retribuida en países europeos y en Estados Unidos.

**Cuadro No.2.02**

| <b>Montos de Remesas Recibidas en miles de USD por REGION</b> |                     |                     |                    |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Región</b>   | <b>II TRIM 2007</b> | <b>II TRIM 2008</b> | <b>% Variación</b> |
| AUSTRO  | 313.415             | 237.969             | -32%               |
| COSTA   | 240.198             | 289.012             | 17%                |
| GALAPAGOS   |                     | 147                 | 100%               |
| ORIENTE   | 31.580              | 18.296              | -73%               |
| SIERRA  | 186.153             | 166.139             | -12%               |
| <b>Total general</b>  | <b>771.347</b>      | <b>711.562</b>      | <b>-8%</b>         |

Fuente: Estadísticas de Remesas, Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

En el cuadro No.2.02 se presenta los montos recibidos por remesas de acuerdo a las regiones, en donde el Austro por ser la zona de mayor índice de migración registra mayores ingresos. Sin embargo se puede observar que a nivel nacional existe una disminución de 8% de los ingresos provenientes de remesas comparando el segundo trimestre del año 2007 con el 2008.

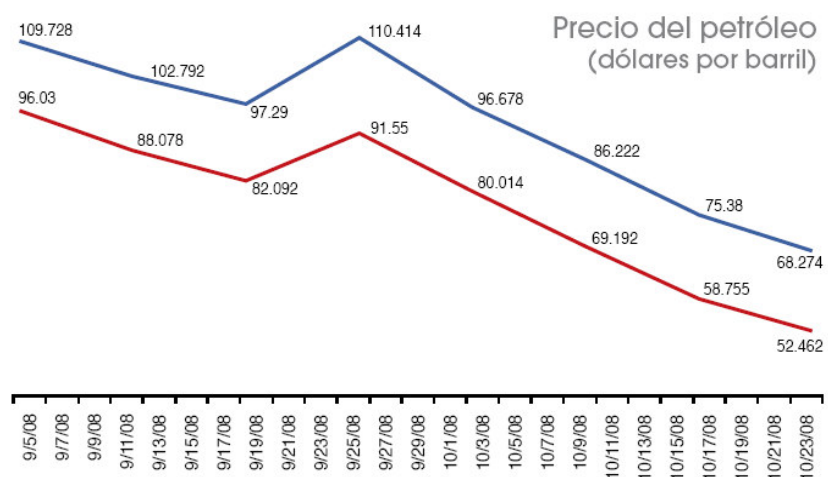
Debido a que las remesas de los emigrantes contribuyen a mantener la economía del país y posibilitan el poder de adquisición de bienes y servicios a la población que las recibe, la reducción de estos ingresos representan para Laboratorios SERVIER una amenaza de impacto medio, ya que limita el consumo de productos entre estos los medicamentos.

## ❖ INGRESOS PETROLEROS

Los ingresos petroleros generan alrededor del 40% de ingresos al Gobierno Ecuatoriano, lo cual representa un riesgo cuando el precio del mismo tiende a la baja. En la actualidad debido a la crisis financiera y consecuente caída de precios, entre ellos el petróleo, se presenta una baja considerable en los ingresos del Estado.

En el Gráfico No.2.04, se puede apreciar la baja del precio del petróleo que a julio del 2008 estaba en 145,3 dólares americanos el barril, y representaba un incremento del 101% con respecto al precio promedio del año pasado<sup>9</sup>. Sin embargo en el mes de septiembre el precio del barril de petróleo ecuatoriano cae y ahora el presupuesto se ve afectado con 44 millones de dólares menos y se estima un déficit adicional de 39 dólares por barril exportado adicionales a la pérdida de la economía ecuatoriana.

**Gráfico No.2.04: Precio del petróleo (dólares por barril)**



Fuente: Banco Central del Ecuador / Cámara de Comercio de Quito

<sup>9</sup> Cámara de Comercio de Quito

En base a estos resultados, se puede establecer que los ingresos por petróleo representan una amenaza de impacto bajo para la empresa, ya que la economía del país se ve afectada y se genera incertidumbre en inversionistas extranjeros.

## ❖ RÉGIMEN TRIBUTARIO

Por medio del régimen tributario, el Gobierno Central realiza la recaudación de impuestos tales como: impuesto a la renta, impuesto al consumo, impuestos específicos, impuestos a los activos, impuestos al comercio exterior; los cuales generan ingresos que serán gastados por medio del Presupuesto General del Estado, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas. La función de recaudación de los impuestos nacionales, distribuidos a través del presupuesto, son administrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Esta última organización, se encarga de recaudar los derechos arancelarios, pero adicionalmente recauda otros impuestos nacionales que se aplican a otros productos importados que entren por los distintos distritos aduaneros del país.<sup>10</sup>

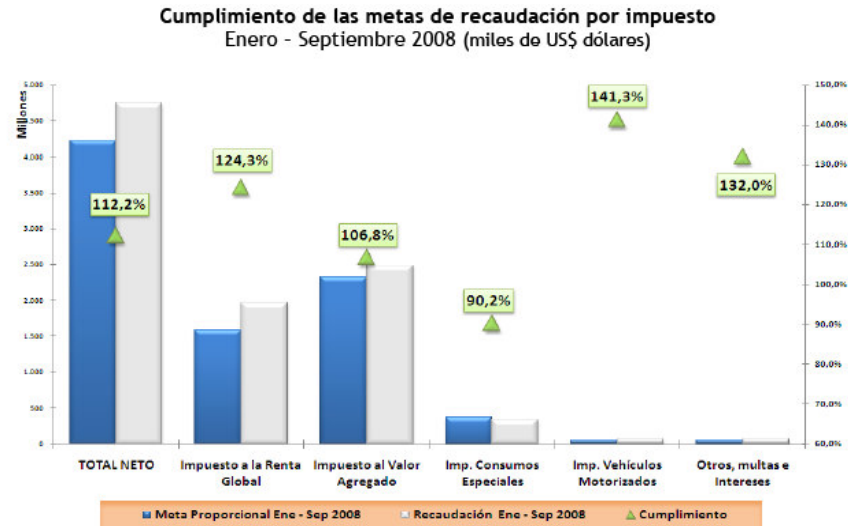
En el Gráfico No.2.05 se puede visualizar el cumplimiento neto de la recaudación frente a la meta proporcional del presupuesto del 112,2%. Esto significó 515,4 millones de dólares adicionales al Presupuesto General del Estado. Hay un crecimiento del 22,1% durante el periodo enero – agosto del 2008, frente al mismo período del año 2007.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Corpei

<sup>11</sup> SRI

## Gráfico No.2.05: Cumplimiento de las metas de recaudación de impuesto



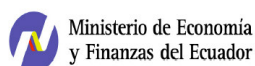
Fuente: SRI

Para la empresa el régimen tributario está asociado con el pago de impuestos a importaciones y posterior pago del IVA (Impuesto de Valor Agregado) que se grava a medicamentos. Es un proceso establecido por Ley y su cumplimiento oportuno por parte de Laboratorios SERVIER representa una oportunidad de impacto bajo.

### ❖ PRESUPUESTO DEL ESTADO

El Presupuesto General del Estado, es la herramienta con la que cuenta un gobierno para establecer el rol que tendrá dentro de la economía, es decir si aplica una política fiscal expansiva significa que fortalecerá su presencia en la economía. En el Cuadro No.2.03 se visualiza las fuentes de financiamiento del Presupuesto del Estado en donde los mayores ingresos provienen de recursos fiscales y los mayores gastos también son otorgados al sector fiscal.

## Cuadro No.2.03: Presupuesto General del Estado consolidado por Grupo en USD.



Ministerio de Economía  
y Finanzas del Ecuador

### PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

#### CONSOLIDADO POR GRUPO EN US DOLARES



| GRUPOS DE INGRESOS  | Proforma                 |
|---|--------------------------|
| 110000 IMPUESTOS  | 6,392,038,819.41         |
| 120000 SEGURIDAD SOCIAL                                   | 1,971,114,927.51         |
| 130000 TASAS Y CONTRIBUCIONES                             | 662,554,197.29           |
| 140000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS                        | 195,577,424.67           |
| 170000 RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS                     | 329,200,709.92           |
| 180000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES             | 929,873,167.26           |
| 190000 OTROS INGRESOS                                     | 97,580,420.89            |
| 240000 VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS                    | 862,268,778.05           |
| 270000 RECUPERACION DE INVERSIONES                        | 423,279,815.46           |
| 280000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION | 1,545,424,383.90         |
| 360000 FINANCIAMIENTO PUBLICO                             | 1,911,422,871.59         |
| 370000 SALDOS DISPONIBLES                                 | 473,251,663.86           |
| 380000 CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR                      | 24,366,885.28            |
| <b>Total:</b>   | <b>15,817,954,065.09</b> |

| GRUPO DE GASTOS                                   | Proforma                 |
|---|--------------------------|
| 510000 GASTOS EN PERSONAL                         | 4,451,813,634.27         |
| 520000 PRESTACIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL        | 1,470,850,972.94         |
| 530000 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO              | 968,822,863.98           |
| 560000 GASTOS FINANCIEROS                         | 926,874,773.63           |
| 570000 OTROS GASTOS CORRIENTES                    | 69,669,179.32            |
| 580000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES     | 1,033,950,037.72         |
| 590000 PREVISIONES PARA REASIGNACIONES            | 186,177,134.74           |
| 610000 GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCION         | 0.00                     |
| 630000 BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION         | 0.00                     |
| 670000 OTROS GASTOS DE PRODUCCION                 | 0.00                     |
| 710000 GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION          | 47,116,049.33            |
| 730000 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION          | 485,696,232.02           |
| 750000 OBRAS PUBLICAS                             | 943,665,890.26           |
| 770000 OTROS GASTOS DE INVERSION                  | 83,853,422.46            |
| 780000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION | 952,421,943.22           |
| 840000 BIENES DE LARGA DURACION                   | 368,953,635.27           |
| 870000 INVERSIONES FINANCIERAS                    | 1,357,856,792.40         |
| 880000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL     | 1,323,544,346.68         |
| 960000 AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA           | 1,101,383,764.53         |
| 970000 PASIVO CIRCULANTE                          | 45,303,392.32            |
| <b>Total:</b>                                     | <b>15,817,954,065.09</b> |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

El Presupuesto del Estado se alimenta de los ingresos provenientes de las exportaciones, de las remesas de los migrantes, de los impuestos, pero su mayor ingreso fuente es de la venta del petróleo. Para el mes de septiembre del 2008 y como consecuencia de la crisis económica mundial, la baja en el precio del crudo ha afectado directamente los ingresos para el Estado. A finales del año 2008 se presentará un déficit, lo que representa un factor negativo para el escenario económico ecuatoriano, con las consecuentes reducciones en partidas orientadas al sector social como la educación, la vivienda y la salud.

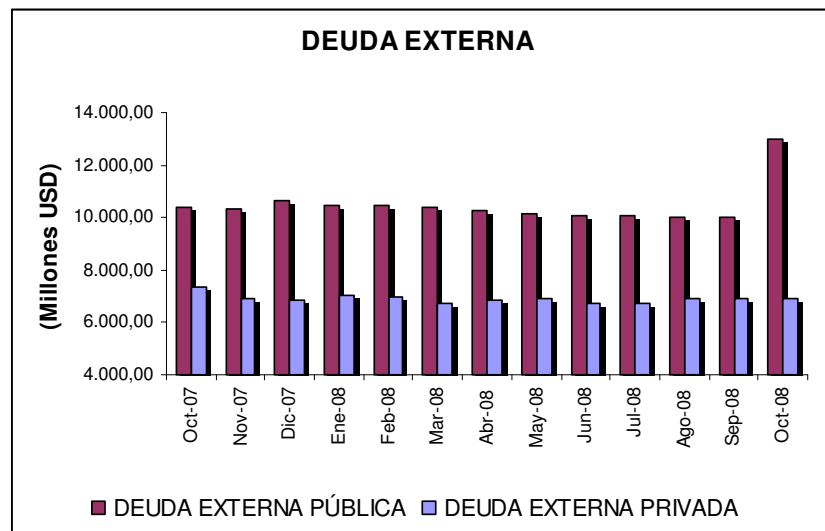
De manera específica, para Laboratorios SERVIER la falta de inversión en el sector de la salud representa una amenaza de impacto alto, que se percibiría como una reducción en las ventas de medicamentos.

#### ❖ **DEUDA EXTERNA**

La Deuda que mantiene el Ecuador está vinculada a ciclos recurrentes de endeudamiento realizados para tratar de mantener una economía en crisis y mal administrada. La Deuda externa se compone de deuda pública y deuda privada, las cuales incluyen movimientos por conceptos de desembolsos, amortizaciones, intereses; movimientos de los préstamos clasificados entre organismos internacionales, gobiernos, bancos, proveedores y de financiamiento de la Balanza de Pagos. La deuda pública por deudor presenta el movimiento de los préstamos del sector público no financiero (SPNF) y sector público financiero. La deuda externa privada corresponde a los préstamos que de conformidad a la legislación vigente por modalidad del préstamo por plazos (corto y largo plazo).



**Gráfico No.2.06: Deuda Externa**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

En el Gráfico No.2.06 se puede observar el movimiento que tiene la Deuda a través del tiempo: La deuda privada registró una disminución del 7% desde octubre del 2007 al presente año, mientras la deuda pública aumenta de 10.372 millones de dólares en octubre del 2007 a 12.980 millones de dólares en octubre 2008, lo cual representa un incremento del 20%. Se puede observar que la deuda pública sobrepasa a la deuda privada lo cual refleja un mal manejo financiero del sector público, así como una política débil en el cumplimiento de obligaciones adquiridas que generan intereses y mayores gastos.

El incremento en la deuda externa genera inestabilidad económica y refleja incapacidad para mantener un control financiero adecuado que da como resultado mayores gastos que ingresos y la necesidad de endeudamiento para mitigar el desfase existente, además un mal manejo de presupuesto fomenta la solicitud de préstamos para cubrir los déficit; por lo que se considera a la Deuda Externa como una amenaza de impacto medio para la empresa.

### 2.3.2 ESCENARIO POLÍTICO

En el Ecuador el ambiente político mantiene una constante que es la inestabilidad e incertidumbre, lo cual es producto de los siguientes aspectos:

1. El Poder Ejecutivo encabezado por el Presidente de la República Rafael Correa, en la actualidad ha perdido su margen de popularidad en alrededor de veinte puntos en relación al 73% obtenido durante los primeros meses de gobierno<sup>12</sup>. Esto debido tanto a la campaña realizada para obtener el “SI” para la Nueva Constitución, y como consecuencia el incumplimiento de todos los ofrecimientos realizados que si bien no son viables a corto plazo, tampoco tienen visión de ser efectivos sin un plan y presupuesto bien establecido; el déficit en el presupuesto del Estado dado principalmente por la caída del petróleo y que enfatiza la debilidad económica del país; el pago de la deuda externa y posibles problemas legales por atrasos en los pagos o peor aún el no pago, con lo que se pone en riesgo las negociaciones en el exterior y la imagen del país se vuelve totalmente negativa.
2. Después de realizada la consulta popular del mes de septiembre en donde el pueblo ecuatoriano dio su voto positivo a la nueva constitución, se instauró el Congresillo constituido por poco más de la mitad de los 130 miembros de la antigua Asamblea Constituyente, lo cual retoma nuevamente los problemas de índole partidista, pugna de poderes ya que el número de representantes corresponde al partido de gobierno y las ya conocidas alianzas o rupturas dentro de los partidos políticos.
3. Próximas elecciones, un nuevo proceso electoral se llevará a cabo en el año 2009, lo cual implica no sólo un nuevo gasto electoral, sino también la presencia de campañas electorales en búsqueda del poder. Este factor vuelve a poner al país en una fase de estancamiento alejando a los funcionarios de sus labores actuales para enfocarse en campañas para su propio beneficio.

---

<sup>12</sup> CEDATOS, Diario El Hoy, 21 de enero 2007

Tomando en cuenta estos aspectos se puede observar que el escenario político repercute en las decisiones de gobierno y no permite un avance en aspectos estructurales que requieren atención como es el mejorar la productividad, atacar directamente la pobreza, hacer cumplir las leyes. A nivel interno se mantiene la inseguridad y a nivel internacional y no se brinda un panorama político sano que otorgue garantías para negociaciones, de manera que se presenta una amenaza de nivel de impacto alto para la empresa.

### **2.3.3 ESCENARIO SOCIAL**

El escenario social corresponde a los diferentes factores que determinan el comportamiento de la población dentro de la sociedad. Así tenemos agentes como el desempleo y subempleo, la población económicamente activa, la pobreza, los sueldos.

#### **❖ DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**

El desempleo es la situación en que las personas capacitadas y disponibles para trabajar carecen de empleo y se ven forzados a la inactividad laboral. A esto se asocia el subempleo y el comercio informal, en los cuales las personas se encuentran realizando actividades ajenas a sus habilidades y profesiones, cuyas remuneraciones están por debajo del salario mínimo y no mantienen una jornada laboral estable.

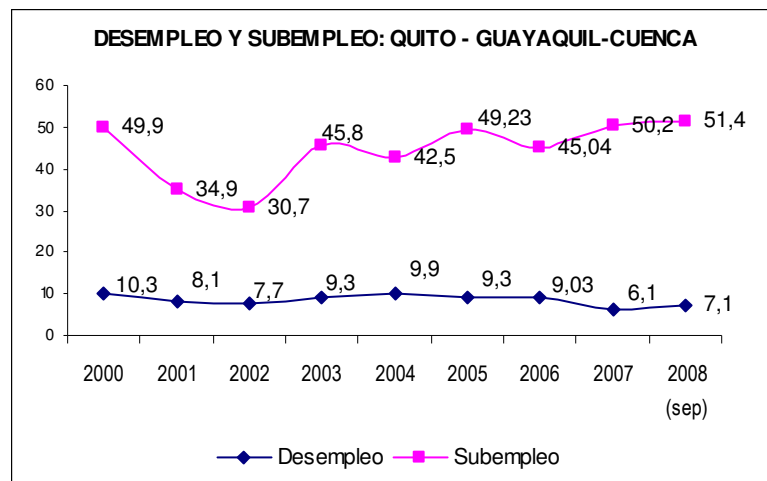
El Instituto Ecuatoriano de Normalización y Censos, INEC, establece en el Ecuador una tasa de desempleo al tercer trimestre del 2008 del 7,1% de la PEA y una tasa de subempleo del 51,4%. En el cuadro No.2.04, se presenta las variaciones de estos índices a partir del año 2000 hasta el presente año.

**Cuadro No.2.04: Tasa de Desempleo y Subempleo**

| Años       | Desempleo | Subempleo |
|------------|-----------|-----------|
| 2000       | 10,3      | 49,9      |
| 2001       | 8,1       | 34,9      |
| 2002       | 7,7       | 30,7      |
| 2003       | 9,3       | 45,8      |
| 2004       | 9,9       | 42,5      |
| 2005       | 9,3       | 49,23     |
| 2006       | 9,03      | 45,04     |
| 2007       | 6,1       | 50,2      |
| 2008 (sep) | 7,1       | 51,4      |

Fuente: INEC  
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

**Gráfico No.2.07: Desempleo y Subempleo**



Fuente: INEC  
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

El índice de desempleo registrado en septiembre del 2008 es del 7,1% de las 4.500.000 personas que conforman la PEA. Esta cifra es preocupante ya que estima que existen alrededor de 55.000 trabajadores sin empleo. Este es un factor negativo sumado a la falta de garantías laborales, los sueldos que no van de acuerdo a las capacidades, el incremento del subempleo y el trabajo informal; con lo que se debilita el poder adquisitivo de la población. De manera que representa para la empresa una amenaza de impacto alto.

## ❖ POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA: PEA.

La PEA, está conformada por las personas de 18 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).<sup>13</sup>

La Población Económicamente Activa, PEA, según datos proporcionados por la Dirección Regional del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC está estimada en 4.500.000 personas. Sin embargo hay que diferenciar que no todas las personas están vinculadas al área laboral como menores de edad, estudiantes, amas de casa, quienes no generan ingresos por sus actividades. El empleo a nivel nacional y local muestra la cifra de 52 % de la PEA, lo cual da un total de 2.340.000 personas que tienen un empleo en el Ecuador, cifra que está cerca de los 2.061.000 ecuatorianos en edad de trabajar que se encuentran subempleados.

Para la empresa la PEA representa una oportunidad de impacto bajo, debido a la modificación en el Código de Salud, el cual determina que las personas que trabajen en el área farmacéutica deberán contar con estudios en esta área, lo cual puede restringir el ingreso a este sector laboral de nuevos trabajadores.

## ❖ POBREZA

La Pobreza hace referencia a la situación de familias cuyas condiciones de vida están por debajo de lo que se considera mínimo necesario para alimentarse, atender la salud, disponer de una vivienda y educarse. En el Ecuador este fenómeno se da como resultado de una crisis económica y social de un país. Como resultado ahora no sólo se habla de la pobreza sino que se ha llegado a la extrema pobreza lo cual es un reflejo de lo vivido durante años de malas administraciones

---

<sup>13</sup> INEC

gubernamentales, problemas de índole políticos, financieros y el incremento de la corrupción.

Como una de las medidas para combatir la pobreza, el gobierno actual implantó el “Bono de la Solidaridad” de 30 dólares mensuales, lo cual no envuelve un cambio estructural al problema y lamentablemente genera un mayor gasto al Estado y no garantiza que las personas que realmente lo necesitan, sean las beneficiarias.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, los niveles de pobreza alcanzan el 60% del total de la población, en donde el 51,4% de la PEA está en la subocupación con ingresos menores a 2 dólares diarios, frente a una canasta familiar estimada en 400 dólares mensuales y un promedio de 5.2 personas que conforman los hogares pobres.<sup>10</sup>

La Pobreza vincula mayores consecuencias sociales para la población que al carecer de los medios básicos para sobrevivir y sin políticas ni programas reales para combatir la pobreza, mantiene una sociedad enferma en donde la inseguridad, la inestabilidad, la delincuencia conforman parte inherente de la sociedad actual. Con estos aspectos, la pobreza representa una amenaza de impacto alto que disminuye la capacidad de las personas de acceder a los medios básicos para subsistir, incluida la salud.

#### **2.3.4 ESCENARIO CULTURAL**

El Ecuador al igual que los países latinoamericanos mantiene una identidad cultural e histórica en común que de igual manera ha determinado conductas similares que también desencadenan efectos sociales, económicos, políticos que han determinado el desarrollo de nuestros países.

En el Ecuador se pueden diferenciar factores culturales de acuerdo a las regiones geográficas, se tiene así que las personas de la costa se las considera más abiertas, más alegres, mientras que las personas de la sierra son más reservadas o calladas.

Esto también fija patrones de conducta y determina preferencias y necesidades que varían en cada región.

A pesar de las diferencias existentes por lo antes mencionado, hay aspectos culturales que se mantienen comunes a los ecuatorianos, pero que lamentablemente son negativos y se presentan en todos los extractos sociales. Estos aspectos son: la falta de compromiso, la llamada viveza criolla, la impuntualidad, la novelería; los cuales presentan una amenaza de impacto bajo para la empresa.

### **2.3.5 ESCENARIO TECNOLÓGICO**

La tecnología es una herramienta de mucha utilidad en todas las organizaciones y en la actualidad representa una fuente prioritaria para el manejo de información, comunicación y automatización de procesos.

Dentro de la tecnología contamos con los siguientes recursos:

❖ **Informática y Computación:** Por medio de los avances tecnológicos en esta área se cuenta con equipos computarizados que ejecutan diferentes procesos en empresas, industrias, comercios que forman parte del sector comercial y productivo del país. Así por ejemplo se tienen desde computadores personales, sistemas de comunicación, sistemas robotizados, forman parte de los equipos que facilitan las actividades en las organizaciones.

En conjunto con los diferentes equipos se encuentran como complemento los programas o paquetes informáticos que permiten un ingreso, almacenamiento, procesamiento y obtención de información de forma rápida, de acuerdo a los requerimientos particulares y de forma precisa. Por ejemplo las empresas de acuerdo a su actividad pueden contar con programas para llevar sus distintos procesos: Contabilidad, Inventarios, Compras, Diseño, Ensamblaje, Distribución, Publicidad, Investigación.

- ❖ Comunicaciones: Este avance tecnológico se ha vuelto un elemento indispensable dentro de las organizaciones, ya que la comunicación es el medio de enlace entre personas y permite una comunicación, rápida, efectiva y eliminando las barreras geográficas.

El medio de comunicación en auge es el Internet por medio del cual las organizaciones mantienen un contacto directo, rápido y eficiente con sus trabajadores y filiales; se pueden realizar negociaciones con clientes, proveedores, distribuidores e incluso recopilar información de competencia. Actualmente en el Ecuador este servicio ha mejorado tanto en calidad como en accesibilidad y precios dados por el ingreso de nuevos proveedores de este servicio.

Los avances tecnológicos representan una oportunidad de impacto alto para la empresa, ya que permiten mantener contacto permanente con la Casa Matriz de forma rápida y eficiente además de contar con los recursos tecnológicos para ejecutar las diferentes actividades y mantener el negocio productivo.

### **2.3.6 ESCENARIO ECOLÓGICO**

El escenario ecológico se refiere a diferentes factores ambientales, climatológicos y de recursos naturales que pueden influir de forma positiva o negativa en un país, región o localidad. En el caso del Ecuador se presentan los siguientes aspectos:

- ❖ Contaminación. Este es un problema que se ha ido incrementando con el paso de los años y que si bien en la actualidad cuenta con normativas establecidas por el Ministerio de Ambiente, no existe la conciencia por parte de la ciudadanía y lo que la contaminación representa. Así por ejemplo se tiene la contaminación del aire ocasionado por la presencia de vehículos en mal estado que incrementan la polución en las ciudades, contaminación del agua debido a la falta de tratamiento de aguas servidas y desechos; contaminación por ruido



también causado por personas, máquinas, vehículos; contaminación de la tierra por acumulación de basura, funguicidas en plantaciones.

Los factores contaminantes representan un aspecto negativo para los habitantes de una región o país. Sin embargo en el caso particular de Laboratorios SERVIER, la contaminación puede representar factores de riesgo que desencadenen afecciones tanto físicas como mentales, como puede ser el estrés y consecuentemente la depresión y por lo tanto requerir de un tratamiento terapéutico para su cura. De manera que la contaminación se considera una oportunidad de impacto medio para la empresa.

- ❖ Desastres naturales: Por la ubicación geográfica en la que el Ecuador se encuentra, existe la presencia de eventos naturales impredecibles y que pueden representar una amenaza para todos los habitantes. Por ejemplo: En la Sierra, la actividad volcánica de la región representa un riesgo para las poblaciones aledañas a los volcanes y a las actividades que realizan como son la agricultura, la ganadería, el turismo. En la Costa, la corriente del Niño, que constituye un fenómeno natural que provoca variaciones climatológicas, incremento en los caudales de los ríos con consecuencias para las poblaciones de la región y sus actividades agrícolas. A nivel general, los desastres naturales constituyen una amenaza, pero de manera específica, la presencia de eventos que provocan alteraciones de ansiedad o estrés pueden ser factores desencadenantes para la búsqueda de tratamientos antidepresivos que generaran una oportunidad de impacto medio para la empresa con el incremento de ventas de su medicamento.
  
- ❖ Utilización de recursos naturales: El Ecuador es un país muy rico en recursos naturales pero lamentablemente se realiza un uso inadecuado de recursos y existe una distribución desequilibrada de los mismos. Como por ejemplo el agua, que está disponible en las ciudades, pero los sectores rurales aún no cuenta con este servicio y peor aún no existe la infraestructura necesaria.

También se utilizan los recursos naturales sin tomar en cuenta las consecuencias a futuro, solo hay consumo y no existe políticas de renovación y se presenta problemas de deforestación y extinción de especies. Sin políticas de control establecidas sumadas a la falta de responsabilidad de personas e incluso empresas que hacen mal uso de recursos, esto determina un factor negativo para los habitantes de una región. Sin embargo, para la empresa, la preocupación puede generar alteraciones del comportamiento como depresión, lo cual representa una oportunidad de impacto medio al incrementarse las ventas de medicamentos antidepresivos.

### **2.3.7 ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA**

La seguridad pública es un requerimiento en todas las sociedades para alcanzar el desarrollo de sus habitantes. Sin embargo a nivel mundial se vive un ambiente de inseguridad que repercute en la economía de los países y consecuentemente acarrea problemas sociales. En el Ecuador la seguridad pública se ve amenazada por el incremento de la violencia, el lavado de dinero y narcotráfico y el Plan Colombia.

- ❖ **Violencia:** El incremento de la violencia se ve reflejado en actos delictivos como robos, asaltos, secuestros, violaciones, asesinatos; los cuales se han vuelto noticia diaria, pero que no cuentan con la prevención, el control o la penalización necesaria para disminuir el número de estos eventos que llenan de temor y amenazan la vida de las personas.
- ❖ **Narcotráfico:** La falta de control, debilidad institucional y corrupción son causantes del narcotráfico y lavado de dinero que han encontrado su lugar de operación en el Ecuador, incrementada por la dolarización que permite un mayor movimiento por la entrada y salida de divisas. El dólar representa una moneda fuerte para el vecino país Colombia que lamentablemente es el origen y destino del dinero lavado.

- ❖ Plan Colombia: Los problemas internos de violencia que tiene Colombia han determinado que el Ecuador establezca la posición de defender su territorio de cualquier tipo de infiltración o agresión proveniente de actos insurgentes colombianos, lo cual ha implicado un mayor despliegue de elementos militares hacia la frontera norte. Esto representa un factor negativo para la seguridad nacional, ya que puede existir ataques que los militares tendrán que enfrentar, además del ambiente de tensión que se mantiene constante.

Si bien la falta de seguridad pública es negativa para el desarrollo de un país, a nivel específico, estos factores pueden determinar el incremento de enfermedades relacionadas con el estrés, lo cual representaría un aumento en las ventas del fármaco antidepresivo de Laboratorios SERVIER, de manera que constituyen una oportunidad de impacto medio.

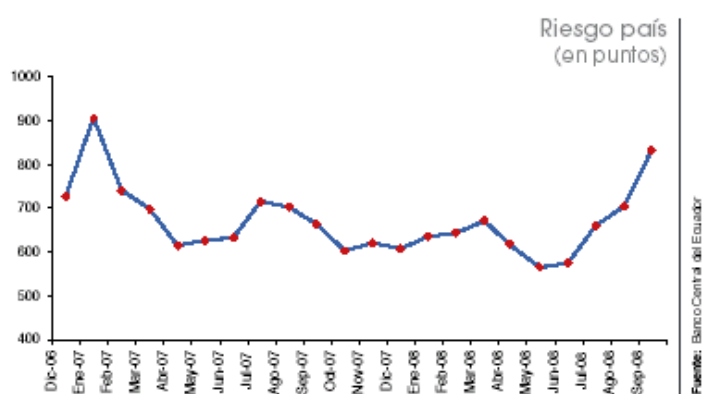
### **2.3.8 ESCENARIO INTERNACIONAL**

El Ecuador se ha caracterizado por presentar un índice de riesgo superior a los 500 puntos. A pesar de la inestabilidad económica, en el primer semestre del año 2008, el Riesgo país tenía un promedio de 600 puntos. A pesar del alto precio del petróleo que favorecía la liquidez del gobierno y demostraban capacidad de pago de la deuda. No obstante, para el segundo semestre del año el riesgo del Ecuador ha aumentado a 4200 sobrepasando en gran margen a Perú y Colombia, lo cual resulta altamente “peligroso” para cualquier inversión

Este aumento se presenta debido a dos aspectos: la caída del precio del barril de petróleo que pone en entredicho la capacidad de pago de la deuda soberana; y en segundo lugar a las declaraciones sobre la posibilidad de no pago de la deuda enviada por parte las autoridades como un medio para enfrentar el déficit de la Proforma Presupuestaria del 2009.

Mientras más alta sea la calificación de riesgo, se presenta una menor capacidad para el Ecuador de obtener recursos del extranjero ya sea por captación de inversión extranjera directa IED o por dificultades para acceder a financiamiento, lo que significará mayor contracción de la producción y por lo tanto mayor desempleo en los siguientes meses.

**Gráfico No.2.08: Riesgo País**



Fuente: Cámara de Comercio de Quito  
Boletín Económico-CCQ, Octubre 2008

En el gráfico No.2.08, se puede observar que el Riesgo País continúa en aumento, además como efecto de la crisis financiera que afecta a los países del mundo (Noviembre 2008), el Ecuador ha decidido no continuar pagando la Deuda Externa, lo cual no solo aumentará la calificación de riesgo, sino también implicará consecuencias serias en el ámbito internacional e impedirá el ingreso de recurso fresco, lo cual representa también una amenaza de impacto alto para la empresa.

**2.3.9 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROAMBIENTE.**

**Cuadro No.2.05**

| <b>Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas</b> |                  |  |               |                         |              |             |
|---|------------------|--|---------------|-------------------------|--------------|-------------|
| <b>No.</b>  | <b>Escenario</b> | <b>Detalle</b>   | <b>Factor</b> | <b>Nivel de Impacto</b> |              |             |
|   |                  |  |               | <b>Alto</b>             | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                              |                  |  |               |                         |              |             |
| 1   | Económico        | Estabilidad económica por la dolarización                                      | Oportunidad   | X                       |              |             |
|   |                  | Proceso estandarizado de control y recaudación de impuestos                    | Oportunidad   |                         |              | X           |
| 2   | Social           | Poder adquisitivo de la PEA  | Oportunidad   |                         |              | X           |
| 3   | Tecnológico      | Avances tecnológicos   | Oportunidad   | X                       |              |             |
| 7   | Ecológico        | Desastres naturales, contaminación causan alteraciones del comportamiento      | Oportunidad   |                         | X            |             |
| 8   | Seguridad Social | Incremento de enfermedades psicológicas causadas por problemas de delincuencia | Oportunidad   |                         | X            |             |
| <b>AMENAZAS</b>                                   |                  |  |               |                         |              |             |
| 1   | Económico        | Reducción relativa del PIB   | Amenaza       |                         | X            |             |
|   |                  | Reducción relativa de la Balanza Comercial                                     | Amenaza       | X                       |              |             |
|   |                  | Incremento de las tasas de interés   | Amenaza       |                         |              | X           |
|   |                  | Tendencia al alza de la inflación  | Amenaza       | X                       |              |             |
|   |                  | Reducción de ingresos por remesas  | Amenaza       |                         | X            |             |
|   |                  | Reducción de ingresos petroleros   | Amenaza       |                         |              | X           |
|   |                  | Reducción el Presupuesto del Estado destinado a la salud                       | Amenaza       | X                       |              |             |
|   |                  | Aumento de la Deuda Externa  | Amenaza       |                         | X            |             |
| 2   | Social           | Incremento de índices de desempleo y subempleo                                 | Amenaza       | X                       |              |             |
| 4   | Político         | Falta de Credibilidad al Gobierno, inestabilidad política                      | Amenaza       | X                       |              |             |
| 5   | Social           | Altos índices de pobreza   | Amenaza       | X                       |              |             |
| 6   | Cultural         | Diferencia cultural  | Amenaza       |                         |              | X           |
| 9   | Internacional    | Incremento riesgo país   | Amenaza       | X                       |              |             |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

## **2.4 ANÁLISIS DE MICROAMBIENTE**

Por medio del análisis de microambiente se realizará una identificación de los elementos con los cuales la empresa actúa de forma directa durante la ejecución de sus actividades. Estos elementos son: clientes, proveedores, intermediarios, competidores. Las acciones o estrategias que la empresa desarrolle en torno a estos elementos determinarán su permanencia o salida del mercado.

### **2.4.1 ESTUDIO DE CLIENTES**

**Definición:** Los clientes son las personas, entidades u organizaciones que demanda un producto o servicio para cubrir un requerimiento o necesidad. Cualquier negocio depende de la cantidad de clientes que posea para mantener su posición en el mercado y orientará sus capacidades, recursos y destrezas para obtener su elección o preferencia.

Para Laboratorios SERVIER, sus clientes actuales y potenciales son los especialistas médicos de diferentes especialidades, quienes a través de sus prescripciones brindarán a sus pacientes los medicamentos óptimos para el tratamiento de sus enfermedades. Por tratarse de un Laboratorio farmacéutico, el cliente esencial de SERVIER son los médicos, quienes de acuerdo a su criterio profesional, prescribirá al cliente final (paciente) la mejor terapia.

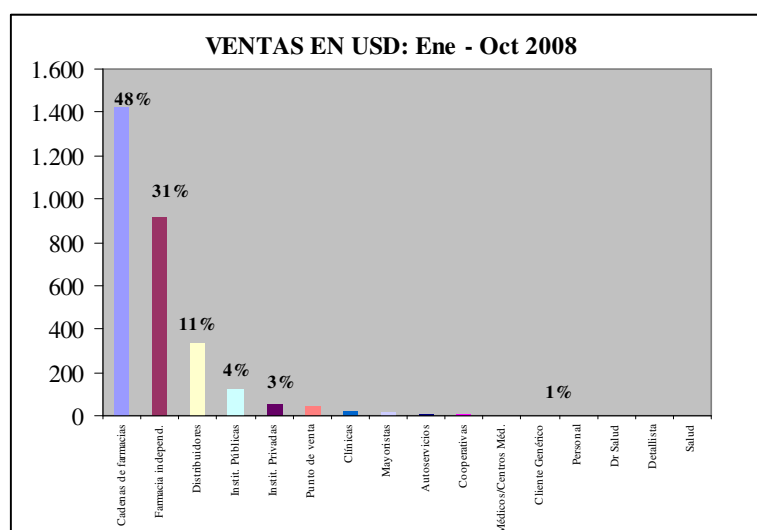
Los especialistas no realizan la venta de los medicamentos de forma directa, ellos generan prescripciones, de manera que los medicamentos llegan al paciente por la compra del producto en farmacias, centros de distribución, hospitales, puntos de venta, etc. La comercialización de los productos SERVIER se realiza por medio de Quifatex S.A. como distribuidor exclusivo. En el cuadro No.2.06, se detallan las ventas generadas por clientes establecidos por el distribuidor.

**Cuadro No.2.06: Ventas en USD realizadas por QUIFATEX S.A. de los productos SERVIER**

| No.                     | CLIENTE                 | Venta Neta USD Ene-Oct 2008 | %      | Factor    | Impacto |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------|-----------|---------|
| 1                       | Cadenas de farmacias    | 1.426.755,09                | 48,15% | Fortaleza | Alto    |
| 2                       | Farmacia independientes | 919.716,89                  | 31,04% | Fortaleza | Medio   |
| 3                       | Distribuidores          | 336.627,03                  | 11,36% | Fortaleza | Medio   |
| 4                       | Instituciones Públicas  | 119.491,90                  | 4,03%  | Fortaleza | Medio   |
| 5                       | Instituciones Privadas  | 50.690,43                   | 1,71%  | Fortaleza | Medio   |
| 6                       | Punto de venta          | 44.768,60                   | 1,51%  | Fortaleza | Medio   |
| 7                       | Clínicas                | 26.440,01                   | 0,89%  | Fortaleza | Bajo    |
| 8                       | Mayoristas              | 13.603,27                   | 0,46%  | Fortaleza | Bajo    |
| 9                       | Autoservicios           | 9.920,57                    | 0,33%  | Fortaleza | Bajo    |
| 10                      | Cooperativas            | 4.911,15                    | 0,17%  | Fortaleza | Bajo    |
| 11                      | Médicos/Centros Méd.    | 3.631,99                    | 0,12%  | Fortaleza | Bajo    |
| 12                      | Cliente Genérico        | 2.832,79                    | 0,10%  | Fortaleza | Bajo    |
| 13                      | Personal                | 2.569,14                    | 0,09%  | Fortaleza | Bajo    |
| 14                      | Dr. Salud               | 647,66                      | 0,02%  | Fortaleza | Bajo    |
| 15                      | Detallista              | 213,16                      | 0,01%  | Fortaleza | Bajo    |
| 16                      | Salud                   | 178,35                      | 0,01%  | Fortaleza | Bajo    |
| 17                      | Propietarios            | 98,41                       | 0,00%  | Fortaleza | Bajo    |
| 18                      | Conveniencia            | 35,26                       | 0,00%  | Fortaleza | Bajo    |
| 19                      | Sub-distribuidores      | 16,18                       | 0,00%  | Fortaleza | Bajo    |
| <b>TOTAL VENTAS USD</b> |                         | <b>2.963.147,88</b>         |        |           |         |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: Reporte de Ventas por Centro de Distribución Quifatex S.A.

**Gráfico No.2.09**



Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: Reporte de Ventas por Centro de Distribución Quifatex S.A.

De acuerdo a los diferentes productos farmacéuticos que Laboratorios SERVIER tiene, en el cuadro No.2.07 se realiza una clasificación de prescripciones generadas en las diferentes especialidades médicas y su participación por productos.

**Cuadro No.2.07: Prescripciones Generadas por Médicos Especialistas en a  
Octubre 2008**

| LABORATORIO<br>PRODUCTO | PRESCRIP.<br>10/2008 | MTH ~<br>10/2008 RP<br>% | CIRUJANO<br>VASCULAR | ENDOCRIN.  | CIRUJANO   | CARDIÓL.    | INTERN.    | MÉDICO<br>GENERAL | GINECÓL.   | OTROS       |
|-------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|------------|------------|-------------|------------|-------------------|------------|-------------|
| <b>SERVIER</b>          | <b>6794</b>          | <b>100</b>               | <b>359</b>           | <b>368</b> | <b>486</b> | <b>1222</b> | <b>840</b> | <b>1189</b>       | <b>643</b> | <b>1687</b> |
| ARCALION 200            | 567                  | 8,4                      | 10                   | 24         | 66         | 52          | 117        | 159               | 110        | 29          |
| BI-PRETERAX             | 185                  | 2,7                      | 0                    | 0          | 3          | 59          | 14         | 14                | 7          | 88          |
| COVERSYL                | 277                  | 4,1                      | 0                    | 7          | 0          | 83          | 21         | 21                | 14         | 131         |
| DAFLON                  | 2480                 | <b>36,5</b>              | 339                  | 86         | 297        | 117         | 339        | 594               | 273        | 435         |
| DIAMICRON 80            | 128                  | 1,9                      | 0                    | 10         | 7          | 10          | 7          | 10                | 10         | 74          |
| DIAMICRON MR            | 779                  | <b>11,5</b>              | 0                    | 193        | 24         | 55          | 83         | 121               | 31         | 272         |
| NATRILIX 2.5            | 195                  | 2,9                      | 0                    | 0          | 7          | 48          | 24         | 17                | 14         | 85          |
| NATRILIX S.R            | 756                  | <b>11,1</b>              | 3                    | 3          | 24         | 328         | 59         | 97                | 35         | 207         |
| PRETERAX                | 182                  | 2,7                      | 0                    | 0          | 0          | 28          | 7          | 14                | 0          | 133         |
| PROCORALAN              | 18                   | 0,3                      | 0                    | 0          | 0          | 14          | 3          | 0                 | 0          | 1           |
| PROTELOS                | 287                  | 4,2                      | 7                    | 35         | 0          | 3           | 31         | 35                | 59         | 117         |
| VASTAREL                | 108                  | 1,6                      | 0                    | 0          | 10         | 48          | 24         | 24                | 10         | 0           |
| VASTAREL MR             | 832                  | <b>12,3</b>              | 0                    | 10         | 48         | 377         | 111        | 83                | 24         | 179         |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: PRESCRIPT, Base de Datos Oct-08 Quifatex S.A.

De acuerdo a la información para Laboratorios SERVIER, las principales prescripciones corresponden a sus productos Daflon, Vastarel MR, Diamicron MR y Natrilix SR. Sus principales prescriptores son Cardiólogos, Médicos Internistas, Médicos Generales.



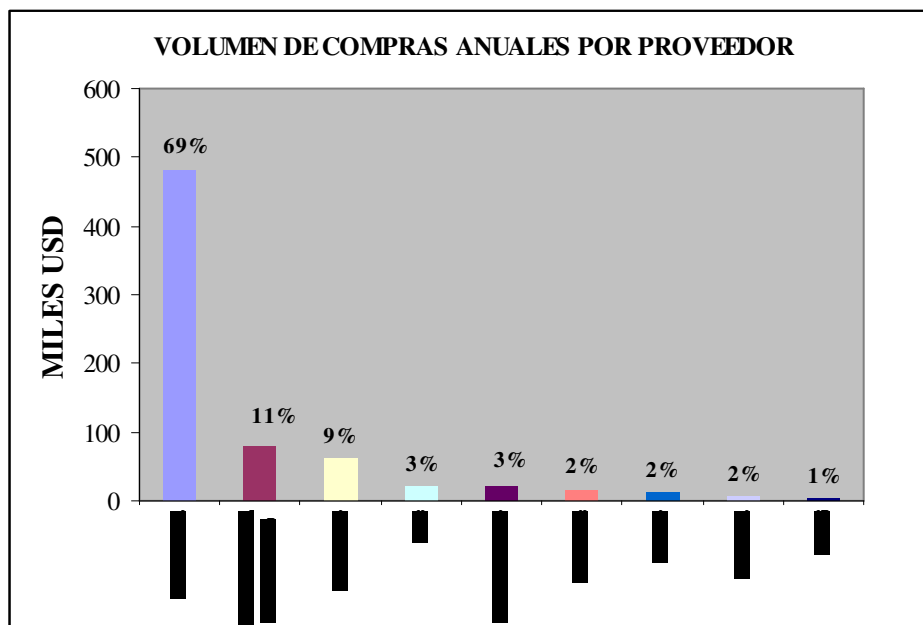
## 2.4.2 ESTUDIO DE PROVEEDORES

**Definición:** Los proveedores son aquellas entidades que proveen de recursos, bienes o servicios para la empresa de acuerdo a sus requerimientos y en base a un presupuesto establecido.

Para el caso de Laboratorios SERVIER en Ecuador cuya actividad radica en la promoción de sus productos, sus proveedores constituyen un elemento esencial que permiten llegar a sus clientes principales: médicos especialistas, con los recursos necesarios como son fuerza de venta, material promocional, participación en congresos nacionales e internacionales, reuniones científicas para médicos y pacientes.

A continuación se puede observar el peso por volumen de compras por proveedores.

**Gráfico No.2.10**



Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: IMS Math Oct-08

El principal proveedor de Laboratorios SERVIER en Ecuador es Quifatex S.A. que es el Distribuidor exclusivo que se encarga de la importación, comercialización y distribución de los productos a nivel nacional, así como se encarga de la contratación de la fuerza de venta de acuerdo a los parámetros establecidos por Servier.

**Cuadro No. 2.08: Proveedores de Oficina de Representación SERVIER.**

| No.          | Proveedor                           | Productos / Servicios                                  | Compras en USD | % Relativo | Ventajas  | Factor    | Impacto |
|--------------|-------------------------------------|--|----------------|------------|---|-----------|---------|
| 1            | Quifatex S.A.                       | Servicios administrativos, de nómina, comercialización | 480.000,00     | 69%        | Atención directa, manejo de fuerza de venta y comercialización de productos | Fortaleza | Alto    |
| 2            | Hoteles: Sheraton, Swissotel, Quito | Alojamiento, eventos, alimentación                     | 80.000,00      | 11%        | Calidad en servicios  | Fortaleza | Alto    |
| 3            | Gespa Viajes                        | Boleto aéreos internacionales                          | 60.000,00      | 9%         | Rapidez de respuesta, facilidad de pago                                     | Fortaleza | Alto    |
| 4            | DMC                                 | Servicios de logística para eventos                    | 20.000,00      | 3%         | Servicio especializado para organización eventos                            | Fortaleza | Medio   |
| 5            | MCM Operadores                      | Boleto aéreos nacionales y tours                       | 20.000,00      | 3%         | Rapidez de respuesta y calidad servicio                                     | Fortaleza | Alto    |
| 6            | Ecuaoffset                          | Material Promocional                                   | 15.000,00      | 2%         | Cantidad de acuerdo a requerimiento   | Fortaleza | Alto    |
| 7            | Delicias                            | Servicio de catering a domicilio                       | 12.000,00      | 2%         | Calidad en alimentos y servicio   | Fortaleza | Medio   |
| 8            | Oresa S.A.                          | Artículos promocionales varios                         | 5.000,00       | 1%         | Rapidez de respuesta, variedad de artículos                                 | Fortaleza | Medio   |
| 9            | Gragvi                              | Material Promocional                                   | 4.000,00       | 1%         | Precio y respuesta a corto plazo  | Fortaleza | Alto    |
| <b>Total</b> |                                     |  | 696.000,00     |            |   |           |         |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

### 2.4.3 ESTUDIO DE COMPETIDORES

**Definición:** La competencia se define como el conjunto de empresas que brindan productos de similares o iguales características que los de nuestra organización. Por medio del estudio de los competidores, se puede determinar factores que posicionan a la empresa y determinar necesidades de los clientes como una demanda insatisfecha, la búsqueda de productos sustitutos, fijación de precios, campañas promocionales.

Laboratorios SERVIER forma parte del mercado farmacéutico ecuatoriano en el cual se encuentran diferentes empresas tanto nacionales como extranjeras, con productos de marca y genéricos que constituyen competencia tanto directa como indirecta. En el cuadro No.2.09 se enumeran los principales laboratorios farmacéuticos de acuerdo a sus ingresos y posicionamiento en el mercado.

**Cuadro No.2.09**

**CUADRO DE COMPETIDORES INDIRECTOS PARA LABORATORIOS SERVIER  
MERCADO ETICO MAT 10/08**

| No. | LABORATORIOS                              | Tipo      | Ventas en USD<br>MAT 10-08 | %<br>Relativo | %<br>Acumulado | Factor  | Impacto |
|-----|---|-----------|----------------------------|---------------|----------------|---------|---------|
| 1   | PFIZER                                    | Marca     | 29848322                   | 5%            | 5%             | Amenaza | Alto    |
| 2   | ROEMMERS                                  | Genéricos | 28749427                   | 4%            | 9%             | Amenaza | Alto    |
| 3   | NOVARTIS PHARMA                           | Marca     | 25306948                   | 4%            | 13%            | Amenaza | Alto    |
| 4   | ABBOTT                                    | Marca     | 23155672                   | 4%            | 16%            | Amenaza | Alto    |
| 5   | GRUNENTHAL                                | Marca     | 23148003                   | 4%            | 20%            | Amenaza | Alto    |
| 6   | GLAXOSMITHKLINE                           | Marca     | 22377371                   | 3%            | 23%            | Amenaza | Medio   |
| 7   | MERCK SHARP DOHME                         | Marca     | 21788181                   | 3%            | 26%            | Amenaza | Medio   |
| 8   | MERCK                                     | Marca     | 21618932                   | 3%            | 30%            | Amenaza | Medio   |
| 9   | BAYER                                     | Marca     | 20924482                   | 3%            | 33%            | Amenaza | Medio   |
| 10  | MEDICAMENTA                               | Genéricos | 20869839                   | 3%            | 36%            | Amenaza | Medio   |
| 11  | SANOFI AVENTIS                            | Marca     | 19292473                   | 3%            | 39%            | Amenaza | Medio   |
| 12  | INTERPHARM                                | Genéricos | 17940857                   | 3%            | 42%            | Amenaza | Medio   |
| 13  | LIFE                                      | Genéricos | 17289202                   | 3%            | 44%            | Amenaza | Medio   |
| 14  | ROCHE PHARMA                              | Marca     | 16023315                   | 2%            | 47%            | Amenaza | Medio   |
| 15  | BAGO                                      | Genéricos | 15014092                   | 2%            | 49%            | Amenaza | Medio   |
| 16  | BOEHRINGER ING                            | Marca     | 14308913                   | 2%            | 51%            | Amenaza | Bajo    |
| 17  | NESTLE                                    | Genéricos | 14154124                   | 2%            | 53%            | Amenaza | Bajo    |
| 18  | BRISTOL MYER SQUIB                        | Marca     | 13450299                   | 2%            | 55%            | Amenaza | Bajo    |
| 19  | WYETH FARMA                               | Marca     | 11564560                   | 2%            | 57%            | Amenaza | Bajo    |
| 20  | MCKESSON                                  | Genéricos | 10333406                   | 2%            | 59%            | Amenaza | Bajo    |
| 21  | OTROS                                     |           | 271181227                  | 41%           | 100%           | Amenaza | Bajo    |
|     | <b>TOTAL MERCADO ETICO EN VALORES USI</b> |           | <b>658339645</b>           | <b>100%</b>   |                |         |         |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: IMS Oct-2008

En el caso específico del producto VALDOXAN, los competidores son diferentes Laboratorios Farmacéuticos que brindan terapias similares para el tratamiento de la depresión. El mercado farmacéutico analiza a sus competidores por medio de la clasificación terapéutica a la que pertenecen sus medicamentos ya que esto determina los componentes de los medicamentos, los mecanismos de acción y los posibles efectos en el tratamiento.

Para el caso específico del producto VALDOXAN los competidores potenciales son los siguientes:

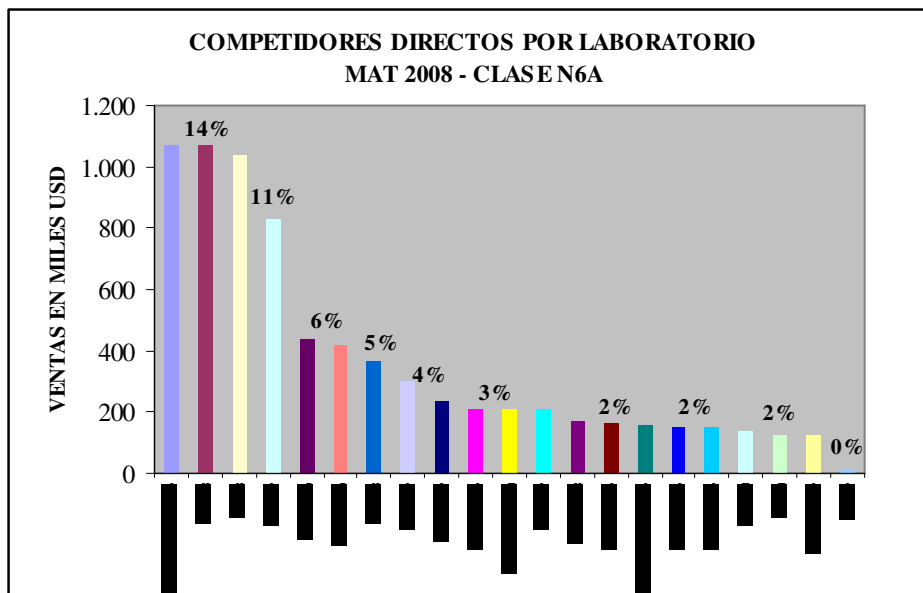
### Cuadro No. 2.10

#### CUADRO DE COMPETIDORES DIRECTOS PARA VALDOXAN CLASE N06A

| No.                    | Laboratorios Farmacéuticos | Producto    | Ventas en USD MAT 10/08 | % Relativo | % Acumulado | Factor  | Impacto |
|------------------------|----------------------------|-------------|-------------------------|------------|-------------|---------|---------|
| 1                      | Glaxo Smith Kline          | Paxil       | 1.069.516               | 14%        | 14%         | Amenaza | Alto    |
| 2                      | Abbot                      | Lexapro     | 1.069.516               | 14%        | 28%         | Amenaza | Alto    |
| 3                      | Wyet                       | Effexor     | 1.037.496               | 14%        | 42%         | Amenaza | Alto    |
| 4                      | Pfizer                     | Zoloft      | 827.164                 | 11%        | 53%         | Amenaza | Alto    |
| 5                      | Organon                    | Remeron     | 436.069                 | 6%         | 59%         | Amenaza | Medio   |
| 6                      | Dominum                    | Medicamenta | 417.806                 | 6%         | 64%         | Amenaza | Medio   |
| 7                      | Abbot                      | Lexapro     | 362.736                 | 5%         | 69%         | Amenaza | Medio   |
| 8                      | Eli Lilly                  | Cymbalta    | 298.975                 | 4%         | 73%         | Amenaza | Medio   |
| 9                      | Roemers                    | E-Zentius   | 233.702                 | 3%         | 76%         | Amenaza | Bajo    |
| 10                     | Recalcine                  | Eleval      | 211.603                 | 3%         | 79%         | Amenaza | Bajo    |
| 11                     | Medicamenta                | Conexine    | 207.962                 | 3%         | 82%         | Amenaza | Bajo    |
| 12                     | Eli Lilly                  | Prozac      | 207.962                 | 3%         | 84%         | Amenaza | Bajo    |
| 13                     | Mirtapax                   | Medicamenta | 172.195                 | 2%         | 87%         | Amenaza | Bajo    |
| 14                     | Recalcine                  | Sertran     | 166.154                 | 2%         | 89%         | Amenaza | Bajo    |
| 15                     | Glaxo Smith Kline          | Wellbutrin  | 154.207                 | 2%         | 91%         | Amenaza | Bajo    |
| 16                     | Recalcine                  | Ciblex      | 148.178                 | 2%         | 93%         | Amenaza | Bajo    |
| 17                     | Recalcine                  | Ipran       | 148.059                 | 2%         | 95%         | Amenaza | Bajo    |
| 18                     | MS&D                       | Tryptanol   | 139.303                 | 2%         | 97%         | Amenaza | Bajo    |
| 19                     | Bago                       | Noxibel     | 124.296                 | 2%         | 98%         | Amenaza | Bajo    |
| 20                     | Roemmers                   | Zentius     | 122.868                 | 2%         | 100%        | Amenaza | Bajo    |
| 21                     | Otros                      |             | 12.449                  | 0%         | 100%        | Amenaza | Bajo    |
| <b>TOTAL CLASE N6A</b> |                            |             | <b>7.568.216</b>        |            |             |         |         |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: IMS Oct-2008

**Gráfico No.2.11**



Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: IMS Oct-2008

Laboratorios Servier se encuentra en la posición 59 del mercado ético con un crecimiento del 20% y una participación de mercado de 0,48. Las venta generadas a Diciembre del 2008 son de 3.2 millones de USD.

#### 2.4.4 ORGANIZACIONES QUE ACTÚAN EN EL SECTOR

En el sector en el cual una compañía se desarrolla existen organizaciones encargadas del control, regulación y apoyo a las empresas que conforman el sector.

En el caso del sector farmacéutico la organización que normaliza las actividades destinadas a la salud es el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y sus organismos derivados tales como: Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Inquieta Pérez, Consejo Nacional de Fijación de Precios, Dirección Provincial de Salud.

❖ Ministerio de Salud Pública.

Es la entidad gubernamental orientada al manejo de la salud a través de la disposición de normas, leyes, regulaciones que garanticen el derecho a la salud de la comunidad ecuatoriana.

❖ Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.

Es la entidad que se encarga de brindar los servicios de Diagnóstico e Investigación, Producción y Control de Biológicos, Registro y Control Sanitario, como Centro Nacional de Referencia y Certificación. (Anexo 1).

El INH, se encarga de otorgar los registros sanitarios para medicamentos extranjeros que posteriormente serán comercializados en el Ecuador por medio del Distribuidor exclusivo: Quifatex S.A.

❖ Consejo Nacional de Fijación de Precios.

Esta entidad se encarga de determinar el precio de venta al público a nivel nacional de los medicamentos de consumo humano, de acuerdo a la determinación y cumplimiento de estándares de calidad, seguridad y eficacia requeridos. Una vez establecidos los precios de los medicamentos, el distribuidor exclusivo puede establecer los parámetros de comercialización en farmacias, hospitales, instituciones.

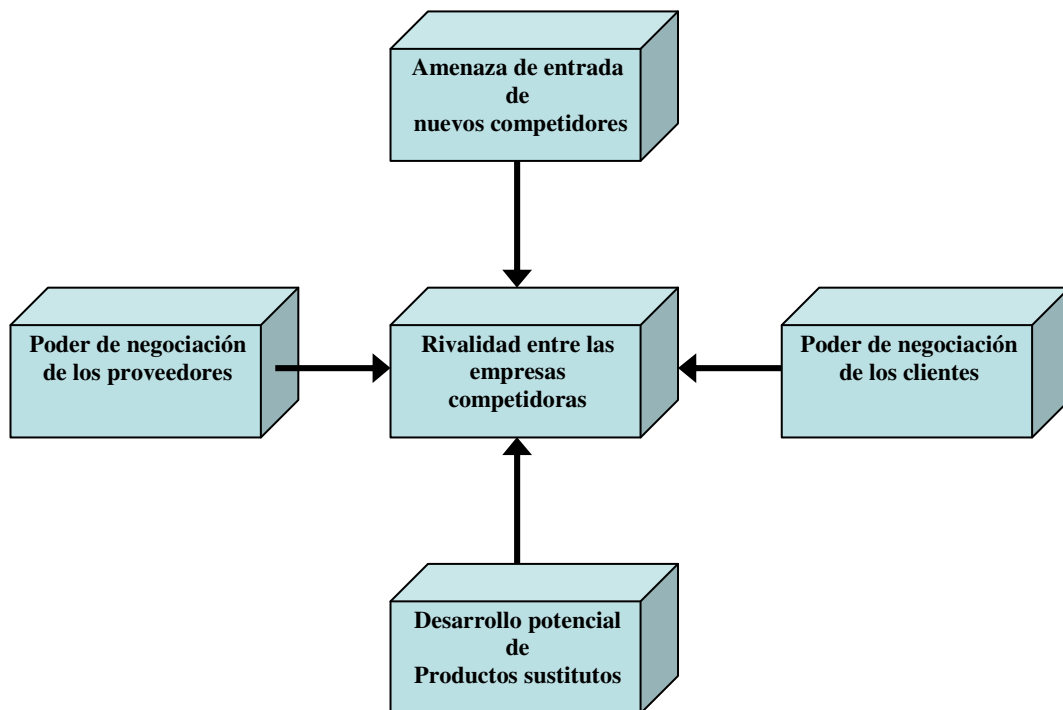
❖ Dirección Provincial de Salud.

Esta entidad es la encargada de otorgar el Permiso de Funcionamiento a instituciones relacionadas con el manejo de salud como son: Centros de Salud, Hospitales públicos y privados, farmacias, farmacéuticas, así como a todos los profesionales de la medicina y el personal que labore en establecimientos farmacéuticos.

## 2.4.5 ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

**Definición:** Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe reconocer estas fuerzas y saber como influirlas en su favor por medio de estrategias y recursos que le represente mayores oportunidades frente a sus competidores. La posición competitiva de la empresa depende de las 5 fuerzas que a continuación se describe:

**Gráfico No.2.12: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**



Elaborado por: Ana Lucía Novoa  
Fuente: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap490d.htm>

### ❖ **Barreras de Entrada**

El atractivo del mercado dependerá del grado de dificultad que exista para cruzar las barreras de ingreso de nuevos competidores al sector, los cuales traen nuevos recursos y capacidades para posicionarse en el mercado. Las barreras que se pueden presentar son: el conocimiento, el capital, la tecnología, la infraestructura, el personal especializado.<sup>14</sup>

En el caso de Laboratorios SERVIER que se encuentra ya en el mercado farmacéutico, las barreras de entrada constituyen una oportunidad de impacto alto, ya que el ingreso de nuevos laboratorios farmacéuticos demanda muchos recursos que dependerá de la rentabilidad que puedan generar a futuro y para alcanzar beneficios se necesitará de una fuerte inversión a la cual no todas las empresas tienen acceso.

### ❖ **Riesgo de Productos Sustitutos**

El atractivo del mercado disminuye si existe la presencia de productos sustitutos, los cuales colocan un límite en los precios y consecuentemente reducen los rendimientos de la industria, ya que mientras más atractivo sea el precio que se ofrece por los substitutos, las utilidades de la industria se limitarán más.

En el mercado farmacéutico ecuatoriano, la inclusión de productos sustitutos es alta, por una parte, debido al desarrollo de nuevos medicamentos para combatir las enfermedades del nuevo milenio que lo realizan los Laboratorios internacionales; y por otra parte, la presencia de fármacos genéricos y copias cuyos costos son menores que un producto de marca. Tomando en cuenta la disponibilidad de medicamentos con precios más bajos y una alta variedad de fármacos como tratamiento para una misma enfermedad, los productos sustitutos representan una amenaza de impacto alto para Laboratorios SERVIER.

---

<sup>14</sup> KOTHLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, Décima Edición. Prentice Hall



### ❖ Poder de negociación de los clientes

El mercado no será atractivo cuando los clientes o compradores están en busca de precios más bajos y calidad y servicios de mejor calidad, de manera que confrontan a los competidores entre si. Un comprador tiene poder frente a la industria cuando hay presencia de gran cantidad de productos sustitutos, cuando el producto no es diferenciado, o representa un costo menor para el cliente.

Para el caso de Laboratorios SERVIER, por medio del distribuidor exclusivo que es Quifatex S.A., se establecen los parámetros de comercialización y ventas para los diferentes comercios. Se determinan los montos de pedidos, plazos de entrega, formas de pago, promociones, bonificaciones, etc. El plan de comercialización se basará de acuerdo al tipo de cliente manteniendo las políticas de precios establecidos por SERVIER, de manera que el bajo poder de negociación de los clientes representa una oportunidad de impacto medio.

### ❖ Poder de negociación de los proveedores

El mercado no será atractivo si los proveedores tienen un alto poder sobre los participantes de una industria, ya que pueden amenazar con el incremento de precios de sus bienes o servicios, así como disminuir la calidad de los mismos. Esto se presenta si los proveedores tienen productos exclusivos como materia prima para la producción, están asociados, o cuando tienen fuertes recursos para imponer sus condiciones en precios o cantidades

En el caso particular de Laboratorios SERVIER, los proveedores representan una oportunidad de impacto medio debido a que existe gran cantidad de proveedores para bienes y servicios y la selección dependerá de la necesidad; el producto final: los medicamentos, se importan directamente del Centro de Producción de Francia, localmente no se elabora ningún producto final.

### ❖ **Rivalidad Competitiva**

Las empresas de un mismo sector competirán en precios, en campañas de publicidad, en la introducción de nuevos productos, en un mayor servicio al cliente y oferta de garantías. La rivalidad se presentará cuando una de las empresas ve la oportunidad de mejorar su posición en el mercado o siente la presión de sus competidores.

El mercado farmacéutico ecuatoriano es altamente competitivo debido a la presencia de gran cantidad de farmacéuticas internacionales que después de muchos años en el Ecuador, no están dispuestos a perder su posición en el mercado y la inversión realizada. Los diferentes laboratorios cuentan con numerosos medicamentos, de distintos precios y clases los cuales luchan por mantener la preferencia de sus pacientes por medio de campañas, promociones, publicidad, lo cual representa para SERVIER una amenaza de impacto medio.

**2.4.6 MATRIZ DE RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROAMBIENTE**

**Cuadro No.2.11**

| <b>Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas</b> |   |                         |              |             |
|---|---|-------------------------|--------------|-------------|
| <b>No.</b>  | <b>Factor</b>   | <b>Nivel de Impacto</b> |              |             |
|   |   | <b>Alto</b>             | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                              |   |                         |              |             |
| 1   | Aceptación del Producto por parte de los clientes               | X                       |              |             |
| 2   | Variedad de proveedores en la industria                         |                         | X            |             |
| 3   | Cumplimiento de procesos y regulaciones establecidos por la ley |                         | X            |             |
| 4   | Barreras de entrada altas                                       | X                       |              |             |
| 5   | Bajo poder de negociación de los clientes                       |                         | X            |             |
| 6   | Bajo poder de negociación de los proveedores                    |                         | X            |             |
|   |   |                         |              |             |
| <b>AMENAZAS</b>                                   |   |                         |              |             |
| 1   | Presencia de productos sustitutos de menor precio               | X                       |              |             |
| 2   | Mercado altamente competitivo                                   |                         | X            |             |
|   |   |                         |              |             |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

## 2.5 ANÁLISIS INTERNO

### 2.5.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

**Razón Social:** Les Laboratoires SERVIER

**Dirección:** Av. República de El Salvador 734 y Portugal. Edificio Athos, Oficina 201. Quito

**Persona Jurídica:** Casa de Representación

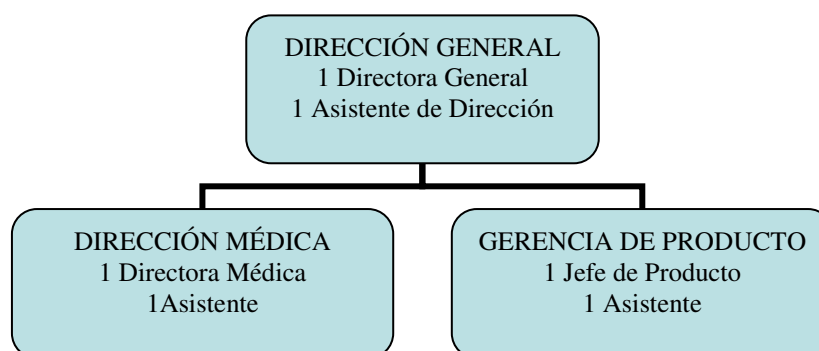
**Actividad Económica Principal:** Investigación y desarrollo en las ciencias médicas y farmacéutica

**Representante Legal:** Martha Patricia Calero Acosta

#### ❖ Organización

Tomando en cuenta los cargos y funciones de las personas que trabajan en la Casa de Representación de Les Laboratoires SERVIER, se ha elaborado el siguiente organigrama:

**Gráfico No.2.12: Organigrama Estructural de Les Laboratoires SERVIER Ecuador**



Elaborado por: Ana Lucía Novoa

El organigrama no está formalmente establecido debido al número de personas que es mínimo, únicamente existe un mando jerárquico con dos personas en los mandos superiores y dos subordinados. La función de Directora General y Directora Médica recae en una sola persona.

La oficina de representación de Les Laboratoires SERVIER, está destinada únicamente a las actividades de promoción de la cartera de productos, lo cual fue establecido en febrero del 2001 mediante los estatutos de apertura del establecimiento y de acuerdo a las directrices de la Casa Matriz en Francia: Servier International. SERVIER en Ecuador no realiza ningún tipo de ventas o comercio, por lo que los recursos para su funcionamiento son provistos directamente desde Francia.

Las actividades destinadas a la comercialización y la venta de los productos SERVIER son realizadas por medio del Licenciario o Distribuidor exclusivo Quifatex S.A.

#### ❖ **Cultura Organizacional**

SERVIER Internacional es una fundación conformada por profesionales orientados a la investigación, desarrollo y descubrimiento de nuevas alternativas terapéuticas para el tratamiento de enfermedades graves.

SERVIER es una industria de alta tecnología con la capacidad de crear e inventar nuevos medicamentos, los cuales cumplen con los más altos procesos de calidad para brindar productos innovadores, seguros y eficaces.

La presencia de SERVIER a nivel mundial es el resultado de años de trabajo constante, con énfasis en la excelencia profesional y humana, la cual ha forjado el crecimiento de la empresa, sobrepasando fronteras y generando colaboradores en todo el mundo.

La Casa de Representación de Les Laboratoires SERVIER en Ecuador refleja el compromiso de fortalecer las relaciones con diferentes países y ofrecer los beneficios de la ciencia para la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Su cultura corporativa busca el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores y el reconocimiento de sus avances científicos como son los medicamentos fruto de la investigación.

La Oficina de Representación de Laboratorios SEVIER en Ecuador forma parte del grupo de sucursales establecidas a nivel mundial y cuenta con los recursos, el respaldo y la tecnología de la Casa Matriz en Francia para la promoción de sus productos, lo cual representa una fortaleza de impacto alto, que garantiza su permanencia y crecimiento en el mercado farmacéutico ecuatoriano.

Las instalaciones de la Casa de Representación SERVIER cuentan con una adecuada distribución del espacio, conformada por tres oficinas, un área de recepción, un área de servicio, dos cuartos de almacenaje y una sala de reuniones. Se cuenta con los equipos de computación, muebles y equipos de oficina necesario para la realización de las actividades diarias. Estos aspectos constituyen una fortaleza de impacto medio bajo para la empresa.

El ambiente laboral dentro de la empresa es considerado bueno, lo cual se refleja en el buen trato y consideración para cada una de las personas, las necesidades particulares de cada colaborador son tomadas en cuenta y todas las personas manejan el tiempo y recursos con autogestión y responsabilidad, lo cual representa una fortaleza de impacto medio para la empresa.

Debido a la asignación de recursos que la Casa Matriz otorga a la Oficina de Representación para su desempeño, existe un control y administración detallado de los recursos. Se cuenta con los fondos financieros necesarios para el pago de todos los bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de la oficina,

incluido sueldos y salarios de forma puntual y para eventualidades de ser necesario. Se realizan planificaciones anuales tanto promocionales como económicas con la elaboración de presupuestos financieros y estrategias de ventas, los cuales son evaluados, aprobados y/o modificados. Esta cultura de planificación, así como la buena situación financiera de la empresa, representan una fortaleza de impacto medio para la empresa.

El proceso de selección de los mandos altos lo realiza la Casa Matriz en Francia a través de su departamento de Recursos Humanos siguiendo un procedimiento sistemático y técnico que va desde el llamado a concurso para el cargo, la evaluación, entrevistas y selección; de ser requerido, la presencia del Gerente de Personal en las oficinas de Quito para la evaluación y elección. Para la selección de los mandos medios, un proceso similar es realizado, siendo la decisión final tomada por el Director General local. Esto representa una fortaleza de impacto bajo.

La Dirección General y la Dirección Médica se encuentran a cargo de una sola persona, lo cual presenta una debilidad de impacto medio para SERVIER, ya que la responsabilidad de dos áreas que demandan de gran atención, se ve limitada por la presión de actividades y de tiempo lo cual afecta tiempos de respuesta a situaciones presentes que puede provocar decisiones apresuradas.

Manteniendo la filosofía empresarial de la Casa Matriz, la estructura jerárquica es altamente respetada en la toma de decisiones, conservando la apertura a ideas, alternativas o sugerencias que cada colaborador pueda aportar. Si bien la toma de decisiones no es centralizada, es requerido la aprobación o autorización de la Casa Matriz. Esto determina una debilidad de impacto bajo para la empresa.

No se cuenta con un manual de puestos lo cual constituye una debilidad de nivel medio para la empresa. Para describir las funciones que cada persona desempeña

en la empresa, se realizó una entrevista a las mismas y se determinó dos áreas funcionales: Dirección y Marketing.

### **2.5.2 ÁREA DE DIRECCIÓN**

El área de Dirección está constituida por dos personas: La Directora General que es la Representante Legal y una Asistente de Dirección.

Esta área mantiene una conexión directa entre la Casa Matriz en Francia y Servier en Ecuador. Las funciones de esta área constituyen el manejo de actividades de dirección, administración, nómina y de contabilidad descritas a continuación:

#### **❖ Dirección General**

- Representación legal y jurídica de la empresa.
- Contratación y despido de trabajadores de la oficina de representación.
- Firma de documentos legales previo visto bueno de la Casa Matriz.
- Firma de certificados de aportación y pagos.
- Toma de decisiones preventivas y correctivas.

#### **❖ Administración**

- Control y mantenimiento de los bienes de la empresa.
- Adquisición de suministros y servicios para el funcionamiento de la oficina de representación.
- Relación con proveedores de bienes y servicios.
- Control y supervisión de la Asistente de mensajería.



#### ❖ **Recursos Humanos**

- Elaboración de roles pago: sueldos y salarios, beneficios de ley, impuestos.
- Control de Beneficios: seguro de salud y médico.
- Revisión de política salarial.

#### ❖ **Contable Financiero**

- Manejo de flujo de caja y estados financieros.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Control de liquidez y manejo de recursos financieros.
- Cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa.
- Relación con asesoría externa: contable y legal.
- Vigilar la contabilidad y archivos de la empresa.

Debido al poco número de personas que conforman la Oficina de Representación, las funciones y actividades de las diferentes áreas se centran en pocas personas que gracias a su formación académica constituye una fortaleza de impacto alto. Adicionalmente, SERVIER cuenta con la asistencia externa para el área contable y legal, lo cual representa una fortaleza de impacto alto.

### **2.5.3 ÁREA DE MARKETING**

Las funciones de Marketing están realizadas por tres personas: Directora Médica, Gerente de Producto y Asistente. Está área mantiene contacto directo con el distribuidor exclusivo Quifatex S.A. en todas las actividades relacionadas a la promoción y apoyo en la comercialización de los productos.

#### ❖ **Promoción**

- Conocimiento científico de los productos.
- Coordinación de reuniones médicas, congresos nacionales e internacionales.
- Elaboración de Planes Estratégicos, Planes de Campaña.
- Elaboración de Estrategias de posicionamiento de los productos.
- Planificación y lanzamiento de productos.
- Elaboración de material promocional local.
- Aporte científico a Sociedades Médicas, Asociaciones y profesionales de la salud.
- Capacitación de la visita médica.
- Control de presupuestos de ventas.

La promoción representan una fortaleza de impacto alto para SERVIER, ya que cuenta con las herramientas óptimas para posicionar sus productos farmacéuticos en el mercado como son los estudios clínicos con respaldo científico, materiales promocionales especializados, estrategias y profesionales capacitados, lo cual respaldan las cualidades de los medicamentos.

#### **2.5.4 VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN**

Laboratorios SERVIER en Ecuador por si misma no realiza actividades de ventas, esta función es cumplida por el distribuidor exclusivo que es Quifatex S.A. bajo las políticas y directrices de SERVIER.

Quifatex S.A. realiza la contratación y remuneración de los Visitadores Médicos, Gerentes de distrito y Jefe de línea pero la capacitación, políticas de remuneración e incentivos son establecidos por SERVIER, lo cual representa una fortaleza de impacto alto para la empresa.

Para la realización de las actividades de ventas, se cuenta con un Jefe de Línea, dos Gerentes de Distrito y diez y seis Representantes a Médicos que suman un total de 19 colaboradores para la Línea SERVIER.

**Cuadro 2.12: Personal que conforma la Fuerza de Ventas en Quifatex S.A.**

| No. | POSICIÓN               | CANTIDAD | CIUDAD            |
|-----|------------------------|----------|-------------------|
| 1   | Jefe de Línea Nacional | 1        | Quito             |
| 2   | Gerentes de Distrito   | 2        | Quito – Guayaquil |
| 3   | Representantes         | 7        | Quito             |
|     |                        | 7        | Guayaquil         |
|     |                        | 2        | Cuenca            |
|     | TOTAL                  | 19       |                   |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

Las actividades que desempeñan la fuerza de venta de Quifatex S.A. son:

- Visita médica especializada y personalizada.
- Establecimiento de planes de comercialización.
- Control de abastecimiento de clientes.
- Búsqueda de clientes potenciales y canales de distribución.
- Manejo de stocks e inventario de productos.
- Control de ventas y cumplimiento de objetivos.
- Establecimiento de políticas de incentivos y comisiones.
- Programación de importación de productos

La Fuerza de Venta como su nombre lo indica, constituye el ente impulsador para alcanzar los objetivos en ventas, las cuales dependerán de la calidad, eficiencia y poder de negociación de sus miembros para obtener los resultados esperados. Sin embargo en el caso particular de Ecuador, sus representantes a médicos no son

manejados directamente, sino por medio del distribuidor, lo cual representa una debilidad de impacto medio.

Además, debido a la alta competitividad del mercado farmacéutico ecuatoriano, existe una alta rotación del personal de ventas, lo cual representa una debilidad de alto impacto para la empresa.

Quifatex S.A. como distribuidor exclusivo en el Ecuador para los productos farmacéuticos SERVIER, cumple las siguientes funciones:

- Importación de productos.
- Comercialización, distribución y venta de productos.
- Nacionalización y legalización de nuevos productos.
- Solicitud, renovación o ampliación de Registros Sanitarios.
- Trámite para la fijación de precios de productos nuevos y para productos existentes.
- Manejo de gastos de Personal y Nómina para el personal de ventas.
- Cancelación de gastos de Promoción de acuerdo al presupuesto establecido por SERVIER.
- Asistencia administrativa y contable con la Oficina de Representación SERVIER.

Las actividades de comercialización de los productos SERVIER por medio de Quifatex S.A. representan una fortaleza de impacto alto, debido a que se cuenta con la asesoría de una empresa reconocida en el país, de gran trayectoria y especializada en la distribución de productos. Además se mantienen vínculos de cordialidad en las negociaciones y acuerdos para el manejo de recursos basado en presupuestos.

Sin embargo, por ser una empresa externa, con un margen de negocio más amplio y diversificado, así como con objetivos particulares, representa una debilidad de impacto medio.

## 2.5.5 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**Cuadro No. 2.13**

| <b>Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades</b> |  |                         |              |             |
|---|--|-------------------------|--------------|-------------|
| <b>No.</b>  | <b>Factor</b>  | <b>Nivel de Impacto</b> |              |             |
|   |  | <b>Alto</b>             | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
| <b>FORTALEZAS</b>                                 |  |                         |              |             |
| 1   | Farmacéutica de reconocimiento a nivel mundial.                          | X                       |              |             |
| 2   | Productos de calidad basados en la investigación.                        | X                       |              |             |
| 3   | Alta tecnología y procesos de calidad para el desarrollo de productos.   | X                       |              |             |
| 4   | Alto nivel profesional en todas sus áreas de trabajo                     | X                       |              |             |
| 5   | Cultura de calidad, servicio y desarrollo científico.                    | X                       |              |             |
| 6   | Buen ambiente laboral e instalaciones                                    |                         | X            |             |
| 7   | Asistencia especializada Contable y Legal.                               |                         | X            |             |
| 8   | Capacitación y formación del equipo de visita.                           | X                       |              |             |
| 9   | Óptima administración de recursos y cumplimiento de regulaciones de ley. | X                       |              |             |
| 10  | Realización de Planes de Marketing.                                      | X                       |              |             |
| 11  | Capacitación y formación del equipo de visita.                           | X                       |              |             |
| 12  | Recursos adecuados para la promoción de los productos.                   |                         | X            |             |
| 13  | Cultura de planificación y buena situación financiera.                   |                         | X            |             |
| 14  | Proceso técnico de selección de personal.                                |                         |              | X           |
| <b>DEBILIDADES</b>                                |  |                         |              |             |
| 1   | Falta de manuales de funciones y de puestos.                             | X                       |              |             |
| 2   | Carga de trabajo en diferentes funciones.                                | X                       |              |             |
| 3   | Comercialización externa de productos                                    |                         | X            |             |
| 4   | Contratación externa de los representantes.                              |                         | X            |             |
| 5   | Toma de decisiones limitada  |                         | X            |             |
| 6   | Alta rotación del personal de ventas                                     | X                       |              |             |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa

## **2.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **2.6.1 MATRIZ GENERAL DEL FACTOR FODA**

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá realizar un análisis de los ambientes internos y externos de la empresa y organizar la información obtenida del análisis situacional como son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<sup>15</sup>

Con este análisis se examinará la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete a fin de establecer conclusiones que serán de gran utilidad en el análisis del mercado y en el diseño de estrategias de marketing que puedan ser incorporadas en el plan de negocios.

#### **2.6.1.1 MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO**

Con esta matriz se determinarán las principales fortalezas y debilidades de la empresa dentro de las cuales estarán: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles, recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad, calidad; y posteriormente establecer estrategias que incrementen sus capacidades y contrarresten las deficiencias.

#### **❖ Proceso**

- Realizar un listado de las fortalezas y debilidades encontradas en la empresa.
- Determinar su nivel de impacto: alto, medio o bajo.
- Calificar a cada uno de los factores de acuerdo a la siguiente tabla:

---

<sup>15</sup> FERREL, Estrategias de Marketing, Segunda Edición

### Escala de Calificación de Factores

| <b>FACTOR</b> | <b>ESCALA</b> |
|---------------|---------------|
| Fortaleza (+) | 4             |
| Fortaleza     | 3             |
| Debilidad (+) | 2             |
| Debilidad     | 1             |

- Asignar el grado de ponderación de acuerdo al nivel de impacto, de acuerdo a la siguiente escala:

### Escala de Ponderación de acuerdo a nivel de impacto

| <b>IMPACTO</b> | <b>ESCALA</b> |
|----------------|---------------|
| Alto           | 5             |
| Medio          | 3             |
| Bajo           | 1             |
| Nulo           | 0             |

En el cuadro No.2.14 se encuentra el resumen de las fortalezas y debilidades, las cuales han sido calificadas y ponderadas para establecer el valor correspondiente a la abscisa X cuyo valor es 3,07.

**Cuadro No.2.14**

| <b>Matriz de Análisis Interno</b> |  |                             |                      |                           |                            |   |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------|---|
| <b>No.</b>                        | <b>Factor</b>  | <b>Nivel de Impacto</b>     |                      | <b>% Relativo<br/>(3)</b> | <b>Ponderación<br/>(4)</b> | <b>Valor de la Ordenada<br/>(5) = (3 x 4)</b> |
|                                   |  | <b>Calificación<br/>(1)</b> | <b>Valor<br/>(2)</b> |                           |                            |   |
| <b>FORTALEZAS</b>                 |  |                             |                      |                           |                            |   |
| 1                                 | Farmacéutica de reconocimiento a nivel mundial.                          | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 2                                 | Productos de calidad basados en la investigación.                        | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 3                                 | Alta tecnología y procesos de calidad para el desarrollo de productos.   | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 4                                 | Alto nivel profesional en todas sus áreas de trabajo                     | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 5                                 | Cultura de calidad, servicio y desarrollo científico.                    | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 6                                 | Buen ambiente laboral e instalaciones                                    | Medio                       | 3                    | 3,7%                      | 3                          | 0,11  |
| 7                                 | Asistencia especializada Contable y Legal.                               | Medio                       | 3                    | 3,7%                      | 3                          | 0,11  |
| 8                                 | Capacitación y formación del equipo de visita.                           | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 9                                 | Óptima administración de recursos y cumplimiento de regulaciones de ley. | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 10                                | Realización de Planes de Marketing.                                      | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 11                                | Capacitación y formación del equipo de visita.                           | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 4                          | 0,25  |
| 12                                | Recursos adecuados para la promoción de los productos.                   | Medio                       | 3                    | 3,7%                      | 3                          | 0,11  |
| 13                                | Cultura de planificación y buena situación financiera.                   | Medio                       | 3                    | 3,7%                      | 3                          | 0,11  |
| <b>DEBILIDADES</b>                |  |                             |                      |                           |                            |   |
| 14                                | Falta de manuales de funciones y de puestos.                             | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 1                          | 0,06  |
| 15                                | Carga de trabajo en diferentes funciones.                                | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 1                          | 0,06  |
| 16                                | Comercialización externa de productos                                    | Medio                       | 3                    | 3,7%                      | 2                          | 0,07  |
| 17                                | Contratación externa de los representantes.                              | Medio                       | 3                    | 3,7%                      | 2                          | 0,07  |
| 18                                | Toma de decisiones limitada  | Medio                       | 3                    | 3,7%                      | 2                          | 0,07  |
| 19                                | Alta rotación del personal de ventas                                     | Alto                        | 5                    | 6,2%                      | 1                          | 0,06  |
| <b>TOTALES</b>                    |  |                             | 81                   | 100%                      |                            | <b>3,07</b>                                   |

Elaborado por: Ana Lucía Novoa



### 2.6.1.2 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO

Con esta matriz se determinarán las principales oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de la empresa como son los proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores, el Gobierno, las instituciones la comunidad; y posteriormente establecer estrategias.

#### ❖ Proceso

- Realizar un listado de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno externo de la empresa
- Determinar su nivel de impacto: alto, medio o bajo.
- Calificar a cada uno de los factores de acuerdo a la siguiente tabla:

#### Escala de Calificación de Factores

| FACTOR          | ESCALA |
|-----------------|--------|
| Oportunidad (+) | 4      |
| Oportunidad     | 3      |
| Amenaza (+)     | 2      |
| Amenaza         | 1      |

- Asignar el grado de ponderación de acuerdo al nivel de impacto, de acuerdo a la siguiente escala:

#### Escala de Ponderación de acuerdo a nivel de impacto

| IMPACTO | ESCALA |
|---------|--------|
| Alto    | 5      |
| Medio   | 3      |
| Bajo    | 1      |
| Nulo    | 0      |

**Cuadro No.2.15**

| <b>Matriz de Análisis Externo</b> |   |                  |           |                |                 |                                    |
|-----------------------------------|---|------------------|-----------|----------------|-----------------|------------------------------------|
| No.                               | Factor  | Nivel de Impacto |           | % Relativo (3) | Ponderación (4) | Valor de la Ordenada (5) = (3 x 4) |
|                                   |   | Calificación (1) | Valor (2) |                |                 |                                    |
| <b>OPORTUNIDADES</b>              |   |                  |           |                |                 |                                    |
| 1                                 | Estabilidad económica por la dolarización                       | Alto             | 5         | 6%             | 4               | 0,23                               |
| 2                                 | Avances tecnológicos  | Alto             | 5         | 6%             | 4               | 0,23                               |
| 3                                 | Presencia de enfermedades que alteran el comportamiento         | Medio            | 3         | 3%             | 3               | 0,10                               |
| 4                                 | Incremento de ansiedad  | Medio            | 3         | 3%             | 3               | 0,10                               |
| 5                                 | Aceptación del producto por parte de los clientes               | Alto             | 5         | 6%             | 4               | 0,23                               |
| 6                                 | Variedad de proveedores en el sector                            | Alto             | 5         | 6%             | 4               | 0,23                               |
| 7                                 | Cumplimiento de procesos y regulaciones establecidos por la ley | Medio            | 3         | 3%             | 3               | 0,10                               |
| 8                                 | Altas barreras de entrada                                       | Alto             | 5         | 6%             | 4               | 0,23                               |
| 9                                 | Bajo poder de negociación de los clientes                       | Medio            | 3         | 3%             | 3               | 0,10                               |
| 10                                | Bajo poder de negociación de los proveedores                    | Medio            | 3         | 3%             | 3               | 0,10                               |
| <b>AMENAZAS</b>                   |   |                  |           |                |                 |                                    |
| 11                                | Reducción relativa del PIB                                      | Medio            | 3         | 3%             | 2               | 0,07                               |
| 12                                | Reducción relativa de la Balanza Comercial                      | Alto             | 5         | 6%             | 1               | 0,06                               |
| 13                                | Alza de la inflación  | Alto             | 5         | 6%             | 2               | 0,11                               |
| 14                                | Reducción de ingresos de migrantes                              | Medio            | 3         | 3%             | 2               | 0,07                               |
| 15                                | Reducción del presupuesto del Estado destinado a salud          | Alto             | 5         | 6%             | 1               | 0,06                               |
| 16                                | Aumento de Deuda externa  | Medio            | 3         | 3%             | 2               | 0,07                               |
| 17                                | Incremento del desempleo e incremento de la pobreza             | Alto             | 5         | 6%             | 1               | 0,06                               |
| 18                                | Inestabilidad política que aleja a los inversionistas           | Alto             | 5         | 6%             | 1               | 0,06                               |
| 19                                | Incremento del riesgo país                                      | Medio            | 3         | 3%             | 2               | 0,07                               |
| 20                                | Presencia de productos sustitutos de menor precio               | Alto             | 5         | 6%             | 1               | 0,06                               |
| 21                                | Mercado altamente competitivo                                   | Alto             | 5         | 6%             | 1               | 0,06                               |
| <b>TOTALES</b>                    |   |                  | 87        | 100%           |                 | <b>2,40</b>                        |

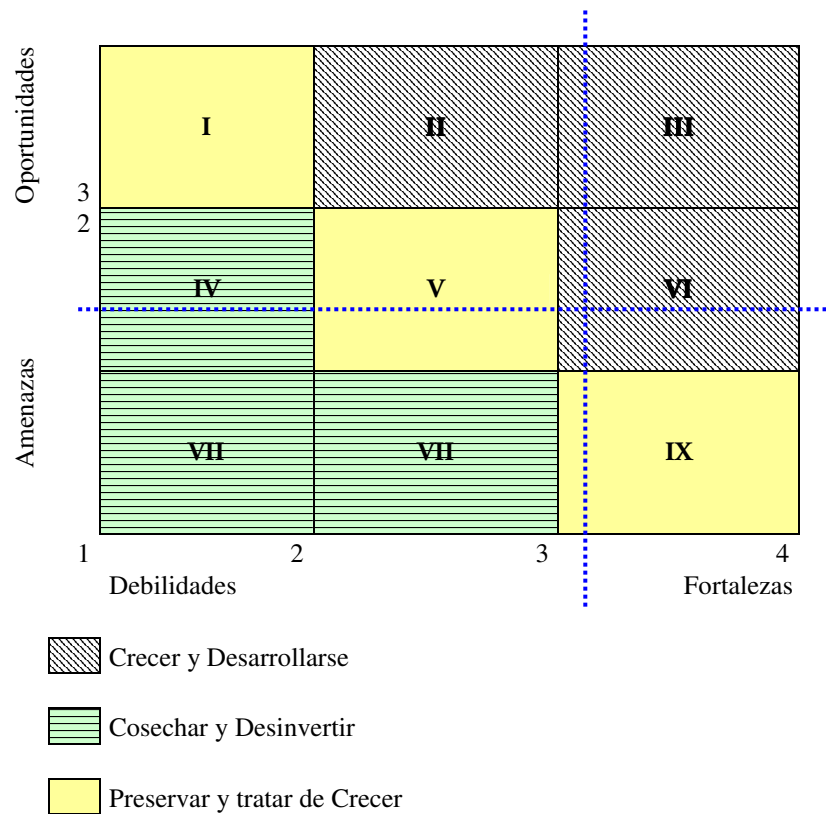
Elaborado por: Ana Lucía Novoa

En el cuadro No.2.15 se encuentra el resumen de las oportunidades y amenazas, las cuales han sido calificadas y ponderadas para establecer el valor correspondiente a la ordenada Y cuyo valor es 2,4.

## 2.6.2 GRÁFICO DE ANÁLISIS INTERNO - EXTERNO

En el gráfico de Análisis Interno-Externo se colocaran las coordenadas X,Y obtenidas del análisis interno y externo realizado. El cuadrante en el cual estén situadas las coordenadas determina la situación actual de la empresa y las estrategias a seguir.

**Gráfico No.2.13: Gráfico de Diagnóstico Interno - Externo**



## 2.6.3 DIAGNÓSTICO

Del gráfico de Evaluación Interno-Externo se observa que de las coordenadas obtenidas, la empresa Laboratorios SERVIER está situada en el VI cuadrante.

Esto se explica debido a que existe un número importante de amenazas en el ambiente externo pero que son contrarrestadas por un número significativo de fortalezas en su ámbito interno.

Desde el punto de vista interno cuenta con fortalezas como:

- Pertenecer a una farmacéutica de reconocimiento a nivel mundial.
- Contar con productos de alta calidad basados en la investigación y de preferencia por los clientes
- Tener alta tecnología para el desarrollo de fármacos de calidad.
- Contar con profesionales en todas sus áreas de trabajo
- Mantener una cultura de calidad, servicio y desarrollo científico.
- Contar con una cultura de planificación y una buena situación financiera.
- Contar con la infraestructura adecuada y buenos recursos económicos.

Y como debilidades importantes tiene:

- Una alta rotación del personal de visita a médicos.
- No hay manuales de funciones y de puestos.
- Carga de trabajo en diferentes funciones.
- Comercialización externa de productos por un Distribuidor externo.
- La contratación y remuneración de los visitadores es externa.
- Existe una sobrecarga de funciones en una sola persona

Desde el punto de vista externo, la empresa tiene importantes oportunidades debido a:

- La aceptación de los productos Servier por parte de los clientes.
- Existe variedad de proveedores en la industria que otorga facilidades para la selección de bienes y servicios.
- Laboratorios Servier cumple con los procesos y regulaciones establecidos por la ley.
- Las barreras de entrada son elevadas
- Existe un bajo poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

También se debe tomar en cuenta las amenazas que se presentan en el sector farmacéutico como la presencia de muchas empresas en el medio, la existencia de productos sustitutos con bajos precios; otras amenazas de menor impacto son las relacionadas a la realidad nacional como es el incremento de la inflación, la pobreza, así como la inestabilidad política que afecta la economía e imagen a nivel internacional.

La recomendación para la empresa por encontrarse en el VI cuadrante es continuar creciendo y desarrollándose para lo cual se expondrán las estrategias pertinentes en el Capítulo IV.