



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**

**Carrera de Finanzas**

**Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor  
de productos farmacéuticos incluso veterinarios del  
cantón Loja**

Trabajo de Integración Curricular  
previo a la obtención del título de  
Licenciada en Finanzas.

**AUTOR:**

Jhanela Alexandra Cordero Alberca

**DIRECTOR:**

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Ph.D.

Loja - Ecuador

2023

## Certificación

Loja, 21 de agosto de 2023

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Ph.D.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja”**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Finanzas**, de autoría de la estudiante **Jhanela Alexandra Cordero Alberca**, con cédula de identidad Nro. **1105093700**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Ph.D.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

## Autoría

Yo, **Jhanela Alexandra Cordero Alberca** declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1105093700

**Fecha:** 06 de noviembre de 2023

**Correo electrónico:** [jhanela.cordero@unl.edu.ec](mailto:jhanela.cordero@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0961954026

**Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.**

Yo, **Jhanela Alexandra Cordero Alberca**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja”**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Finanzas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los un seis días del mes de noviembre de dos mil veintitrés.

**Firma:**

Autora: Jhanela Alexandra Cordero Alberca

Cédula: 1105093700

Dirección: Loja - Ecuador

Correo electrónico: [jhanela.cordero@unl.edu.ec](mailto:jhanela.cordero@unl.edu.ec)

Teléfono: 0961954026

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Director del trabajo de Integración Curricular:

Ing. Abraham Boanerges Crespo Córdova, Ph.D.

## **Dedicatoria**

Principalmente a Dios, por acompañarme en cada paso que doy y en cada desvelada que me tocó, por iluminarme en los momentos más inciertos, y por brindarme cada oportunidad y las herramientas necesarias para aprovecharlas.

A mi compañera de vida, una mujer valiente y capaz de levantarme cada que lo necesité, de limpiar mis lágrimas y darme ánimos cuando todo parecía no salir bien, mi madre, Margarita Alberca, quien ha estado conmigo a lo largo de toda mi vida, motivándome en cada proyecto, en cada etapa, y en todo el proceso, para ti mamita hermosa, por ser incondicional siempre.

A mi padre, Oswaldo Cordero, quien, en conjunto con mi madre, ha dado todo su esfuerzo para proporcionarme cada recurso que necesité, cada palabra de aliento, y esa confianza en mí, que me motiva a que continúe adelante con su ejemplo de un hombre valiente y responsable.

A mis hermanos, Celso, Diana, Yesly y por supuesto mi tío Carlos Alberca, por ser ese brillo de esperanza y fe, por estar siempre en mis tropiezos y alegrías, mis momentos de locura y sensatez, por estar para mí y confiar plenamente en mí.

*Jhanela Alexandra Cordero Alberca*

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi infinito agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por permitirme cursar la carrera de Finanzas dentro de sus aulas, a sus docentes por compartir sus conocimientos día a día, y a quienes me dio como compañeros, por brindarme su ayuda cada que lo necesité.

Agradezco a mis apreciados amigos, Kasandra Ortiz, Lisbeth Calva, Johanna Villa, Adriana Gualotuña, Cristina Espinosa, y Luis Torres, quiénes estuvieron durante el proceso impulsándome para continuar, siendo mi ejemplo para no rendirme y haciendo mi vida académica más bonita.

Y a los docentes, Ing. Johanna Ochoa Mg. Sc., e Ing. Abraham Crespo Ph.D., por acompañarme en el proceso, proporcionándome indicaciones, resolviendo dudas, y orientándome en mis desaciertos, todo para culminar mi trabajo de la mejor manera.

*Jhanela Alexandra Cordero Alberca*

## Índice de contenidos

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos .....	vii
índice de tablas.....	x
índice de figuras.....	x
índice de anexos.....	xi
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
2.1 Abstract .....	3
3. Introducción .....	4
4. Marco teórico .....	6
4.1. Antecedentes.....	6
4.1.1. Evidencia internacional.....	6
4.1.2. Evidencia regional .....	7
4.1.3. Evidencia nacional.....	9
4.2. Fundamentación teórica.....	10
4.2.1 Teoría general de la Administración.....	10
4.3. Fundamentación conceptual.....	11
4.3.1. Diagnóstico general.....	11
4.3.1.1 Proceso para realizar un diagnóstico general.....	12
4.3.1.2. Clasificación del diagnóstico general.....	13
4.3.1.3. Herramientas para el diagnóstico.....	14
4.3.5. Sector económico.....	19
4.3.2.1. Clasificación de los sectores.....	20
4.3.2.2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). D .....	20
4.3.2.3. La clasificación nacional de actividades económicas.....	21
4.3.2.4 Clasificación Central de Productos (CCP).....	22
4.3.3. Sector comercio .....	23
4.3.3.1. Comercio al por menor.....	23
4.3.3.2. Comercio al por mayor.....	23
4.3.3.3. Factores claves de éxito.....	24
4.3.4. Sector farmacéutico.....	24
4.3.4.1. Sector veterinario.....	25
4.4. Fundamentación legal .....	25
4.4.1. Clasificación de empresas según su tamaño.....	26
4.4.2. Normativa sobre vigilancia y control de farmacéuticas y veterinarias .....	26
4.4.3. Normativa que clasifica a los establecimientos farmacéuticos.....	27
4.4.4. Normativa de control para empresas.....	27
4.4.5. Normativa que rige la tributación en distribuidoras farmacéuticas y veterinarias .....	28
4.5. Marco histórico .....	28
4.5.1. Inicios del diagnóstico .....	28
4.5.2. Historia de comercio.....	29

4.5.3. Historia del sector farmacéutico ecuatoriano .....	29
<b>5. Metodología</b> .....	<b>30</b>
5.1. Descripción del área física.....	30
5.2. Enfoque de investigación.....	30
5.2.1. Enfoque cualitativo .....	30
5.2.2. Enfoque cuantitativo .....	30
5.3. Tipo de investigación .....	31
5.3.1. Investigación exploratoria.....	31
5.3.2 Investigación descriptiva .....	31
5.3.3. Investigación de campo.....	31
5.4. Diseño de la investigación .....	31
5.4.1 Método descriptivo .....	31
5.4.2 Método deductivo .....	32
5.4.3. Método inductivo .....	32
5.5. Técnicas y herramientas.....	32
5.6. Población.....	33
5.7. Procedimiento.....	34
<b>6. Resultados</b> .....	<b>37</b>
6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial.....	37
6.1.1. Características principales del sector farmacéutico y veterinario.....	37
6.1.1.1. Objeto social. ....	37
6.1.1.2. Sector CIUU. ....	37
6.1.1.3. Clasificación de mercados por tipo de medicamentos.....	39
6.1.1.4. Barreras de entrada .....	40
6.1.1.5. Cadena de distribución y actores .....	41
6.1.1.6. Proveedores del sector comercial farmacéutico y veterinario. ....	42
6.1.1.7. Productos principales.....	43
6.1.1.8. Productos secundarios.....	44
6.1.2. Estadísticas principales del sector comercial farmacéutico.....	44
6.1.2.1. Ranking del sector comercio farmacéutico según sus activos. ....	44
6.1.2.2. Número de actores activos identificados. ....	46
6.1.2.3. Participación del mercado de cada uno de los actores.....	47
6.1.8. Cuantificación de clientes del sector.....	48
6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria. ....	49
6.2.1. Factores claves de éxito del sector comercio farmacéutico y veterinario .....	49
6.2.2. Indicadores de desempeño financieros y no financieros de acuerdo a los factores claves de éxito.....	50
6.2.2.1. Indicadores de relación sólida con proveedores.....	51
6.2.2.2. Indicadores de generar confianza y satisfacción a clientes. ....	51
6.2.2.3. Eficiencia en proceso de venta.....	52
6.2.2.4. Gestión e innovación de inventario.....	52
6.2.2.5. Recurso humano especializado.....	53



6.3. Determinar las estadísticas y los promedios de la industria de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja con información primaria y secundaria.....	54
6.3.1. Tabulación de resultados de encuesta.....	54
6.3.2. Tabulación de indicadores financieros y no financieros .....	61
6.3.2.1. Factor de relación sólida con proveedores.....	61
6.1.3.2.1. Factor de generar confianza y satisfacción al cliente.....	63
6.1.3.2.1. Factor de eficiencia en procesos de venta y logística.....	65
6.1.3.2.1. Factor de gestión e innovación de inventario.....	69
6.1.3.2.1. Factor de recurso humano especializado.....	70
<b>7. Discusión .....</b>	<b>74</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>77</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>78</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>79</b>
<b>11. Anexos.....</b>	<b>87</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Propuestas de procesos de diagnóstico.....	12
<b>Tabla 2.</b> Clasificación de actividades según la CIIU.....	21
<b>Tabla 3.</b> Clasificación de las empresas según su tamaño.....	26
<b>Tabla 4.</b> Dimensiones de la estructura de la encuesta.....	33
<b>Tabla 5.</b> Clasificación de la actividad según la CIIU.....	38
<b>Tabla 6.</b> Clasificación de la actividad según CCP.....	38
<b>Tabla 7.</b> Clasificación de mercados de acuerdo al tipo de medicamentos.....	39
<b>Tabla 8.</b> Proveedores de mayoristas farmacéuticas del cantón Loja.....	42
<b>Tabla 9.</b> Productos que comercializan las mayoristas farmacéuticas.....	43
<b>Tabla 10.</b> Ranking de empresas grandes de acuerdo a sus activos 2023.....	45
<b>Tabla 11.</b> Ranking de pequeñas empresas de acuerdo a sus activos 2023.....	45
<b>Tabla 12.</b> Ranking de microempresas de acuerdo a sus activos 2023.....	45
<b>Tabla 13.</b> Farmacéuticas y veterinarias mayoristas de Loja.....	46
<b>Tabla 14.</b> Número de entidades por tamaño dentro de Loja.....	46
<b>Tabla 15.</b> Número de entidades según el tipo de contribuyente.....	47
<b>Tabla 16.</b> Distribución de empresas de la provincia y cantonal.....	47
<b>Tabla 17.</b> Clientes de farmacéuticas de la provincia de Loja.....	48
<b>Tabla 18.</b> Factores claves de éxito de farmacéuticas y veterinarias mayoristas.....	49
<b>Tabla 19.</b> Indicadores de proveedores.....	51
<b>Tabla 20.</b> Indicadores de gestión relacionados con clientes.....	51
<b>Tabla 21.</b> Indicadores de desempeño de ventas.....	52
<b>Tabla 22.</b> Indicadores para medir la gestión del inventario.....	53
<b>Tabla 23.</b> Indicadores para evaluar al recurso humano.....	53
<b>Tabla 24.</b> Promedios referente a clientes.....	55
<b>Tabla 25.</b> Promedios de la perspectiva de procesos internos.....	56
<b>Tabla 26.</b> Promedios de la perspectiva de Recurso Humano.....	57
<b>Tabla 27.</b> Promedios de la perspectiva del área de finanzas.....	59
<b>Tabla 28.</b> Resumen de estadísticas.....	60
<b>Tabla 29.</b> Resumen de promedios de industria según el producto vendido.....	73
<b>Tabla 30.</b> Proceso para el diagnóstico y proyección.....	87
<b>Tabla 31.</b> Matriz para factores claves de éxito.....	89

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.....	15
<b>Figura 2.</b> Pirámide de aspectos de análisis PESTEL.....	16
<b>Figura 3.</b> Cuadro de Mando Integral.....	16
<b>Figura 4.</b> Factores claves de éxito.....	24
<b>Figura 5.</b> Fases para seleccionar indicadores de desempeño.....	34
<b>Figura 6.</b> Barreras legales de distribución.....	40
<b>Figura 7.</b> Barreras naturales de distribución.....	40
<b>Figura 8.</b> Canales de distribución de industria farmacéutica.....	41
<b>Figura 9.</b> Fases de la cadena de distributiva.....	41
<b>Figura 10.</b> Abastecimiento al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios.....	42
<b>Figura 11.</b> Productos secundarios del sector.....	44
<b>Figura 12.</b> Características del sector farmacéutico y veterinario de Loja.....	54
<b>Figura 13.</b> Periodo promedio de pago.....	61
<b>Figura 14.</b> Razón de endeudamiento.....	62
<b>Figura 15.</b> Indicador de apalancamiento.....	62
<b>Figura 16.</b> Venta mensual promedio por factura.....	63
<b>Figura 17.</b> Porcentaje de nuevos clientes al mes.....	63
<b>Figura 18.</b> Proporción de ingresos por publicidad.....	64
<b>Figura 19.</b> Índice de devoluciones.....	64

<b>Figura 20.</b> Índice de retención de clientes .....	65
<b>Figura 21.</b> Rentabilidad sobre activos ROA.....	65
<b>Figura 22.</b> Rentabilidad sobre patrimonio ROE .....	66
<b>Figura 23.</b> Razón corriente.....	67
<b>Figura 24.</b> Prueba ácida.....	67
<b>Figura 25.</b> Capital neto de trabajo operativo (CNTO) .....	68
<b>Figura 26.</b> Periodo promedio de cobro ppc .....	69
<b>Figura 27.</b> Rotación de inventario.....	69
<b>Figura 28.</b> Proporción de agentes de ventas.....	70
<b>Figura 29.</b> Costo promedio por empleado .....	71
<b>Figura 30.</b> Porcentaje de ventas por asesor.....	71
<b>Figura 31.</b> Proporción de personal especializado.....	72
<b>Figura 32.</b> Proceso a seguir para elaborar un diagnóstico.....	87

### **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Proceso de diagnóstico .....	87
<b>Anexo 2.</b> Proceso de diagnóstico Vidal .....	87
<b>Anexo 3.</b> Afiche de sensibilización .....	88
<b>Anexo 4.</b> Afiche de resultados publicados.....	88
<b>Anexo 5.</b> Matriz de factores claves.....	89
<b>Anexo 6.</b> Encuesta.....	91
<b>Anexo 7.</b> Datos sin winzoring .....	94
<b>Anexo 8.</b> Registro de socialización de resultados .....	95
<b>Anexo 9.</b> Fotografías de socialización.....	96
<b>Anexo 10.</b> Certificado de traducción de Resumen.....	97

## **1. Título**

Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja.

## 2. Resumen

El sector comercial farmacéutico está rodeado de una alta competitividad pues hoy en día existen un sinnúmero de locales que comercializan medicamentos, por ende, requieren de proveedores mayoristas, ya sean laboratorios o distribuidores. Para mantenerse dentro del mercado, estas empresas constantemente buscan innovar, por lo que necesitan evaluar su desempeño y compararse con su competencia, razón por la cual se realizó esta investigación, cuyo objetivo es elaborar el diagnóstico sectorial de la actividad de venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja. Dicha investigación tuvo un enfoque mixto, combinando los procesos cuantitativos y cualitativos, con un tipo de investigación exploratoria, descriptiva y de campo, dado que el tema es relativamente nuevo. Para el cumplimiento de los objetivos se utilizaron técnicas como la revisión bibliográfica y aplicación de encuestas a 31 representantes del sector. Lo que presentó como resultados la caracterización del sector que incluye las barreras de entrada del sector, tales como, la alta competitividad, constante innovación, y regulación; se logró la identificación de factores claves de éxito en relación a las principales actividades como la compra con economías de escala, la venta al por mayor; y se calcularon los indicadores claves de desempeño, las estadísticas del sector. Concluyendo que el sector comercial farmacéutico prioriza el control de su inventario considerado su activo más importante, que generalmente se financia por medio de apalancamiento financiero que fue de 137 %, proporcionando una utilidad neta en promedio de 15 %.

*Palabras Claves:* Estadísticas industriales, farmacéutico, Indicadores de desempeño, promedios industriales, veterinario.

## 2.1 Abstract

The pharmaceutical commercial sector is highly competitive because, nowadays, countless stores sell drugs; therefore, they require wholesale suppliers, either laboratories or distributors. To remain in the market, these companies constantly seek to innovate and therefore need to evaluate their performance and compare themselves with their competitors, hence the purpose of this research, whose objective is to develop a sectoral diagnosis of the wholesale activity of pharmaceutical products, including veterinary products in Loja canton. This research had a mixed approach, combining quantitative and qualitative processes with exploratory, descriptive, and field research since the topic is relatively new. In order to achieve the objectives, techniques such as the bibliographic review and the application of surveys to 31 sector representatives were used. As a result, a characterization of the sector was presented, including the sector's entry barriers, such as high competitiveness, constant innovation, and regulation; critical success factors were identified concerning the main activities, such as purchasing with economies of scale and wholesale; and key performance indicators and sector statistics were calculated. In conclusion, the commercial pharmaceutical sector prioritizes the control of its inventory, considered its most important asset, which is generally financed through financial leverage, which was 137%, providing a net profit of 15% on average.

*Key words:* Industry statistics, pharmaceutical, performance indicators, industry averages, veterinary.

### 3. Introducción

El sector farmacéutico viene siendo uno de los negocios con mayor rentabilidad, constituyendo una fuente importante de generación de empleos, divisas, e ingresos sobre todo dentro de este entorno empresarial altamente competitivo y en constante evolución. Así como señala Limas (2018) este sector “genera productividad, competitividad, y desarrollo económico” (p. 1). Considerando su importancia dentro de la economía de un país.

Si bien es cierto, el sector comercial de productos farmacéuticos y veterinarios, se ha visto impulsado gracias a los constantes avances tecnológicos que han permitido generar cierta ventaja competitiva para mantenerse dentro del mercado a lo largo de muchos años, tanto así que Castillo (2017) llega a determinar esta industria como aquella con mayor crecimiento a nivel mundial.

Frente a un mundo empresarial realmente competitivo resulta muy importante realizar controles de desempeño en las diferentes entidades lucrativas con el propósito de verificar su rentabilidad y sostenibilidad. Por lo que se parte de la elaboración de un diagnóstico sectorial por medio del cual se analiza la situación actual, se identifican tendencias, se conoce la situación real de la entidad, y por supuesto se evalúan las oportunidades presentadas con sus respectivas limitantes (Beltrán y Casasbuenas, 2015).

La importancia de esta investigación radica en la comprensión de la situación actual del sector en general, permitiendo identificar y aprovechar oportunidades que faciliten a estas empresas un crecimiento empresarial más eficaz, es decir, en base a este diagnóstico se pueden mejorar la toma de decisiones respaldadas con información relevante e identificar las debilidades a mejorar por parte de las entidades del sector, así como sus fortalezas para explotar y las amenazas a las que tienen que estar alerta.

En este contexto, surge la problemática de, al no contar con información financiera clasificada, actualizada y disponible se limita el crecimiento organizacional de todo tipo de empresas, en este caso, el comercio, dado que impide que dichas entidades se comparen con el promedio estadístico industrial, lo que, a su vez, lleva a tomar decisiones erróneas tanto para las empresas dentro del mercado como para aquellas que están a un próximo ingreso.

Pese a que Colombia es uno de los países que más diagnósticos sectoriales ha aplicado, la metodología ha sido diferente en cada uno de ellos, y algo importante a resaltar es que si bien estos sectores realizan dichos diagnósticos, su propósito es que las empresas se comparen con su entorno, conozcan como se encuentran frente a su competencia dentro del mismo sector, es por ello que surge la necesidad de obtener las estadísticas y promedios industriales, de forma que el diagnóstico facilite próximos estudios relacionados con la administración, desempeño y crecimiento organizacional.

Bajo este contexto se plantea como objetivo principal la elaboración de un diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios

del cantón Loja, cuyo cumplimiento requiere de un desarrollo de actividades en conjunto, tales como la caracterización de la actividad económica estudiada, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial; el establecimiento de indicadores de desempeño propios de las entidades del sector que permitan medir el nivel de cumplimiento de los factores claves señalados; y finalmente, la determinación de las estadísticas y los promedios de la industria de la actividad económica.

Por medio del desarrollo de esta serie de actividades se logra dar respuesta a la pregunta generada al inicio de la investigación, ¿En qué condiciones se encuentran las empresas de actividades de venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional de dicho sector?

Referente al alcance de la investigación, se tiene en primera instancia la descripción de las principales características del sector, análisis de las variables que influyen dentro de mismo, competitividad por medio de la comparación de los resultados; sin embargo, para ello, se tuvo una serie de limitantes como la falta de información actualizada en páginas oficiales como el Servicio de Rentas Internas (SRI) lo cual ralentizó el proceso, así como también la falta de colaboración del sector de forma que el estudio se acopló a la información proporcionada por los encuestados, el poco sustento teórico referente al sector farmacéutico comercial, y, la falta de estudios en donde hayan aplicado alguna metodología en específico para guiar esta investigación.

El trabajo de investigación se estructura de la siguiente forma: **Título**, indica el tema de investigación; **Resumen**, expone brevemente lo más relevante del estudio, como sus objetivos, sus resultados; **Introducción**, presenta la importancia, los beneficios, alcance, limitantes y estructura del trabajo; **Marco teórico**, menciona conceptos y teorías que sustentan el desarrollo de un diagnóstico sectorial; **Metodología**, procedimientos y técnicas aplicadas para el desarrollo del trabajo, así como los instrumentos utilizados para recolectar información; **Resultados**, que se obtuvieron a lo largo del cumplimiento de los tres objetivos planteados, referente a la obtención de los promedios y estadísticas industriales; **Discusión**, relaciona las conclusiones de este trabajo con los de otros autores para contrastar resultados; **Conclusiones**, a las que se llegaron al finalizar el proceso de investigación; **Recomendaciones**, plantea sugerencias con respecto a las deducciones a las que se llegaron; **Bibliografía**, contiene las fuentes físicas y virtuales tomadas como soporte del estudio realizado; **Anexos**, incluye fotografías, cuadros, tablas, encuesta, entre otros, considerados de apoyo para la comprensión del trabajo.



## 4. Marco teórico

### 4.1. Antecedentes

En esta sección se han abordado diferentes investigaciones realizadas a nivel internacional, regional y nacional, de forma que se proporciona una contextualización, justificación e información relevante para el caso de estudio.

#### 4.1.1. Evidencia internacional

Para el año 2021, tras la escasa disponibilidad de semillas, su mala calidad y elevado precio, en África Occidental se desarrolló una investigación en el país Costa de Marfil, con el objetivo de realizar un diagnóstico al sector de las semillas de arroz que permitiera resaltar las principales limitaciones para la producción sostenible, y con base en ello, proponer una estrategia que permitiera mejorar dicho sector. La metodología se basó en la revisión bibliográfica y en la ejecución de un taller orientado en actualizar datos sobre proveedores, productores, consumidores y entes de control, lo que finalmente sirvió para obtener la intervención del gobierno en el diseño de estrategias direccionadas a la mejora del sector de las semillas de arroz de la población marfileña (Noumouha et al., 2021).

Mahdi y Al-Mhanaa (2022) publicaron su artículo sobre el rol del diagnóstico organizacional dentro del sector deportivo en Najaf ciudad de Irak, cuya metodología utilizada consiste en aplicar un cuestionario a 186 empleados en el sector del deporte, enfocado en cinco dimensiones como, sostenibilidad organizacional, eficiencia económica, valor del empleado, organización, legitimidad y dimensión política. Todo esto en conjunto con los nueve criterios del modelo europeo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Para el análisis de los datos utiliza el programa SPSS V.26 y SMART PLS, herramientas claves al momento de detectar una alta correlación entre las variables antes mencionadas y su influencia directa en el comportamiento del sector deportivo.

Mientras tanto, el gobierno español resalta por medio de su publicación "Diagnóstico del Sector Residuos en España n°7" el aumento constante del volumen de residuos generados frente a la poca capacidad del planeta para asimilarlos, a partir de allí, surge la necesidad de realizar dicho estudio, con la metodología basada en el análisis de datos publicados por la Oficina Estadística de la Unión Europea Eurostat, que permitió la identificación del sector de residuos con un alto potencial de crecimiento sobre todo por el hecho de representar el 11,4 % de empleo en España (Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente [MAPAMA], 2014).

Referente a la metodología, cada país utiliza la que mejor se ajusta a su proceso de investigación, permitiéndoles llegar a los resultados más aproximados a la realidad, sin embargo, es evidente que este tipo de estudios no se realizan con frecuencia, lo que conlleva a que pierdan relevancia con el pasar de los años, dado que la información ya no es

actualizada. Son pocos los países en donde se han efectuado diagnósticos, pues no se tiene esta cultura, por tanto, la información recolectada es mínima y en su mayoría desactualizada, lo que consecuentemente dificulta llevar a cabo otro tipo de investigaciones relacionadas con el tema en cuestión, ya que no se tiene sustento teórico ni bases fundamentadas.

El Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE, 2023) por medio de sus Antenas Empresariales presenta información de los sectores económicos y estadísticas de comercio exterior de los países, México, China y Estados Unidos. Pese a que estos datos no son recolectados frecuentemente, se clasifican por sectores y los últimos informes son de fechas recientes, por lo que resulta clave para la realización de diagnósticos sectoriales en los países mencionados. Así mismo, es importante destacar que China es el único país que proporciona un informe específicamente sobre el sector de farmacias y otro para medicina de animales.

Así mismo, el único país que presenta informes sectoriales de manera periódica y por categorías, es España y lo hace a través del banco español CaixaBank, el cual proporciona datos financieros sobre los diferentes sectores económicos de España (CaixaBank Research, 2023).

#### **4.1.2. Evidencia regional**

Con respecto a la región de América Latina se han realizado investigaciones en países como Argentina, Bolivia, y mayormente en Colombia, dirigidas a diferentes sectores, y en diferentes periodos.

En primera instancia se encuentra Argentina, en donde se efectuó un diagnóstico al sector maquinaria agrícola, cuya metodología consiste en analizar los datos de facturación del tercer trimestre de 2015, pertenecientes a cada tipo de maquinaria, los mismos que se obtuvieron de páginas oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), determinando así que su crecimiento y estabilidad dependen de la variabilidad en las políticas internas del sector agropecuario industrial, variación climática, regulación y variaciones de precios de mercados internacionales (Hilbert, 2016).

Mientras que, en República Dominicana se realizó un estudio enfocado en un diagnóstico estratégico del sector empresarial específicamente en cinco localidades, Monseñor Nouel, San José de Ocoa, San José de Las Matas, Peravia, y Monción, esto con la finalidad de facilitar a la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) el proceso de selección de proyectos en comunidades con mayor flujo de remesas y presencia de cooperativas. Esta investigación de tipo exploratorio se desarrolló por medio de tres etapas: levantamiento de información a través de encuestas y entrevistas, realización de talleres relacionados con el diagnóstico, y elaboración de informes sobre la investigación (Rojas, 2007).

Resulta importante mencionar que durante este estudio se caracterizó tanto a los beneficiados de las remesas como también al sector de micro, pequeña y mediana empresa.

Y finalmente se dio respuesta a la hipótesis planteada sobre si existe una relación estocástica entre el recibo de remesas y el desarrollo empresarial en las comunidades seleccionadas como escenarios del estudio, esto por medio de la herramienta de análisis FODA y la identificación de proyectos de inversión por cada sector.

En Bogotá, es el sector de planeación el encargado de presentar el informe de “Diagnóstico Sectorial 2019” en donde se identifican las debilidades y oportunidades de dicho sector, en conjunto con una serie de problemáticas que impiden alcanzar los niveles más altos de bienestar de la ciudadanía, y frente a ello, también se evidencian las posibles soluciones (Ortiz, 2019).

Otra investigación más se desarrolló en Colombia, como lo indican López et al. (2023) esta se relaciona con la aplicación de la metodología de diagnóstico sectorial del grupo ARCOSES en el sector electro-electrónico y sector de fabricación de productos farmacéuticos, en los años 2015 y 2021 respectivamente, cuyo objetivo principal fue el realizar este diagnóstico para determinar factores claves en la toma de decisiones y creación de estrategia para el crecimiento del país. Y para lo cual se utilizó la metodología con variables cuantitativas y cualitativas, comprendiendo cuatro fases, la primera recolectar datos, tratarlos, analizarlos y sintetizar resultados, aplicando una matriz FODA.

Dentro de Colombia se han aplicado diagnósticos al sector primario (oleaginoso, acuífero, agrícola, arracachero, arrocero, bananero, cacaoero, cafetero, azucarero, capricultor, ganadero, lácteos, minero, ovino, piscícola, silvicultor), secundario (alimentos, cárnicos, confecciones, construcción, cuero, farmacéutico, manufacturero, petrolero, plásticos, textil, calzado, madera, cannabis) y terciario (académico, bancario, construcción, educación, energía, financiero, naval, salud, servicios, servicios de acueducto y alcantarillado, turismo, vivienda, transporte, ambiental), los cuales coincidieron con la metodología del grupo ARCOSES, utilizando variables macroeconómicas, función de Cobb Douglas, matriz inversa de Leontief, modelos de frontera estocástica, modelos multivariantes, métodos ARDL (Autoregressive Distributed Lag), unciones básicas de diseño, benchmarking, análisis de las cinco fuerzas de Porter y análisis estructural (López et al., 2023).

De acuerdo a Rico (2020) un estudio de tipo exploratorio se efectuó en Colombia, enfocado en desarrollar un diagnóstico sectorial de casinos en Cundinamarca - Bogotá, tras la problemática de si las empresas pueden lograr una rentabilidad y perdurabilidad a largo plazo, surge esta idea de investigación con la finalidad de analizar la situación del sector durante el periodo de 2016 – 2018, cuya metodología consistió en la realización de un análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo y análisis estructural de las fuerzas de mercado por medio del análisis de PESTEL.

Todas estas variables permitieron llegar a conclusiones como que existen desde pequeñas empresas hasta multinacionales dedicadas a la actividad de casino dentro de

Cundinamarca, las cuales tienen un alto grado de convergencia estratégica que no se enfoca en diferenciarse de la competencia lo que frena su desarrollo a largo plazo, determinando que tanto el hacinamiento, la convergencia como el panorama representa retos que deben superar las empresas para que no desaparezcan dentro de los próximos 10 años.

#### **4.1.3. Evidencia nacional**

En Ecuador se han desarrollado tres diagnósticos sectoriales, dentro del sector automotriz, sector Textil y de confección, y del sector de microseguros; en los dos primeros casos se empieza caracterizando al sector y recolectando información de fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Censos y el Banco Central del Ecuador, determinando así que en el primer estudio, los indicadores de desempeño de la industria de fabricación de automóviles son inferiores a los de la industria manufacturera y a los de comercio automotriz, debido a la crisis atravesada en el 2008 relacionada con las hipotecas de EE.UU, pese a que el empleo generado por este sector es el mejor remunerado, sus indicadores se redujeron por esta crisis (Carrillo, 2009).

En el segundo estudio se determina que a pesar de que las exportaciones del sector crecieron en mayor medida que las importaciones para el año 2009, la balanza comercial sigue presentando un déficit, por cual, se evidencia una falta de estrategias encaminadas al aumento del volumen de venta, puesto que a partir del 2008 los indicadores de desempeño empezaron a decaer pese a ser el sector que abarca más del 50 % de hogares consumidores de prendas de vestir (Carrillo, 2010).

En el tercer estudio, vinculado con los microseguros se desarrolla por la falta de cultura de Ecuador para confiar en estas entidades, el cual utiliza la encuesta y entrevista para la recopilación de información de primera mano de parte de los beneficiarios, clientes y entidades proveedoras del servicio de microseguros determinando así que este sector presenta debilidades como costos demasiado altos, y bajas primas que no logran cubrir dichos costos, de forma que estas entre otras variables frenan el crecimiento de las entidades dedicadas a esta actividad (Osorio y Zambrano, 2012).

Otra de las investigaciones realizadas es el diagnóstico sectorial Ciencia, Tecnología y Talento Humano dentro del país, cuya finalidad es proporcionar un insumo guía para la planificación de acciones futuras de la Cooperación Española en Ecuador. La metodología que se utilizó consistió en la revisión bibliográfica de fuentes secundarias públicas y el análisis en función de la estructura normativa, institucional y financiera, por medio de la cual se logró determinar las principales fortalezas y retos sectoriales claves para el aprovechamiento de las oportunidades para la cooperación española en el sector (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID], 2014).

Con todo ello, resulta clave resaltar que, si bien estos cuatro estudios se relacionan con el tema objeto de estudio, la periodicidad con la que se han realizado es realmente baja,

lo que conlleva a que esta investigación pierda relevancia hoy en día y por tanto limite a nuevas investigaciones.

## **4.2. Fundamentación teórica**

Referente a la revisión de teorías relacionadas con el tema de investigación se encontró la Teoría general de la Administración, que sirve de base teórica para el desarrollo de la investigación.

### **4.2.1 Teoría general de la Administración**

El estudio formal de la administración como una disciplina se dio a principios del siglo XX, con el nombre de modelo clásico (1911-1947), que se enfocaba en la eficiencia de las organizaciones y sus trabajadores. Este modelo incluye la teoría de la administración científica (Frederick Taylor y, Frank y Lilian Gilbreth) y la teoría general de la administración (Henri Fayol y Max Weber), la primera enfocada en la racionalización del trabajo, y la segunda, en la estructura de la organización, con la finalidad de obtener eficiencia de la entidad. Durante esta época, Fayol propone las cinco funciones del gerente como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que a su vez, sirvieron de base para determinar las cuatro funciones administrativas de las organizaciones, planear, organizar, dirigir, y controlar, en donde en la primera función, se debe planificar a donde busca llegar la empresa, y para ello, define objetivos, establece estrategias para lograrlos, y desarrolla planes para realizar actividades (Robbins y Coulter, 2018).

Ha pasado cerca de un siglo desde los postulados sobre la administración científica de Taylor, hasta la evolución de sistemas integrales de gestión (Vidal, 2004); por lo que, bajo este contexto, D'Alessio (2008) presenta una evolución del concepto de estrategia, a partir de la determinación de "Administración" como una disciplina según Fayol, luego se encuentra Alfred Chandler siendo el primero en tratar sobre estrategia empresarial en 1962, definiéndola como un elemento para determinar metas a largo plazo.

Más adelante en 1965 Igor Ansoff conocido como el padre de la administración estratégica, propone a la estrategia como una forma de crecimiento y obtención de ventaja competitiva de la empresa; y, en 1969 George Steiner, introduce el concepto de planificación estratégica, referente al proceso de establecer los objetivos de la empresa.

Dentro del proceso estratégico relacionado con las funciones de la administración estratégica establecidas por Fayol, incluye la fase de planificar, en donde, se debe establecer estrategias mediante las cuales se logre los objetivos planteados, para lo cual, se debe conocer la situación actual de la empresa, que a su vez requiere de un diagnóstico, tanto situacional como sectorial, y en base a ello, se puede tomar decisiones enfocadas en el crecimiento organizacional.

### **4.3. Fundamentación conceptual**

Con la finalidad de proporcionar conceptos claves que permitan y faciliten la comprensión del desarrollo del estudio, se establecieron definiciones acorde al tema investigado.

#### **4.3.1. Diagnóstico general**

Para entender lo que es el diagnóstico dentro del ámbito administrativo, se parte del concepto de planificación estratégica que de acuerdo a D´Alessio (2008) se refiere al “proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo, en donde el estratega desarrolla un proceso basado en asumir, suponer, y pronosticar el futuro de la organización” (p. 45).

Wheelen y Hunger (2007) también presentan su concepto referente a un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una entidad, incluyendo el análisis ambiental interno y externo, la formulación e implementación de la estrategia, evaluación, y el control.

Por su parte, David (2008) utiliza a la planeación estratégica como sinónimo de administración estratégica, de forma que la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales, consideradas también como las tres etapas del proceso administrativo, que permiten a una organización lograr sus objetivos a largo plazo.

Por consiguiente, se define a la administración estratégica como un proceso que permite formular, implementar y más adelante evaluar las decisiones enfocadas en el cumplimiento de objetivos de una empresa; sin embargo, para aplicar el proceso estratégico y efectuar la primera etapa, denominada “formulación de estrategia”, se parte de la identificación del escenario visualizado, que, a su vez, se determina por medio de la realización de un diagnóstico general de la empresa.

Resulta clave abordar el concepto de diagnóstico de origen griego proveniente de “gnosis” que significa “conocer” y “día” que quiere decir “a través de”, es decir, significa *conocer por medio de o conocer a través* (Arteaga y González, 2001). Sin embargo, varios autores han considerado relevante analizar este término más allá de su raíz etimológica, centrándose en la disciplina de administración, estableciendo que con *diagnóstico* se hace referencia a la capacidad de saber diferenciar y en conjunto con la identificación de estrategias y métodos, permite determinar la naturaleza de situaciones, para en base a ello, establecer soluciones relacionadas con la estrategia del diagnóstico sectorial (Mahdi y Al-Mhaná, 2022).

Vidal (2004) lo define como un proceso mediante el cual se compara dos situaciones, la presente y la modelo, a fin de facilitar la toma de decisiones con respecto a cuestiones de productividad, competitividad y crecimiento de cualquier organización. De igual forma, la autora recalca que el diagnóstico no es un fin, sino más bien se considera un insumo utilizado

para desarrollar y aprovechar de una mejor manera los recursos y la capacidad estratégica de una entidad, es decir, es un medio para realizar la planeación estratégica.

Por otro lado, Thompson, Gamble et al. (2012) lo conceptualizan como un análisis a fondo del ambiente externo e interno que permita a los administradores formular estrategias basadas en la realidad de la empresa, y enfocadas en su crecimiento.

Bajo estos conceptos, se establece que con diagnóstico se busca referir en este caso a una evaluación completa, es decir, interna y externa, aplicada a la entidad con una única finalidad, que es conocer la situación real y actual de la entidad y a su vez, identificar fortalezas, debilidades, para a partir de ello, proponer estrategias encaminadas al crecimiento organizacional.

**4.3.1.1 Proceso para realizar un diagnóstico general.** Varios autores proponen un proceso diferente que al final permite diagnosticar una entidad o su sector en general, sin embargo, el propósito es el mismo.

Por tanto, se presenta en la Tabla 1, las propuestas de los procesos de diagnóstico de acuerdo a los autores revisados.

**Tabla 1**  
*Propuestas de procesos de diagnóstico*

Autores	Proceso
González y Muñiz (2016)	Cuatro etapas: preparación del estudio (equipo de trabajo), desarrollo de la investigación, implementación (ejecución y control), y evaluación del impacto de la formación por competencias (ver Anexo 1).
D'Alessio (2008)	Tres insumos: el entorno (incluye amenazas y oportunidades), la competencia (se relaciona con los factores claves de éxito) y, la organización o también denominado "intorno" (implica a las fortalezas y debilidades). A su vez, propone que cada uno de estos insumos se plasme en una matriz. Si es relacionado con el entorno se utiliza la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) mientras que, si se relaciona con el sector, se utiliza la matriz de perfil competitivo en el sector (MPC).
Vidal (2004)	Identificación de la situación ideal a partir de la situación actual. La misma consta de seis pasos: identificación de la organización, auditoría externa, auditoría interna (análisis de direccionamiento organizacional), auditoría interna (análisis de factores internos), selección, descripción y análisis de macro problema, y diseño de la estrategia (ver Anexo 2).
Lira y Sandoval (2012)	Incluye tres fases, recoger (óptima para caracterizar al sector o territorio, se puede clasificar en información cuantitativa y cualitativa, ya sea para inducir o deducir un análisis a partir de ella), procesar (se establece que se debe ordenar, sistematizar y darles sentido a los datos recolectados), e interpretar (se interpreta la información presentada para explicar la lógica por medio de un análisis).

*Nota.* Adaptado de González-Verde y Muñiz-Izquierdo (2016), D'Alessio (2008), Vidal (2004), Lira y Sandoval (2012).

**4.3.1.2. Clasificación del diagnóstico general.** Un diagnóstico general tiene dos tipos, Thompson, Gamble et al. (2012) hacen mención a las dos facetas principales que se utilizan para determinar la situación actual de la empresa.

Por un lado, se encuentra el ambiente externo, que se refiere a las condiciones competitivas dentro de su respectiva industria, y, por otro lado, está el ambiente interno, que tiene que ver con los recursos disponibles para el desempeño de la organización.

Lira y Sandoval (2012) sugieren que “existen diferentes enfoques para la elaboración de diagnósticos que consideran al territorio como el objeto principal de investigación” (p. 19). Lo que lleva a los autores a dividir al diagnóstico según el corte sectorial en, integral (analiza su desarrollo en base a la interacción entre sus sectores, facilitando la realización del FODA) y sectorial (estudia un solo sector en específico, por medio de la caracterización del grupo en general).

Estos dos tipos tienen varios enfoques, de acuerdo al entorno interno y externo; según la intensidad, en rápido y completo; por el grado de interés de los agentes, en participativo y de representación. Sin embargo, se considera más relevante la primera clasificación, que permite estudiar al sector en función de su espacio, su entorno y todo su territorio.

En este sentido, las empresas requieren ampliar este estudio de forma que, además de analizar el ambiente interno y externo como se mencionó, también se debe realizar un diagnóstico situacional (referente a las fortalezas y debilidades de la entidad) y sectorial (referente a los promedios de la industria en donde incursiona) para conocer la realidad de la empresa desde todos los puntos de vista.

**4.3.1.2.1. Diagnóstico situacional.** De acuerdo a lo señalado por Vidal (2004) se establece que un diagnóstico situacional “implica reconocer que en el proceso influyen las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso” (p. 21).

Según Arteaga y González (2001) el diagnóstico situacional relaciona los actores sociales con sus acciones, y hace mención al tipo de diagnóstico utilizado en la programación social, rescatando el hecho de que para definir una estrategia se parte de la situación actual para lo que se determina la conceptualización, configuración del objeto de intervención y delimitación de la situación.

**4.3.1.2.2. Diagnóstico sectorial.** Se refiere al estudio enfocado en evaluar la situación actual de la entidad con una visión a futuro, constituyendo una estrategia clave para cumplir con las metas establecidas (Bravo et al., 2019).

En tanto que David y David (2018) recalcan la importancia de realizar una auditoría completa a la empresa, la misma que debe incluir factores externos e internos, es decir, evaluar el entorno organizacional, las fortalezas y debilidades, respectivamente. López et al.



(2021) establecen que constituye un instrumento clave para facilitar la tarea de percibir y entender la estructura, la toma de decisiones, establecimiento de políticas y diseño de estrategias relacionadas con el sector al que pertenece la empresa.

Es decir, un diagnóstico sectorial hace referencia a la evaluación de aspectos internos y externos de la entidad, a fin de que, por medio de un análisis minucioso de la situación actual de la empresa, se tomen decisiones estratégicas enfocadas en el crecimiento organizacional y en la competitividad. De la misma manera, Mahdi y Al-Mhanaa (2022) determinan que el diagnóstico sectorial es un concepto moderno de la gestión empresarial que permite identificar las capacidades actuales y futuras de la entidad para responder eficientemente a cambios del entorno y adaptarse de forma rápida.

Además, se define como un documento derivado de un estudio previo al inicio del proceso de planificación, que permite conocer la situación real de un sector por medio de la recopilación de información, y por supuesto la obtención de conclusiones, lo que conduce a la identificación de fortalezas y debilidades (Aranda, 2022).

En el año 2019, Bravo et al. realizaron una investigación con la finalidad de determinar la importancia y los componentes del diagnóstico sectorial así como su impacto dentro del crecimiento económico de la empresa, para lo cual, se efectuó una investigación de tipo descriptiva, en donde se determinó que efectivamente el diagnóstico sectorial constituye la “pieza clave en el proceso de consultoría, asimismo, se constituye en herramienta básica para detectar cualquier amenaza hacia la organización y, a su vez, corregirla, principalmente, prepara a la empresa para aprovechar las oportunidades con base a las fortalezas” (p. 10).

Así mismo, por medio de la aplicación de la metodología de revisión bibliográfica se concluyó que realizar diagnósticos de este tipo representa una habilidad gerencial con un alto potencial para ser desarrollada y llevada a cabo por un equipo de trabajo de alto desempeño.

**4.3.1.3. Herramientas para el diagnóstico.** A lo largo de los años se han desarrollado un sinnúmero de herramientas para la administración estratégica, la que, a su vez, se utiliza en función de la mejora de rendimiento de las entidades.

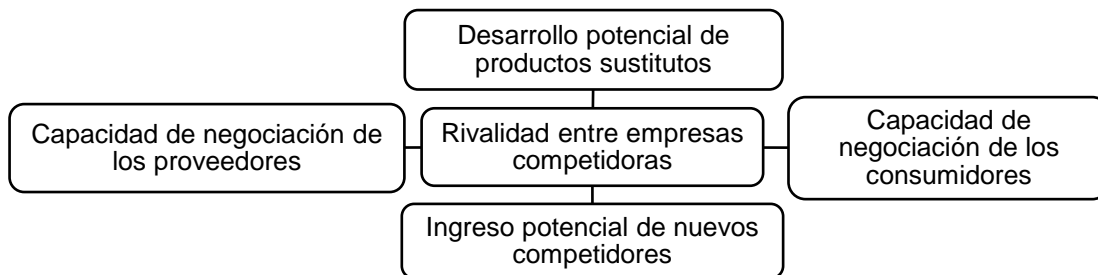
De igual forma, la globalización ha tenido una alta influencia dentro de los sectores económicos y, por ende, las empresas se ven obligadas a hacer uso de las diferentes metodologías para analizar la información, el entorno y en base a ello, tomar decisiones (Lora et al., 2022).

**4.3.1.3.1. Cinco fuerzas de Porter.** David (2008) presenta varias herramientas necesarias para realizar un diagnóstico o también denominado auditoría externa de la administración estratégica, esto con la finalidad de identificar y evaluar las tendencias que no están controladas por las diferentes empresas, y de determinar cuáles con las estrategias

óptimas para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas. A continuación, se detalla por medio de la Figura 1 cuáles son estas cinco fuerzas de Porter:

**Figura 1**

*Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter*



*Nota.* Adaptado de David (2008)

Es decir, el modelo de las cinco fuerzas de Porter es utilizado para analizar el microentorno del sector, o la entidad, debido a que sus factores permiten visualizar el nivel de competitividad del entorno en general.

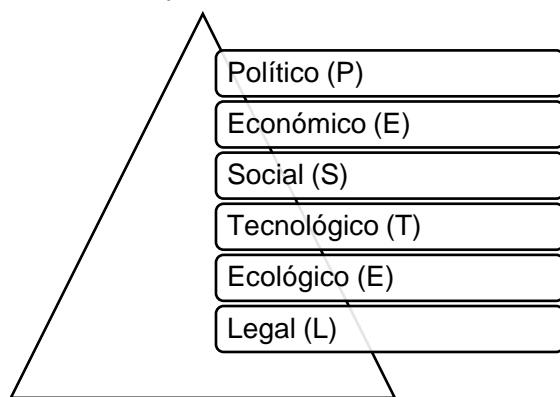
**4.3.1.3.2. Análisis PESTEL.** Es una herramienta adicional, que de acuerdo a González et al. (2019) es “una técnica de análisis estratégico para definir el entorno externo a través de los factores siguientes: Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales” (p. 36).

Para estos autores, esta herramienta resulta clave al momento de realizar un análisis estático de cualquier tema, puesto que consiste en la determinación de los factores sociales que influyen en el microentorno, y que afectan a todo su entorno relacionado con sus clientes, proveedores, competencia, y el sector en general.

Según Carvalho y Castañeda (2022) con la palabra PESTEL se hace referencia al acrónimo de elementos como: político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T), ecológico (E), y legal (L). De la misma manera, González (2019) establece que se debe seguir una serie de variables, para delinear una mejor estrategia empresarial en base a la identificación de tendencias, las cuales se detallan a continuación:

- Variables políticas: aspectos gubernamentales relacionados con impuestos, regulaciones, tratados internacionales, estabilidad del gobierno, entre otros.
- Variables económicas: involucra datos macroeconómicos como el Producto Interno Bruto (PIB), inflación, tasa de paro, ciclos de la economía del país, etc.
- Variables sociales: incluye factores como la cultura, religión, demografía, gustos, moda, y tendencias sociales en general.
- Variables tecnológicas: innovaciones y cobertura en el progreso tecnológico.
- Variables ecológicas: cuidado y protección del medio ambiente, las leyes que lo respaldan, y el cómo se lleva la correcta gestión de residuos.
- Variables legales: implica las leyes que limitan y controlan el funcionamiento.

**Figura 2**  
Pirámide de aspectos de análisis PESTEL



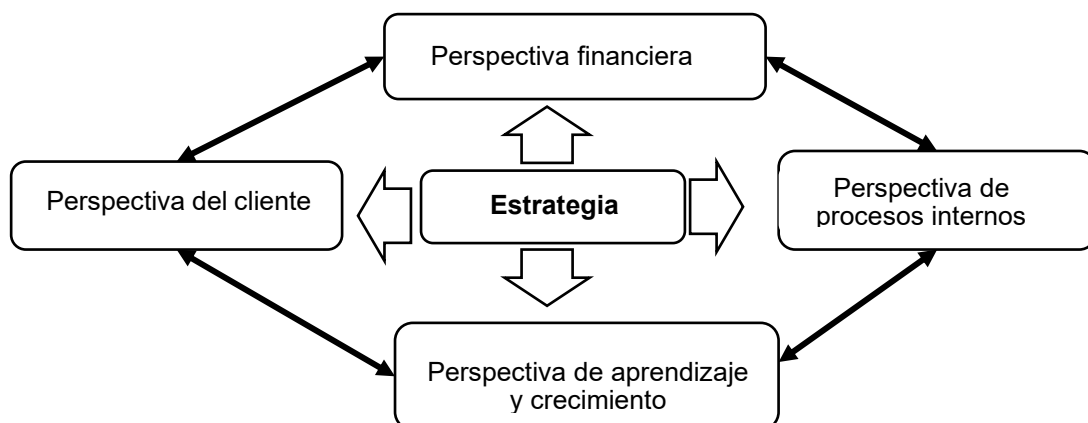
Nota. Tomado de González (2019).

**4.3.1.3.3. Cuadro de Mando Integral (CMI).** De acuerdo a Vega et al. (2020) la aparición del denominado Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card fue gracias a Kaplan y Norton durante el año de 1992, en donde se establece que medir el desempeño de una entidad no es estático, sino que dichos indicadores deben ser revisados y medidos con periodicidad.

Es así que, se entiende por Cuadro de Mando Integral a la herramienta de gestión que sirve para establecer estrategias que aporten a la toma de decisiones directivas por medio de la proporción de información fija relacionada con los objetivos establecidos por la empresa y su cumplimiento a cabalidad (Arteaga y Esquivel, 2022).

Thompson, Strickland III et al. (2018) conceptualizan al cuadro de mando integral como “una herramienta ampliamente utilizada para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos financieros ligándolos con objetivos estratégicos específicos, derivados del modelo de la organización” (p. 44). Por medio de la Figura 3, se sintetizan las cuatro perspectivas del CMI:

**Figura 3**  
Cuadro de Mando Integral



Nota. Tomado de Ghiglione (2021)

La aplicación del Cuadro de Mando Integral implica cuatro perspectivas relacionadas con los clientes, finanzas, procesos internos, aprendizaje y conocimiento. En donde la perspectiva del cliente tiene que ver con la identificación los aspectos a mejorar por medio de la implementación de estrategias que se enfoquen en satisfacer las expectativas del cliente; la perspectiva financiera, la cual se relaciona con la implementación de medidas financieras encaminadas en el incremento del valor de las acciones de la empresa y en conocer cómo ven los accionistas a la empresa; la perspectiva de procesos internos que requieren de innovar y mejorar dichos procesos para el cumplimiento de objetivos; perspectiva de aprendizaje y conocimiento, enfocada en el crecimiento constante que mantenga a la empresa con un alto nivel competitivo. De la misma forma, aplicar esta herramienta implica utilizar los tableros de control: operativo, directivo, estratégico, e integral (Ghiglione, 2021).

**4.3.1.3.4. Indicadores claves de desempeño (KPIs).** Se entiende como el conjunto de métricos o indicadores claves para la medición del estado y el rendimiento de la entidad, cuya importancia radica en la determinación de los factores claves de éxito de parte de la gerencia empresarial (Arosemena, 2022).

Bonnefoy y Armijo (2005) los definen como el conjunto de “medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Establecen lo que será medido a lo largo de varias escalas, sin especificar un nivel determinado de desarrollo” (p. 23).

También se denominan ratios de gestión, que “se refieren a los resultados de la comparación de dos cifras significativas, que a su vez representa un indicador de la marcha de la empresa, es decir, mide el rendimiento de una empresa” (Salgueiro, 2001, p. 17).

Generalmente, durante la planificación estratégica se busca alinear las prioridades estratégicas de la entidad con los indicadores claves de desempeño, de forma que se logre el cumplimiento de objetivos, y una mejor preparación al momento de debatir con ejecutivos (Tiomatsu et al., 2023). Se establece que las medidas claves de desempeño como les denominan Ferreira y Otley (2009) se clasifican en medidas financieras y no financieras (medidas métricas) que son utilizadas para la evaluación del cumplimiento de objetivos en los distintos niveles organizativos que conforman una organización.

Por un lado, se encuentran los indicadores no financieros que según Marín (2013) se refiere a “aquellas medidas distintas de las que tradicionalmente han venido suministrando información sobre la situación económico-financiera de la empresa” (p. 3), y los cuales, complementan la deficiencia de los tradicionales indicadores financieros. A su vez, dentro de este tipo de indicadores se subclasifican en cualitativos y cuantitativos, utilizados para determinar la ventaja competitiva de la empresa, por medio de la medición de sus factores intangibles tales como calidad, flexibilidad, innovación en procesos, satisfacción del cliente,

uso eficiente de recursos, cultura organizativa, entre otros, que, a su vez, también requieren ser medidos y evaluados.

Por otro lado, Gitman y Zutter (2016), al igual que David y David (2018) denominan a las medidas financieras como razones financieras, las cuales se refieren a los valores relativos utilizados por los estados financieros para analizar el desempeño de la compañía, es decir, se refiere a medidas relativas como el método más utilizado al momento de determinar fortalezas y debilidades financieras. De igual forma, estas razones se calculan a partir de los estados financieros, el de resultados y el de situación financiera.

Con base en las diferentes definiciones de los autores mencionados, se puede establecer que los indicadores de desempeño constituyen una herramienta financiera clave para conocer y evaluar el desenvolvimiento de la entidad, y a su vez, hacen uso de la información de los estados financieros del periodo que se analizará.

Para David y David (2018) el proceso de obtener las razones financieras es sinónimo de tomar una fotografía a la entidad, dado que por medio de su cálculo se conoce la situación real en un momento específico. Lo que conlleva al autor a realizar la siguiente clasificación:

- Razones de liquidez: tiene que ver con la solvencia financiera de la empresa, pues miden la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir, cuanta facilidad tiene para pagar sus deudas.
- Razones de endeudamiento: hace referencia al monto de dinero ajeno que se utiliza para generar ingresos, es decir, mide el nivel de financiamiento de la empresa por medio de la deuda.
- Razones de actividad: implica analizar la eficiencia de la empresa al momento de convertir sus activos en efectivo, y como maneja sus recursos al momento de operar en el mercado.
- Razones de rentabilidad: permiten evaluar las utilidades en función del nivel de ventas, de activos e inversión de los accionistas.
- Razones de mercado: tiene que ver con la valoración de la empresa en función del precio cotizado de sus acciones, también permite medir la capacidad de la entidad para mantenerse en constante crecimiento dentro de la industria.

Así mismo, Gitman y Zutter (2016) establecen que no basta con realizar el cálculo de los indicadores, sino que es muy necesario interpretar los valores obtenidos y hacerlo en comparación a la competencia o a un grupo de competidores, para lo cual se recurre a la comparación con los promedios de la industria.

De forma similar, Gonzáles (2012) se suma a la idea de que existen dos formas de comparar a los indicadores financieros. La primera se refiere a un análisis de series de tiempo, que implica cotejar los resultados de las razones financieras de la entidad con los del periodo anterior. La segunda tiene que ver con un enfoque de cruce seccional, en donde se compara

los índices financieros de un mismo periodo con los de la competencia; así mismo, se encuentra la idea de comparar dichos indicadores con los promedios industriales.

En relación a los diferentes tipos de comparaciones entre los KPIs, Gitman y Zutter (2016) propone que “el análisis de razones financieras no consta únicamente del cálculo de una razón en particular. Más importante que eso es interpretar el valor de la razón” (p.117).

De igual forma, se establece que los indicadores no financieros también requieren de comparaciones para conocer si los resultados están muy bajos o muy altos con respecto a la meta establecida.

En este mismo sentido, el autor señala que es muy común que las empresas quieran compararse con la competencia, un grupo de competidores, o cotejar su desempeño actual con el del pasado. Y para ello se requiere de los promedios de la industria, utilizados para

**4.3.1.3.5. Estadísticas y promedios de la industria.** Para realizar las comparaciones de los índices financieros y no financieros con los de la industria se debe obtener los promedios industriales, es decir aplicar estadísticos a los indicadores de desempeño de las entidades de la misma industria.

La estadística de la industria se define como aquella sección de métodos estadísticos aplicados a la información recolectada dentro del entorno industrial, es decir, se aplica al “conjunto de todas las unidades de producción que se dedican primordialmente a una misma clase o a clases similares de actividades productivas” (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2012a, p. 14).

El promedio de la industria es considerado como el término medio de los resultados de razones financieras de cada entidad pertenecientes al mismo sector; por su parte, Bernal y Amat (2012) menciona que “su importancia radica en el análisis y monitoreo del desempeño empresarial, así como también en la evaluación de tendencias de la situación financiera a través del tiempo, ayudando a los ejecutivos a identificar las debilidades de las empresas” (p. 14).

Así mismo, Gonzáles (2012) afirma que, con la obtención de promedios industriales, se incrementa la precisión en los resultados de los indicadores, dado que las cuentas de activos (inventarios, cuentas por cobrar) y pasivos (cuentas por pagar, proveedores), no siempre suelen ser uniformes, por lo que se compara con los resultados de toda la industria.

#### **4.3.2. Sector económico**

De acuerdo al Banco de la República (2022) el sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

Bajo la premisa de Rosenberg (2020) se establece que el sector económico hace referencia a las diferentes actividades económicas existentes dentro de un Estado, también

se puede resaltar que un país busca definir cuál es la proporción de la población que se dedica a cada actividad por lo cual hace la división por sectores.

**4.3.2.1. Clasificación de los sectores.** La división de los sectores se realiza de acuerdo Rosenberg (2020) siguiendo sus procesos de producción: primario o agropecuario; secundario o manufacturero; terciario o de servicios; cuaternario o de innovación tecnológica; y quinario o de servicios públicos incluidas las actividades del hogar.

Es importante mencionar que, pese a la evidente importancia del sector terciario dentro de la economía de un país, gran parte de las investigaciones concernientes a diagnósticos se han realizado únicamente dentro de los dos primeros sectores de agropecuaria y manufactura, aun cuando el sector de servicios ha llegado a representar hasta el 80 % del PIB y del empleo en varios países (Idrovo-Aguirre y Serey, 2018).

**4.3.2.2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).** De acuerdo al Manual de usuario de la CIIU publicado por el INEC (2010), con la palabra clasificación se hace mención a las “normas internacionales que están diseñadas para agrupar fenómenos u objetos, en conjuntos homogéneos de acuerdo con criterios preestablecidos y en función del uso que tendrán las clasificaciones” (p. 3).

Esta clasificación internacional es aprobada en 1948 como una referencia de las actividades productivas, cuyo objetivo es el de proporcionar un conjunto de categorías de actividades propias para la reunión y difusión de información estadística, facilitando la comparación de datos estadísticos de los sectores económicos a nivel internacional. Y en marzo de 2006 se presentó la cuarta revisión que fue examinada y aprobada por la Comisión de Estadística en su 37º período de sesiones.

Por tanto, se determina que la CIIU “sirve para clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle” (INEC, 2012a, p. 12).

De acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2023), existe una alta concordancia sectorial con la CIIU, determinando que a lo largo de las tres versiones de CIIU, los servicios de mercado, siguen incluyendo al sector comercio (G) dentro de su área.

Los grupos y las divisiones, los niveles sucesivamente más amplios de la clasificación, combinan las actividades de las unidades productoras en función de: las similitudes en el carácter de los bienes y servicios producidos, los usos a los que se destinan los bienes y servicios, y los insumos, el proceso y la tecnología de producción. (OIT, 2023, párr. 2)

Esas actividades económicas se subdividen en una estructura jerárquica integrada por cuatro niveles de categorías mutuamente excluyentes, lo que facilita la reunión, presentación y análisis de datos correspondientes a niveles detallados de la

economía en forma estandarizada y comparable internacionalmente. (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2009, p. 21)

Actualmente, un gran número de países han elaborado su propia clasificación nacional en base a la CIIU, y Ecuador no es la excepción, puesto que mediante el INEC adopta esta clasificación dentro de las actividades económicas del país.

**4.3.2.3. La Clasificación Nacional de Actividades Económicas.** En Ecuador, por medio del INEC se crea esta clasificación Revisión 4.0, con el respaldo y fundamento técnico, en la CIIU Revisión 4.0, establecida por la ONU con la finalidad de mantener una uniformidad en la clasificación por rama de Actividad, para facilitar y garantizar que se logre una comparación a nivel nacional e internacional (INEC, 2012a).

La CIIU clasifica a las actividades económicas por actividad (seis dígitos numéricos), por subclase (cinco dígitos numéricos), por clase (cuatro dígitos numéricos), por grupo (tres dígitos numéricos), por división (dos dígitos numéricos), y finalmente, por sección (código alfabético), enlistada a continuación en la Tabla 2:

**Tabla 2**  
*Clasificación de actividades según la CIIU*

<b>Sección</b>	<b>Actividad</b>
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
B	Explotación de minas y canteras.
C	Industrias manufactureras.
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
E	Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.
F	Construcción.
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
H	Transporte y almacenamiento.
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
J	Información y comunicación.
K	Actividades financieras y de seguros.
L	Actividades inmobiliarias.
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
P	Enseñanza
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
R	Artes, entretenimiento y recreación.
S	Otras actividades de servicios.
T	Actividades de los hogares como empleadores; Actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio.
U	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.

*Nota.* Tomado de INEC (2012a)



#### **4.3.2.3.1. Actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos, incluso veterinarios.**

En muchos casos los mayoristas se ocupan del montaje y la clasificación de productos que vienen en grandes lotes, dividen los productos a granel, los reenvasan y redistribuyen en lotes más pequeños, por ejemplo, los productos farmacéuticos; almacenan, refrigeran, entregan e instalan productos, realizan actividades de promoción de ventas para sus clientes y se encargan del diseño de las etiquetas (INEC, 2012b).

Así mismo, “el grado de detalle necesario en la clasificación de los datos por actividades económicas varía según los países. Las peculiaridades geográficas e históricas y las diferencias en el grado de desarrollo industrial y en la organización de las actividades económicas” (ONU, 2009, p. 26). En primera instancia se establece que dentro de la sección G denominada comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, comprende este tipo de comercialización de todo tipo de productos sin transformación y la prestación de servicios accesorios a la venta de esos productos (INEC, 2010).

Mientras que la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos, incluso veterinarios, se encuentra dentro de la clase de “venta al por mayor de otros enseres domésticos, en la división 46 “Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas”, en la sección G “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”, de la CIIU 4.0, sin embargo, en la CIIU 3.1 no constaba aún como una actividad en sí.

En Ecuador, las empresas dedicadas a esta actividad:

No poseen una herramienta presupuestaria eficiente para su aplicación en la que este adecuada a sus necesidades o no se manejan con un presupuesto formalmente definido para cada organización al cual se alineen sus operaciones y estrategias de negocio; esto se da debido a que en los inicios de las actividades de cada negocio no se cuenta con una planificación pertinente o una clara definición de objetivos, de manera que en el desarrollo de sus actividades no se ha logrado efectivizar sus operaciones, controles, proyectos y manejo del negocio. (Castro y Medina, 2016, p. 58)

**4.3.2.4 Clasificación Central de Productos (CCP).** El Servicio Nacional de Contratación Pública (SNCP,2023), se refiere a la “codificación de productos que cubre bienes y servicios, que sirve de estándar internacional como un sistema de categorías homogéneas, exhaustivas y mutuamente excluyentes, basado en las propiedades físicas y las características que distinguen a los productos propiamente dichos” (párr. 1).

Por medio de la CCP se correlaciona los productos de cada actividad económica de acuerdo a la CIIU, determinando que la actividad se ubica dentro del código 61173.00.01 para productos farmacéuticos y 61173.00.02 para productos veterinarios.

A pesar que dentro de la CIIU esta actividad finaliza su clasificación con el código G4649.22, el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE, 2021) en conjunto con el INEC (2012c), por medio del módulo Regularización y Control Ambiental, hacen una subclasificación de esta actividad, con G4649.22.01 para productos farmacéuticos y G4649.22.02 para productos veterinarios.

### **4.3.3. Sector comercio**

Se define al sector económico como “cualquiera de las partes de la actividad económica, que se subdivide según distintos criterios” (Valverde, 2011, p. 5). Se establece que por medio de las investigaciones desarrolladas por el Censo Nacional Económico (CENEC) y como aporte al proyecto de Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEMP), se divide a los sectores en tres: de manufactura, de servicios, y de comercio. Estableciendo que el sector comercio hace referencia a la “compraventa de mercaderías sin transformación realizadas por empresas o establecimientos” (Valverde, 2011, p. 9).

Por tanto, se establece que el sector comercio tiene que ver con la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, ya sea para su venta o para su transformación, también se considera un cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Cuyo destino tiene dos divisiones: al por mayor y por menor.

**4.3.3.1. Comercio al por menor.** Siguiendo las definiciones de Valverde (2011) se entiende por comercio al por menor como “la venta de productos sin transformación directamente al consumidor final o al menudeo” (p. 10).

Subinas y Araúz (2022) mencionan que generalmente dentro del comercio al por menor existe un alto grado de informalidad laboral, que le denominan como toda aquella actividad a la que se dedican las personas de forma independiente, sin un local propio y usualmente en la vía pública. En resumen, este tipo de comercio minorista tiene que ver con la venta de productos directamente con el consumidor final, y que comúnmente suele ser informal.

**4.3.3.2. Comercio al por mayor.** Valverde (2011) establece que con comercio al por mayor se hace referencia a “la venta sin transformación de productos a: unidades industriales, otros comerciantes, Instituciones o al Estado. Incluye la venta de materiales, maquinaria y equipos industriales y de construcción, maquinaria agrícola y de uso profesional” (p. 10).

Es decir, se refiere a la compra de productos en grandes cantidades, para luego revenderlas a otras entidades sin haber realizado ningún tipo de transformación a la mercadería.

López (2019) define a la distribución mayorista de fármacos como la actividad relacionada con obtener, conservar o exportar medicamentos, a importadores, distribuidores, farmacéuticos autorizados que busquen dispensar medicamentos al público, cuya obligación

es la de garantizar una provisión permanente de medicamentos que respondan a las necesidades de un territorio en un plazo breve.

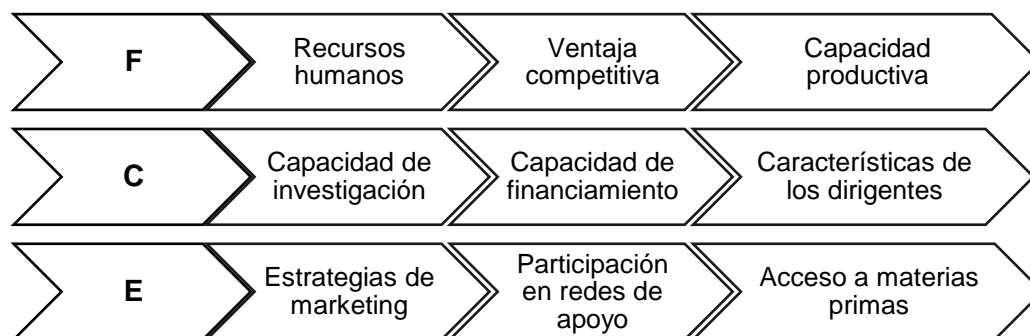
**4.3.3.3. Factores claves de éxito.** Se refiere a los diversos factores y/o condiciones que van a desempeñar un rol fundamental en el éxito de una empresa (Granados et al., 2022), es decir, garantizan “el éxito de una unidad y, por tanto, la consecución de sus objetivos” (González y Cañadas, 2008, p. 7).

Por medio del análisis interno y externo, se define a “los factores clave de éxito, a partir de las siguientes variables: 1) factor económico, 2) factor político, 3) factor social, 4) factor tecnológico y 5) factor competitivo” (Limas, 2018).

Ramírez (2018) los definen como componentes diferenciadores que aseguran “los menores costos de operación mayores ingresos, ya que su participación en la cadena de valor de la empresa, así como los impactos que genere en los resultados de la organización, hoy en día son posibles de detectar y medir” (p. 107). Mientras que, Macías y Bravo (2021) establecen que los factores claves de éxito constituyen un punto clave para el funcionamiento de una empresa, y sobre todo para la determinación de estrategias organizacionales, cuyo objetivo es generar rentabilidad, sostenibilidad y competitividad dentro del sector.

Frente a ello, establece que generalmente, los factores claves de éxito son los mencionados en la Figura 4:

**Figura 4**  
*Factores claves de éxito*



*Nota.* Tomado de Macías y Bravo (2021)

#### **4.3.4. Sector farmacéutico**

La industria farmacéutica como tal abarca diferentes especialidades, tales como sectores comerciales de medicamentos relacionados con salud humana, salud animal (veterinarios), cosmética y productos de higiene (García y Ruiz, 2019).

El sector farmacéutico representa una proporción relevante dentro de la economía de un país, a nivel micro como un agente complementario y de soporte para el sistema de salud pública y a nivel macro como una actividad productiva agregada. Este sector ha crecido de forma constante en los últimos 20 años gracias a la innovación continua, y sobre todo al reto

de generar fármacos con precios más accesibles, pero con las mismas funciones y efectos (Andrade et al., 2019). Y en Ecuador no es la excepción puesto que se considera como un dinamizador de la economía ecuatoriana, el cual está involucrado con la manufactura, comercio, investigación e innovación.

García y Ruiz (2019) establecen que los servicios, productos y actividades derivados de la industria farmacéutica constituyen una base esencial dentro del sistema sanitario, sobre todo por su aporte en la mejora de salud y calidad de vida de los ciudadanos.

La Dirección Nacional de Estudios de Mercado (2015) establece que “el sector farmacéutico en el Ecuador es un sector atomizado por contar con un número reducido de operadores económicos que están presentes en cada una de los eslabones de cadena de producción de medicamentos farmacéuticos” (p. 6). Así mismo, establece que este sector incluye casas de representación, laboratorios farmacéuticos, distribuidoras, farmacias, y botiquines. Además, menciona que, a nivel nacional, los grupos farmacéuticos más grandes son, Grupo Leterago, Grupo Farmaenlace, Grupo Quifatex, Corporación GPF y Grupo Difare.

Limas (2018) señala que un establecimiento farmacéutico puede dedicarse a las diferentes actividades que incluyen la producción, almacenamiento, comercialización y dispensación de medicamentos. Así mismo, son diversos los actores que intervienen en el proceso de comercialización de fármacos, como agentes de ventas, distribuidores, etc.

Cuya cadena de suministro consiste en la fabricación (laboratorio farmacéutico), distribución (al por mayor) y dispensación (vendido al consumidor final) (López, 2019). Dentro de este sector prevalecen los fraudes por medio de la producción de fármacos falsos, lavado de transferencias de dinero, venta de medicamentos sin registro sanitario ni etiquetas, o personas que recetan sin título que los certifique (Akomea y Andoh, 2020), sin embargo, “los estudios han demostrado que la mayoría de los fraudes y abusos en la industria son perpetuados por los minoristas” (Aziato et al., 2017; Mackey y Nayyar, 2017).

**4.3.4.1. Sector veterinario.** Cavagnaro et al. (2023) establecen que el sector veterinario está enfocado en la salud y bienestar de los animales, así como también en la comercialización de productos para mascotas.

Hoy en día los almacenes veterinarios han tenido una mayor acogida, considerando el hecho de que los animales son tratados al igual que un miembro de la familia, siendo atendidos por sus propietarios, por lo que adquieren todo tipo de artículos para cubrir sus necesidades.

#### **4.4. Fundamentación legal**

A continuación, se presenta un sustento jurídico claro y relevante para el desarrollo de la investigación que incluyen diferentes actores como las empresas, su clasificación, sus reglamentos, etc.

#### 4.4.1. Clasificación de empresas según su tamaño

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para el año 2010 siguió la resolución de la Comunidad Andina (CAN) N°1260 del 21 de agosto de 2009, en la que clasifica a las empresas de la siguiente manera expuesta en la Tabla 3:

**Tabla 3**  
*Clasificación de las empresas según sus tamaño*

<b>Variables</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa</b>	<b>Grande empresa</b>
Personal ocupado	De 1 a 9 personas	De 10 a 49 personas	De 50 a 199 personas	200 o más personas
Valor bruto en ventas anuales (USD)	De 1 a 100.000	De 100.001 a 1.000.000	De 1.000.000 a 5.000.000	Desde 5.000.001
Monto de activos (USD)	Hasta 100.000	De 100.001 hasta 750.000	De 750.001 hasta 3.999.999	Mayor o igual a 4.000.000

*Nota.* Tomado de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2010)

#### 4.4.2. Normativa sobre vigilancia y control de farmacéuticas y veterinarias

De acuerdo a su última modificación hecha en 2015, y siguiendo lo establecido en el artículo 1 “la presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley” (Ley Orgánica de Salud, 2015, Artículo 1).

Y de acuerdo al artículo 2, “todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional” (Ley Orgánica de Salud, 2015, Artículo 2). Es decir, todas las entidades o personas dedicadas a actividades relacionadas con la salud deben regirse a la ley orgánica de Salud.

Mientras que en el artículo 4 se establece que:

La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias (Ley Orgánica de Salud, 2015, Artículo 4).

Por otra parte, en cuanto al sector veterinario respecta, es la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD) certificada por la Organización internacional de Sanidad Animal (OIE), que busca controlar y regular la protección y mejoramiento de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria.

#### **4.4.3. Normativa que clasifica a los establecimientos farmacéuticos**

Siguiendo lo dispuesto por el artículo 165 “para fines legales y reglamentarios, son establecimientos farmacéuticos los laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas, farmacias y botiquines, que se encuentran en todo el territorio nacional” (Ley Orgánica de Salud, 2015, Artículo 165).

En cuanto a su clasificación y siguiendo lo señalado por el artículo 259, se determina que se entiende por:

**Botiquines.-** Son establecimientos farmacéuticos autorizados para expender al público, únicamente la lista de medicamentos y otros productos que determine la autoridad sanitaria nacional; funcionarán en zonas rurales en las que no existan farmacias y deben cumplir en todo tiempo con prácticas adecuadas de almacenamiento.

**Casas de representación.-** Son los establecimientos farmacéuticos autorizados para realizar promoción médica, importación y venta al por mayor a terceros de los productos elaborados por sus representados. Deben cumplir con buenas prácticas de almacenamiento y distribución determinadas por la autoridad sanitaria nacional.

**Distribuidoras farmacéuticas.-** Son establecimientos farmacéuticos autorizados para realizar importación, exportación y venta al por mayor de medicamentos en general de uso humano, especialidades farmacéuticas, productos para la industria farmacéutica, auxiliares médico-quirúrgico, dispositivos médicos, insumos médicos, cosméticos y productos higiénicos. Funcionarán bajo la representación y responsabilidad técnica de un químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico.

**Farmacias.-** Son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales, así como para la preparación y venta de fórmulas oficinales y magistrales. Requieren para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico.

**Laboratorios farmacéuticos.-** Son establecimientos farmacéuticos autorizados para producir o elaborar medicamentos en general, especialidades farmacéuticas, biológicos de uso humano o veterinario; deben cumplir las normas de buenas prácticas de manufactura determinadas por la autoridad sanitaria nacional; y, estarán bajo la dirección técnica de químicos farmacéuticos o bioquímicos farmacéuticos. (Ley Orgánica de Salud, 2015, Artículo 259).

#### **4.4.4. Normativa de control para empresas**

Fue la Asamblea Nacional la que expidió la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (LORCPM) “con la finalidad de establecer las medidas para evitar, prevenir,

corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; prevenir, prohibir y sancionar los acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas” (Dirección Nacional de Estudios de Mercado, 2015, pág. 7).

#### **4.4.5. Normativa que rige la tributación en distribuidoras farmacéuticas y veterinarias**

Los contribuyentes que al 31 de diciembre de 2021 hayan pertenecido al Régimen Impositivo Simplificado (RISE), Régimen para Microempresas (RIMI) y Régimen General, y que cumplan las condiciones para pertenecer al RIMPE, se incorporarán a dicho régimen de manera automática sin necesidad de ingresar ninguna solicitud o trámite. Mientras que los contribuyentes que se inscriban en el RUC a partir de enero de 2022 y que cumplan las condiciones para sujetarse al RIMPE iniciarán sus actividades bajo este último régimen. El listado que para fines referenciales publica el SRI en su página web será actualizado de forma semanal con la información de los nuevos inscritos.

Dentro del RIMPE emprendedores se encuentran las personas naturales y jurídicas con ingresos brutos anuales de hasta USD 300 000 (al 31 de diciembre del año anterior), mientras que dentro del RIMPE negocios populares, se encuentran las personas naturales con ingresos brutos anuales de hasta USD 20.000 (al 31 de diciembre del año anterior). (Servicio de Rentas Internas [SRI] , 2022, párr. 2)

Por su parte el SRI se encarga de recaudar impuestos como obligaciones tributarias de la sociedad y aportar al conocimiento de la ciudadanía en cuanto a sus derechos y deberes fiscales. Clasifica a los contribuyentes como personas naturales obligadas y no obligadas a llevar contabilidad, y como sociedades.

### **4.5. Marco histórico**

Referente a la descripción del contexto histórico dentro del cual se desarrolla el tema de investigación, de forma que se facilita antecedentes históricos o eventos pasados relevantes y concernientes al estudio.

#### **4.5.1. Inicios del diagnóstico**

En el pasado, la realización de un diagnóstico tenía que ser dependiendo de las áreas funcionales por separado y únicamente en entidades cuyas estructuras jerárquicas eran poco flexibles. Es así que a mediados de los años 60 se dan los cambios fundamentales del proceso diagnóstico los cuales implican en primera instancia, la inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización, más adelante surge la necesidad de realizar un direccionamiento estratégico, la cual a mediados de los 70, se une con la evaluación de la cadena de valor iniciada por Porter, resultan clave para desempeño a largo plazo (Vidal, 2004).

Para autores como Fernando D’Alessio, Elizabeth Vidal, y Fred David, el proceso estratégico incluye determinar el diagnóstico de la situación actual de la entidad lo que implica

conocer la entidad interna y externamente, lo que ha llevado actualmente a reconsiderar la importancia de diagnosticar a la entidad para a partir de ello establecer estrategias competitivas encaminadas en el cumplimiento de objetivos planteados en la planificación estratégica.

#### **4.5.2. Historia de comercio**

Este inicia en el periodo neolítico en los años 9000 y 4000 a.C. cuando no existía el dinero y en donde a partir del cambio de vida que implicaba dedicarse a la agricultura y ganadería, surge el trueque que tenía que ver con intercambiar productos entre los habitantes, luego empiezan a sustituir las mercancías por objetos de forma que se crea la primera moneda en la edad antigua 3000 a.C. y siglo V d.C.; En la edad media, en los siglos V y XV d.C. se crean las rutas comerciales como consecuencia de una alta demanda europea. Durante el siglo XV d.C. se descubre América y con ella también surge el concepto de banca (Banco Interamericano de desarrollo [BID], 2017).

Más adelante en el siglo XVII denominado etapa del Comercio transatlántico, se dan el transporte de mercancías, el tráfico de pasajeros, y se crea el barco a vapor, de forma que para el siglo XIX ya se crean medios de transporte para el comercio, como el ferrocarril, transporte fluvial, y el automóvil.

Finalmente, gracias a la globalización, el comercio ha dejado de tener fronteras y límites, de forma que se ha creado el E-commerce que consiste en “toda transacción comercial en donde la empresa vendedora y el cliente consumidor establecen conexiones a través del Internet” (Basantes et al., 2016, p. 76).

#### **4.5.3. Historia del sector farmacéutico ecuatoriano**

El primer laboratorio importante se estableció en Guayaquil en la década de 1930 con el nombre de Laboratorios H.G., cuya trayectoria fue realmente evolutiva de forma que logró posicionarse como el principal proveedor de medicamentos dentro del sector. Luego, en la década de 1940, impulsados por las políticas de sustitución de importaciones, surgieron los Laboratorios LIFE, los cuales fueron financiados por la Dirección General de Asistencia Pública e inversionistas extranjeros, que producían enormes cantidades de medicamentos, algunos exportados de países vecinos.

En la década de 1960, luego de la aprobación de la Ley de Fomento Industrial, ya se consolidó una pequeña industria farmacéutica, con laboratorios de pequeña escala, especializados en el procesamiento de medicamentos importados localmente y limitados por empresas internacionales (Stumpo y Rojo, 2015).



## **5. Metodología**

### **5.1. Descripción del área física**

La presente investigación se efectuó en el cantón Loja de la provincia de Loja, el cual tiene una superficie es de 285 km<sup>2</sup>, y cuyos límites son 03° 39' 55" y 04° 30' 38" de latitud Sur (9501249 N – 9594638 N); y, 79° 05' 58" y 79° 05' 58" de longitud Oeste (661421 E -711075 E); al norte con la provincia de Zamora Chinchipe conjuntamente con los cantones, Saraguro (provincia de Loja) y Portovelo (provincia de El Oro); al oeste con los cantones Espíndola, Catamayo, Gonzanamá, Quilanga (provincia de Loja); al este y sur con la provincia de Zamora Chinchipe (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Loja [GAD Loja], 2023).

Adicionalmente, dentro de las seis parroquias urbanas de Loja, se encuentran las entidades matrices, que fueron objeto de estudio: El Sagrario (5), El Valle (13), San Sebastián (4), Sucre (13), Punzara (1) y Carigán (2), dentro de las cuales se encuentran las entidades objeto de estudio. Y 13 parroquias rurales de las cuales Vilcabamba (1) y San Lucas (1) son las únicas con entidades del código G4649.22.

### **5.2. Enfoque de investigación**

Considerando las características de la investigación, así como también los requerimientos para el cumplimiento de objetivos, se determinó que el enfoque de la investigación es de tipo mixto, que según lo señalado por Hernández y Mendoza (2018) implica un proceso de recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos para representar un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que a su vez, facilita la inferencia de la información recolectada.

#### **5.2.1. Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo hace referencia a la representación del conjunto heterogéneo de visiones y concepciones, es decir, recopilación de datos no numéricos (Hernández y Mendoza, 2018), por lo cual, se utilizó de esta ruta investigativa para la primera etapa del estudio, que involucra la caracterización del sector comercial farmacéutico y veterinario, la descripción de la actividad económica, y la identificación de los indicadores de desempeño específicamente para el sector estudiado.

#### **5.2.2. Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo “hace énfasis en población y muestra mediante unidades de análisis y criterios de inclusión y exclusión, todo bajo un andamiaje circunscrito a un plan de análisis del procesamiento de información” (Villeda, 2023, p. 2), es decir, se recopila la información numérica y se utiliza técnicas estadísticas para su análisis. Es así que, esta ruta investigativa se utilizó en una segunda etapa del estudio, específicamente, dentro del tercer objetivo, en donde se manipuló información numérica financiera, se tabuló y se aplicó las diferentes técnicas estadísticas para la obtención de los promedios de la industria.

### **5.3. Tipo de investigación**

A lo largo del proceso investigativo, se determinó que el tipo de investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y de campo:

#### **5.3.1. Investigación exploratoria**

Siguiendo lo señalado por Hernández y Mendoza (2018) las investigaciones exploratorias “se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 106), siendo este caso de estudio, uno de aquellos que tienen muy poca información e investigaciones similares, tanto nacional como internacionalmente, para lo cual requiere de la recopilación de información por medio de revisión de fuentes oficiales de información.

#### **5.3.2 Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación busca detallar “características, y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno a analizar. Es decir, recolecta datos y reporta información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 108). Sobre todo, dentro del cumplimiento de los primeros objetivos, en donde la descripción es la base del cumplimiento de dichas metas.

#### **5.3.3. Investigación de campo**

Tiene que ver con “un experimento efectuado en una situación más real o natural en la que el investigador manipula una o más variables independientes” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 172). Dado que en esta investigación se consiguió la información por medio de fuentes primarias, visitando presencialmente a las diferentes entidades, y directamente recolectar datos de primera mano.

### **5.4. Diseño de la investigación**

Consecuentemente, se establece que el diseño de investigación es transversal, pues se debe observar a las entidades, caracterizarlas, y analizar las variables establecidas en un periodo de tiempo determinado y todo esto por primera vez, ya que dicha investigación se hará por primera vez. Tal como lo dicen Hernández y Mendoza (2018) por medio del diseño de la investigación transversal que logró recolectar datos en un solo momento, y en un tiempo.

### **5.4 Métodos de estudio**

Con el objetivo de dar cumplimiento a los objetivos establecidos al inicio de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

#### **5.4.1 Método descriptivo**

De acuerdo a lo expuesto por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) se define a este método como el proceso de representar o figurar a personas, animales o cosas, de forma que

se describan aquellas propiedades distintivas de otros. Es así que, para el cumplimiento del primer objetivo se parte del método descriptivo, en donde a través de la revisión de fuentes bibliográficas se caracterizó al sector comercial farmacéutico y se relaciona sus cualidades con las de la industria.

#### **5.4.2 Método deductivo**

El segundo objetivo requiere de la aplicación de encuestas que permitan conocer cuáles son los indicadores de gestión que aplican las entidades, sus formas de llevar contabilidad, y todo tipo de factores claves relacionados con su desempeño, para lo cual se requiere del método deductivo, que permita analizar toda la información y llegar a ciertas directrices. Pues tal como lo menciona Ramos (2018) por medio de método, “se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios” (párr. 15).

#### **5.4.3. Método inductivo**

El tercer objetivo, requiere de conclusiones generales por lo que necesitó del método inductivo para revisar la información individual recopilada de cada empresa y por medio de ello obtuvo los promedios y estadísticas de la industria en general. Lo cual se relaciona con lo señalado por Ramos (2018) que establece que el método inductivo parte de “casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones” (párr. 21).

#### **5.4.4. Método sintético**

Se entiende por este método al proceso de conectar hechos que al parecer son aislados, y con base a ello establecer la teoría que respalde la unión de los diferentes elementos (Ramos, 2018). En contraste, para el cumplimiento del tercer objetivo se requiere sintetizar lo esencial dentro de la investigación y para ello analiza los promedios estadísticos, se centra en el sector estudiado, y a partir de sus definiciones se extrae lo importante para concluir los resultados.

#### **5.4.5. Método observación**

Se refiere aquel método utilizado para la recolección de datos por medio del cual “se registra de forma sistemática, válida y confiable los comportamientos y situaciones observables, en conjunto con ciertas categorías y subcategorías” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 290).

### **5.5. Técnicas y herramientas**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó técnicas como: la investigación bibliográfica para la recolección de información secundaria, por medio de la visita de artículos y revistas en papers como Redalyc, Scopus, Scielo, ScienceDirect, Springerlink, Researchgate, EmeraldPublishing, entre otras; asimismo, se revisó las bases de datos de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, de donde se obtuvo los estados

financieros e indicadores financieros de acuerdo al código CIIU; se utilizó la base de datos del SRI, para revisar direcciones de las empresas, y número de empresas dentro del sector.

De igual forma, luego de realizar una minuciosa revisión bibliográfica, se procedió a aplicar otra de las técnicas como es la encuesta, cuyo cuestionario constó de 33 preguntas que, a su vez, se dividieron tomando en consideración las perspectivas del cuadro de mando integral, iniciando con las características de la entidad, clientes, proveedores, recurso humano, finanzas. Dimensiones que se observan en la Tabla 4:

**Tabla 4**  
*Dimensiones de la estructura de la encuesta*

<b>Dimensión</b>	<b>Información solicitada</b>	<b>Nro. de preguntas</b>
Características de la entidad	Tamaño de la empresa, tipo de contribuyente, años en el mercado, tipos de productos que ofrece, factores claves de éxito, número de locales, metros cuadrados que utiliza su local.	7
Clientes	Tipo de clientes, zona donde se ubican sus clientes, número de clientes, número de clientes nuevos del último mes, opciones de pago para clientes,	5
Procesos internos	Número de proveedores, origen de proveedores, proporción de proveedores que conceden crédito, monto de deudas por pagar a proveedores, número de ventas mensuales, monto aproximado de ventas diarias, monto de compras de mercadería mensual, monto de gasto en publicidad mensual, monto de inventario, monto aproximado de deudas por cobrar, número de devoluciones del último mes.	11
Aprendizaje y crecimiento	Número de empleados, monto que gasta en sueldos mensualmente, número de agentes de ventas, número de personal con preparación de tercer nivel, número de visitas al cliente.	5
Finanzas	Monto de activos, proporción de activos corrientes, porcentaje de utilidad neta, monto de pasivos, proporción de pasivos no corrientes.	5
<b>Total</b>		<b>33</b>

## **5.6. Población**

Dentro de la investigación se consideró como población, a todas aquellas entidades dirigidas a la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios cuyo código CIIU sea G4649.22 ubicadas en el cantón Loja. Posterior a la comparación de la base de datos del SRI con la de la SUPERCIAS, se determinó que, de las 64 entidades registradas, 61 efectivamente pertenecían al código G4649.22, y luego de una visita en situ, se estableció que 40 entidades eran matrices, y las 21 restantes eran sucursales, por lo tanto, se centró la investigación en las matrices del sector. De igual forma, al momento de aplicar las encuestas

se logró obtener la respuesta de 31 encuestados, dado que varias direcciones no eran las correctas y eso evitó que se cumpliera con el total de encuestas.

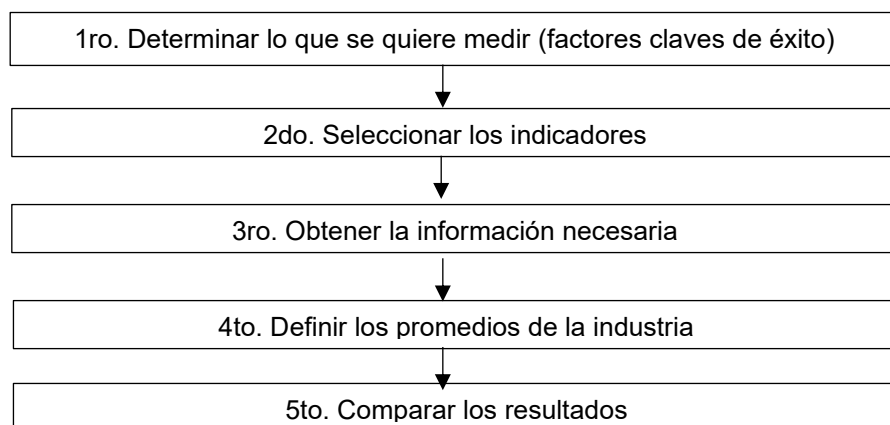
A su vez, de las 40 matrices que se consideraron objeto de estudio, 31 son microempresas, ocho son pequeñas y una es grande. Y en cuanto a su tipo de contribuyente, 21 son personas naturales obligadas a llevar contabilidad, seis no son obligadas a llevar contabilidad y 13 son sociedades. Y referente al tipo de productos que comercializan, se identificó que existen 25 distribuidoras de productos farmacéuticos con sus 16 sucursales, y 15 comercializadoras de productos veterinarios con sus cinco sucursales, sin embargo, al momento de tabular la información no se consideró oportuno realizar una división con base en los productos que comercializan, porque en realidad no difieren en gran proporción los resultados.

### 5.7. Procedimiento

Para dar cumplimiento al objetivo general se siguió la metodología planteada por González y Cañadas (2008) en donde establecen que para establecer los indicadores financieros apropiados en la medición del cumplimiento de objetivos se debe partir de la identificación de los factores claves de éxito de las entidades, para lo cual se siguen los siguientes pasos plasmados en la Figura 5:

**Figura 5**

*Fases para seleccionar indicadores de desempeño*



*Nota.* Adaptado de González y Cañadas (2008)

Por lo tanto, para el primer objetivo se utilizó la revisión bibliográfica de entidades del mismo sector ubicadas en lugares diferentes dentro del país, que permitió establecer el objeto social del sector, la cadena de valor, los actores del mercado, la clasificación de los mercados dentro del sector farmacéutico, los proveedores, productos comercializados principales y secundarios, las barreras de entrada al mercado. De igual manera, por medio de la revisión de la clasificación de la CIIU, se determinó el código de la actividad económica seleccionada, y dado que son dos tipos de empresas que no suelen analizarse juntas, se revisó la CCP, por medio de la cual se diferenció a las entidades veterinarias de las farmacéuticas. Así como

también se realizó una sensibilización realizada por medio de la visita in situ a las diferentes empresas, para lo cual se utilizó un afiche que sintetiza la información sobre la investigación a desarrollarse. (Véase Anexo 3)

Por medio de la revisión de la base de datos del SRI al año 2023, se realizó la distribución de los actores del mercado, a nivel provincial y cantonal. Y con la misma base de datos, se determinó el número de entidades del código G4649.22 de acuerdo a la parroquia del cantón Loja.

Y siguiendo el ranking presentado por la SUPERCIAS, se estableció la clasificación de las empresas, en micro, pequeñas y grandes en base a los activos de la entidad. Cabe recalcar que para realizar el ranking se consideró únicamente a aquellas empresas que presentaron resultados económicos. Referente a la cuantificación de los clientes del sector, se realizó una separación de veterinarias y farmacias, tomando en cuenta que si existen más farmacias. De igual forma, es importante mencionar que, pese a que se estableció como clientes adicionales a los ganaderos, granjas, hospitales, y clínicas, no es muy común en todas las entidades encuestadas, por ello, no se cuantificaron.

En el desarrollo del segundo objetivo se procedió a revisar diferentes autores que establecían cuales eran los factores claves de éxito y los indicadores propiamente del sector, lo cual se corroboró con lo manifestado en las encuestas. En este mismo sentido, se utilizaron las dimensiones del cuadro de mando integral, para con base a ello, determinar los factores claves de éxito del sector, que, a su vez, sirvieron de sustento para establecer los indicadores financieros y no financieros adecuados.

En relación al tercer objetivo, se aplicó una encuesta (véase Anexo 6) a las 40 entidades matrices identificadas, de las cuales, únicamente 31 dieron respuesta. Es así que, se recolectó información financiera y no financiera necesaria para aplicar los indicadores seleccionados.

Luego de recolectar y tabular la información (por medio del paquete de Microsoft Excel), se clasificó a las empresas de acuerdo a su tamaño por el nivel de activos, de forma que los indicadores y promedios obtenidos sirvan de base de comparación de acuerdo a su tamaño, en este caso se identificaron micro y pequeñas empresas y de igual forma, se ordenaron de acuerdo a los productos que comercializan, ya sean farmacéuticos o veterinarios.

A lo largo del proceso estadístico y por medio de la observación del gráfico de caja y bigotes, se identificaron datos atípicos que alteraban los promedios obtenidos (véase Anexo 7), por tal razón, se utilizó el método de Winsorizing, con la finalidad de imputar aquellos datos

que son demasiado extremos dado que se tiene una población demasiado pequeña (Vergara et al., 2021). Para lo cual se utilizó Excel con la fórmula:

#### PERCENTIL.INC

Así mismo, dependiendo del caso se utilizó el percentil de 85 %, 90 %, y 95 %, de forma que luego de identificar los valores atípicos se cambiaron al valor más próximo según el percentil, esto mediante la fórmula de condición SI de Excel.

Con lo cual ya se logró trabajar los promedios de la industria dentro del paquete microsoft excel. Es importante mencionar que, para calcular los promedios de los indicadores financieros y no financieros, se utilizó la medida de tendencia central, media, cuya fórmula es:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_N}{N}$$

En esta sección, se eliminaron aquellas respuestas de cero, de forma que el promedio no se vea afectado por datos nulos. Y finalmente, se obtuvo un promedio de indicadores por industria de micro y pequeñas empresas por separado y una de industria en general.

Finalmente, los resultados obtenidos, se publicaron por medio de un afiche (véase Anexo 4, Anexo 8, Anexo 9) entregado a cada uno de los colaboradores que respondieron la encuesta aplicada con el registro de las firmas y las respectivas fotografías.

## 6. Resultados

### 6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial.

Con el propósito de cumplir el primer objetivo, se hizo una minuciosa revisión bibliográfica, para describir y detallar a cabalidad la actividad de venta al por mayor del sector farmacéutico y veterinario.

#### 6.1.1. Características principales del sector comercial farmacéutico y veterinario

En Ecuador, el sector farmacéutico se encuentra dentro de dos industrias, la primera, la industria manufacturera relacionada netamente con la producción de fármacos; la segunda, la industria de comercio, concerniente a la compra - venta al por menor y al por mayor de medicamentos y productos que influyen en la salud.

Dentro del comercio minorista ubicado en la misma subclase, la CIIU hace una separación de la actividad económica en productos farmacéuticos y en veterinarios, es decir, la actividad económica se divide de acuerdo al tipo de usuario (personas o animales), en tanto que, el comercio mayorista unifica la actividad por cuestiones de simplificación y similitudes que tiene el mercado, a oferta que incluye a las empresas distribuidoras y la demanda, que de igual forma son personas jurídicas, la competencia y los canales de distribución.

**6.1.1.1. Objeto social.** Este radica en la comercialización al por mayor y distribución de productos farmacéuticos y veterinarios de calidad, de forma que se satisfaga a los clientes en cuanto a abastecimiento de variedad de productos e incremento de rentabilidad dentro de sus respectivos negocios.

Estas entidades buscan proveer de diferentes fármacos, principalmente a farmacias, hospitales, clínicas y veterinarias, con la finalidad de asegurar un abastecimiento de medicamentos con certificación de los laboratorios responsables, que garanticen su seguridad y autenticidad, así como también, el cumplimiento de las normativas para el correcto almacenamiento y conservación de este tipo de productos.

El área de productos veterinarios, también distribuye a granjas y ganaderos que compran al por mayor, a diferencia de fármacos para la salud humana, que únicamente vende a establecimientos autorizados legalmente para la comercialización de medicamentos.

**6.1.1.2. Sector CIIU.** Esta investigación se ha limitado al estudio de entidades responsables de la comercialización al por mayor de medicamentos en general, incluidos farmacéuticos y veterinarios.

Por ende, de acuerdo a la actividad principal de estas entidades, y siguiendo la metodología de la CIIU versión 4.0, se las clasifica dentro de la actividad detallada por medio de la Tabla 5:



**Tabla 5**  
*Clasificación de la actividad según la CIIU*

<b>Clasificación</b>	<b>Detalle</b>
Sección G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos, automotores y motocicletas.
División G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y Motocicletas.
Grupo G464	Venta al por mayor de enseres domésticos.
Clase G4649	Venta al por mayor de otros enseres domésticos.
Subclase G4649.2	Venta al por mayor de productos de farmacéuticos, medicinales, materiales médicos, perfumería y cosmética.
Actividad económica G4649.22	Venta al por mayor de productos de farmacéuticos, incluso veterinarios.

*Nota.* Adaptado de *CIIU Rev 4.0 (2012)*.

Sin embargo, en Ecuador y específicamente dentro del cantón Loja, la mayoría de las entidades han optado por especializarse ya sea en la comercialización al por mayor de productos farmacéuticos o en productos veterinarios, tal cual, las minoristas de productos farmacéuticos y veterinarios, es por eso que, siguiendo la metodología de la Clasificación Nacional Central de Productos (CCP) versión 2.0, se diferencian de acuerdo a la Tabla 6:

**Tabla 6**  
*Clasificación de la actividad según CCP*

<b>Código</b>	<b>Detalle</b>
6	Servicios comerciales de distribución; alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte, y servicios de distribución de electricidad, gas y agua.
61	Servicios comerciales al por mayor
611	Servicios comerciales al por mayor, excepto los prestados a comisión o por contrato
6117	Servicios comerciales al por mayor de productos químicos y farmacéuticos, excepto los prestados a comisión o por contrato.
61173	Servicios comerciales al por mayor de productos farmacéuticos, excepto los prestados a comisión o por contrato
61173.00	Venta al por mayor de productos farmacéuticos, excepto los prestados a comisión o por contrato
61173.00.01	Venta al por mayor de productos o artículos farmacéuticos para usos médicos o quirúrgicos: antibióticos, vitaminas, alcohol, gasas, vendas, vacunas, etc., excepto los prestados a comisión o por contrato.
61173.00.02	Venta al por mayor de productos o artículos farmacéuticos para usos veterinarios o quirúrgicos: antibióticos, vitaminas, vendas, vacunas, etc., excepto los prestados a comisión o por contrato.

*Nota.* Adaptado de *CCP (2012)*.

Bajo este contexto, se ha caracterizado al grupo de entidades dedicadas a la actividad económica antes mencionada, según la clasificación de la CIIU, debido a que, ya sean productos farmacéuticos o veterinarios, al final se comercializa al por mayor a otra entidad, ya sean veterinarias o farmacias, que vendan al por menor, es decir, realizan la dispensación de medicamentos de acuerdo a su consumidor final, y bajo prescripción de un profesional de la salud humana o animal, según sea el caso.

Es importante mencionar que a nivel nacional se encuentran distribuidoras de medicamentos farmacéuticos y veterinarios, y otras que se han especializado en la venta de un solo tipo de fármacos, y únicamente cuando se requiere hacer una diferenciación más específica, se acude a la clasificación CPC, dado que los consumidores finales son diferentes.

Algunas de estas entidades, además de vender al por mayor, también lo hacen al por menor, ya que cuentan con profesionales capaces y autorizados para recetar, sin embargo, su actividad principal, es la venta al por mayor, y es la que se estudió y caracterizó en esta investigación.

**6.1.1.3. Clasificación de mercados por tipo de medicamentos.** Con respaldo de la literatura revisada, se logró determinar que dentro del sector comercial de medicamentos se tiene los siguientes mercados detallados en la Tabla 7:

**Tabla 7**  
*Clasificación de mercados de acuerdo al tipo de medicamentos*

<b>Tipo de mercado</b>	<b>Detalle</b>
Medicamentos patentados	Fármacos que son vendidos por los propios laboratorios, cuya molécula, formulación, y mecanismo de producción tiene exclusividad y está protegido por medio de patentes.
Mercado de genéricos	Fármacos que pueden ser producidos sin restricciones por cualquier otro laboratorio. Generalmente, su precio es menor debido a que no incurren en gastos de investigación.
Medicamentos con prescripción	Únicamente se distribuye el medicamento bajo receta médica, dado que la composición del fármaco puede llevar a una adicción o riesgo de la vida del paciente.
Medicamentos sin prescripción	Son aquellos medicamentos que no requieren de intermediarios y pueden ser adquiridos por el cliente o consumidor de forma directa.
Medicamentos con precio de venta regulado	Aquellos medicamentos cuyo precio lo regula el Estado.
Medicamentos con precio de venta libre	Aquellos fármacos cuyo precio es establecido por sus productores de acuerdo a sus costos y margen de rentabilidad esperado.
Mercado institucional	El conjunto de medicamentos que adquieren únicamente las instituciones de salud ya sean públicas o privadas.
Mercado de consumo	Incluye todos los consumidores que adquieren los medicamentos en farmacias, veterinarias, etc.

*Nota.* Adaptado de Márquez (2019)

**6.1.1.4. Barreras de entrada al sector comercio al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios.** Considerando la alta competitividad y constante innovación, las entidades del sector farmacéutico se enfrentan a diferentes barreras legales y naturales.

Dado que existe una alta regulación dentro del sector, porque el gobierno debe cuidar y preservar la salud de la ciudadanía, se han creado varias leyes enfocadas en la regulación del mercado de salud, que para las empresas que intenten ingresar a dicho sector se consideran barreras legales.

A continuación, se presenta aquellas barreras legales por medio de la Figura 6:

**Figura 6**  
*Barreras legales de distribución*

<b>Registro sanitario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los distribuidores de medicamentos deben garantizar la seguridad de estos fármacos por medio de su respectivo registro sanitario. y de AGROCALIDAD para medicamentos de uso humano y uso animal respectivamente.</li> </ul>
<b>Personal con título profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente, todas las distribuidoras deben contar con profesionales en medicina veterinaria o humana, que conozca sobre el uso o reemplazo de medicamentos que constantemente se innovan.</li> </ul>
<b>Control de precios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de medicamentos de uso humano, el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios, se encarga de controlar y regular el nivel de precios de dichos medicamentos.</li> </ul>
<b>Impuestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de los productos farmacéuticos que se importan de otros países, gravan un impuesto demasiado alto lo que hace que la rentabilidad disminuya para la entidad considerando que los precios se controlan y por tanto, no se pueden subir como consecuencia de la subida de costos.</li> </ul>

En segundo lugar, se detallan las barreras naturales consideradas a las entidades dedicadas a la comercialización y distribución de mayoristas de productos farmacéuticos y veterinarios, por medio de la Figura 7:

**Figura 7**  
*Barreras naturales de distribución*

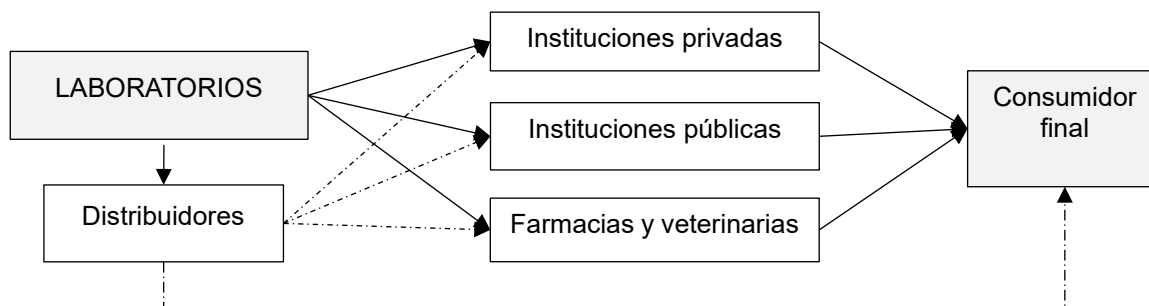
<b>Capital financiero</b>	<b>Alta competencia</b>	<b>Constante innovación</b>	<b>Gama amplia de productos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como comercializadora al por mayor se requiere adquirir la mercancía con economías de escala que implica contar con un capital financiero realmente alto, que permita proporcionar un precio más bajo para los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al existir un número alto de distribuidores, deben buscar marcar la diferencia y para ello, acuden a estrategias de marketing, y promociones que impliquen menores precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector de la medicina constante innova, por tanto, las entidades distribuidoras deben estar a la vanguardia de estas actualizaciones para satisfacer las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de esta industria muchos laboratorios fabrican diferentes productos para las mismas funciones, por tanto, el portafolio de productos aumenta obligando a las entidades aumentar su inversión puesto que en la diversidad está el éxito para que los clientes elijan a su criterio y experiencia.</li> </ul>

### 6.1.1.5. Cadena de distribución y actores del sector farmacéutico en Ecuador. A

nivel nacional, la industria farmacéutica incluye diferentes actores que intervienen en toda la cadena de distribución, tal como se indica en la Figura 8:

**Figura 8**

*Canales de distribución de industria farmacéutica*



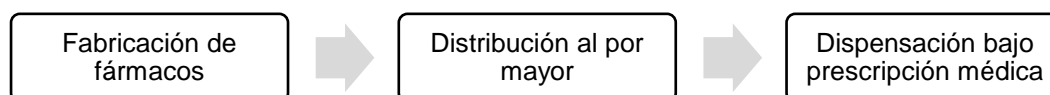
*Nota.* Adaptado de Dirección Nacional de Estudios de Mercado (2015)

Es importante recalcar que, si bien los laboratorios pueden vender a las distribuidoras, también lo puede hacer directamente a los minoristas, sin embargo, por cuestiones de distancia (los laboratorios se ubican en las principales ciudades del país) es más factible utilizar los intermediarios (distribuidores mayoristas), que también venden directamente al consumidor final, es decir, vender adicionalmente al por menor.

Esta cadena de distribución incluye una serie de fases comunes y sujetas a los controles respectivos para garantizar su seguridad, propuestos en Figura 9:

**Figura 9**

*Fases de la cadena de distributiva*



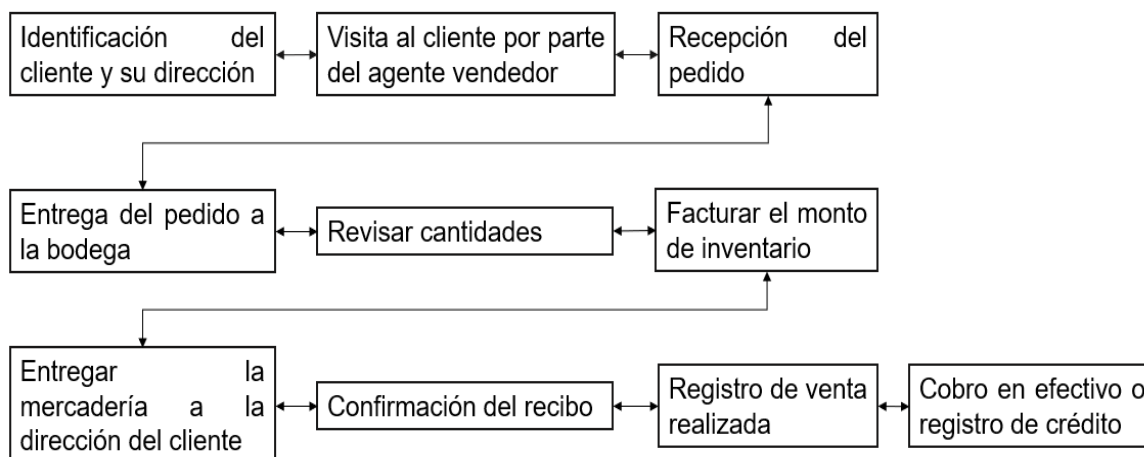
Con esto se puede determinar que en la primera fase se encuentran los laboratorios, encargados de fabricar medicamentos ya sea para uso humano o para uso animal; mientras que en la fase de distribución al por mayor, intervienen las entidades comercializadoras, las cuales pueden optar por abastecer los dos tipos de medicamentos o solamente una, y en cuanto a la fase de dispensación, se encuentran las farmacias, hospitales, clínicas y veterinarias encargadas de expedir los medicamentos, ya sea de venta libre o bajo prescripción médica.

De forma similar, el ciclo de vida de un medicamento inicia con la investigación del mismo, su producción, comercialización y termina con su dispensación.

Por su parte, las empresas mayoristas farmacéuticas y veterinarias del cantón Loja comparten un proceso similar en cuanto al proceso de venta como tal, presentada por medio de la Figura 10:

**Figura 10**

*Abastecimiento al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios*



Generalmente, cuando la venta es a crédito, el plazo máximo es de 30 días, de forma que, al término de este lapso de tiempo, el agente vendedor acude al local del cliente para receptor un nuevo pedido y a la vez realizar el cobro de la factura anterior, demostrando que en este sector, no se concede más crédito ni se realiza una nueva venta al cliente a menos que cancele la deuda pendiente.

**6.1.1.6. Proveedores de las entidades del sector comercial farmacéutico y veterinario.** Las entidades mayoristas del sector farmacéutico y veterinario pertenecientes a la ciudad de Loja, tienen como proveedores principales a los diferentes laboratorios de Ecuador, y las mismas distribuidoras de las ciudades más grandes como Quito y Guayaquil.

Varios proveedores son laboratorios y distribuidores extranjeros. A continuación, se enlista en la Tabla 8, los principales proveedores del sector farmacéutico de la ciudad de Loja:

**Tabla 8**  
*Proveedores de mayoristas farmacéuticas del cantón Loja*

Clasificación	Nombre
Laboratorios	Laboratorios industriales farmacéuticos ecuatorianos Life
	CC Laboratorios
	Laboratorio Leterago
	Laboratorios PARACELSO Cía. Ltda.
	Laboratorio CEVALLO S.A.
	Laboratorios SIEGFRIED S.A.
	Farmayala Pharmaceutical Company S.A.
	FARBIOVET S.A.
	CARVAGU S.A.
	Laboratorios Pfizer
	Roche Ecuador S.A.
	James Brown Pharma C.A.
	Distribuidoras
Montana S.A.	

Clasificación	Nombre
	Ecuaquímica S.A.
	Agrovet S.A.
	Farmagro
	Agripac S.A.
	Disfasur

**6.1.1.7. Productos principales que brinda el sector comercial farmacéutico y veterinario.** Dentro de los productos principales están los fármacos de uso humano y de uso animal, en conjunto con insumos necesarios para los profesionales del sector, detallado en la a continuación por medio de la Tabla 9:

**Tabla 9**  
*Productos que comercializan las mayoristas farmacéuticas*

Salud humana y animal		Salud animal
Fármacos	Insumos médicos	Vacunas
Antídotos	Vendas	Especies menores
Analgésicos opioides y antipiréticos	Gasas	Vacunas contra parvovirus, rabia, leptospirosis, coronavirus,
Antiepilépticos	Alcohol	Especies medianos
Antipsicóticos	Agujas desechables	Vacunas contra Newcastle,
Ansiolíticos	Agujas metálicas	Bronquitis Infecciosa, coriza infecciosa, Coccidiosis Aviar.
Sedantes	Termómetro	Erisipela, colibacilosis, neumonía, rinitis, parvovirus porcino.
Anestésicos generales y locales	Jeringas desechables	Especies mayores
Antiácidos, y antiulcerosos	Tubo de succión	Vacunas para Carbunco, Reproducción, Rabia, y ántrax.
Diuréticos	Tijeras quirúrgicas	
Antibióticos		
Antidiarreicos, laxantes, antiparasitarios		
Antivirales		
Relajante muscular		
Antiasmático		
Antiinflamatorios y desinfectantes		
Antimicrobianos		
Antisépticos		
Biológicos		
Cicatrizantes		
Vitaminas, reconstituyentes, energizantes, y estimulantes		

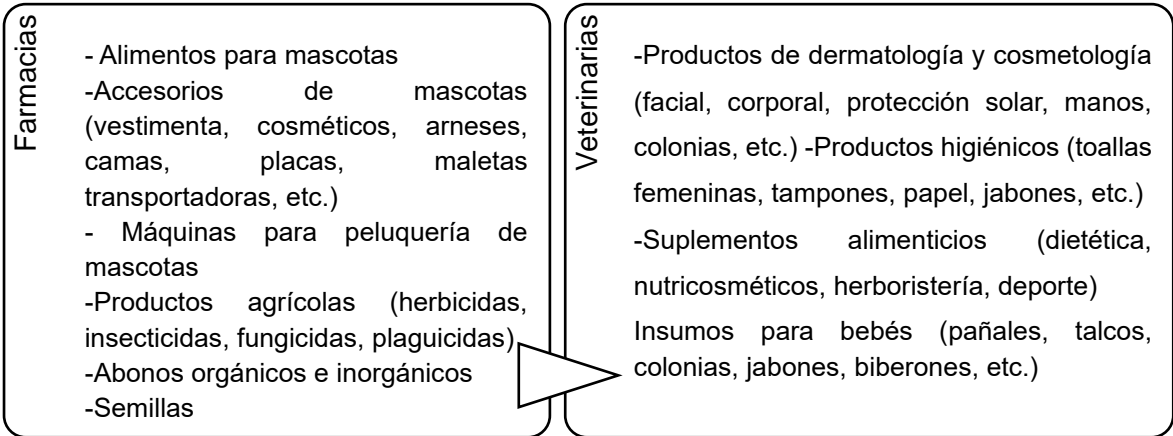
Es importante recalcar que, a diferencia de las entidades dirigidas a la medicina animal, las entidades comercializadoras de fármacos para humanos, no tienen autorización para distribuir vacunas de cualquier tipo, pues es el sector público el encargado de realizar esta distribución por medio de calendarios de vacunas y campañas. Todos los medicamentos se clasifican por la función que cumplen, dado que existe un sinnúmero de laboratorios que fabrican diferentes fármacos para la misma función, aunque existen diferentes entidades que

realizan esta clasificación de acuerdo a la forma farmacéutica, como ampollas, solución inyectable, comprimidos, grageas, entre otros. Y algunos laboratorios tienen su propia distribuidora de la línea completa de su portafolio de productos.

**6.1.1.8. Productos secundarios del sector comercial farmacéutico y veterinario.**

Luego de revisar páginas oficiales de empresas como Laboratorios Life, Ecuaquímica, Corporación Montana, considerados proveedores del sector, se han encontrado como productos secundarios los detallados en la Figura 11:

**Figura 11**  
*Productos secundarios del sector*



Teniendo en cuenta que las farmacias de uso humano buscan el bienestar de la sociedad, se recalca que lo hacen por medio de la venta de fármacos, productos de belleza, y todo tipo de productos que contribuyan a la salud de la ciudadanía, es por ello, que los proveedores de estas minoristas, que sería el sector de comercio al por mayor, debe contar con variedad de productos para abastecer todas las necesidades de sus clientes.

Sucede lo mismo con las veterinarias, pues parten de la idea que sus clientes buscan todo tipo de productos para sus animales, y no únicamente fármacos, por tal razón, como distribuidores se debe contar con un portafolio completo de productos que satisfaga las necesidades del cliente.

**6.1.2. Estadísticas principales del sector comercial farmacéutico**

Referente a la participación de mercado de las empresas a nivel provincial y cantonal, y en cuanto a las empresas que se encuentran liderando el sector con respecto a los activos.

**6.1.2.1. Ranking de entidades del sector farmacéutico según sus activos.**

Considerando que en el cantón de Loja existen micro, pequeñas y grandes empresas dirigidas a la venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios, se ha considerado pertinente realizar el ranking de cinco empresas de cada tamaño antes mencionadas que han registrado ingresos para el año 2023.

**6.1.2.1.1. Ranking de empresas grandes.** De acuerdo a sus activos se ordenaron a las empresas grandes del sector estudiado a nivel nacional, como se indica en la Tabla 10:

**Tabla 10**  
*Ranking de empresas grandes de acuerdo a sus activos 2023*

Nro.	Empresa	Activos (USD)	Ingresos (USD)	Empleados
1	Leterago del Ecuador S.A.	270 659 790	528 551 906	620
2	Ecuaquimica ecuatoriana de productos químicos CA	210 406 828	222 632 275	745
3	Farmaenlace Cía. Ltda.	186 614 554	571 529 827	4810
4	Laboratorios bago del ecuador S.A.	79 644 965	87 514 517	370
5	Abbott laboratorios del ecuador Cía. Ltda.	55 024 190	97 636 996	251

*Nota.* Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

Estas entidades se ubican en Quito y Guayaquil, en donde se encuentran las principales empresas dedicadas a este sector. En Loja, existe una única entidad grande, con 22 sucursales a nivel nacional, denominada Distribuidora Apromed S.A.S. la cual se ubica en el puesto número 27 del ranking de las empresas con mayores activos dentro de Ecuador.

**6.1.2.1.2. Ranking de pequeñas empresas.** En la Tabla 11, se presenta el ranking de las pequeñas empresas lojanas de la actividad cuyo código es G4649.22, según sus activos:

**Tabla 11**  
*Ranking de pequeñas empresas de acuerdo a sus activos 2023*

Nro.	Empresa	Activos (USD)	Ingresos (USD)	Empleados
1	Produderm S.A.	708 507	1 813 438	11
2	Nipseservicios Cía. Ltda.	669 855	544 423	17
3	IFAVET S.A.	660 432	155 789	3
4	Main-Excel S.A.	630 993	1 027 647	4
5	DKT Ecuador S.A.	569 489	249 867	3

*Nota.* Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

**6.1.2.1.3. Ranking de microempresas.** Se presenta por medio de la Tabla 12, el ranking de las microempresas de la actividad con código G4649.22, de acuerdo a sus activos:

**Tabla 12**  
*Ranking de microempresas de acuerdo a sus activos 2023*

Nro.	Empresa	Activos (USD)	Ingresos (USD)	Empleados
1	Dermosalud S.A.	99 004	338 158	9
2	Medical del Ecuador MEDEC S.A.	94 169	195 844	4
3	Oxalis S.A.	91 489	191 709	4
4	Comercializadora Fastmarket Cía. Ltda	88 515	359 966	3
5	Gamaned S.A.	85 981	420 959	6

*Nota.* Datos tomados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).



Dentro de la provincia de Loja existen en su mayoría micro y pequeñas empresas, por tanto, su ranking a nivel nacional también resulta clave para conocer cuáles son los ingresos que generan con activos dentro del rango establecido para su clasificación.

**6.1.2.2. Número de actores activos identificados.** Resulta importante identificar como y donde se ubican las entidades del sector comercial farmacéutico dentro del cantón Loja.

De acuerdo al mapeo realizado se han encontrado las siguientes entidades que incluyen únicamente los establecimientos matrices en las parroquias urbanas y rurales. A continuación, se resumen en la Tabla 13 al número de entidades de la actividad económica G4649.22 dentro de la ciudad de Loja:

**Tabla 13**  
*Farmacéuticas y veterinarias mayoristas de Loja*

Zona	Parroquia	Nro. matrices	Nro. sucursales
Urbana	Carigán	2	1
	El Valle	13	0
	Sucre	13	3
	El Sagrario	5	13
	San Sebastián	4	1
	Punzara	1	0
Rural	San Lucas	1	1
	Vilcabamba	1	2
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>21</b>

*Nota.* Adaptado de data SRI 2023

Existen 40 entidades matrices, dirigidas a la comercialización al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios, sin considerar las 21 sucursales que existen dentro de estas mismas parroquias urbanas, sin embargo, considerando que los establecimientos matrices proporcionan información que abarcan a la de las sucursales, solo se encuestó a las primeras.

Y de acuerdo al tamaño, se clasifica a estas 40 entidades de la ciudad de Loja, de la siguiente forma en la Tabla 14:

**Tabla 14**  
*Número de entidades por tamaño dentro de Loja*

Tamaño	Nro. de entidades
Grande empresa	1
Pequeña empresa	8
Microempresa	31
<b>Total</b>	<b>40</b>

*Nota.* Adaptado de Ranking de SUPERCAS (2023).

Por otra parte, según el tipo de contribuyente se determinó el siguiente número de entidades a nivel cantonal, señaladas en la Tabla 15:

**Tabla 15**  
*Número de entidades según el tipo de contribuyente*

<b>Tipo de contribuyente</b>	<b>Nro. de entidades</b>
Persona Natural no obligada a llevar contabilidad	21
Persona Natural obligada a llevar contabilidad	6
Sociedades	13
<b>Total</b>	<b>40</b>

*Nota.* Adaptado de data SRI (2023).

Se determinó que existen registradas 25 distribuidoras de productos farmacéuticos que incluye 16 sucursales, y 15 de productos veterinarios con 5 sucursales incluidas.

**6.1.2.3. Participación del mercado de cada uno de los actores.** Dentro del sector farmacéutico y veterinario, los propietarios del negocio o quienes invierten en la actividad económica son en su mayoría médicos de salud humana, veterinarios, o personas con conocimientos de la rama, lo cual resulta una característica principal de los emprendedores del sector.

De acuerdo a las cifras publicadas por el INEC en abril de 2023, se registran a nivel nacional cerca de 863 681 empresas, de las cuales el 34,2 % corresponden a aproximadamente 295 378 entidades dedicadas al comercio, la sección G de la CIIU, lo que lo ubica como el segundo sector después de la sección de servicios con el mayor número de empresas registradas.

Por su parte, a nivel provincial se registran los actores distribuidos geográficamente de la siguiente manera demostrada en la Tabla 16:

**Tabla 16**  
*Distribución de empresas de la provincia y cantonal*

	<b>Provincia Loja</b>	<b>Cantón Loja</b>	<b>Participación</b>
Nro. de establecimientos	74 034	44 406	60 %
Sección G	21 600	12 666	58,6 %
División G46	4 161	2 065	49,6 %
Subclase G4649.2	191	136	70 %
Actividad G4649.22	96	61	64,6 %

*Nota.* Adaptado de la CIIU provincial de Loja data SRI (2023)

En la ciudad de Loja, existen más del 50 % de establecimientos en toda la provincia de Loja, de las cuales 12 600 pertenecen al sector comercio, y a su vez, existen aproximadamente 61 locales dirigidos a la venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios.

**6.1.8. Cuantificación de clientes del sector.** Estos productos farmacéuticos están dirigidos a farmacias de uso humano y a veterinarias, autorizadas para la dispensación o venta al por menor medicamentos. Los clientes deben contar con profesionales autorizados para recetar medicamentos tanto para animales como para humanos.

Por lo tanto, se caracteriza al sector cliente como las empresas dedicadas a la venta al por menor ubicadas dentro de la zona 7, que se considera la cobertura geográfica en donde se ubican los considerados como clientes, a continuación, se presenta en la Tabla 17:

**Tabla 17**  
*Clientes de farmacéuticas de la provincia de Loja*

	<b>Zamora Chinchipe</b>	<b>Loja</b>	<b>El Oro</b>
Veterinarias	41	95	87
Farmacias	84	365	306
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>460</b>	<b>393</b>

*Nota.* Adaptado de data SRI 2023

Se considera clientes a los diferentes establecimientos ubicados dentro de la zona 7, dedicados a la venta al por menor de productos farmacéuticos y veterinarios en establecimientos especializados, que de acuerdo a la CIIU se ubican en códigos diferentes debido al consumidor final. Se establece que la provincia con mayor número de establecimientos es Loja en donde prima el sector de farmacias.

Bajo este contexto, se establece que los clientes ubicados dentro de la zona 7 llegan a 978 empresas que se consideran clientes de las distribuidoras de productos farmacéuticos y veterinarios. Además, es importante mencionar que las pequeñas empresas del sector, generalmente tienen como clientes a clínicas privadas, hospitales públicos, y establecimientos de atención médica en general. En el sector veterinario sus clientes se amplían a veterinarias, locales agrícolas, granjas, ganaderos autorizados, y clínicas de animales.

Dentro del sector comercial farmacéutico de la ciudad de Loja se tiene una cadena de distribución, proceso de abastecimiento y acercamiento con el cliente bastante definida, así como también los productos que comercializa representan un catálogo bastante amplio. Y en cuanto a sus barreras el sector presenta varias limitantes para ingresar al mercado, sin embargo, no son lo suficiente fuertes como para impedir el ingreso de competencia al sector.

Con respecto a las principales empresas que lideran el sector, estas se ubican principalmente dentro de las ciudades más grandes del país, como son Guayaquil, Quito, Sucumbíos, entre otras. Consecuentemente, se ha establecido que como actividades principales que realiza el sector para cumplir con su propuesta de valor, se encuentran: la compra por medio de economías de escala, venta al por mayor, actividad de cobranza, asesoría a clientes, entre otros. Es así que, con base en estas actividades se han considerado los factores claves de éxito para cada actividad.

Referente a los clientes del sector comercio mayorista de fármacos, estos abarcan principalmente a entidades o personas jurídicas, mientras que, en cuanto al sector de comercio de productos veterinarios, estos si tienen como clientes a personas naturales, tales como ganaderos, granjeros, etc.

## **6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria.**

Con la finalidad de dar cumplimiento al segundo objetivo, se complementó con información secundaria para determinar los factores claves de éxito del sector y los indicadores propios para medir el nivel de cumplimiento de los mismos. Lo cual se plasma en el Anexo 5, por medio de una tabla resumen necesaria para el establecimiento de factores claves de éxito y que indicadores se utilizan para medir su cumplimiento.

### **6.2.1. Factores claves de éxito del sector comercio farmacéutico y veterinario**

Luego de realizar la respectiva visita in situ a las empresas pertenecientes al sector estudiado, y en conjunto con una profunda revisión bibliográfica, se ha procedido a determinar que algunos de los factores claves de éxito para este sector son los presentados a continuación, en la Tabla 18:

**Tabla 18**

*Factores claves de éxito de farmacéuticas y veterinarias mayoristas*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fundamento teórico</b>
Relación sólida con proveedores	Cuando se tiene una relación sólida con los proveedores, se asegura un suministro constante de productos de calidad, de forma que se tenga acceso a productos exclusivos a precios competitivos.	(Macías y Bravo, 2021; Tayyab et al., 2022)
Generar confianza y satisfacción en los clientes	Al vender productos de calidad, con una amplia gama, y por supuesto, con buenas estrategias de marketing que promocionen los productos, se logra fidelizar al cliente.	(Usman et al., 2009)
Gestión e innovación del inventario	Estas empresas deben mantener un control de inventario a fin de asegurar un stock constante de los productos más demandados y evitar un exceso de productos que poco rotan.	(Macías y Bravo, 2021)
Recurso humano especializado	El personal encargado de las ventas debe tener un conocimiento técnico con respecto a los productos que se comercializan y sus funciones, de forma que se ofrezca un valor agregado al producto ofrecido. Además, el personal encargado de bodega también debe conocer sobre las indicaciones de almacenamiento de cada producto para evitar pérdidas y daños.	(Caballero, 2021)
Eficiencia en procesos de venta	Se entiende como una entrega eficiente a tiempo y en forma ya sea por medio del personal interno o por los diferentes medios de transporte.	(Macías y Bravo, 2021)

*Nota.* Adaptado de Caballero (2021), Macías y Bravo (2021), Tayyab et al., (2022), Usman et al., (2009).

Adicional a estos factores, la ubicación estratégica, gestión de cobranza, e innovación de productos también son considerados como claves para el éxito de las empresas del sector farmacéutico, sin embargo, no se encontraron indicadores que vayan acorde a la información recopilada y que permitan medirlos, por tanto, se descartaron.

Cabe recalcar que estos factores claves de éxito no aplican para todas las entidades dedicadas a la actividad de venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios, sin embargo, se los ha considerado en general para el sector.

Tal es el caso, de aquellas entidades que además de vender al por mayor, también lo hacen al por menor, entonces para ellas, interviene el factor clave denominado ubicación estratégica, mientras que las entidades dedicadas únicamente a la venta al por mayor, no les resulta relevante la ubicación de sus bodegas, dado que únicamente las utilizan para despachar la mercadería.

Así mismo, no todas las empresas entregan mercadería a crédito, por lo cual el factor de gestión de cobranza no se aplica de forma general para todas las empresas del sector, no obstante, considerando que la mayoría venden al por mayor a crédito se ha establecido como un factor más para el sector. Cada uno de los factores mencionados resulta clave para que estas entidades logren resaltar entre la competencia del sector, y es en base a ellos, que se han determinado los indicadores claves para medir y evaluar la situación del sector en general.

### ***6.2.2. Indicadores de desempeño financieros y no financieros de acuerdo a los factores claves de éxito.***

De acuerdo con lo establecido por autores como Wilson Mariño y Elizabeth Vidal, la implementación de indicadores apropiados parte de la planificación en la empresa, en donde se realiza un diagnóstico empresarial y a partir de los factores claves de éxito establecidos, es que se procede a determinar que indicadores son claves para medir y evaluar el desempeño de la entidad.

Es por ello que, con la finalidad de evaluar financieramente al sector farmacéutico, y medir su rentabilidad, se han establecido los indicadores claves de desempeño o KPI (Key Performance Indicators), que, a su vez, resultaron indispensables para analizar la información recolectada de manera conjunta.

Tal como se mencionó anteriormente, se considera los KPI financieros y no financieros, por lo que, dentro de los primeros se establecen los indicadores de liquidez para medir su solvencia financiera, de endeudamiento para conocer su solidez financiera, de actividad para evaluar su eficiencia operativa, y de rentabilidad para medir la eficiencia de generar ganancias.

Y en cuanto a los indicadores no financieros, es importante recalcar que los factores de innovación de productos y gestión de cobranza, pese a ser considerados importantes para

la evaluación del desempeño, no se encontró algún indicador sólido para medir sus resultados.

**6.2.2.1. Indicadores de relación sólida con proveedores.** En primera instancia para mantener una relación sólida con los proveedores es importante medir el tiempo transcurrido desde el recibo de mercadería hasta el pago a los proveedores, dado que un periodo de pago corto parece atractivo para el proveedor.

Para el proveedor es importante conocer el nivel de endeudamiento de su cliente así como su nivel de patrimonio, de forma que se sienta seguro al conceder crédito, puesto que estos indicadores le dan seguridad al proveedor. En la Tabla 19, se muestran los indicadores que permiten medir este factor clave de éxito:

**Tabla 19**  
*Indicadores de proveedores*

Características	Nombre del KPI	Información requerida	Sustento teórico
Compra por economías de escala	Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar/ Compras diarias	(Thompson, Strickland III et al., 2018)
	Razón de endeudamiento	Pasivo total/Activo total	
	Apalancamiento	Pasivo total/Patrimonio	

Es importante mencionar que existen más indicadores para evaluar este factor clave de éxito, tales como la tasa de proveedores que ofrecen crédito, o la proporción de compras a crédito, sin embargo, en vista que no se pudo acceder a la información necesaria para calcular dichos ratios, se evitó a los mismos.

**6.2.2.2. Indicadores de generar confianza y satisfacción a clientes.** Con el propósito de medir si se cumple con este factor clave se utilizan los indicadores relacionados con la actividad venta al por mayor, considerando que mientras mejore este indicador mayores ventas se tendrá. Por medio de la Tabla 20, se visualizan estos indicadores:

**Tabla 20**  
*Indicadores de gestión relacionados con clientes*

Características	Nombre del KPI	Información requerida	Sustento teórico
Venta al por mayor	Venta promedio por factura	Monto de ventas mensuales vs Nro. de ventas mensuales	(Rueda et al., 2020)
	Porcentaje de clientes nuevos al mes	Número de clientes nuevos en el mes vs número actual de clientes	
	Proporción de ingresos por publicidad	Monto mensual invertido en publicidad vs ingresos mensuales	(Mariño, 2010)
	Índice de devoluciones	Nro. de devoluciones mensuales vs Nro. de entregas mensuales	(Mariño, 2010)
	Índice de retención	Número de ventas cerradas * 100 / Total visitas realizadas	(Rueda et al., 2020)

Por medio de la venta promedio se busca conocer cuanto vende generalmente por factura; con el porcentaje de clientes nuevos, se verifica si la empresa no se encuentra estancada sino por el contrario está creciendo; clientes por publicidad, referente a si los costos de publicidad están generando de cierta forma algún incremento de clientes; devoluciones, para conocer si existe demasiada inconformidad por parte del cliente, y el índice de retención para conocer si las visitas al cliente tienen cierta efectividad.

**6.2.2.3. Eficiencia en proceso de venta.** Referente al cálculo de la rentabilidad sobre activos, sobre el patrimonio, el margen de utilidad que permiten conocer si la empresa está generando ganancias, tanto con financiamiento propio como ajeno, y si los recursos están bien administrados.

En cuanto a la razón corriente, permite conocer si existe dinero suficiente para cubrir deudas a corto plazo, muy similar a la prueba ácida que tiene que ver con esta solvencia sin considerar el inventario; de igual forma, está el capital neto de trabajo que le permite medir la liquidez de la entidad para medir su capacidad para cumplir con las deudas a corto plazo y si tiene los recursos suficientes para su funcionamiento; finalmente, el periodo promedio de cobro que permite medir si se está teniendo una buena gestión de cobranza. A continuación, se presenta la Tabla 21, con los indicadores correspondientes:

**Tabla 21**  
*Indicadores de desempeño de ventas*

Características	Nombre del KPI	Información requerida	Sustento teórico
Venta al por mayor	ROA	Utilidad neta / Activo total	(Gitman y Zutter, 2016)
	ROE	Utilidad neta / Patrimonio	
	Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / Ventas netas bruta	
	Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	
	Prueba ácida	(Activo corriente – Inventario) / Pasivo corriente	
	Capital neto de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	
	Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas diarias	

*Nota.* ROA (Rentabilidad sobre activos), ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)

Dentro de este factor se había considerado la eficiencia en logística como factor clave para que el sector tenga ventaja frente a su competencia, sin embargo, no se obtuvo la información necesaria para el indicador adecuado, por lo cual, se especificó mejor el factor.

**6.2.2.4. Gestión e innovación de inventario.** Los indicadores que miden la eficiencia del uso del espacio del local comercial y su impacto dentro de las ventas anuales, y de igual

forma, por medio de la rotación de inventario permite conocer cada cuanto tiempo se renueva el inventario y si el periodo de almacenamiento es el adecuado. Se presenta la Tabla 22:

**Tabla 22**  
*Indicadores para medir la gestión del inventario*

Características	Nombre del KPI	Información requerida	Sustento teórico
Venta al por mayor	Rotación de inventario	Ventas vs Inventario	(Gitman y Zutter, 2016)

La innovación de productos y procesos es clave, no obstante, los indicadores no fueron suficientemente sustentados y por tanto se descartaron dejando solo dos como claves para medir la gestión e innovación de inventario.

**6.2.2.5. Recurso humano especializado.** Con la finalidad de conocer la productividad del personal contratado, cual es costo promedio por empleado, si la proporción de agentes de venta es el común, y si se cuenta con un porcentaje considerado de personal capacitado, que se considera clave para que incrementen las ventas. En la Tabla 23, se detallan los indicadores:

**Tabla 23**  
*Indicadores para evaluar al recurso humano*

Características	Nombre del KPI	Información requerida	Sustento teórico
Venta al por mayor	Proporción de agentes de ventas	Nro. de agentes de ventas vs Nro. de empleados totales	(Rueda et al., 2020)
	Costo promedio por empleado	Monto de salarios vs número de empleados	
	Porcentaje de ventas por asesor	Total ventas del trabajador * 100 / Total ventas de la empresa	
	Proporción de personal especializado	Nro. de agentes vendedores especializados vs Nro. total de agentes vendedores	

En síntesis, se puede determinar que los indicadores utilizados para el sector comercial farmacéutico se requieren de medidas generalmente utilizadas para cualquier entidad comercial, dado su similitud en el funcionamiento. De igual forma, pese a que este sector cuenta con un sinnúmero de factores claves de éxito, no todos se pueden medir, y dentro del cantón Loja, no todos presentan la información requerida, por ende, se deben descartar muy buenos factores claves de éxito.



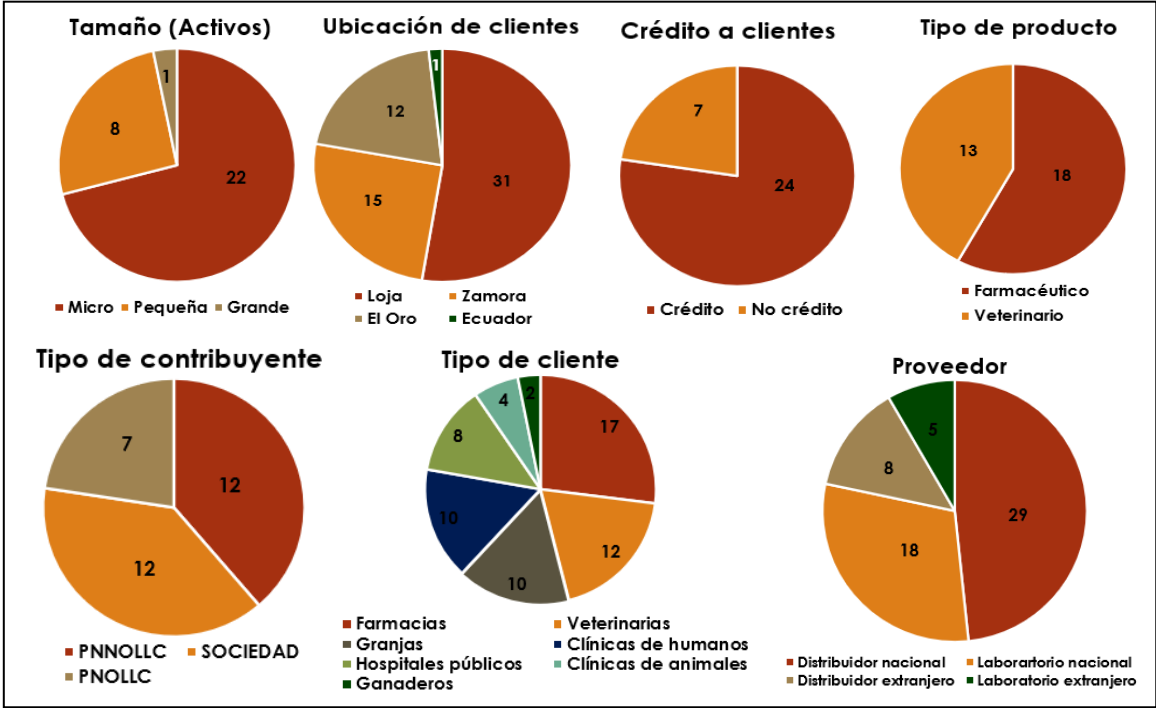
**6.3. Determinar las estadísticas y los promedios de la industria de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos incluso veterinarios del cantón Loja con información primaria y secundaria.**

Para dar cumplimiento al objetivo tres, se procedió a tabular los resultados de la encuesta aplicada a 31 representantes del sector comercial mayorista farmacéutico y veterinario del cantón Loja, empezando por las características.

**6.3.1. Tabulación de resultados de encuesta**

Se unifica todas las preguntas relacionadas con las características de la entidad, dado que permite un acercamiento mejor a la realidad de las empresas dentro del sector. Para lo cual, se presenta la Figura 12, en donde se ubican datos principales para caracterizar el sector:

**Figura 12**  
*Características del sector farmacéutico y veterinario de Loja*



Con el propósito de determinar los promedios de la entidades pertenecientes al sector comercio de la actividad económica con código CIIU G4649.22, se consideró las perspectivas correspondientes a administración de clientes, de procesos internos, de recursos humanos y de finanzas, con el objetivo de que las empresas puedan compararse con su competencia dentro de la actividad comercial de la ciudad, de acuerdo a su tamaño y a los productos que comercializa.

A continuación, por medio de la Tabla 24, se presentan los resultados en base a la administración de la perspectiva clientes, recalcando que para ello se consideró a las micro y

pequeñas empresas del sector, dejando de lado la única empresa grande que altera los promedios.

**Tabla 24**  
*Promedios referente a clientes*

<b>Tipos</b>	<b>Nro.</b>	<b>Número de clientes</b>	<b>Número de clientes nuevos</b>
Veterinarios	1	13	2
	2	31	3
	3	31	1
	4	91	3
	5	91	3
	6	11	0
	7	31	0
	8	18	1
	9	58	6
	10	31	0
Farmacéuticos	11	15	1
	12	71	5
	13	51	0
	14	31	0
	15	71	1
	16	31	1
	17	51	3
	18	51	2
	19	20	0
	20	35	5
	21	31	0
	22	31	2
<b>M.M.E</b>		<b>41</b>	<b>3</b>
Veterinarios	23	150	9
	24	71	3
	25	91	7
Farmacéuticos	26	51	2
	27	24	4
	28	71	3
	29	95	0
	30	42	0
<b>M.P.E</b>		<b>74</b>	<b>5</b>
<b>M.I</b>		<b>50</b>	<b>3</b>

*Nota.* M.M.E (Media de microempresas), M.P.E (Media de pequeñas empresas), M.I (Media de la Industria), incluye las micro y pequeñas empresas.

Por medio de la Tabla 24 se observa que al incluir los datos de las pequeñas empresas produce que el promedio de la industria se ubique por encima de la media de las microempresas, sin embargo, de forma general se evidencia que ocho microempresas superan este promedio y únicamente una pequeña empresa se encuentra por debajo del

promedio de clientes que tienen en la industria. Mientras que, con respecto a los clientes nuevos, son seis empresas que superan el promedio establecido de tres clientes nuevos al mes. De igual forma, resulta bastante interesante el hecho que nueve empresas no hayan adquirido clientes nuevos este último mes de mayo.

**Tabla 25**  
*Promedios de la perspectiva de procesos internos*

Tipo	Nro.	Cuentas por pagar (USD)	Ventas mensuales (USD)	Número de ventas	Compras mensuales (USD)	Inventario (USD)	Cuentas por cobrar (USD)
Veterinarios	1	7 500	17 985	19	10 000	27 500	-
	2	27 500	23 985	25	20 000	57 500	23 800
	3	37 500	23 985	35	20 000	42 500	21 000
	4	36 500	65 985	82	45 000	63 065	5 000
	5	22 500	65 985	75	38 000	42 500	10 000
	6	7 500	23 985	15	10 000	12 500	-
	7	7 500	23 985	40	20 000	12 500	5 000
	8	3 000	23 985	28	18 000	12 500	7 000
	9	8 000	36 000	60	30 000	33 992	7 000
	10	7 500	23 985	28	12 000	27 500	-
Farmacéuticos	11	22 500	23 985	26	20 000	27 500	5 000
	12	32 500	54 000	80	30 000	63 065	23 800
	13	17 500	23 985	38	20 000	27 500	13 000
	14	7 500	17 985	25	10 000	27 500	-
	15	22 500	59 985	60	56 850	27 500	13 000
	16	12 500	23 985	35	20 000	27 500	13 000
	17	6 000	35 985	42	25 000	27 500	5 000
	18	22 500	40 500	46	30 000	27 500	13 000
	19	1 700	35 985	25	10 000	36 000	-
	20	18 000	65 985	55	32 000	48 000	13 000
	21	12 500	44 250	40	32 000	33 992	8 970
	22	12 500	17 985	40	10 000	27 500	-
	<b>M.M.E</b>	<b>16 054</b>	<b>35 204</b>	<b>42</b>	<b>23 584</b>	<b>33 323</b>	<b>11 660</b>
Veterinarios	23	180 000	210 000	275	150 000	450 000	110 000
	24	78 000	65 985	115	20 000	287 500	40 000
	25	91 000	82 500	65	40 000	81 250	68 421
Farmacéuticos	26	90 000	59 985	40	20 000	63 065	-
	27	37 500	65 985	30	30 000	102 500	29 000
	28	7 500	126 000	100	60 000	130 000	45 000
	29	28 044	96 000	160	40 000	140 500	119 189
	30	7 500	192 000	50	85 000	102 500	13 000
	<b>M.P.E</b>	<b>64 943</b>	<b>112 307</b>	<b>104</b>	<b>55 625</b>	<b>174 704</b>	<b>60 658</b>
	<b>M.I</b>	<b>29 091</b>	<b>55 765</b>	<b>58</b>	<b>32 128</b>	<b>71 025</b>	<b>26 573</b>

*Nota.* M.M.E (Media de microempresas), M.P.E (Media de pequeñas empresas), M.I (Media de la Industria), incluye las micro y pequeñas empresas.

De acuerdo a la Tabla 25, se evidencia que pese a que las pequeñas empresas presentan un promedio más alto que las microempresas en todas las variables, existen tres pequeñas empresas que no superan el promedio de cuentas por pagar, las cuales corresponden a los productos farmacéuticos, y únicamente tres microempresas superan dicha media.

Con respecto a las ventas mensuales, evidentemente la media de las pequeñas empresas es muy superior a la de microempresas, por ende, todas estas superan al promedio de la industria, mientras que únicamente cuatro superan el promedio de ventas en la industria.

Referente al número de ventas, tres pequeñas empresas no superan el promedio obtenido, las cuales corresponden a productos farmacéuticos, mientras que, de las microempresas, cuatro superan este promedio.

Por su parte, tres microempresas superan el promedio de compras mensuales, y cinco pequeñas empresas también lo hacen. Con respecto al monto de inventario, al incluir a los datos de las microempresas provoca que este incremente, ubicándose sobre los valores de la microempresa, mientras que ninguna pequeña empresa se ubica por debajo del promedio.

Y finalmente, con respecto a las cuentas por cobrar, es importante mencionar que ninguna microempresa supera este promedio y únicamente una pequeña empresa se encuentra por debajo del promedio.

**Tabla 26**

*Promedios de la perspectiva de Recurso Humano*

Tipo	Nro.	Número de empleados	Sueldos mensuales (USD)	Número de agentes de ventas	Número de visitas al cliente
Veterinarios	1	2	1 649,5	2	
	2	2	1 649,5	2	1
	3	3	3 249,5	3	2
	4	5	5 649,5	4	1
	5	4	2 750,0	2	1
	6	2	1 750,0	2	
	7	2	849,5	2	
	8	2	1 500,0	2	
	9	2	1 300,0	2	1
	10	3	2 300,0	2	
Farmacéuticos	11	2	849,5	2	2
	12	4	3 249,5	2	2
	13	3	3 249,5	2	1
	14	2	1 000,0	2	
	15	3	3 000,0	3	1
	16	2	2 449,5	2	
	17	3	1 649,5	3	
	18	4	3 249,5	4	1

Tipo	Nro.	Número de empleados	Sueldos mensuales (USD)	Número de agentes de ventas	Número de visitas al cliente
	19	2	970,0	2	
	20	4	3 500,0	4	1
	21	3	1 500,0	2	1
	22	1	849,5	1	1
	<b>M.M.E</b>	<b>3</b>	<b>2 189,3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Veterinarios	23	10	9 000,0	10	2
	24	2	1 200,0	2	1
	25	5	3 280,0	4	1
Farmacéuticos	26	7	8 550,0	4	1
	27	5	4 849,5	4	2
	28	22	15 000,0	18	3
	29	4	2 998,0	2	2
	30	4	5 649,5	2	-
	<b>M.P.E</b>	<b>7</b>	<b>6 315,9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
	<b>M.I</b>	<b>4</b>	<b>3 289,7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

*Nota.* M.M.E (Media de microempresas), M.P.E (Media de pequeñas empresas), M.I (Media de la Industria), incluye las micro y pequeñas empresas.

De acuerdo a la Tabla 26, se resalta que, solo una microempresa (productos veterinarios) supera el promedio de la industria, mientras que cinco pequeñas empresas superan el promedio, esto considerando que generalmente al ser empresas más grandes requieren de mayor número de personal para el funcionamiento de la entidad.

Con respecto al promedio de sueldos, se evidencia que si bien las pequeñas empresas gastan más en sueldos es porque de igual forma, tienen más personal; por ende, dos microempresas superan la media establecida para la industria, y cinco pequeñas empresas se encuentran sobre esta media.

Al tener más personal, mayor será la proporción de agentes de ventas, por ende, la media de las pequeñas empresas se encuentra muy por encima de la microempresas, sin embargo, con respecto al promedio de la industria resulta que una pequeña empresa de productos farmacéuticos y otra de productos veterinarios son los picos de los datos, alterando el promedio de industria.

Referente a las visitas que realizan a los clientes, es importante mencionar que como mayoristas, los clientes no acuden a las bodegas, sino que son las entidades quienes envían a sus agentes de ventas para que recepcionen los pedidos de los clientes, esto sucede en el caso de las entidades que se dedican únicamente a la venta al por mayor.

Sin embargo, dentro del estudio se encontró que hay entidades que venden tanto al por menor como al por mayor, y es por ello, que este tipo de empresas en su mayoría no realizan visitas al cliente sino reciben a los clientes para las dos modalidades de compra, siendo que de las 30 empresas 21 utilizan agentes de ventas, de las cuales, se resalta que

13 entidades realizan una sola visita al mes, mientras que las siete entidades restantes, realizan de 2-3 visitas al mes, ya sean micro o pequeñas entidades, de productos farmacéuticos y veterinarios.

**Tabla 27**

*Promedios de la perspectiva del área de finanzas*

Tipo	Nro.	Activos (USD)	Activos corrientes (USD)	Pasivos (USD)	Pasivos corrientes (USD)	Patrimonio (USD)	Margen de utilidad
Veterinarios	1	47 500	30 637	25 500	6 502	22 000	11 %
	2	77 500	65 487	55 500	41 902	22 000	11 %
	3	92 500	78 162	55 500	41 902	37 000	15 %
	4	88 000	72 160	44 000	33 220	44 000	23 %
	5	80 000	59 600	30 000	25 650	50 000	23 %
	6	32 500	20 962	10 500	8 977	22 000	7 %
	7	38 000	16 910	25 500	21 802	12 501	7 %
	8	30 000	19 350	25 500	24 225	4 501	7 %
	9	51 000	49 980	42 800	41 944	8 200	19 %
	10	62 500	34 062	25 500	24 735	37 000	23 %
Farmacéuticos	11	62 500	40 312	40 500	10 327	22 000	7 %
	12	92 500	78 162	55 500	47 452	37 000	15 %
	13	62 500	46 562	40 500	34 627	22 000	19 %
	14	47 500	35 387	25 500	21 802	22 000	11 %
	15	77 500	42 237	55 500	47 452	22 000	11 %
	16	62 500	46 562	25 500	21 802	37 000	11 %
	17	62 500	52 812	25 500	24 990	37 000	11 %
	18	92 500	59 662	25 500	21 802	67 000	15 %
	19	42 000	41 160	37 200	36 456	4 800	17 %
	20	77 500	49 987	42 000	40 740	35 500	23 %
	21	77 640	76 087	44 661	38 185	32 979	23 %
	22	47 500	30 637	10 500	9 975	37 000	19 %
	<b>M.M.E</b>	<b>63 824</b>	<b>47 585</b>	<b>34 939</b>	<b>28 476</b>	<b>28 885</b>	<b>14 %</b>
Veterinarios	23	595 000	502 775	375 500	321 052	219 500	28 %
	24	642 000	436 560	86 000	81 700	556 000	11 %
	25	650 000	162 500	260 000	247 000	390 000	15 %
Farmacéuticos	26	505 000	426 725	205 500	155 152	299 500	28 %
	27	235 000	175 075	70 500	53 227	164 500	23 %
	28	325 000	177 125	184 300	184 300	140 700	11 %
	29	223 390	167 543	119 590	90 290	103 800	19 %
	30	150 000	111 750	40 500	30 577	109 501	11 %
	<b>M.P.E</b>	<b>415 674</b>	<b>270 006</b>	<b>167 736</b>	<b>145 412</b>	<b>247 938</b>	<b>18 %</b>
	<b>M.I</b>	<b>157 651</b>	<b>106 898</b>	<b>70 351</b>	<b>59 659</b>	<b>87 299</b>	<b>15 %</b>

*Nota.* M.M.E (Media de microempresas), M.P.E (Media de pequeñas empresas), M.I (Media de la Industria), incluye las micro y pequeñas empresas.

Por medio de la Tabla 27, se observa que en cuanto a los activos, es importante diferenciar el tamaño de la entidad por tanto, en referencia a las microempresas, su MME es de USD 63 824, siendo que cuatro entidades del sector veterinario y cinco entidades del sector

de medicina humana, superan este valor en activos; mientras que, con respecto a las pequeñas empresas, las tres del sector veterinario y una del sector de productos farmacéuticos superan su MPE, pese a que con respecto siente de ocho empresas superan el promedio de la industria.

En cuanto a los activos corrientes se evidencia que la mayoría de las entidades presentan una proporción elevadas de activos a corto plazo con respecto al total de activos, siendo que al ser empresas mayoristas, su mayor activo es el inventario.

Con respecto al promedio, las pequeñas empresas, provocan un incremento en el mismo, de forma que ninguna de las microempresas supera este promedio mientras que en las pequeñas empresa todas se encuentran sobre esta media.

Por su parte, con respecto a los pasivos, se encontró que 19 entidades se financian en más del 50 % con pasivos, es decir, deudas con terceros; a partir del cual, se determina que el 95 % de estos pasivos, son a corto plazo. Y de la misma manera, el promedio de la industria se ubica muy por encima que los valores de las microempresas.

Finalmente, con respecto al margen de utilidad se obtiene que 13 entidades están sobre el promedio establecido. Con todo ello, se presenta la Tabla 28, en donde se resumen las estadísticas del sector comercial farmacéutico y veterinario de forma que se facilite la comprensión de la información.

**Tabla 28**  
*Resumen de estadísticas*

<b>Variable</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Industria</b>
Número de clientes	41	74	50
Número de clientes nuevos	3	5	3
Cuentas por pagar (USD)	16 054	64 943	29 091
Ventas mensuales (USD)	35 204	112 307	55 765
Número de ventas	42	104	58
Compras mensuales (USD)	23 584	55 625	32 128
Inventario (USD)	33 323	174 704	71 025
Compras mensuales (USD)	11 660	60 658	26 573
número de empleados	3	7	4
número de agentes de ventas	2 189,3	6 315,9	3 289,7
número de visitas al cliente	1	2	1
Activos (USD)	63 824	415 674	157 651
Activos corrientes (USD)	47 585	270 006	106 898
Pasivos (USD)	34 939	167 736	70 351
Pasivos corrientes (USD)	28 476	145 412	59 659
Patrimonio (USD)	28 885	247 938	87 299
Margen de utilidad	14 %	18 %	15 %

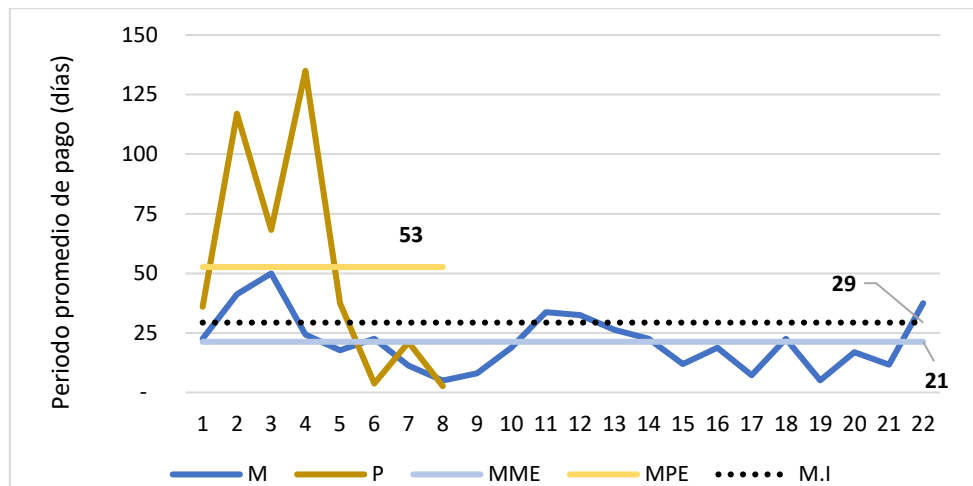
Por lo cual se puede observar que los valores son realmente diferentes entre micro y pequeñas empresas, de forma que en su mayoría las pequeñas empresas superen este promedio establecido para la industria.

### 6.3.2. Tabulación de indicadores financieros y no financieros en base a factores claves de éxito.

Para la obtención de los promedios se consideró a micro, pequeñas y grandes empresas, dado que en cuanto a indicadores la influencia de la empresa grande no es muy significativa.

**6.3.2.1. Factor de relación sólida con proveedores.** Para medir este factor se requiere de implementar los siguientes indicadores:

**Figura 13**  
Periodo promedio de pago



Nota. M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para conocer cuánto tiempo generalmente tarda la empresa en pagar a sus proveedores, se divide el monto de cuentas por pagar de cada empresa, para su respectivo monto de compras, datos ubicados en la Tabla 25.

De forma que por medio de la Figura 13 se observa que, si bien el promedio de la industria es de 29 días plazo para pagar sus deudas con proveedores, 10 empresas superan este promedio y considerando que dentro de este sector los distribuidores y laboratorios conceden crédito no mayor a un mes, se establece que el indicador es bastante acorde a la industria, de forma que la entidad mayorista debe tener una buena gestión para pagar las deudas antes del plazo establecido.

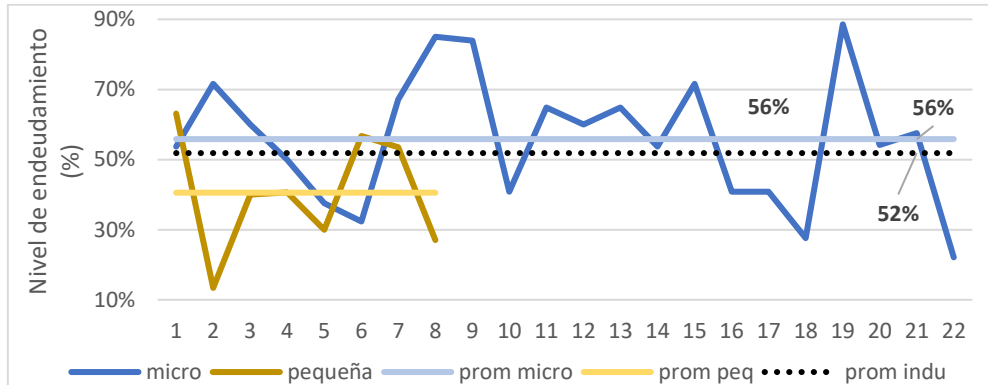
Por su parte se observa que mayormente las pequeñas empresas presentan indicadores que están sobre el promedio de la industria, por tanto, se establece que al ser más grandes y manejar mayores valores en compras, ventas, y deudas por pagar, sus indicadores son diferentes, es decir, al tener elevados valores en cuentas por pagar, y compras diarias similares a una microempresa, provoca que su indicador sea demasiado alto, de forma que requiere de mayor tiempo para pagar sus deudas.

A su vez, se evidencia que por el contrario las microempresas tienen en su mayoría sus indicadores de periodo promedio de pago debajo de la media de la industria, de forma



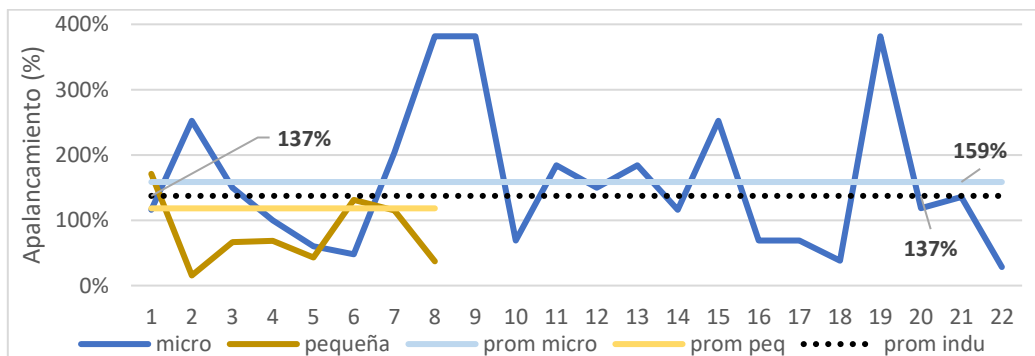
que requiere menos días para pagar sus deudas, esto se puede justificar desde el punto en que al ser microempresas sus ingresos son menores y su crédito a los clientes también, por tanto, recuperan más pronto el dinero para pagar sus deudas.

**Figura 14**  
*Razón de endeudamiento*



Con respecto a la Figura 14, se observa que el promedio de la razón de endeudamiento (medida por medio de la división entre el activo y pasivo ubicado en la Tabla 27) es de 52 %, siendo que 17 empresas se ubican sobre esta medida, de forma que dentro de la industria se financian los activos en más de la mitad con deudas con terceros, y evidentemente, las microempresas superan en mayor medida este promedio, dado que estas empresas no cuentan con financiamiento propio y por tanto, recurren a deudas con terceros.

**Figura 15**  
*Indicador de apalancamiento*

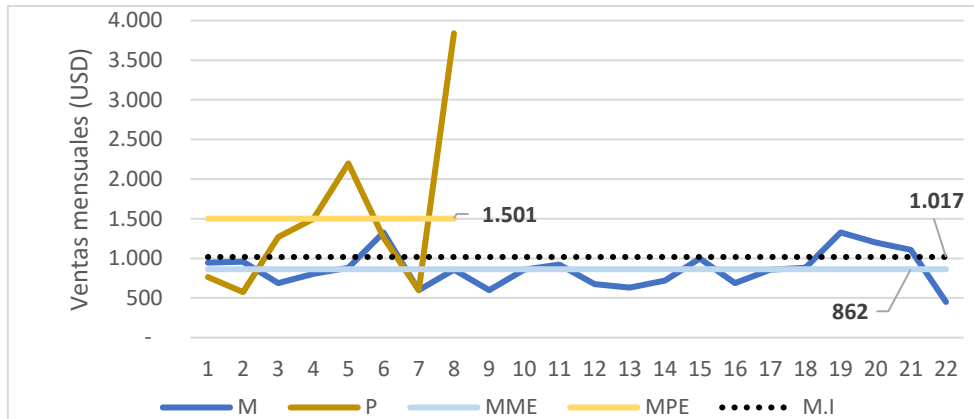


Se puede observar en la Figura 15 que el indicador de apalancamiento (calculado por medio de la división entre el pasivo total y el patrimonio cuyos datos se encuentran en la Tabla 27) es demasiado alto, presentando un promedio de 137 %, que indica que las entidades del sector farmacéutico y veterinario hace un mayor uso de apalancamiento financiero, tal como se indicó en el ratio anterior; esto indica que por cada dólar que la empresa tenga en patrimonio, la empresa debe a sus financiadores cerca de USD 1,37, indicando la tendencia de las microempresas como aquellas que aprovechan en mayor medida el financiamiento con terceros. A partir de ello, se observa que 11 entidades superan este indicador, y lo más

relevante de estas solo una es pequeña empresa, determinando así que las microempresas son las que presentan mayor deuda con respecto a su patrimonio.

**6.1.3.2.1. Factor de generar confianza y satisfacción al cliente.** Para conocer el nivel de cumplimiento de este factor, se hace uso de los siguientes indicadores:

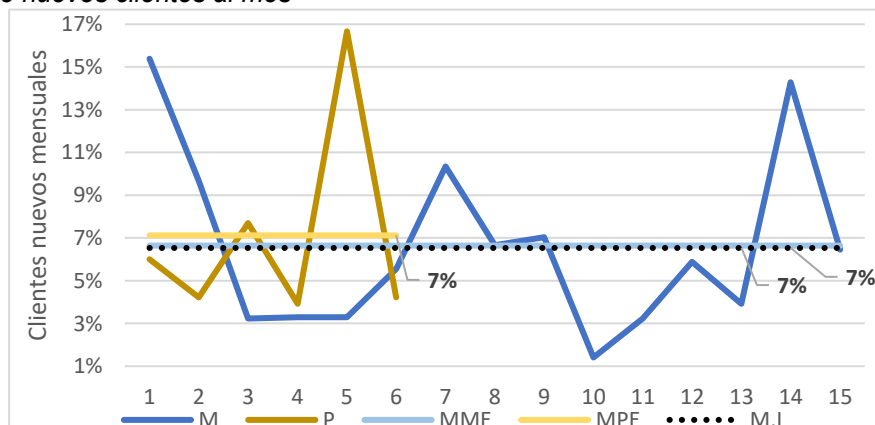
**Figura 16**  
Venta mensual promedio por factura



*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para calcular la venta promedio por factura se toma los valores del monto de ventas mensuales sobre el número de facturas o ventas que se realizaron al mes, información que se encuentra en la Tabla 25. Es así que por medio de la Figura 16 se evidencia que dentro de la industria comercial farmacéutica y veterinaria, venden al mes un monto promedio de USD 1 020,83 por cada factura o venta cerrada, esto debido a que al ser mayoristas sus facturas casi siempre son elevadas, de igual forma, se observa que este promedio se ve afectado por los datos de las pequeñas empresas, porque las microempresas venden en promedio USD 867,48, lo que indica que si influye el tamaño de los activos de la empresa al momento de comparar el indicador de venta promedio.

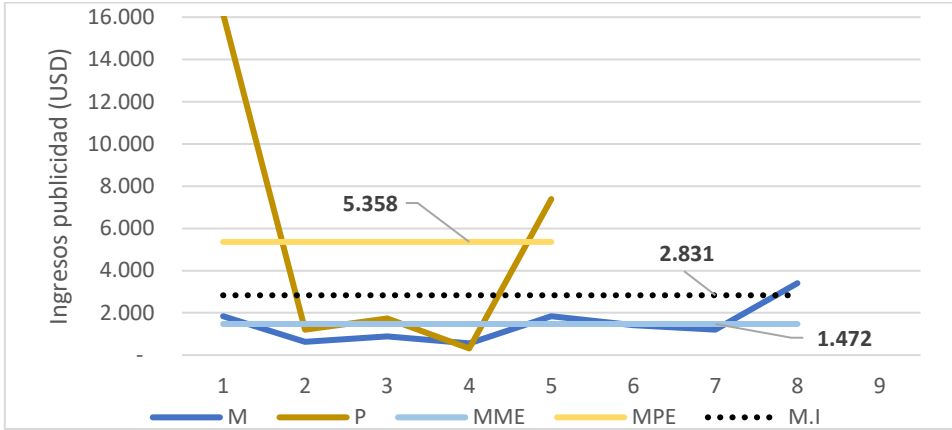
**Figura 17**  
Porcentaje de nuevos clientes al mes



*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para calcular la proporción de clientes nuevos dentro de las empresas de la industria, se considera el número de clientes actuales y los nuevos, de forma que se obtiene cuantos puntos porcentuales corresponden a los nuevos clientes, cuyos datos se encuentran en la Tabla 24. Por su parte, mediante la Figura 17 se observa que el promedio de toda la industria es 7% resultando igual que el de micro y pequeñas empresas, siendo que de las 22 empresas con clientes nuevos, seis superan este promedio de las cuales dos son pequeñas empresas.

**Figura 18**  
Proporción de ingresos por publicidad

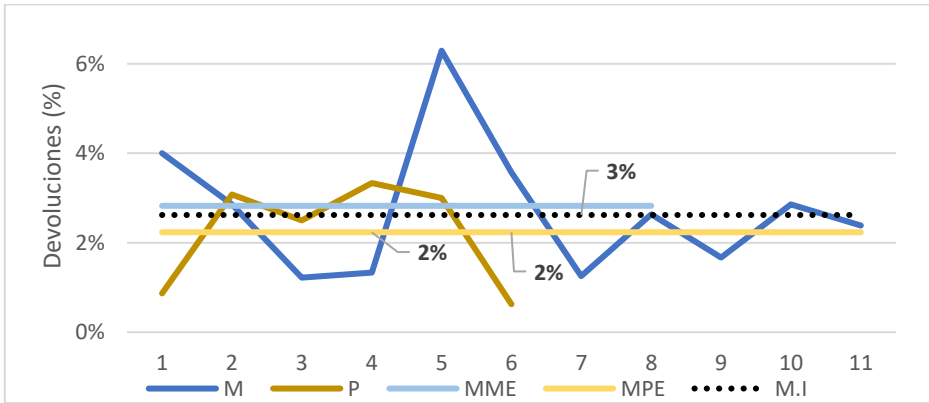


Nota. M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

A través de la Figura 18 se observa que no es muy común invertir en publicidad dentro del sector, esto debido a que su mayor inversión se centra en los agentes de ventas encargados de llegar a los clientes y conseguir que efectúen una compra. Es por ello que el indicador presenta elevados montos de ventas por cada dólar invertido en publicidad.

Sin embargo, de las 14 empresas que invierten en publicidad, una supera el promedio, dado que la inversión en publicidad es demasiada pequeña en el sector, no se considera un indicador significativo.

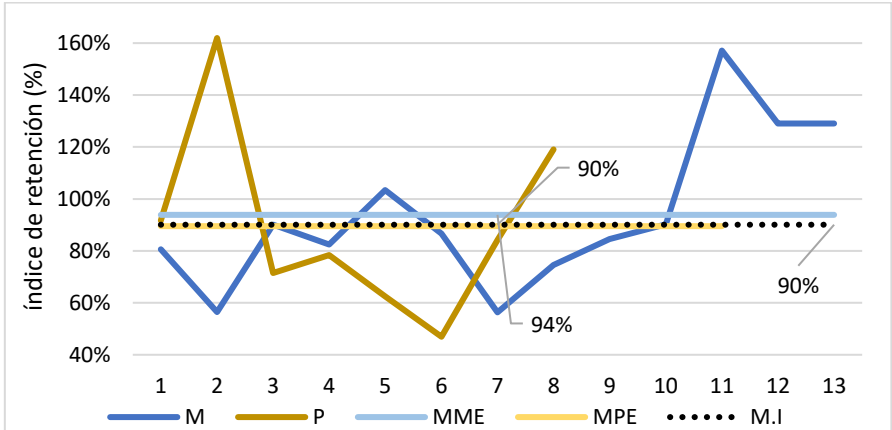
**Figura 19**  
Índice de devoluciones



Nota. M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Por su parte, en cuanto a las devoluciones se registraron 22 empresas con políticas de devoluciones. Es así que por medio de la Figura 19 se observa que el porcentaje de devolución de la industria es bastante pequeño, representando el 3 %, demostrando que las entidades rara vez reciben de vuelta su mercadería que principalmente se debe a productos en mal estado o equivocaciones de pedido; es importante mencionar que seis empresas superan este promedio de las cuales todas son las microempresas.

**Figura 20**  
Índice de retención de clientes

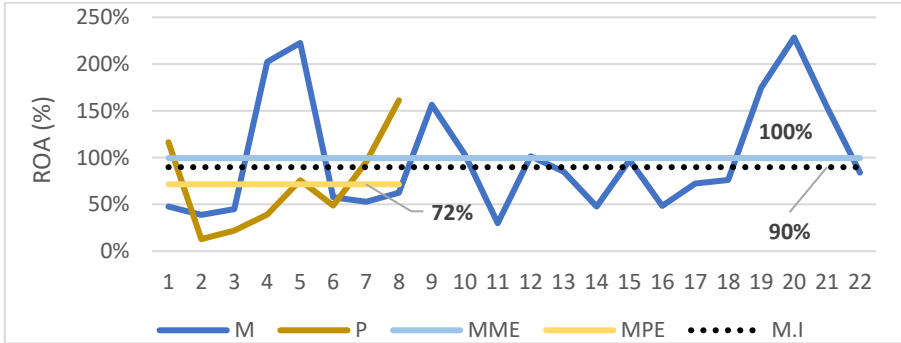


Nota. M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Con respecto a la Figura 20, se evidencia que el porcentaje de retención de clientes del sector es elevado, siendo el 90 %, por tanto, indica que los agentes de venta en este caso logran su cometido, sin embargo, son en su mayoría las microempresas quienes superan este promedio, puesto que sus propietarios mayormente son profesionales del sector, y son quienes directamente visitan al cliente convenciéndole desde el punto de vista de que son profesionales.

**6.1.3.2.1. Factor de eficiencia en procesos de venta.** Para cuantificar la efectividad del proceso de las empresas, se consideran los siguientes ratios:

**Figura 21**  
Rentabilidad sobre activos ROA

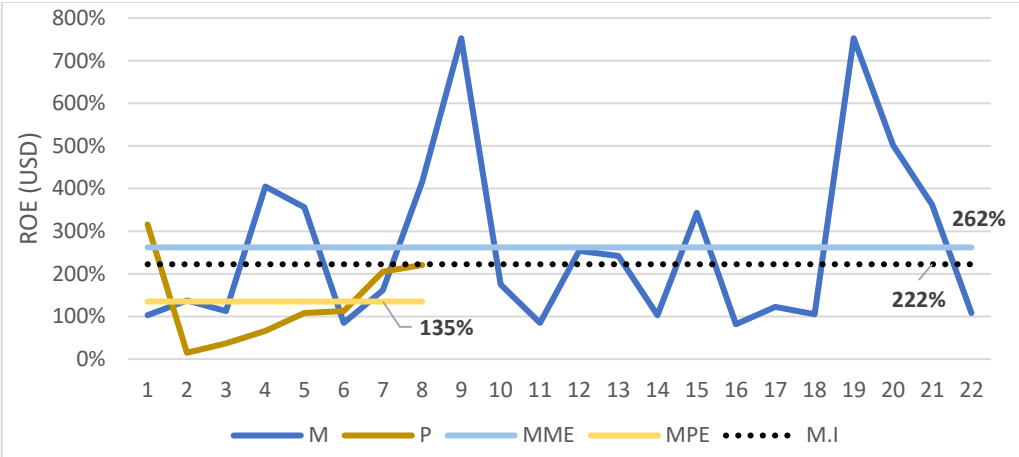


Nota. M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para calcular este indicador se divide la utilidad neta sobre los activos totales de la Tabla 27, de forma que se obtiene en la Figura 21 un ROA promedio de industria de 90 %, es decir, las empresas del sector, están ganando noventa centavos por cada dólar invertido en los activos, y considerando que estas empresas invierten en mayor medida en el inventario, quiere decir que están generando un óptimo rendimiento de sus activos.

Sin embargo, la gráfica indica que cinco de las ocho microempresas no superan este promedio, sino más bien son las microempresas que obtienen un mayor ROA, dado que estas tienen un margen de utilidad similar al de las pequeñas empresas con un nivel de activos más bajo. Siendo 12 empresas que superan este promedio, de las cuales tres son pequeñas y las nueve restantes son microempresas.

**Figura 22**  
*Rentabilidad sobre patrimonio ROE*



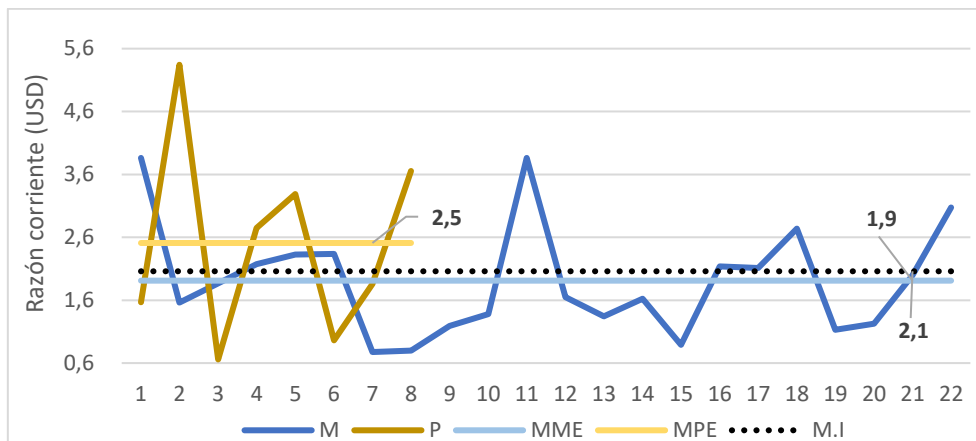
*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

De igual forma, para este indicador se toma la relación de la utilidad neta sobre el patrimonio, cuyos datos se encuentran en la Tabla 27.

A partir de lo cual, se obtiene lo expuesto en la Figura 22, que evidencia que la industria presenta un promedio de 2,23, es decir, las empresas del sector obtiene dos dólares con veintitrés centavos por cada dólar en el patrimonio, esto debido a que generalmente estas empresas han presentado mayor pasivo, por tanto, la rentabilidad para los accionistas es bastante elevadas ya que su apalancamiento financiero está siendo aprovechado correctamente, de forma que se trabaja con dinero de otros para generar el mismo nivel de rentabilidad.

Las microempresas superan mayormente este promedio, exactamente 10 de ellas y de las pequeñas empresas solo una supera este promedio. Esto considerando que las microempresas son las que mayor apalancamiento poseen. No obstante, no se toma en cuenta este indicador como apto para comparar promedios, dado su dato atípico.

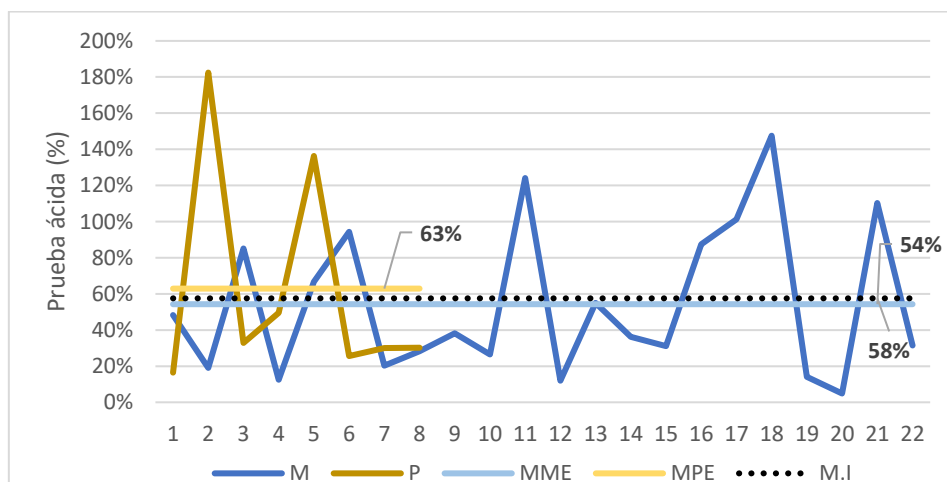
**Figura 23**  
Razón corriente



*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para calcular este indicador financiero se toman los valores del activo corriente y se divide para el pasivo corriente, valores ubicados en la Tabla 27. Es así que, a través de la Figura 23, se evidencia que la razón corriente promedio de la industria es de 2,10, es decir, dentro del sector se evidencia un alto grado de liquidez, lo que indica que por cada dólar de deuda a corto plazo se tiene disponible dos dólares con diez centavos para hacer frente a esta deuda, esto debido a que las comercializadoras al por mayor manejan las cuentas por cobrar y las deudas por pagar a corto plazo en altos niveles, por tanto, su estructura financiera se centra en estos dos rubros, puesto que dentro de sus activos corrientes el mayor rubro es en inventario, lo que impide que este indicador sea real en su totalidad. Finalmente, son 13 entidades que superan este promedio de las cuales cuatro son microempresas.

**Figura 24**  
Prueba ácida

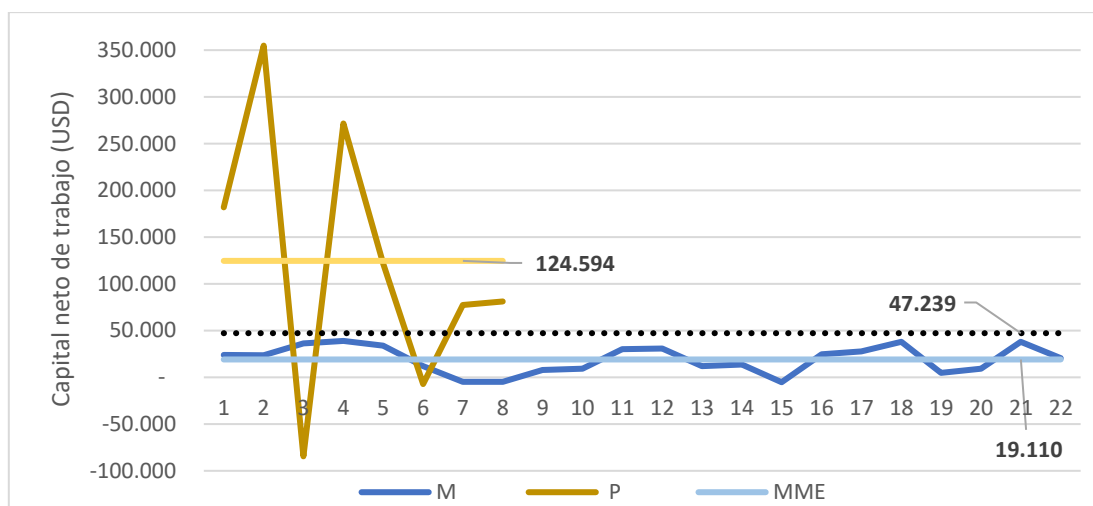


*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para calcular este indicador se resta a los activos corrientes el inventario para luego dividirlo para el pasivo corriente, cuyos datos se encuentran en la Tabla 27.

En la Figura 24 se observa que las empresas presentan un promedio de prueba ácida de 58 %, es decir, considerando que el activo no se convierte en efectivo con facilidad y en menor tiempo, el nivel de liquidez de las empresas es en promedio del 58 % para responder a obligaciones a corto plazo, demostrando así que es el inventario la fuente principal de efectivo de la entidad. Siendo que 11 entidades superan este promedio establecido.

**Figura 25**  
Capital neto de trabajo operativo (CNTO)



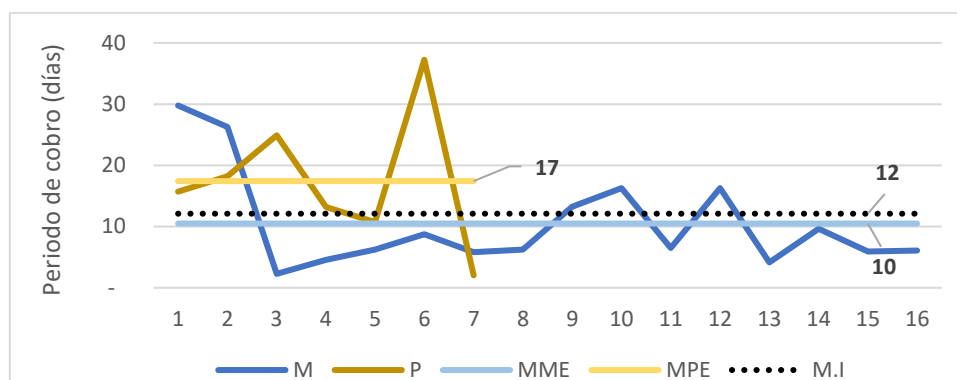
*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

De igual forma, para este cálculos se obtiene la diferencia entre activo y pasivo a corto plazo, cuyos datos se encuentran en la Tabla 27. De modo que mediante la Figura 25 se observa que el promedio de capital neto de trabajo del sector es de USD 47 238,8, representando un valor bastante elevado en cuanto al dinero disponible para las empresas luego de cumplir con sus deudas a corto plazo.

Dentro de lo cual se evidencia que existen tanto micro como pequeñas empresas cuyo CNTO es negativo, es decir, sus deudas a corto plazo superan sus activos a corto plazo, sin embargo, esto se respalda debido a que dichas entidades operan con financiamiento externo.

Es importante mencionar que las microempresas presentan un promedio mucho menor en comparación con el resultado de las pequeñas empresas de forma que ninguna supera el promedio y a su vez, considerando que estas empresas contaban con un alto nivel de pasivos, resulta que este tiene que ver con deudas a corto plazo, siendo superiores a su activo corriente de forma que cinco empresas tienen un CNTO negativo.

**Figura 26**  
 Periodo promedio de cobro PPC

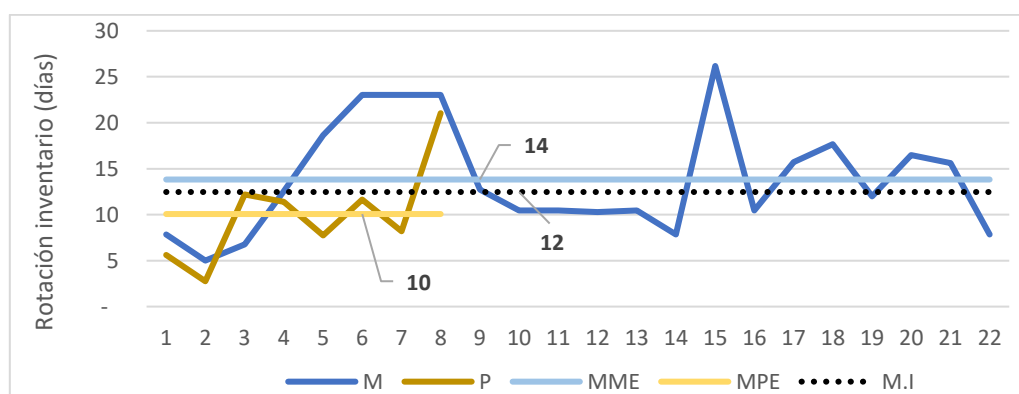


*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para este cálculo se utilizan las cuentas por cobrar sobre las ventas diarias de la Tabla 27. Por medio de la Figura 26 se constata que la edad promedio de las cuentas por cobrar de la industria es en promedio de 12 días, y considerando que aquellas entidades que conceden mercadería a crédito extienden sus plazos máximo hasta un mes, este indicador demuestra que las empresas presentan una buena gestión de cobranza. A partir de ello, se establece que las microempresas se encuentran bajo este promedio representando que requieren menos días para recuperar sus cuentas por cobrar. Siendo que 10 empresas se encuentran sobre el promedio de la industria.

**6.1.3.2.1. Factor de gestión e innovación de inventario.** Para conocer cuan eficiente es la gestión del inventario, se utiliza el ratio de rotación de inventario, tomando en cuenta que el indicador de ventas por metros cuadrados no reunió la suficiente información.

**Figura 27**  
 Rotación de inventario



*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para calcular este indicador se toman las ventas sobre el inventario, información ubicada en la Tabla 25. Es así que, en la Figura 27 se observa que el indicador promedio de rotación de inventarios del sector comercial mayorista farmacéutico y veterinario es de 12,4

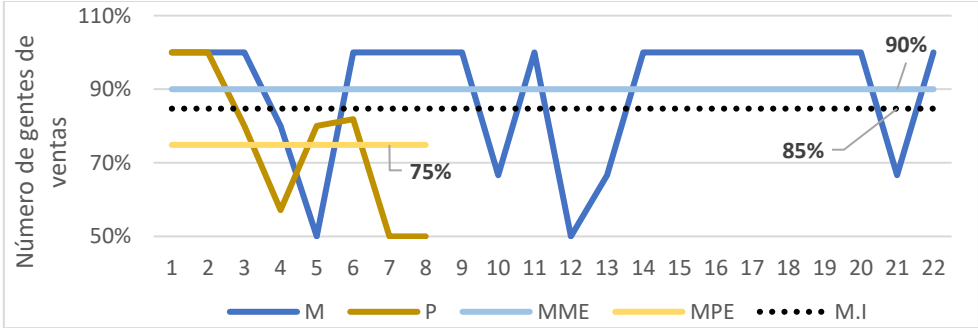


veces, lo que indica que, al tener elevados montos de ventas, el inventario se renueva 12 veces al año, sin embargo, observando los resultados se deduce que las microempresas superan dicho promedio, requiriendo de más días para vender su inventario. Mientras que, a nivel sectorial se requiere de  $(365/12,45)$  29,31 días, es decir, cerca de un mes para vender su inventario, lo cual se constata con el nivel de compras mensuales que adquieren las empresas en altos niveles.

Esto considerando que los medicamentos tienen fechas de caducidad amplias de forma, que no impide almacenar el inventario por varios meses, por ende, las farmacias y veterinarias compran al por mayor para almacenar dicho inventario. Son 12 empresas que superan el promedio establecido, de las cuales una es una pequeña empresa, y la empresa grande no llega a superar el promedio, esto se analiza por el hecho de que al ser empresas grandes se abastecen en mayores cantidades de forma que pese a vender el inventario con mayor rapidez, su monto invertido es tan alto, que no se quedan sin mercadería y por ende no requieren renovar su inventario antes de los 12 días establecidos en el indicador.

**6.1.3.2.1. Factor de recurso humano especializado.** Considerando este factor como clave al momento de incrementar la venta, se toman los siguientes indicadores para medir su nivel de cumplimiento.

**Figura 28**  
*Proporción de agentes de ventas*



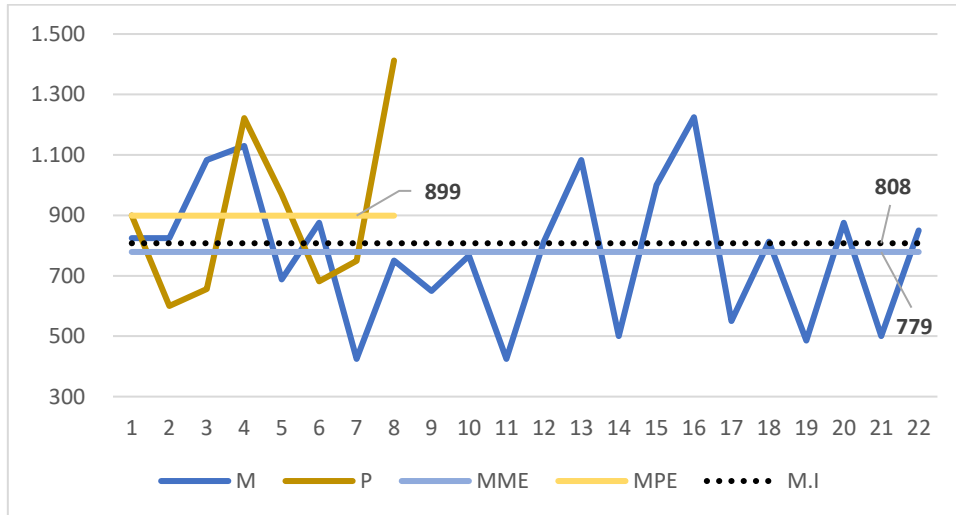
*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para calcular este indicador se toman en cuenta al número de agentes de ventas sobre el número de empleados, ubicados en la Tabla 26. Por medio de la Figura 28 se observa que a nivel sectorial cerca del 85 % del personal de las empresas corresponden a agentes de ventas, es decir, la mayor parte de los empleados se dedican a la venta de la mercadería. Esto se debe a que las comercializadoras priorizan la contratación de agentes vendedores, mientras los propietarios administran la entidad.

Rescatando que la empresa grande, en conjunto con cinco microempresas y tres pequeñas empresas se encuentran por debajo del promedio establecido. Son 20 empresas que está sobre este promedio, y algo importante de recalcar es que solo dos pequeñas

empresas superan este promedio y la empresa grande no lo hace, por lo que se determina que, al ser empresas de mayor tamaño, su personal no se centra únicamente en los agentes si no en la parte administrativa.

**Figura 29**  
Costo promedio por empleado

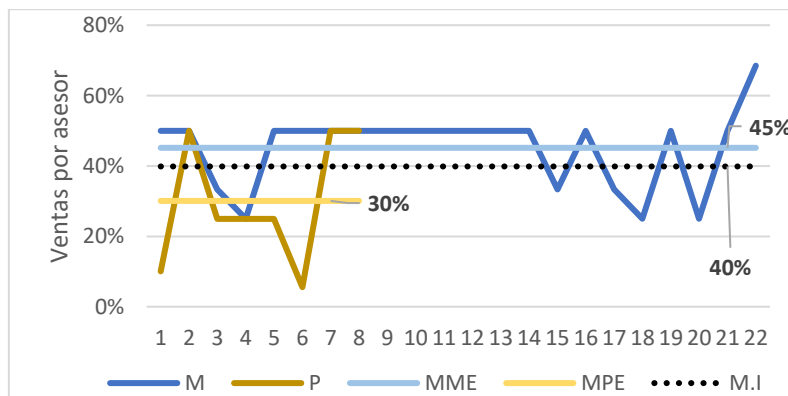


*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para su cálculo se parte del salario invertido en el personal y el número de empleados que tiene la entidad, para lo cual se utilizó la información de la Tabla 26.

A través de la Figura 29 se observa que se gasta en sueldos mensuales por empleado cerca de USD 807,54, destacando que son pocas empresas las que superan este promedio, puesto que las personas contratadas, aunque no siempre cuentan con un título profesional, la experiencia que tienen en el mercado es la razón principal para que su sueldo sea el doble del salario básico. Es importante mencionar que las microempresas de este sector al ser entidades que tienen a los propietarios como empleados, establecen salarios elevados.

**Figura 30**  
Porcentaje de ventas por asesor

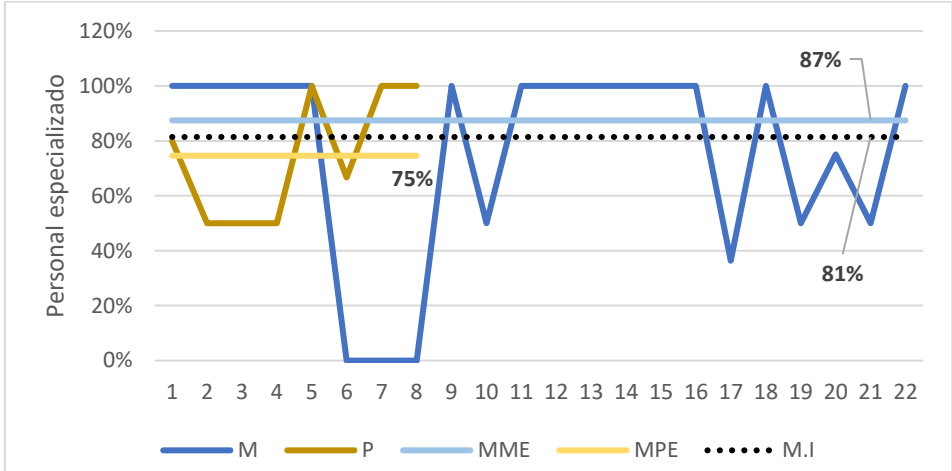


*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

En esta ocasión se tomó en cuenta el total de ventas de la empresa, se dividió para el número de agentes de ventas, multiplicado por 100 y a su vez se dividió para el total de ventas de la empresa, de forma que se logró obtener que proporción vende un agente de ventas con respecto al total, para ello, se consideró al información de la Tabla 25 y 26 respectivamente.

En la Figura 30 se constata que los trabajadores del sector venden en promedio un 40 % del total de ventas, siendo las microempresas las que superan este promedio, debido a que tienen menos trabajadores por tanto su nivel de ventas por empleado es mayor. Mientras que las pequeñas empresas pese a presentar montos de ventas similares su número de empleados es mayor, y por tanto su promedio de ventas es menor, y esto a su vez, se debe a que estas empresas buscan incluir clientes de sectores a nivel zonal, por lo que sus agentes viajan en su mayoría a lugares lejanos que impide que atienda más clientes por sí solo.

**Figura 31**  
*Proporción de personal especializado*



*Nota.* M (microempresa), P (pequeña), MME (media de microempresa), MPE (media de pequeña empresa), MI (Media de industria).

Para este cálculo se toman en cuenta el número de agentes de ventas y cuáles poseen algún título profesional, información tomada de la Tabla 26.

Por medio de la Figura 31, se observa que, del total de encuestados, 28 tienen personal especializado, representando un 81 % de agentes de ventas especializados, aunque no necesariamente tienen títulos de tercer nivel, su nivel de conocimientos hace que los considere como personal capacitado.

A partir de ello, se establecen que, de estas empresas, 19 son microempresas, ocho pequeñas empresas y una empresa grande. De estas, 11 empresas están por debajo del promedio establecido.

En vista que las pequeñas empresas en su mayoría superan el promedio de la industria se estableció la especificación de que ocurre con las entidades de acuerdo a los productos que comercializan, presentado en la Tabla 29:

**Tabla 29***Resumen de promedios de industria según el producto vendido*

	Media de Industria	veterinarias		farmacéuticas	
		Inferior o igual	Superior	Inferior o igual	Superior
Periodo promedio de pago	29,32	8,00	5,00	13,00	4,00
Razón de endeudamiento	0,52	5	8,00	7	10,00
Apalancamiento	1,37	11	2,00	13	4,00
venta promedio por pedido	1 017,08	7	6,00	11	6,00
Porcentaje de clientes nuevos	0,05	4	6,00	10	7,00
Proporción de ingresos por publicidad	2 831,46	4	1,00	7	10,00
índice de devoluciones	0,03	4	4,00	10	7,00
índice de retención	0,64	4	4,00	10	7,00
ROA	0,90	10	3,00	11	6,00
ROE	2,22	8	5,00	12	5,00
Razón corriente	2,06	8	5,00	10	7,00
Prueba ácida	0,58	9	4,00	11	6,00
Capital neto de trabajo	45 714,93	11	2,00	13	4,00
Periodo promedio de cobro	12,45	6	7,00	8	9,00
Rotación de inventario	12,47	6	7,00	12	5,00
Proporción de agentes de ventas	0,85	2	11,00	9	8,00
Costo promedio de personal	807,54	7	6,00	8	9,00
Porcentaje de ventas por asesor	0,40	4	9,00	8	9,00
Proporción de personal especializado	0,81	4	9,00	7	10,00

En síntesis, las entidades comercializadoras de productos farmacéuticos y veterinarios manejan activos elevados que se componen principalmente de su inventario, siendo financiado en mayor medida por deudas con terceros. De igual forma, el margen de rentabilidad es alto debido a que los medicamentos son considerados productos altamente rentables. Y finalmente, este sector tiene una buena gestión de cobranza que lleva a la empresa a recuperar sus cuentas por cobrar y pagar sus deudas antes que se cumpla el periodo concedido de crédito. Pese a que sus pasivos corrientes realmente altos, esto se considera como una buena gestión de apalancamiento por parte de las empresas del sector.

## 7. Discusión

El Boletín Estadístico Tecnológico presentado en 2012 por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, caracteriza al sector farmacéutico con base en los resultados de encuestas, por medio de medidas de tendencia central que parte desde la concentración del mercado farmacéutico, en este caso en Norteamérica, Europa, Medio Oriente, Japón y América Latina, en donde relacionan estrechamente la investigación y desarrollo de medicina, mientras que en la investigación se encontró que en Ecuador este sector depende en gran medida de las importaciones de fármacos y el activo para su elaboración, de forma que se prioriza más la comercialización ante su investigación e innovación. Así mismo, su proceso de desarrollo difiere de Ecuador, sobre todo porque inicia desde las investigaciones para la elaboración del medicamento, hasta su dispensación, lo cual implica un periodo de 12 - 16 años.

Por su parte, la Delegatura para la Protección de la Competencia presentó un estudio al sector farmacéutico colombiano en el año 2020, donde planteó que los principales proveedores de este sector son los laboratorios Pfizer, Sanofi, Aventis, Novartis, Roche, Bayer, Lafrancol, Glaxosmi Thline, lo cual se constata de cierta forma con los resultados obtenidos por medio de la revisión bibliográfica, puesto que, a nivel nacional, también son muy conocidos los laboratorios Bayer, Pfizer, Roche.

En este mismo sentido, Macías y Bravo (2021) establecieron en su estudio que los proveedores principales del sector farmacéutico de Portoviejo son Ecuaquímica, Farmagro, Agripac, Pharmavetsa, y Chemical Pharm, considerados los más competitivos, lo cual, coincide con los hallazgos de la presente investigación, que establecen que los proveedores del sector además de ser los laboratorios Farbiovet, Pfizer, James Brown Pharma C.A., CC Labs, Leterago, entre otros, las distribuidoras más competitivas son el grupo DIFARE, Montana S.A., Ecuaquímica, Agrovvet, Farmagro, Agripac y Disfasur.

Por otro lado, luego de aplicar encuestas y correlacionar las respectivas variables, Macías y Bravo (2021) determinaron en su estudio que el sector comercial veterinario tiene como factores de competitividad al precio, la calidad, diversidad de productos, y satisfacción de clientes, dando lugar a los factores claves de éxito del sector como son precio, competencia, marca y posicionamiento, mientras que Limas (2018) determinó los factores claves de éxito del sector farmacéutico por medio de herramientas como PESTEL (matriz EFE y EFI), de forma que estableció que este sector se centra en sus fortalezas como mercadeo, que incluyen las alianzas con proveedores, clientes y competencia; talento humano, relacionado con liderazgo; finanzas, tiene que ver con la planeación y planteamiento de objetivos.

En este mismo sentido, Molina et al. (2023) desarrollaron una investigación relacionada con los indicadores para valorar las empresas del sector comercial farmacéutico,

en donde determinó como indicadores óptimos al Valor Económico Agregado (EVA) y el rendimiento sobre activos (ROA). Mientras que Zambrano et al. (2022) al igual que Sánchez et al. (2022) establecieron en sus investigaciones que toda microempresa y mipymes respectivamente utiliza los ratios financieros de rentabilidad, endeudamiento y liquidez corriente, esto con el propósito de evaluar financieramente a la entidad y tener una idea más certera de la situación real al momento de tomar decisiones. En contraste, dentro de la presente investigación se utilizaron estos mismos ratios, adicionando los de actividad, debido a que su principal actividad se centra en el movimiento de su inventario.

Por su parte, Molina et al. (2023) lograron determinar que a nivel nacional no necesariamente las empresas de mayor tamaño son las más rentables, sino por el contrario las más pequeñas al tener un mejor acercamiento con su gobierno corporativo logra una mejor toma de decisiones, siendo que su rendimiento promedio es de 4 % - 8 % puesto que más que márgenes altos, este tipo de empresas busca rendimientos sostenidos, lo cual coincide con los resultados de este estudio, dado que las microempresas presentan márgenes de utilidad más elevados con respecto a las pequeñas empresas.

A su vez, Sánchez et al. (2022) luego de recopilar la información de 701 mipymes ecuatorianas, señalaron en su estudio que en indicadores como la liquidez corriente y prueba ácida, los resultados de las entidades de la Sierra son inferiores al promedio entre las regiones Costa y Sierra, mientras que en el capital neto de trabajo, endeudamiento, apalancamiento, rotación de activos, ROE, y ROA, las microempresas de la Sierra presentaron valores superiores con respecto a las entidades de la otra región.

Por su parte, Mejía y Palacio (2017) realizan una investigación similar en Colombia en donde inician de igual forma con la caracterización del sector comercial farmacéutico como sus principales actividades y la relación de cómo influye el sector en la economía del país como su relación frente al PIB, generación de empleo, etc. Y asimismo continúa con la aplicación de los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad a cinco farmacéuticas registradas como sociedades y siguiendo la CIIU. Y en dicha investigación como en esta se evidencia altos valores en las razones de liquidez, aunque en las razones de rentabilidad no ocurre lo mismo, puesto que en la presente investigación las empresas superan un ROE de 2,20 mientras que, en Colombia, su promedio es de 15 %.

Y finalmente, Vélez y Quichimbo (2021) determinaron en su investigación que el sector farmacéutico presentaba ciertas deficiencias antes de la pandemia COVID-19, sobre todo las empresas seleccionadas, sin embargo, luego de esta crisis sanitaria, mejoró sus indicadores, y su desempeño financiero, dado que sus ventas se incrementaron en una alta proporción; de igual forma, establecen que la mayor parte de las entidades farmacéuticas ecuatorianas tienen altos niveles de endeudamiento tal como se determinó en la investigación desarrollada, pues estas entidades generan rentabilidad con dinero de terceros.

Con todo ello se determinó que este sector tiene una rentabilidad elevada debido a que los medicamentos ya sean para uso humano o animal, tienen a presentar precios elevados dentro del mercado, de forma que los actores del mercado manejan márgenes de utilidad bastante rentables, y por supuesto, este sector, logra utilizar positivamente el apalancamiento financiero, que resulta un tema bastante interesante, puesto que pocos sectores comerciales logran estos niveles de rendimiento con un grado de endeudamiento bastante elevado.

Sin embargo, a lo largo de toda la investigación se determinó que existen un sinnúmero de limitaciones como la dificultad del diseño de la metodología a seguir, la falta de estudios realizados para que sirvan de base, la escasa periodicidad con la que se realizan los pocos estudios encontrados, la poca disponibilidad de los actores del mercado para brindar información, la falta de cultura de competitividad que incite a los empresarios a realizar dichos estudios. Aún con todo esto, se logró dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en un inicio, determinando en qué condiciones reales se encuentran las entidades dirigidas a esta actividad económica, capaces de aportar en el crecimiento y desarrollo del sector comercio.

## 8. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos por medio del estudio realizado se llegaron a las siguientes conclusiones:

Las empresas dirigidas a la venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios del cantón Loja, enfrentan principalmente barreras de entrada relacionadas con la constante innovación, alta inversión y competitividad, sobre todo por los amplios portafolios de productos ofertados; en contraste, los 61 establecimientos registrados en el SRI, se ubican en su mayoría en la zona urbana aunque no necesariamente en la zona céntrica de la ciudad, pese a ello, sus clientes abarcan toda la zona 7 (Loja-Zamora Chinchipe-El Oro), cuantificando 978 entre farmacias y veterinarias, y los diferentes hospitales, clínicas, granjas, entre otras.

En cuanto a los factores claves de éxito dentro del sector se consideraron aquellos que se lograron medir, como la relación sólida con proveedores, el generar confianza y satisfacción en clientes, la eficiencia en proceso de venta, la gestión e innovación de inventario, y el recurso humano especializado, mediante los cuales las empresas del sector pueden diferenciarse del resto del mercado por medio de una ventaja competitiva y cumplimiento de los objetivos; asimismo para medir el cumplimiento de dichos factores se establecieron como medidas los indicadores financieros (periodo promedio de cobro, de pago, rotación de inventario, razón corriente, prueba ácida, endeudamiento, apalancamiento, ROA, ROE, margen de utilidad, capital neto de trabajo operativo) y no financieros (proporción de agentes de ventas, y personal especializado, costo promedio en personal, ventas por asesor y por factura, índice de retención, devoluciones, ingresos por publicidad, proporción de clientes nuevos).

Y finalmente, referente a las estadísticas de la industria, estas empresas manejan activos elevados correspondientes en su mayoría a activos corrientes presentando un promedio de USD 106 898 por la importancia de su inventario con la media de USD 69 681, que, a su vez, se financia en su mayoría por patrimonio de USD 87 299 aunque en las microempresas sucede lo contrario. De igual forma, su tasa de clientes nuevos fue de 3 % por lo que al igual que el indicador de los ingresos por publicidad no se consideran aptos; en cuanto al periodo promedio de cobro dio un resultado de 12 días en comparación con los 29 días del periodo promedio de pago y los 29 días para que el inventario necesite renovarse, que refleja una buena gestión de efectivo y cuentas por pagar, y considerando que tiene una liquidez elevada, se afirma que el plazo para pagar a proveedores es por políticas acordadas más no por insolvencia financiera. Asimismo, el ROA de 90 % y el ROE de 220 % indican un claro ejemplo de apalancamiento financiero que se contrasta con el 137 % de resultado y un excelente margen de rentabilidad del 15 % en promedio.



## **9. Recomendaciones**

A partir de las conclusiones establecidas anteriormente, se presentan las siguientes recomendaciones:

Dado la alta competencia que presenta el mercado farmacéutico, es importante considerar en primera instancia el mantenerse a la vanguardia de las innovaciones, así como también competir con promociones al cliente, de forma que las empresas logren diferenciarse del resto del mercado. Y tomando el ejemplo de la única empresa grande del sector dentro del cantón Loja, lo ideal es incluir los clientes de forma nacional y no limitarse a la zona 7.

Como entidad dirigida a la actividad económica estudiada debe buscar fortalecer en mayor parte los factores claves de éxito establecidos en un inicio, de forma que se siga fortaleciendo la relación con los proveedores y obteniendo un mayor número de estos para no llegar a un punto en donde se dependa únicamente de un proveedor como es el caso de la Distribuidora Life, y así lograr un mayor desempeño para el sector farmacéutico en general.

Finalmente, al observar los resultados de las estadísticas se sugiere mantener ese enfoque de eficiencia y rentabilidad sin dejar de lado la necesidad de una evaluación a la estructura financiera de las empresas del sector, dado que su nivel de apalancamiento es elevado; y de la misma manera, se debe aplicar políticas que permiten atraer más clientes y evaluar si lo poco invertido en publicidad realmente trae beneficios a la entidad.

## 10. Bibliografía

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (30 de enero de 2014). *Diagnóstico sectorial de ciencia, tecnología y Talento Humano*. AECID: <https://bit.ly/3OnAtyP>
- Andrade, X., Quinde, L., Pisco, I., y Coronel, C. (2019). *Estudio Sectorial. La industria farmacéutica ecuatoriana*. Cámara de Industrias de Guayaquil: <https://n9.cl/fciqX>
- Aranda, P. (2022). *Metodología de diagnóstico y mejoramiento sectorial empleando dinámica de sistemas*. [Tesis de maestría. Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. Repositorio Institucional de UDFJC: <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/30629>
- Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica en las empresas de salud. *Odontología vital*, 2(36), 50-66. <https://doi.org/knbx>
- Arteaga, C., y González, M. (2001). *Diagnóstico. En desarrollo comunitario*. UNAM: MÉXICO. <https://bit.ly/47klcq4>
- Arteaga, T., y Esquivel, R. (2022). Cuadro de Mando Integral en la empresa de servicios ARPAZ Co. *Revista Ingeniería Industrial*(43), 161-174. <https://doi.org/knbv>
- Aziato, L., Kyei, A., y Deku, G. (2017). Experiences of midwives on pharmacological and non-pharmacological labour pain management in Ghana. *Reproductive Health*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s12978-017-0398-y>
- Banco de la república. (2022). *Sectores económicos*. Banrepcultural La enciclopedia: <https://n9.cl/gvf3f>
- Banco Interamericano de desarrollo [BID]. (2017). *La evolución del comercio: del trueque al móvil*. Conexión Intal: <https://conexionintal.iadb.org/2017/03/06/la-evolucion-del-comercio-del-trueque-al-movil/>
- Basantes, A., Gallegos, M., Guevara, C., Jácome, A., Posso, Á., Quiña, J., y Vaca, C. (2016). *Comercio Electrónico*. Imprenta Universitaria. Universidad del Norte.
- Beltrán, A., y Casasbuenas, S. (2015). *Diseño de una metodología de diagnóstico sectorial*. [Tesis de pregrado, Facultad de Ingeniería, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. Repositorio Institucional UDFC: <https://n9.cl/uc6as>
- Bernal, D., y Amat, O. (2012). Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial. *Ra Ximhai*, 8(2), 271-286. Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible: <https://n9.cl/dx608>
- Bonnefoy, J., y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Repositorio CEPAL. Chile. <https://n9.cl/4qxpV>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia*, 24(88), 1316-

1328.

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>

Caballero, M. (2021). Factores críticos de éxito para las empresas distribuidoras de insumos médicos. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales*, 4(8), 40-54.

<https://doi.org/kndp>

CaixaBank Research. (2023). *Informes Sectoriales*. CaixaBank Research:

<https://n9.cl/vxmuby>

Carrillo, D. (noviembre de 2009). *Diagnóstico del Sector Automotriz*. Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://n9.cl/n0m4s>

Carrillo, D. (Junio de 2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*. Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://n9.cl/g6q0>

Carvalho, G., y Castañeda-Ayarza, J. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 6086-699. <https://doi.org/gr5npb>

Castillo, G. (2017). *Estrategia financiera para empresas del Sector Farmacéutico. Caso: Eurofarma S.A.* . [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador].

Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN: <https://n9.cl/b3dyvt>

Castro, F., y Medina, C. (Escuela de Contabilidad Y Auditoria de 2016). *Diagnóstico de la gestión presupuestaria para el sector dedicado a la venta al por mayor y menor de productos veterinarios en el cantón cuenca y propuesta para su mejoramiento. Caso Práctico Agropecuaria en El Austro 2015-2016*. [Tesis de grado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad De Cuenca]. Repositorio Institucional UCuenca: <https://n9.cl/ypf4o>

Cavagnaro, C., Cueva, J., y Sumba, N. (2023). Análisis de tendencias de gustos y preferencias de los consumidores de almacenes veterinarios del Ecuador. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 5(8), 260-279. <https://doi.org/kncz>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V., 2018.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición*. Pearson México.

David, F., y David, F. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica. Decimoquinta edición*. México: Pearson Educación. <https://doi.org/9786073240192>

Delegatura para la Protección de la Competencia. (2020). *Estudios de mercado - Sector farmacéutico en Colombia*. <https://n9.cl/k571g>

- Dirección Nacional de Estudios de Mercado. (2015). *Estudio de Mercado Sector Farmacéutico Ecuatoriano*. Superintendencia de Control del Poder de Mercado: <https://bit.ly/3OEZp6v>
- Ferreira, A., y Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/dd62z3>
- Fundación del Empresario Chihuahuense A.C. FECHAC. (2020). *Nuestro compromiso con los ODS objetivos de desarrollo sostenible*. FECHAC Fundación del Empresario Chihuahuense, A.C: [https://fechac.org.mx/app\\_fechac/\\_files/\\_img/\\_documents/012821-160142\\_rf-1-03compromisodefechacconlosodsrev1.pdf?gclid=Cj0KCQjwpPKiBhDvARIsACn-gzB3\\_zJCe41aYR9Py8T1-8cXXK-75HDJZKwrqZYIqjTCi2L04xbQeD8aAlsxEALw\\_wcB](https://fechac.org.mx/app_fechac/_files/_img/_documents/012821-160142_rf-1-03compromisodefechacconlosodsrev1.pdf?gclid=Cj0KCQjwpPKiBhDvARIsACn-gzB3_zJCe41aYR9Py8T1-8cXXK-75HDJZKwrqZYIqjTCi2L04xbQeD8aAlsxEALw_wcB)
- García, M., y Ruiz, J. (2019). LA CONTRIBUCIÓN DEL SECTOR FARMACÉUTICO AL CRECIMIENTO, A LAS EXPORTACIONES Y A LA INVERSIÓN EN ESPAÑA. *Papeles de Economía Española*(160), 120-129, 208-209. <https://n9.cl/9vxjk>
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*(18), 87-93. <https://doi.org/knbw>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2016). *Principios de Administración financiera*. Pearson Educación, México.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Loja . (2023). *Plan participativo de fortalecimiento de la democracia y desarrollo del cantón Loja*. [loja.gob.ec](https://loja.gob.ec): <https://n9.cl/ywu85>
- Gonzáles, P. (2012). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Lima, Perú: Editorial Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión. <https://n9.cl/vek0m>
- González, M., y Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(63), 227-252. <https://n9.cl/wl5g0>
- González, N. (2019). Ampliación de la técnica de PESTEL al entorno neutrosófico para apoyar la toma de decisiones en la gestión empresarial. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 5, 48-57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2576149>
- González, N., Barrionuevo de la Rosa, C., Cárdenas, B., Cárdenas, H., Cabezas, R., y Leyva, M. (2019). Análisis de PESTEL con mapas cognitivos neutrosóficos para determinar los factores que inciden en la sostenibilidad agropecuaria. Caso de estudio llanura Sur - Oriental de la provincia de pinar del Río. *Neutrosophic computing and machine learning*, 5, 38-47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2576153>

- González, A., y Muñiz, N. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 266-227. <https://n9.cl/fw2y>
- Granados, S., Alcalde, C., Guzman, J., Melendez, D., Torres, C., y Velásquez, Z. (2022). Cementos a base de silicato de calcio: factor clave en el éxito del recubrimiento pulpar directo. Revisión de la literatura. *Revista Estomatológica Herediana*, 32(1). <https://doi.org/kncv>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA. <https://n9.cl/br1sy>
- Hilbert, J. (03 de 2016). *Diagnóstico Sectorial Maquinaria Agrícola de Argentina*. Instituto de Ingeniería Rural. Centro de investigación Agroindustria.: <https://doi.org/knbq>
- Idrovo-Aguirre, B., y Serey, V. (2018). Productividad total de factores del sector construcción en Chile (1986-2015). *Revista de análisis económico*, 33(1). <https://doi.org/kncd>
- Instituto Galego de Promoción Económica. (2023). *IGAPE Internacional*. Instituto Galego de Promoción Económica: <https://n9.cl/73x5m>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2012d). *Descripción actividad CIIU 4.0 o Producto CPC 2.0*. Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN). Descarga de Clasificadores: <https://n9.cl/k4itd>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012c). *Clasificación Central de Productos CPC VER. 2.0*. Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclatura [SIN]: Ecuador en cifras: <https://n9.cl/emj5x>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Manual de usuario CIIU-Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Ecuador en cifras: <https://n9.cl/916gt>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (junio de 2012a). *Clasificación Nacional de actividades económicas CIIU REV 4.0 -Metodología*. Ecuador en Cifras: <https://n9.cl/el1w>
- Instituto Nacional de Estadística y censos. (2012b). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Unidad de Análisis de síntesis*. Ecuador en cifras: <https://n9.cl/51jb>
- International Labour Organization . (2023). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU)*. Islost: <https://n9.cl/uz420>
- Ley Orgánica de Salud. (2015). *Ley 67*. <https://n9.cl/4kfc>
- Limas, S. (2018). El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local. *Innovar* , 28(69). *Innovar* vol.28 no.69 Bogotá: <https://doi.org/kncw>
- Lira, I., y Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Series Manuales - CEPAL Nro. 76. Repositorio CEPAL: <https://bit.ly/3YmZKhb>
- López, J. (2019). *La distribución farmacéutica*. En: *Buenas Prácticas de Distribución farmacéutica*. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. <https://n9.cl/qag9n>

- López, E., Méndez, G., y Franco, C. (2021). Prototipo de metodología de diagnóstico. Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería ACDFI: <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/1630/1771>
- López, E., Méndez, G., Ávila, H., Franco, C., y Rueda-Velasco, F. (2023). Metodologías y aplicaciones de diagnósticos sectoriales: una revisión de la literatura. *Revista de Ingeniería*, 28(1). <https://doi.org/knbr>
- Lora, H., Patiño, J., y Ruiz, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2), 175-192. <https://doi.org/knbs>
- Macías, S., y Bravo, D. (2021). Factores críticos de éxito en empresas del sector veterinario del cantón Portoviejo y su relación con la competitividad. *Polo del conocimiento*, 6(1), 796-816. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i1.2181>
- Mackey, T., y Nayyar, G. (2017). A review of existing and emerging digital technologies to combat the global trade in fake medicines. *Expert Opinion on Drug Safety*, 16(5), 587-602. <https://doi.org/gmbbrx>
- Mahdi, M. H., y Ali Al-Mhaná, A. H. (2022). The Role Of Organizational Diagnosis Strategy In Achieving Excellence Performance According To The European Model Criteria )Efqm(. A Study In The Youth And Sports Sector In Najaf. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 2634-2641. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6440/4245>
- Marín, L. (2013). Gestión de la Calidad Total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(2), 97-106. <https://doi.org/f2jm9d>
- Mariño, W. (2010). *100 indicadores para controlar tu pequeña empresa*. Grupo Santillana S.A.
- Márquez, M. (2019). Configuración económica de la industria farmacéutica. *Actualidad Contable Faces*, 22(38), 61-100. <https://n9.cl/p47ow>
- Mejía, J., y Palacio, D. (2017). *Análisis de los indicadores financieros empresas comercializadoras de productos farmacéuticos periodo 2005-2015*. [Tesis de grado, Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables. Universidad Libre]. Repositorio unilibre: <https://n9.cl/3h6el>
- Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (abril de 2014). *Análisis y Prospectiva - Serie Medio ambiente - Diagnóstico del sector residuos en España*. Subdirección General de Análisis, Prospectiva y Coordinación (SGAPC): <https://n9.cl/28raa>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2021). *Consulta de actividades CIU*. Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica: <https://n9.cl/x1xco>

- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2012). *SECTOR FARMACÉUTICO Boletín Estadístico Tecnológico*. <https://n9.cl/eblrg>
- Molina, P., Molina, D., Pico, F., y Guevara, P. d. (2023). La valoración de empresas y las decisiones de inversión en el sector comercial farmacéutico: Company valuation and investment decisions in the pharmaceutical business sector. *Res Non Verba Revista científica*, 13(1), 15-35. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v13i1.689>
- Noumouha E.N. Ghislain, B. A. (2021). Diagnosis Of Rice Seed Sector In Cote Divoire: Assets, Weaknesses And Strategyfor Asustainable Multiplication, And Dissemination Of Quality Seeds. *International Journal of Advanced Research IJAR*, 9(09), 453-462. <https://doi.org/knbp>
- Organización de Naciones Unidas . (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Series M, No. 4/Rev 4.: <https://n9.cl/6h8sd>
- Ortiz, A. (Octubre de 2019). *Informe Diagnóstico Sectorial. Sector Planeación*. Secretaría de Planeación: <https://bit.ly/3Otqvfl>
- Osorio, A., y Zambrano, C. (2012). *Diagnóstico del sector de microseguros en Ecuador*. [Tesis de grado, Facultad de ciencias administrativas, Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil]. Repositorio UPS: <https://n9.cl/2budk>
- Ramírez, R., y Ampudia, D. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 4(1). <https://n9.cl/uogj0>
- Ramos, E. (2018). *Métodos y técnicas de investigación*. Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rico, M. (2020). *Diagnostico sectorial del sector casinos de alimentación institucional en Cundinamarca*. [Tesis de grado, Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible -FEEDS, Universidad de LA Salle, Bogotá]. Ciencia Unisalle: <https://n9.cl/4eoz0>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración. Decimotercera edición*. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Rojas, F. (2007). *Diagnóstico estratégico del sector empresarial en Comunidades de Interes como Receptoras de Remesas*. Banco Interamericano de Desarrollo: <https://bit.ly/3Okg2mr>
- Rosenberg, M. (28 de 01 de 2020). *The 5 Sectors of the Economy*. Thought.Co: <https://n9.cl/0f1cw>
- Rueda, J., Garavuto, Y., y Calderón, J. (2020). Indicadores de gestión como herramienta dediagnóstico para pymes. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(2), 119-134. <https://doi.org/kndq>

- Sánchez, M., Bermúdez, P., Zea, R., y Zambrano, F. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 36-50. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2209>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid España: Ediciones Diaz de Santos S.A. Juan Bravo.
- Servicio de Rentas Internas . (2022). *Régimen simplificado para emprendedores y negocios populares (RIMPE)*. SRI. gob: <https://www.sri.gob.ec/rimpe>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2023). *DATASETS*. <https://www.sri.gob.ec/datasets>
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (2023). *¿Qué es el Clasificador Central de Productos – CPC?* <https://n9.cl/5b182>
- Stumpo, G., y Rojo, S. (2015). Diagnóstico de la Cadena de Productos Farmacéuticos en el Ecuador. *CEPAL. Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva-Vicepresidencia del Ecuador*. <https://n9.cl/rmzmf>
- Subinas, J., y Araúz, N. (2022). Informalidad laboral desde la informalidad. El caso del sector artístico y del comercio al por menor en Panamá. *Religación Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(34). <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i34.988>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2010). *Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente*. Registro Oficial 335, 7 de diciembre del 2010. Quito – Ecuador.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Ranking empresarial*. <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/Institucion.php>
- Tayyab, M., Awan, M., Bukhari, N., y Sabet, E. (2022). Key determinants of quality in the pharmaceutical supply chain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 345-366. <https://doi.org/kndn>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, J. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos. Decimoctava edición*. México: DF: McGraw-Hill.
- Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., y Gamble, J. (2018). *Administración Estrategia. Teoría y casos*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Tiomatsu, J., Ribeiro, O., Gomes, R., De Souza, D., y Braga, A. (2023). Relationships among strategically aligned performance indicators, controls, and performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 34(91). <https://doi.org/knbz>
- Usman, M., Raouf, A., Ahmad, N., y Sparks, L. (2009). Total quality management in developing countries: A case of pharmaceutical wholesale distribution in Pakistan. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3(4), 363-380. <https://doi.org/10.1108/17506120911006056>



- Valverde, M. (2011). *Manual para la determinación de la Actividad Económica Principal y Secundaria de la Empresa*. Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://n9.cl/e8uai>
- Vega, V., Navarro, M., Cejas, M., y Mendoza, D. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations. *Academy Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3). <https://doi.org/knbt>
- Vergara, D., Heijs, J., Guerrero, A., y Arenas, G. (2021). *Evaluación de la política tecnológica: Propensity Score Matching*. Edición y producción: Fides Ediciones.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Villeda, J. (2023). *El proceso de investigación desde los enfoques cuantitativo y cualitativo*. Reserachgate: <https://n9.cl/03fsf>
- Wheelen, T., y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Zambrano, F., Sánchez, M., Martínez, R., y Guarnizo, S. (2022). Determinantes de la rentabilidad financiera de las microempresas: Un estudio transversal para el sector comercio. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S6), 625-632. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3493>

## 11. Anexos

### Anexo 1 Proceso de diagnóstico

**Tabla 30**

*Proceso para el diagnóstico y proyección*

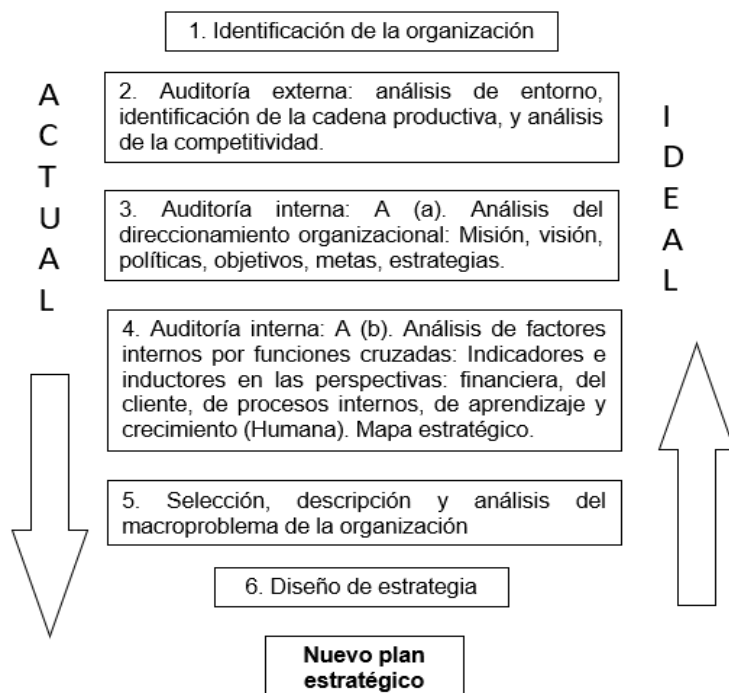
<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>
Preparación del estudio	1. Implica la selección y preparación del equipo de trabajo.
Desarrollo de la investigación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de técnicas a utilizar en el curso de la investigación.</li> <li>2. Elaboración de perfiles o matrices de competencias laborales</li> <li>3. Definición de la DNF por competencias</li> <li>4. Selección de los trabajadores a estudiar</li> <li>5. Descripción del estado deseado</li> <li>6. Determinación de la situación real</li> <li>7. Elaboración del plan de formación y desarrollo por competencias</li> </ol>
Implementación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgación del plan de formación</li> <li>2. Ejecución y control</li> </ol>
Evaluación del impacto de la formación por competencias	1. Determinación de las técnicas necesarias para la evaluación del impacto

*Nota.* Adaptado de González y Muñiz (2016).

### Anexo 2 Proceso de diagnóstico Vidal

**Figura 32**

*Proceso a seguir para elaborar un diagnóstico*



*Nota.* Tomado de Vidal, 2004, p. 24.

## Anexo 3 Afiche de sensibilización



Universidad Nacional de Loja

La Universidad Nacional de Loja en su afán de contribuir de manera positiva a la sociedad, está llevando de manera conjunta entre docentes y estudiantes el siguiente proyecto de investigación:

### Diagnóstico Sectorial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios

**Objetivo**

Proporcionar los promedios de la industria a las empresas privadas para que entorno a ello se identifique fortalezas y debilidades que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

Por tanto, se solicita muy comedidamente su colaboración, recalcando que la información proporcionada será manejada con absoluta confidencialidad.



**Nota importante...**

Este estudio se realiza periódicamente en países como EE.UU, Colombia, y Argentina, permitiendo a las empresas posicionarse en el mercado y obtener la mayor ganancia.

**Para constatar la validez del proyecto**

**¿Sabías qué...?**

Las estadísticas de la industria son los promedios obtenidos de un conjunto de empresas en áreas como: ventas, gastos, clientes, etc.

carlos.rodriguez@unl.edu.ec  
0994022030  
Internacional: +593 7 254510  
Nacional: (07) 2545100  
direccion.investigacion@unl.edu.ec

**Tesista:** Jhnela Alexandra Cordero Alberca  
**Carrera:** Finanzas



**Director del proyecto:** Carlos Rodríguez  
**Carrera:** Finanzas



## Anexo 4 Afiche de resultados publicados



Universidad Nacional de Loja

### Diagnóstico Sectorial de la actividad venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios.

**Objetivo**

Proporcionar los promedios de la industria a las empresas privadas para que entorno a ello se identifique fortalezas y debilidades que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

**Resultados**

**Promedios de la industria**

Se consideró los indicadores óptimos para medir los factores claves de éxito.

Indicador	Promedio	Interpretación
<b>Relación sólida con proveedoras</b>		
Razón endeudamiento	52%	Por cada dólar invertido en activos, un 52% (0.52 ctvs.) se financian por terceros.
Apalancamiento	1.37 USD	Por cada dólar de patrimonio la empresa debe USD 1.37 a terceros.
<b>Generar confianza en los clientes</b>		
Ventas mensuales por factura	1.020,83	En promedio se vende 1.020,83 por factura.
Índice de retención de clientes	90%	Se retiene el 90% de clientes que son visitados.
<b>Eficiencia en procesos de venta</b>		
Resiliabilidad sobre activos	90%	Por cada dólar invertido, la empresa gana 0.90 ctvs.
Razón corriente	2 10	Por cada dólar de deuda a corto plazo, se tiene disponible USD 2 10 para pagar.
Prueba ácida	58%	Si no consideramos el inventario, por cada dólar de deuda se tiene 0.58 ctvs. para hacer frente a la deuda.
<b>Gestión e innovación de inventario</b>		
Rotación de inventario	12.4 veces	El inventario se renueva 12 veces al año, y se requiere de 29 días (365/12.4) para vender el inventario.
<b>Recurso humano especializado</b>		
Costo promedio por empleado	807.54 USD	En promedio se gasta USD 807.54 por empleado.
Personal especializado	81%	El 81% del personal es especializado en la rama de farmacéutica o veterinaria.



Los indicadores financieros y no financieros obtenidos, son el resultado de la información recabada de las encuestas aplicadas a 31 propietarios de las empresas matrices cuyo código CIU es G4649.22.

Y su vez, se recopiló los estados financieros de las pequeñas y micro empresas obligadas a llevar contabilidad.



Universidad Nacional de Loja

### Estadísticas de la industria

Variable	Micro	Pequeña	Industria
Número de clientes	41	74	50
Número de clientes nuevos	3	5	3
Cuentas por pagar (USD)	16 054	64 943	29 091
Ventas mensuales (USD)	35 204	112 307	55 765
Número de ventas	42	104	58
Compras mensuales (USD)	23 684	55 625	32 128
Inventario (USD)	33 323	174 704	71 025
Compras mensuales (USD)	11 660	60 658	26 573
número de empleados	3	7	4
número de agentes de ventas	2 189,3	6 315,9	3 289,7
número de visitas al cliente	1	2	1
Activos (USD)	63 624	415 674	157 651
Activos corrientes (USD)	47 585	270 006	106 898
Pasivos (USD)	34 939	167 736	70 351
Pasivos corrientes (USD)	28 476	145 412	59 659
Patrimonio (USD)	28 885	247 938	87 299
Margen de utilidad	14%	18%	15%

**Importante...**

Con activos se hace referencia a los bienes y derechos de la empresa; pasivos, son todas las deudas de la entidad; patrimonio, suma tanto el activo como el pasivo.

De igual forma, activo corriente, se refiere a los bienes que en corto plazo se hacen efectivos; pasivo corriente se refiere a las deudas a corto plazo.

**¿Sabías qué...?**

Tanto las estadísticas como los promedios de la industria, sirven a la empresa para comparar sus resultados, y evaluarse financieramente, de forma que permita mejorar las áreas de deficiencia y la competitividad mejore los servicios y bienes ofrecidos a la sociedad.



**Director del proyecto de Investigación**

carlos.rodriguez@unl.edu.ec  
u.ec 0994022030  
Internacional: +593 7 254510 Nacional: (07) 2545100  
direccion.investigacion@unl.edu.ec



## Anexo 5 Matriz de factores claves

**Tabla 31**

*Matriz para factores claves de éxito*

Tipo	Factores claves de éxito	Nombre del KPI	Información requerida	Sustento teórico
Compra con economías de escala	Relación sólida con proveedores	Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar / Compras diarias	(David, 2017)
		Razón endeudamiento	Pasivo total / Activo total	(Thompson et al., 2018)
		Apalancamiento	Pasivo total / Patrimonio	(Thompson et al., 2018)
Venta al por mayor	Generar confianza y Satisfacción en los clientes	Venta promedio por pedido	Monto de ventas mensuales vs Nro. de ventas mensuales	(Rueda et al., 2020)
		Porcentaje de clientes nuevos al mes	Número de clientes nuevos en el mes vs número actual de clientes	(Rueda et al., 2020)
		Proporción de ingresos por publicidad	Monto mensual invertido en publicidad vs ingresos mensuales	(Mariño, 2010)
		Índice de devoluciones	Nro. de devoluciones mensuales vs Nro. de entregas mensuales	(Mariño, 2010)
		Índice de retención	Total de ventas cerradas * 100 / Total visitas realizadas	(Rueda et al., 2020)
	Eficiencia en procesos de venta	ROA	Utilidad neta / Activo total	(David, 2017)
		ROE	Utilidad neta / patrimonio	(David, 2017)
		Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / Ventas netas	(David, 2017)
		Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	(Gitman, 2016)
		Prueba ácida	(Activo corriente – Inventario) / Pasivo corriente	(David, 2017)
		Capital neto de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	(David, 2017)
		Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas diarias	(David, 2017)
		Gestión e innovación de inventario	Rotación de inventario	Ventas vs Inventario

<b>Tipo</b>	<b>Factores claves de éxito</b>	<b>Nombre del KPI</b>	<b>Información requerida</b>	<b>Sustento teórico</b>
Asesoría al cliente en compras	Recurso humano especializado	Proporción de agentes de ventas	Nro. de agentes de ventas vs Nro. de empleados totales	(Rueda, et al (2020))
		Costo promedio por empleado	Monto de salarios vs número de empleados	(Rueda, et al (2020))
		Porcentaje de ventas por asesor	Total ventas del trabajador * 100 / Total ventas de la empresa	(Rueda, et al (2020))
		Proporción de personal especializado	Nro. de agentes vendedores especializados *100 / Nro. total de agentes vendedores	(Rueda, et al (2020))

## Anexo 6 Encuesta



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA**

El propósito de esta investigación es establecer los promedios financieros del sector farmacéutico y veterinario del cantón Loja, por lo cual, se pide muy comedidamente brinde la siguiente información, que a su vez, será tratada de manera **anónima** y con absoluta **confidencialidad**, por su puesto en beneficio de una correcta toma de decisiones en los negocios.

**Instrucción general:** Marque con una X según corresponda y escriba una respuesta cuando lo solicite.

- 1 De acuerdo al tamaño de sus activos, ¿Cómo se denomina su negocio? Seleccione una respuesta**
- ( ) Microempresa (activos hasta \$100.000)  
 ( ) Pequeña empresa (activos desde \$101.000 hasta \$750.000)  
 ( ) Ambos
- 1.1 De acuerdo al SRI, ¿Qué tipo de contribuyente es? Seleccione una respuesta**
- ( ) Sociedad  
 ( ) Persona natural obligada a llevar contabilidad  
 ( ) Persona natural no obligada a llevar contabilidad
- 1.2 ¿Cuántos años lleva en el mercado?**
- 
- 2 ¿Qué productos ofrece principalmente? Marcar una opción**
- ( ) Productos farmacéuticos  
 ( ) Productos veterinarios  
 ( ) Ambos
- 3 ¿Cuáles son sus clientes generalmente? Marcar varias opciones**
- ( ) Farmacias  
 ( ) Veterinarias  
 ( ) Hospitales públicos  
 ( ) Clínicas privadas de salud humana  
 ( ) Clínicas privadas de salud animal  
 ( ) Otros, indique.....
- 3.1 ¿En que zona geográfica se ubican sus clientes? Marcar varias opciones**
- ( ) Provincia de Loja  
 ( ) Provincia de Zamora Chinchipe  
 ( ) Provincia de El Oro  
 ( ) Otro, indique.....
- 4 ¿Cuál es su número actual de clientes? Marcar una opción**
- |     |                    |   |     |
|-----|--------------------|---|-----|
| ( ) | 1                  | - | 20  |
| ( ) | 21                 | - | 40  |
| ( ) | 41                 | - | 60  |
| ( ) | 61                 | - | 80  |
| ( ) | 81                 | - | 100 |
| ( ) | 101                | - | 120 |
| ( ) | Otro, indique..... |   |     |
- 4.1 Del total de clientes, ¿Cuántos corresponden a los nuevos clientes del último mes?**
- 
- 5 ¿Cuáles son las opciones de pago que ofrece a los clientes? Marcar una opción**
- ( ) Al contado  
 ( ) A crédito  
 ( ) Ambos
- 5.1 ¿Cuánto es el monto aproximado que le deben sus clientes, actualmente? Marcar una opción**
- |     |                    |   |          |
|-----|--------------------|---|----------|
| ( ) | \$1.000            | - | \$8.999  |
| ( ) | \$9.000            | - | \$16.999 |
| ( ) | \$17.000           | - | \$24.999 |
| ( ) | \$25.000           | - | \$32.999 |
| ( ) | \$33.000           | - | \$40.999 |
| ( ) | \$41.000           | - | \$48.999 |
| ( ) | Otro, indique..... |   |          |
- Si su respuesta incluye la opción de crédito, por favor responda la pregunta 5.1, caso contrario pase directamente a la pregunta 6.*
- 6 ¿Cuál es el número de ventas mensuales? Escriba una respuesta**
- 
- 6.1 ¿Cuántas devoluciones realizaron los clientes el último mes? Escriba una respuesta**
- 
- 7 ¿Cuál es el monto aproximado de ventas diarias? Marcar una opción**
- |     |                    |   |         |
|-----|--------------------|---|---------|
| ( ) | \$500              | - | \$699   |
| ( ) | \$700              | - | \$899   |
| ( ) | \$900              | - | \$1.099 |
| ( ) | \$1.100            | - | \$1.299 |
| ( ) | \$1.300            | - | \$1.499 |
| ( ) | \$1.500            | - | \$1.699 |
| ( ) | \$1.700            | - | \$1.899 |
| ( ) | \$1.900            | - | \$2.099 |
| ( ) | \$2.100            | - | \$2.299 |
| ( ) | Otro, indique..... |   |         |
- 7.1 ¿Cuál es el monto aproximado que usted compra en mercadería al mes? Marcar una opción**
- |     |                    |   |          |
|-----|--------------------|---|----------|
| ( ) | \$5.000            | - | \$14.999 |
| ( ) | \$15.000           | - | \$24.999 |
| ( ) | \$25.000           | - | \$34.999 |
| ( ) | \$35.000           | - | \$44.999 |
| ( ) | \$45.000           | - | \$54.999 |
| ( ) | \$55.000           | - | \$64.999 |
| ( ) | \$65.000           | - | \$74.999 |
| ( ) | Otro, indique..... |   |          |

**8 ¿Con cuántos proveedores cuenta actualmente?**

*Marcar una opción*

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 25
- Otro, indique.....

**9 Del total de proveedores, ¿Cuántos le conceden crédito? *Marcar una opción***

- Ninguno
- 1 - 4
- 5 - 8
- 9 - 12
- 13 - 16
- Todos
- Otro, indique.....

Si la respuesta a la pregunta anterior, es ninguno, le agradecemos que pase a la pregunta 10, caso contrario siga con la pregunta 9.1

**10 ¿Cuál es el número de empleados totales que tiene la entidad actualmente? *Escriba una respuesta***

\_\_\_\_\_

**11.1 Del total de agentes vendedores, ¿Cuántos tienen título de tercer nivel (veterinaria, farmacología,**

\_\_\_\_\_

**12 ¿Cuántas veces mensualmente visita el agente vendedor al cliente? *Escriba una respuesta***

\_\_\_\_\_

**13 ¿Cuál es su monto aproximado en activos actualmente? Todo los bienes y derechos de la empresa. *Marcar una opción***

- \$25.000 - \$39.999
- \$40.000 - \$54.999
- \$55.000 - \$69.999
- \$70.000 - \$84.999
- \$85.000 - \$99.999
- \$100.000 - \$189.999
- \$190.000 - \$279.999
- \$280.000 - \$369.999
- \$370.000 - \$459.999
- \$460.000 - \$549.999
- \$550.000 - \$639.999
- Otro, indique.....

**8.1 ¿Cuál es el origen de sus proveedores? *Puede marcar varias opciones***

- Laboratorios nacionales
- Laboratorios extranjeros
- Distribuidores nacionales
- Distribuidores extranjeros
- Otro, indique .....

**9.1 ¿Cuánto es el monto aproximado que debe a sus proveedores actualmente? *Marcar una opción***

- \$5.000 - \$9.999
- \$10.000 - \$14.999
- \$15.000 - \$19.999
- \$20.000 - \$24.999
- \$25.000 - \$29.999
- \$30.000 - \$34.999
- \$35.000 - \$39.999
- Otro, indique.....

**10.1 Del total de empleados, ¿Cuántos se ubican en el área de ventas? *Escriba una respuesta***

\_\_\_\_\_

**11 ¿Cuál es el monto aproximado que gasta en los sueldos de**

- \$450 - \$1.249
- \$1.250 - \$2.049
- \$2.050 - \$2.849
- \$2.850 - \$3.649
- \$3.650 - \$4.449
- \$4.450 - \$5.249
- \$5.250 - \$6.049
- Otro, indique.....

**12.1 ¿Cuánto invierte aproximadamente en publicidad mensualmente? *Marcar una opción***

- No invierto en publicidad
- \$1 - \$25
- \$26 - \$50
- \$51 - \$75
- \$76 - \$100
- \$101 - \$125
- \$126 - \$150
- Otro, indique.....

**13.1 De los activos totales, ¿Qué porcentaje aproximadamente corresponde a activos a corto plazo (incluye caja, bancos, inventario, etc.)? *Marcar una opción***

- 10% - 19%
- 20% - 29%
- 30% - 39%
- 40% - 49%
- 50% - 59%
- 60% - 69%
- 70% - 79%
- 80% - 89%
- Otro, indique.....

- 14 ¿Cuál es el monto aproximado que actualmente tiene en mercadería? Marcar una opción
- ( ) \$5.000 - \$19.999  
 ( ) \$20.000 - \$34.999  
 ( ) \$35.000 - \$49.999  
 ( ) \$50.000 - \$64.999  
 ( ) \$65.000 - \$79.999  
 ( ) \$80.000 - \$94.999  
 ( ) \$95.000 - \$109.999  
 ( ) Otro, indique.....
- 15 ¿Cuál es el monto aproximado que tiene en pasivos totales (deudas a corto y largo plazo)? Marcar una opción
- ( ) \$3.000 - \$17.999  
 ( ) \$18.000 - \$32.999  
 ( ) \$33.000 - \$47.999  
 ( ) \$48.000 - \$62.999  
 ( ) \$63.000 - \$77.999  
 ( ) \$78.000 - \$162.999  
 ( ) \$163.000 - \$247.999  
 ( ) \$248.000 - \$332.999  
 ( ) \$333.000 - \$417.999  
 ( ) \$418.000 - \$502.999  
 ( ) \$503.000 - \$587.999  
 ( ) Otro, indique.....
- 16 ¿Cuántos locales utiliza para su negocio (incluido bodegas)? Marcar una opción
- ( ) 1  
 ( ) 2  
 ( ) 3  
 ( ) 4  
 ( ) Más de 4, indique.....
- 18 ¿Aplica algún tipo de indicador para medir el desempeño de su negocio?
- ( ) Si  
 ( ) No  
*En caso de que su respuesta sea afirmativa continúe con la siguiente pregunta, caso contrario agradecemos su valiosa colaboración*
- 19 ¿Qué tipo de indicadores aplica para evaluar su negocio? Marcar varias opciones
- Financieros  
 ( ) Razones de rentabilidad  
 ( ) Razones de deuda  
 ( ) Razones de actividad  
 ( ) Razones de liquidez  
 ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_
- No Financieros  
 ( ) Índice de devoluciones  
 ( ) Productividad por empleado  
 ( ) Otro. Indique: \_\_\_\_\_
- 17 ¿Cuál cree usted que es el factor clave para que su empresa prospere? Puede marcar varias opciones
- ( ) Relación sólida con proveedores  
 ( ) Generar confianza en los clientes  
 ( ) Ubicación estratégica  
 ( ) Eficiencia en procesos de distribución y logística  
 ( ) Gestión e innovación de inventario  
 ( ) Recurso humano especializado  
 ( ) Otro, indique.....
- 14.1 ¿Cuál es el porcentaje aproximado de utilidad que le genera el negocio, luego de pagar todo tipo de impuestos? Marcar una opción
- ( ) 1% - 4%  
 ( ) 5% - 8%  
 ( ) 9% - 12%  
 ( ) 13% - 16%  
 ( ) 17% - 20%  
 ( ) 21% - 24%  
 ( ) 25% - 30%  
 ( ) Otro, indique.....
- 15.1 De los pasivos totales, ¿Qué porcentaje aproximadamente corresponde a pasivos a largo plazo (deudas superiores a 1 año, Créditos, bonos, etc.)? Marcar una opción
- ( ) 10% - 19%  
 ( ) 20% - 29%  
 ( ) 30% - 39%  
 ( ) 40% - 49%  
 ( ) 50% - 59%  
 ( ) 60% - 69%  
 ( ) 70% - 79%  
 ( ) 80% - 89%  
 ( ) Otro, indique.....
- 16.1 ¿Cuántos metros cuadrados suman la infraestructura total utilizada? Escriba una respuesta
- \_\_\_\_\_

*Le agradecemos infinitamente su colaboración, y tenga por seguro que esta información se recolecta de manera anónima.*



## Anexo 7 Datos sin winzoring

Tipo	clientes actuales	clientes nuevos	cuentas por cobrar	Nro ventas mensuales	Monto ventas mensuales	Compras mensuales	cuentas por pagar	Número de empleados	sueldos	agentes de ventas	agentes especializados	visitas	publicidad	activos	activos corrientes	inventario	utilidad	pasivo	pasivo corriente	
Veterinarios	13	2		19	\$ 17.985	\$ 10.000	\$ 7.500	2	\$ 1.650	2	2			\$ 47.500	\$ 30.637	\$ 27.500	11%	\$ 25.500	\$ 6.502	
	31	3	\$ 28.999,5	25	\$ 23.985	\$ 20.000	\$ 27.500	2	\$ 1.650	2	1	1	\$ 13	\$ 77.500	\$ 65.487	\$ 57.500	11%	\$ 55.500	\$ 41.902	
	31	1	\$ 20.999,5	35	\$ 23.985	\$ 20.000	\$ 37.500	3	\$ 3.250	3	3	2	\$ 38	\$ 92.500	\$ 78.162	\$ 42.500	15%	\$ 55.500	\$ 41.902	
	91	3	\$ 4.999,5	82	\$ 65.985	\$ 45.000	\$ 36.500	5	\$ 5.650	4	4	1	\$ 75	\$ 88.000	\$ 72.160	\$ 68.000	23%	\$ 44.000	\$ 33.220	
	91	3	\$ 10.000,0	75	\$ 65.985	\$ 38.000	\$ 22.500	4	\$ 2.750	2	2	1		\$ 80.000	\$ 59.600	\$ 42.500	23%	\$ 30.000	\$ 25.650	
	11			15	\$ 23.985	\$ 10.000	\$ 7.500	2	\$ 1.750	2					\$ 32.500	\$ 20.962	\$ 12.500	7%	\$ 10.500	\$ 8.977
	31		\$ 4.999,5	40	\$ 23.985	\$ 20.000	\$ 7.500	2	\$ 850	2					\$ 38.000	\$ 16.910	\$ 12.500	7%	\$ 25.500	\$ 21.802
	18	1	\$ 7.000,0	28	\$ 23.985	\$ 18.000	\$ 3.000	2	\$ 1.500	2					\$ 30.000	\$ 19.350	\$ 12.500	7%	\$ 25.500	\$ 24.225
	58	6	\$ 7.000,0	60	\$ 36.000	\$ 30.000	\$ 8.000	2	\$ 1.300	2	2	1	\$ 65	\$ 51.000	\$ 49.980	\$ 33.992	19%	\$ 42.800	\$ 41.944	
	31			28	\$ 23.985	\$ 12.000	\$ 7.500	3	\$ 2.300	2	1				\$ 62.500	\$ 34.062	\$ 27.500	23%	\$ 25.500	\$ 24.735
Farmacéuticos	15	1	\$ 4.999,5	26	\$ 23.985	\$ 20.000	\$ 22.500	2	\$ 850	2	2	2	\$ 13	\$ 62.500	\$ 40.312	\$ 27.500	7%	\$ 40.500	\$ 10.327	
	71	5	\$ 28.999,5	80	\$ 54.000	\$ 30.000	\$ 32.500	4	\$ 3.250	2	2	2	\$ 38	\$ 92.500	\$ 78.162	\$ 72.500	15%	\$ 55.500	\$ 47.452	
	51		\$ 12.999,5	38	\$ 23.985	\$ 20.000	\$ 17.500	3	\$ 3.250	2	2	1		\$ 62.500	\$ 46.562	\$ 27.500	19%	\$ 40.500	\$ 34.627	
	31			25	\$ 17.985	\$ 10.000	\$ 7.500	2	\$ 1.000	2	2			\$ 47.500	\$ 35.387	\$ 27.500	11%	\$ 25.500	\$ 21.802	
	71	1	\$ 12.999,5	60	\$ 59.985	\$ 60.000	\$ 22.500	3	\$ 3.000	3	3	1	\$ 50	\$ 77.500	\$ 42.237	\$ 27.500	11%	\$ 55.500	\$ 47.452	
	31	1	\$ 12.999,5	35	\$ 23.985	\$ 20.000	\$ 12.500	2	\$ 2.450	2	2			\$ 62.500	\$ 46.562	\$ 27.500	11%	\$ 25.500	\$ 21.802	
	51	3	\$ 4.999,5	42	\$ 35.985	\$ 25.000	\$ 6.000	3	\$ 1.650	3	1			\$ 62.500	\$ 52.812	\$ 27.500	11%	\$ 25.500	\$ 24.990	
	51	2	\$ 12.999,5	46	\$ 40.500	\$ 30.000	\$ 22.500	4	\$ 3.250	4	4	1		\$ 92.500	\$ 59.662	\$ 27.500	15%	\$ 25.500	\$ 21.802	
	20			25	\$ 35.985	\$ 10.000	\$ 1.700	2	\$ 970	2	1			\$ 42.000	\$ 41.160	\$ 36.000	17%	\$ 37.200	\$ 36.456	
	35	5	\$ 12.999,5	55	\$ 65.985	\$ 32.000	\$ 18.000	4	\$ 3.500	4	3	1		\$ 77.500	\$ 49.987	\$ 48.000	23%	\$ 42.000	\$ 40.740	
	31		\$ 8.970,0	40	\$ 44.250	\$ 32.000	\$ 12.500	3	\$ 1.500	2	1	1	\$ 13	\$ 77.640	\$ 76.087	\$ 33.992	23%	\$ 44.661	\$ 38.185	
	31	2		40	\$ 17.985	\$ 10.000	\$ 12.500	1	\$ 850	1	1	1		\$ 47.500	\$ 30.637	\$ 27.500	19%	\$ 10.500	\$ 9.975	
	MMI	41.00	3	\$ 12.310,3	42.00	\$ 35.204	\$ 23.727	\$ 16.054	3.00	\$ 2.189	2.00	2.00	1.00	\$ 38	\$ 63.824	\$ 47.585	\$ 33.976	14%	\$ 34.939	\$ 28.476
Veterinarios	150	9	\$ 110.000,0	275	\$ 210.000	\$ 150.000	\$ 180.000	10	\$ 9.000	10	8	2	\$ 13	\$ 595.000	\$ 502.775	\$ 450.000	28%	\$ 375.500	\$ 321.052	
	71	3	\$ 40.000,0	115	\$ 65.985	\$ 20.000	\$ 78.000	2	\$ 1.200	2	1	1		\$ 642.000	\$ 436.560	\$ 287.500	11%	\$ 86.000	\$ 81.700	
	91	7	\$ 68.421,0	65	\$ 82.500	\$ 40.000	\$ 91.000	5	\$ 3.280	4	2	1		\$ 650.000	\$ 162.500	\$ 81.250	15%	\$ 260.000	\$ 247.000	
Farmacéuticos	51	2		40	\$ 59.985	\$ 20.000	\$ 90.000	7	\$ 8.550	4	2	1	\$ 50	\$ 505.000	\$ 426.725	\$ 350.000	28%	\$ 205.500	\$ 155.152	
	24	4	\$ 28.999,5	30	\$ 65.985	\$ 30.000	\$ 37.500	5	\$ 4.850	4	4	2	\$ 38	\$ 235.000	\$ 175.075	\$ 102.500	23%	\$ 70.500	\$ 53.227	
	71	3	\$ 44.999,5	100	\$ 126.000	\$ 60.000	\$ 7.500	22	\$ 15.000	18	12	3	\$ 400	\$ 325.000	\$ 177.125	\$ 130.000	11%	\$ 184.300	\$ 184.300	
	95		\$ 119.189,0	160	\$ 96.000	\$ 40.000	\$ 28.044	4	\$ 2.998	2	2	2	\$ 13	\$ 223.390	\$ 167.543	\$ 140.500	19%	\$ 119.590	\$ 90.290	
	42		\$ 12.999,5	50	\$ 192.000	\$ 85.000	\$ 7.500	4	\$ 5.650	2	2	1		\$ 150.000	\$ 111.750	\$ 102.500	11%	\$ 40.500	\$ 30.577	
MPE	74.00	5.00	\$ 60.658,4	104.00	\$ 112.307	\$ 55.625	\$ 64.943	7.00	\$ 6.316	6.00	4.00	2.00	\$ 103	\$ 415.674	\$ 270.006	\$ 205.531	18%	\$ 167.736	\$ 145.412	
MI	50.0	3.0	\$ 27.024,9	58.0	\$ 55.765	\$ 32.233	\$ 29.091	4.0	\$ 3.290	3.0	3.0	1.0	###	\$ 157.651	\$ 106.898	\$ 79.724	15%	\$ 70.351	\$ 59.659	

## Anexo 8 Registro de socialización de resultados



### CARRERA DE FINANZAS

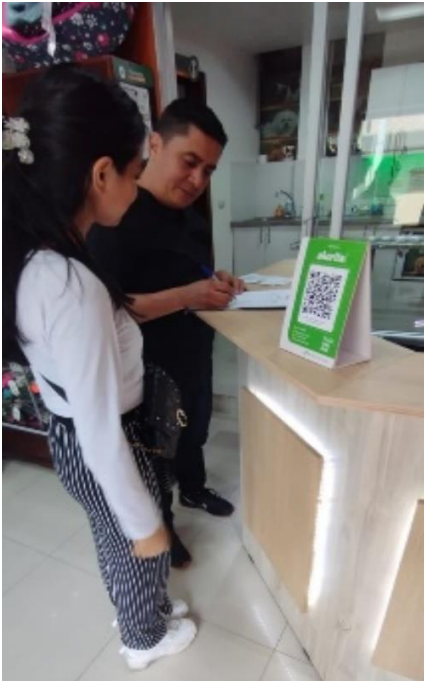
Registro de haber socializado los resultados con los actores que operan en la actividad G4649.22 (venta al por mayor de productos farmacéuticos y veterinarios)

Los resultados compartidos por medio de una hoja volante permitirán a sus beneficiarios evaluar su gestión dentro de la industria, para a partir de ello tomar decisiones y establecer metas puntuales que contribuyan a su crecimiento.

A continuación, se pide registrar su firma como constancia de que se ha socializado los resultados del proyecto.

EMPRESA	FIRMA
Can Medic	
Apromed Centro Loja	
Megacentro El Chacarero	
Pet Market : Chacarero	
Cornagrot	
Formacia Mediplos	
Juan Rincon INOVASUM.	
Distribuidora Life	

Anexo 9 Fotografías de socialización



## Anexo 10 Certificado de traducción de Resumen

*Loja, 06 de Noviembre de 2023*

*CERTF. N°. 020-KC-2023*

*La suscrita, Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño, con cédula de identidad 1105213019 **DOCENTE DE INGLÉS DE EDUCACION SUPERIOR**", a petición de la parte interesada y en forma legal,*

# CERTIFICA

*Que el numeral 2.1 **ABSTRACT**, del Trabajo de investigación, titulado **"DIAGNÓSTICO SECTORIAL DE LA ACTIVIDAD VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS INCLUSO VETERINARIOS DEL CANTÓN LOJA"** de autoría de la señorita, **JHINELA ALEXANDRA CORDERO ALBERCA**, con C.I. 1105093700, estudiante de la carrera de Finanzas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, está correctamente traducido del idioma español al idioma inglés, para lo cual se autoriza la impresión y presentación para los fines pertinentes.*

*Facultando al interesado hacer uso del presente documento en lo que estime conveniente*

***English is the doorway to the future!***



**KARLA JULIANA  
CASTILLO  
ABENDANO**

*Lic. Karla Juliana Castillo Abendaño*  
**ENGLISH PROFESSOR OF SUPERIOR EDUCATION**