



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
DE PROYECTOS**

**TEMA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE IMPORTACIONES Y CONTROL DE LA  
CADENA DE SUMINISTROS PARA EMPRESAS CON CERTIFICACIÓN BPADT –  
BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y  
TRANSPORTE**

**Autor:**

**Luis Felipe Coello Guillén**

**Tutor:**

**Mg. Jorge Giovanni Brito Aguilar**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**2023**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**Título:** Planificación estratégica de importaciones y control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT – Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte.

**Autor:** Luis Felipe Coello Guillén

**Tutor:** Mg. Jorge Giovanni Brito Aguilar

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte

**Grado obtenido:** Administración de Empresas, Mención en Dirección Estratégica de Proyectos

**Maestría:** Administración de Empresas, Mención en Dirección Estratégica de Proyectos

**Cohorte:** I

**Fecha de publicación:** 2023

**N. páginas:** 111

**Áreas temáticas:** Educación comercial y Administración.

**Palabras claves:** planificación estratégica, importaciones, empresa pública, empresa privada, administración de recursos.

**Resumen:** El presente estudio titulado “Planificación estratégica de importaciones y control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT – Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte”, aborda la problemática de cómo incide la planificación estratégica en el control de la cadena de suministro de las principales empresas con certificación BPADT. La cual se originó a partir de un escenario competitivo y con grandes desafíos en los procesos de abastecimiento al mercado de Guayaquil. Se planteó como objetivo analizar la incidencia de la planificación estratégica en este proceso de control de dicha cadena de suministro, durante el periodo 2018 – 2021. El contexto de abordaje está representado por cinco empresas certificación BPADT que operan en la ciudad de Guayaquil. La metodología fue de enfoque cualitativo, al emplear tres tipos de técnicas cualitativas, entrevistas a los representantes de las empresas, el análisis pest y FODA. Los resultados dejaron en evidencia en líneas generales el incremento de los costos de logística, transporte y algunos rubros del mercado de equipos médicos. Los riesgos encontrados se asocian al proceso logístico y de transporte, los cambios inesperados en partidas arancelarias, las fechas de vencimiento y manipulación incorrecta de productos, los plazos inflexibles, controles en los procesos y almacenaje, y el mantenimiento de inventarios. Los aportes a través de la propuesta se orientan a la optimización de la PE de la cadena de suministro de las empresas con certificación BPADT. Estas incluyen 3 grandes acciones estratégicas enfocadas en los procesos, donde está la falla. Mejora del servicio de atención al cliente, optimizar los procesos logísticos, aumentar la rentabilidad de las empresas, inmersos en un plan de gestión estratégica, bajo una metodología de pronóstico asistido, analizado bajo el método estadístico de forecast.

**Dirección URL (tesis en la web):**

**Adjunto PDF:**

Si

No

**Contacto del autor:** Luis Felipe Coello Guillén

**Teléfono:** 0987364956

**E-mail:** lcoellog@ulvr.edu.ec

**Contacto en la institución:**

PhD. Eva Guerrero López

**Teléfono:** 042596500 Ext. 170

**E-mail:** eguerrero@ulvr.edu.ec

Directora del departamento de posgrado

Mg. Violeta Rodríguez Basantes

**Teléfono:** 042596500 Ext. 170

**E-mail:** vrodriguez@ulvr.edu.ec

Coordinadora de Maestría

## **DEDICATORIA**

Durante mi recorrido por esta vida pude darme cuenta de que existen muchas cosas para las que soy bueno, descubrí habilidades y destrezas que jamás pensé, se desarrollasen en mí; pero lo fundamental que logré descubrir es que por más que disfrute el trabajar solo, siempre obtendré mejores resultados si lo realizo con la ayuda y compañía ideal, sé que durante el desarrollo de este trabajo de titulación se me presentaron diversos momentos en los cuales parecía complicado el culminarlo, diversos avatares, distintas interrogantes y planteamientos siempre con el propósito de lograr mi objetivo, a medida que el tiempo transcurría me pude dar cuenta que la ayuda idónea siempre llega justo a tiempo.

Por este motivo quiero dedicar este trabajo de titulación en primera instancia con toda la humildad que mi corazón pueda emanar, a Dios, la fuerza más grande que puede existir, omnipresente, omnisciente y omnipotente, aquel que siempre me da la fuerza para continuar en este camino llamado vida.

De igual manera, dedico este trabajo de titulación a mis padres que siempre han sabido guiarme, formarme, con bases sólidas, buenos hábitos y valores, lo cual me ha ayudado siempre a salir adelante, no existen mejores amigos que ustedes, los amaré eternamente.

A mi hermano, sé que en varias ocasiones pareciera que estuviéramos peleando, pero muchos más son los momentos donde el cariño se apodera de nosotros y todo lo demás queda en el olvido, eres grande hermano.

**Luis Felipe Coello Guillén**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, gracias infinitas porque siempre han sido ese motor y la fuente de inspiración para cumplir mis sueños y objetivos, quienes han estado en todo momento brindándome, ánimo y apoyo incondicional y constante, confiando en todo momento en mi capacidad.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y directivos del departamento de Posgrado por brindarme la oportunidad de ser parte del programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Dirección Estratégica de Proyectos.

A mi tutor, Mg. Jorge Giovanni Brito Aguilar, le agradezco infinitamente por su paciencia, constancia y carisma que me motivaron en todo momento, sus recomendaciones fueron siempre útiles para enriquecer este trabajo de titulación.

A los docentes que con sus conocimientos fueron un aporte invaluable para mí, gracias por su paciencia, por compartir sus experiencias profesionales que sin duda me servirán en el ámbito personal y profesional.

A mis compañeros y amigos de maestría con los que compartimos lindos momentos, horas de trabajo y experiencias únicas; quiero agradecerles por su apoyo, amistad y compañerismo.

**Luis Felipe Coello Guillén**

## Impresión de informe antiplagio

### TESIS LUIS FELIPE COELLO

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>7</b> %	<b>6</b> %	<b>2</b> %	<b>2</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<a href="http://www.fhuc.unl.edu.ar">www.fhuc.unl.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>2</b>	<a href="http://www.pinterest.com">www.pinterest.com</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>3</b>	Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante	<1 %
<b>4</b>	<a href="http://www.minsa.gob.pe">www.minsa.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>5</b>	<a href="http://www.scielo.org.pe">www.scielo.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>6</b>	<a href="http://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co">revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
<b>7</b>	Cristina Lin-Lian, Carmen De-Pablos-Heredero, José Luis Montes-Botella. "Value Creation of Business Incubator Functions: Economic and Social Sustainability in the COVID-19 Scenario", Sustainability, 2021 Publicación	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



MG. JORGE GIOVANNY BRITO AGUILAR  
TUTOR

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO**

Guayaquil, marzo de 2023.

Yo, Luis Felipe Coello Guillén declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma: \_\_\_\_\_

LUIS FELIPE COELLO GUILLÉN

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, marzo de 2023

Certifico que el trabajo titulado “Planificación estratégica de importaciones y control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT – Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte” ha sido elaborado por Luis Felipe Coello Guillén bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firma: \_\_\_\_\_

MG. JORGE GIOVANNY BRITO AGUILAR

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio titulado “Planificación estratégica de importaciones y control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT – Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte”, aborda la problemática de cómo incide la planificación estratégica en el control de la cadena de suministro de las principales empresas con certificación BPADT. La cual se originó a partir de un escenario competitivo y con grandes desafíos en los procesos de abastecimiento al mercado de Guayaquil. Se planteó como objetivo analizar la incidencia de la planificación estratégica en este proceso de control de dicha cadena de suministro, durante el periodo 2018 – 2021. El contexto de abordaje está representado por cinco empresas certificación BPADT que operan en la ciudad de Guayaquil. La metodología fue de enfoque cualitativo, al emplear tres tipos de técnicas cualitativas, entrevistas a los representantes de las empresas, el análisis pest y FODA. Los resultados dejaron en evidencia en líneas generales el incremento de los costos de logística, transporte y algunos rubros del mercado de equipos médicos. Los riesgos encontrados se asocian al proceso logístico y de transporte, los cambios inesperados en partidas arancelarias, las fechas de vencimiento y manipulación incorrecta de productos, los plazos inflexibles, controles en los procesos y almacenaje, y el mantenimiento de inventarios. Los aportes a través de la propuesta se orientan a la optimización de la PE de la cadena de suministro de las empresas con certificación BPADT. Estas incluyen 3 grandes acciones estratégicas enfocadas en los procesos, donde está la falla. Mejora del servicio de atención al cliente, optimizar los procesos logísticos, aumentar la rentabilidad de las empresas, inmersos en un plan de gestión estratégica, bajo una metodología de pronóstico asistido, analizado bajo el método estadístico de forecast.

**Palabras claves:** planificación estratégica, importaciones, empresa pública, empresa privada, administración de recursos.

## ABSTRACT

The present study entitled "Strategic planning of imports and control of the supply chain for companies with BPADT certification - Good storage, distribution and transport practices", addresses the problem of how strategic planning affects the control of the supply chain of the main companies with BPADT certification. Which originated from a competitive scenario and with great challenges in the supply processes to the Guayaquil market. The objective was to analyze the incidence of strategic planning in this control process of said supply chain during the period 2018 - 2021. The context of approach is represented by five BPADT certified companies that operate in the city of Guayaquil. The methodology was of a qualitative approach, using three types of qualitative techniques, interviews with company representatives, pest analysis and SWOT. The results showed in general terms the increase in the costs of logistics, transportation and some items in the medical equipment market. The risks found are associated with the logistics and transportation process, unexpected changes in tariff headings, expiration dates and incorrect handling of products, inflexible deadlines, process and storage controls, and inventory maintenance. The contributions through the proposal are oriented to the optimization of the PE of the supply chain of the distributors of medical devices with BPADT certification. These include 3 major strategic actions focused on processes, where the failure is. Improvement of customer service, optimization of logistics processes, increase the profitability of companies, immersed in a strategic management plan, under an assisted forecast methodology, analyzed under the statistical method of forecast.

**Keywords:** strategic planning, imports, public company, private company, resources management.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
INDICE DE FIGURAS .....	xiv
INDICE DE TABLAS.....	xv
CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	1
1.3. Formulación del Problema .....	3
1.4. Sistematización del Problema.....	3
1.5. Delimitación del Problema de Investigación.....	4
1.5.1. Delimitación temporal .....	4
1.5.2. Delimitación espacial .....	4
1.5.3. Delimitación del universo .....	4
1.6. Línea de Investigación.....	4
1.7. Objetivos de la Investigación .....	5
1.7.1. Objetivo General.....	5
1.7.2. Objetivos Específicos .....	5
1.8. Justificación de la Investigación.....	5
1.9. Idea a Defender.....	6
1.10. Variables de Estudio.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Marco teórico referencial.....	7
2.1.1. Teoría sobre la estrategia .....	7
2.1.2. Planificación estratégica .....	8
2.1.3. Cadena de suministro .....	9
2.1.4. Gestión de cadenas de suministro y abastecimiento .....	10
2.1.5. Actores que participan en la cadena de suministro.....	11
2.1.6. Logística de distribución .....	11
2.1.7. La planificación estratégica en la cadena de suministro .....	13

2.1.7.1. FODA (SWOT).....	14
2.1.7.2. PEST .....	15
2.1.7.3. Su implementación en el suministro de equipos médicos .....	16
2.1.8. <i>El control de la cadena de suministros de dispositivos médicos</i> .....	16
2.1.9. <i>Características ideales del control de la cadena de suministros de dispositivos médicos</i>	18
2.2. Marco conceptual.....	18
2.3. Marco legal .....	19
2.1.8. <i>Norma técnica de buenas prácticas a establecimientos farmacéuticos (2020)</i>	22
2.1.9. <i>Ley Orgánica de Salud (2006)</i> .....	28
2.1.10. <i>Directrices para los organismos de inspección acreditados con fines de certificación de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y/o transporte para establecimientos de dispositivos médicos de uso humano (2020)</i> .....	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	33
3.1. Enfoque de la Investigación. ....	33
3.2. Tipo de Investigación. ....	33
3.2.1. <i>Documental</i> .....	33
3.2.2. <i>Exploratoria</i> .....	34
3.2.3. <i>Descriptiva</i> .....	34
3.3. Métodos y Técnicas utilizados: .....	34
3.3.1. <i>Método</i> .....	34
3.3.1.1. Inductivo .....	34
3.3.1.2. <i>Método Analítico</i> .....	35
3.4. Técnica.....	36
3.3.2. <i>La entrevista</i> .....	36
3.4. Población .....	37
3.5. Muestra .....	37
3.6. Criterios para la selección de las empresas estudiadas.....	38
3.7. Análisis, interpretación y discusión de resultados. —.....	38
3.7.1. <i>Análisis PEST</i> .....	38
3.7.2. <i>Entrevista</i> .....	43
3.7.3. <i>Análisis FODA</i> .....	59
CAPÍTULO 4 PROPUESTA.....	61

4.1. Título de la propuesta .....	61
4.2. Objetivo de la propuesta .....	61
4.3. Justificación .....	61
4.4. Desarrollo de la propuesta .....	62
4.4.1. <i>Planteamiento de estrategias</i> .....	62
4.4.2. <i>Diseño de plan estratégico</i> .....	63
4.4.3. <i>Metodología de pronóstico asistido</i> .....	68
4.4.3.1. Fase 1: Análisis de la cadena de suministro .....	68
4.4.3.2. Fase 2: Medición de asertividad en los pronósticos .....	70
4.4.3.3. <i>Fase 3: Pronóstico asistido</i> .....	71
3.8. Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos) .....	72
3.9. Beneficiarios que aporta la propuesta (directos e indirectos) .....	73
CONCLUSIONES .....	75
RECOMENDACIONES .....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
ANEXOS .....	84

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Las cinco P de la Estrategia</i> .....	7
<b>Figura 2</b> <i>Proceso de gestión de cadenas de suministro y abastecimiento.</i> .....	10
<b>Figura 3</b> <i>Representación gráfica de un canal de distribución</i> .....	12
<b>Figura 4</b> <i>Etapas del proceso de selección del canal</i> .....	12
<b>Figura 5</b> <i>Matriz FODA</i> .....	59
<b>Figura 6</b> <i>Representación ejemplar de resultados</i> .....	72

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Modelo de una Matriz FODA .....	15
<b>Tabla 2</b> Matriz para el análisis PEST .....	16
<b>Tabla 3</b> Resumen de artículos auditables de conformidad a la normativa BPADT .....	31
<b>Tabla 4</b> <i>Presentación de herramientas</i> .....	36
<b>Tabla 5</b> <i>Análisis PEST</i> .....	39
<b>Tabla 6</b> <i>Análisis de la entrevista</i> .....	44
<b>Tabla 7</b> <i>Definición de estrategias</i> .....	63
<b>Tabla 8</b> <i>Plan estratégico</i> .....	65
<b>Tabla 9</b> <i>Modelo de identificación de inventario</i> .....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1</i> Entrevistas desarrolladas .....	84
<i>Anexo 2</i> Establecimientos con certificación BPADT seleccionados.....	92
<i>Anexo 3</i> Ranking 2018 .....	93
<i>Anexo 4</i> Ranking 2019.....	94
<i>Anexo 5</i> Ranking 2020.....	95
<i>Anexo 6</i> Ranking 2021 .....	96

## **CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema**

“Planificación estratégica de importaciones y control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT – Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte”.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

El sector de los dispositivos y equipamiento médico tecnológico durante los últimos años ha tenido un comportamiento positivo, al constituir un mercado que proporciona tecnología médica moderna para el desarrollo y avance de procedimientos en la atención de la salud, especialmente en aquellos niveles de intervención (World Health Organization, 2022). Esto ha hecho que los mercados de dispositivos médicos hayan tenido un crecimiento importante durante los últimos años, orientados por la tendencia de aporte a la mejora y bienestar de la salud. Lo que genera una diversificación de los tipos que entran al mercado, de lo cual, se cree que existen alrededor de unos 10.000 tipos. La Organización Mundial de la Salud define dispositivos médicos como todo aquel instrumental, aparatos, máquinas, equipos, herramientas, catalizadores para uso en vitro, software u otro equipo similar, cuya fabricación este destinada con fines de uso médico (OPS, 2022).

En este contexto, para la Región de las Américas, según datos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), se ha registrado una tasa de crecimiento anual, porque los países importan más del 80% de sus dispositivos médicos, por su eficacia, calidad y seguridad en la atención sanitaria (OPS, 2022). Por tales razones es considerado un sector prioritario, para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades y rehabilitación de pacientes. Además, destacan ser un componente fundamental que proporciona beneficios y fortalece los sistemas de salud de los países.

Por su parte, La Organización Mundial del Comercio (2021) destaca algunos puntos económicos claves del mercado de dispositivos médicos y tecnología, en cuyo escenario, las importaciones y exportaciones lograron alcanzar un valor de 2,343 billones de dólares en EEUU, lo cual incorpora un crecimiento del 16% si se compara con el año anterior. Este sector tuvo un incremento considerable en marzo del 2020, llegando a un aumento interanual a diciembre de 90% para las exportaciones, y para las importaciones alcanzó un 126%

respectivamente. Ahora bien, el prenombrado organismo destacó una participación importante de los equipos médicos en el escenario del comercio mundial, el cual pasó de 5,3 en el 2019, a 6,6 en el 2020 (Organización Mundial del Comercio, 2021).

En el Ecuador el mercado de equipamiento médicos se basa en una dinámica de importación, su demanda es importante, pues, solo en el año 2019, esta se incrementó en un total de 255 millones de dólares, cifra que es distribuida en el sector público a cargo del Ministerio de Salud, El Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social (IESS) y el sector privado (ICEX, 2021). Bajo esta línea, este sector en el país, posee una demanda cada vez mayor, y una dinámica compleja, la cual ha sido devenida principalmente por los efectos de la pandemia, lo que hace que, al depender de un movimiento de adquisición e importación de equipos y tecnología médica, se demande de las empresas de suministro, abastecimiento y distribución, una optimización en los términos de respuesta.

En este proceso de mejora y optimización implica un redimensionamiento estratégico de las fases de la cadena de control y abastecimiento, puesto que, a mayor demanda, crece también la competitividad. A ello se suman, los desafíos propios de un sistema globalizado en el que el mercado se mueve y se dinamiza bajo presiones externas, en el cual, es un imperativo, satisfacer las demandas de los clientes y consumidores de este sector, que cada día poseen exigencias mayores. Bajo este panorama, las empresas encargadas de abastecer, poseen grandes desafíos y presiones, desde que hacen las compra, hasta que son distribuidos y transportados a su destino final, lo que implica llevar un control del recorrido de la cadena de suministro.

Debiendo tener en cuenta, que, para este proceso, existe un mecanismo de regulación denominado “Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte de Establecimientos Farmacéuticos y Establecimientos de Dispositivos Médicos, Notificación de Contratación de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020), lo que implica un mayor control sobre este sector.

Además, es importante considerar como uno de los puntos claves analizados en el presente estudio, es que, si bien, se pueden manejar grandes cantidades de dinero por concepto de importación de equipos y dispositivos médicos, el mercado puede ser corto,

pero la competitividad muy grande, siendo este uno de los aspectos claves que se deben considerar. Lo cual, admitiría el análisis de una ruta de un mercado emergente con posibilidades para Ecuador y la región.

Con atención a este planteamiento, la presente investigación se orienta hacia la propuesta de un conjunto de lineamientos de carácter estratégico para la importación y control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT – Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, que permitan una mayor eficacia y eficiencia en la atención de las demandas de los clientes y usuarios de este mercado en la ciudad de Guayaquil.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cómo incide la planificación estratégica de importaciones en el control de la cadena de suministros en empresas con certificación BPADT, en la ciudad de Guayaquil?

### **1.4. Sistematización del Problema**

¿Cuáles son los enfoques de planificación estratégica que sirven de fundamento para el desarrollo de una hoja de ruta eficaz y eficiente que se pueda aplicar a la cadena de suministro?

- ¿Qué es la planificación estratégica y cuáles son los principales enfoques aplicados a las empresas de cadena de suministro?
- ¿Qué es la cadena de suministros y cómo funciona?
- ¿Cuáles son los componentes fundamentales que integran la cadena de suministros?

¿Cuáles son los factores que inciden en el manejo de la planificación estratégica de la cadena de suministros de las principales empresas con certificación BPADT, en la ciudad de Guayaquil?

- ¿De qué forma, algunos factores Internos como: la competencia, el Movimiento del mercado, las tecnologías, costos, productos (calidad); y los Externos: políticas, regulaciones, registros para la compra, venta, importación, economía global; ¿influyen en el direccionamiento de la

planificación estratégica en el control de la cadena de suministros de empresas que cuenta con certificación BPADT en la obtención de mejores márgenes de utilidad, de acuerdo con registros previos?

¿De qué manera puede influir la creación de lineamientos modelo, que permitan la optimización de la planificación estratégica de la cadena de suministros orientado a las empresas con certificación BPADT?

- ¿Cuál es el comportamiento del mercado, considerando el tipo de productos como son los dispositivos médicos?
- ¿Cuál es el impacto que tiene en los clientes, si verdaderamente satisface las necesidades de ellos, si es factible que ARCSA, emita una notificación sanitaria en el tiempo debido y permita obtener ganancias?

## **1.5. Delimitación del Problema de Investigación**

### ***1.5.1. Delimitación temporal***

La información y data empleada en la presente investigación, abarcan un periodo de 4 años de antigüedad, es decir, entre el 2018 – 2021.

### ***1.5.2. Delimitación espacial***

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la consideración de las principales empresas con certificación BPADT que operan en la ciudad de Guayaquil.

### ***1.5.3. Delimitación del universo***

Como conjunto de estudio se toman a consideración las 5 principales empresas con certificación BPADT de la ciudad de Guayaquil, empleando como referencia el ranking de ingresos, de acuerdo los datos mostrados en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, VALORES Y SEGUROS y el registro de certificación BPADT correspondiente a la ARCSA.

## **1.6. Línea de Investigación**

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

- Desarrollo Empresarial y del Talento Humano (Gestión integral de procesos de empresas y emprendimientos).

## **1.7. Objetivos de la Investigación**

### ***1.7.1. Objetivo General***

Analizar la incidencia de la planificación estratégica de importaciones en el control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT en la ciudad de Guayaquil.

### ***1.7.2. Objetivos Específicos***

- Examinar los enfoques de planificación estratégica que sirven de fundamento para el desarrollo de una hoja de ruta eficaz y eficiente que se pueda aplicar a la cadena de suministro.
- Identificar los factores que inciden en el manejo de la planificación estratégica de la cadena de suministros de las principales empresas con certificación BPADT en la ciudad de Guayaquil.
- Proponer lineamientos estratégicos que permitan la optimización de la planificación estratégica de la cadena de suministros de las principales empresas con certificación BPADT.

## **1.8. Justificación de la Investigación**

La relevancia del presente estudio es analizar la incidencia del uso de la planificación estratégica en el manejo de la cadena de suministros en las empresas que cuenten con certificación BPADT – Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, con la finalidad de identificar de manera concreta las posibles falencias existentes relacionadas con este ámbito en las empresas analizadas.

Este estudio tendrá como principales beneficiarios a las empresas que mantengan el mismo giro de negocio y dispongan de falencias similares, en este caso, centrándose en las empresas con certificación BPADT en la ciudad de Guayaquil quienes podrán optimizar sus recursos para la satisfacción de los consumidores, reforzando así su pertinencia práctica en el contexto de la problemática desarrollada.

Desde la perspectiva teórica, este estudio concretamente tendrá un aporte de capital importancia para el estudio y consideración de un enfoque de planificación estratégica y sus principios y componentes, como fundamento para ser empleado en el sector de importaciones de los dispositivos médicos, siendo un sector de gran importancia para el país y con gran participación en el mercado nacional.

Bajo un factor social, su pertinencia se basa los beneficios indirectos que se brindará a los consumidores finales de los productos o dispositivos médicos que distribuyen las empresas que conforman el objeto de estudio, debido a que con una optimización en su cadena de suministros los costos involucrados en la mismas, podrían presentar una tendencia de decrecimiento, lo que a su vez significaría una reducción en los precios bajo los que las empresas comercializan sus productos.

### **1.9. Idea a Defender**

- La planificación estratégica de importaciones incide en el control de la cadena de suministros en una empresa con certificación BPADT.

### **1.10. Variables de Estudio**

- Planificación estratégica de importaciones.
- Control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco teórico referencial

#### 2.1.1. Teoría sobre la estrategia

La estrategia es un término polisémico que posee sus bases en el tratado antiguo sobre práctica militar y arte de la guerra, con fundamento en la doctrina taoísta por Sun Tzu en la civilización china (Biblioteca Virtual Universal, 2003). En la actualidad son muchos enfoques los que se han desarrollado, partiendo del pensamiento estratégico para abordar con sabiduría, diversos escenarios complejos e inciertos en un mundo tan cambiante y convulsivo. Sus diversas aplicaciones suponen un análisis de escenarios y de situaciones para determinar los cambios que se requieren, y de allí emplear la mejor estrategia que se adapte a las condiciones como a la realidad de la situación.

Mintzberg, Brian-Quinn, y Voyer, (1997) plantean que la estrategia ha sido usada en diversos ámbitos como el deporte, el corporativo, los juegos, entre otros, siempre con una proyección de competir y vencer al oponente o competidor a través de una mejor maniobra. En ese sentido, afirman que esta, independientemente del campo de aplicación, posee cuatro aspectos básicos: el ambiente, la misión, análisis de la situación y la proyección sobre cómo aplicar los recursos. Aunque, el principio básico de la teoría de la estrategia es el análisis y sobre la base de este, la acción.

Mintzberg, razona sobre la concepción de una estrategia como un patrón que debe incluir una serie de actos, o en un “flujo de decisiones” en torno a ello, se puede apreciar en la siguiente figura las 5 P de la estrategia, en cuyo caso, cada una se analiza desde una perspectiva de estrategia.



**Figura 1**

*Las cinco P de la Estrategia*

Tomado de (Mintzberg, Brian-Quinn, y Voyer, 1997, p. 6)

Para Mintzberg, la estrategia como “plan”, hace referencia a un curso o pauta de acción, una maniobra que ha sido determinada de manera consciente con el fin de ganar al competidor. Mientras que el “patrón” constituye un modelo con un flujo de acciones que pueden ser desarrollados o surgidos en el escenario sin intencionalidad alguna. Este simplemente se basa en estrategias emergentes. La estrategia como “posición” se refiere al medio ambiente, lugar o escenario en donde se encuentran los recursos y desarrollan las acciones.

En cuanto a la estrategia como “perspectiva”, esta se entiende como una manera de ver el mundo, se puede comprender como una filosofía, una visión, una cultura en la que se trabaja. Y finalmente la “Táctica” puede ser considerado como el resultado de la interrelación de las anteriores, y la que se aplica como estrategia configurada globalmente para el logro de metas y objetivos de la empresa.

### ***2.1.2. Planificación estratégica***

La planificación estratégica ha tenido muchos exponentes de los cuales, vale destacar los aportes de Ansoff, como se citó en Davara-Rodríguez, (2015), el cual indica que lo estratégico en la planificación representa la regla para la toma de decisiones, por tal motivo, estas deben ser analizadas y formuladas cuidadosamente, poniendo atención en el entorno, evaluando las condiciones positivas y negativas que rodean ese entorno (Matriz FODA: Fortalezas - Oportunidades, Debilidades - Amenazas, conocidas con sus siglas en ingles SWOT). Esto permitirá “adaptar la empresa a los cambios del entorno” (Maldonado, 2018, p. 15).

La planificación estratégica atendiendo a las ideas de Meneses-Villanueva, (2015) es un enfoque metodológico de la planificación, que responde a preguntas como las siguientes: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde se quiere ir?, ¿Qué se hace para llegar?, ¿Cómo se monitorea el camino?, son preguntas cruciales que ayudan a las empresas a analizar los escenarios y las condiciones sobre las cuales necesitan trabajar para precisar los objetivos, los recursos, medios necesarios y el camino para lograrlos.

De allí que, se puede indicar que la planificación estratégica es un ejercicio de análisis y formulación de situaciones para establecer las estrategias que conduzcan al logro de los objetivos dentro de los planes más viables. En tal sentido, Rodríguez (2018) afirma

“El planteamiento estratégico consiste en determinar la acción que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo” (p. 13).

La planificación estratégica puede llegar a ser un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. Planificación estratégica es una herramienta que es usada para incrementar la efectividad y enaltecer el retorno de la acumulación del capital activos, tiempos y conocimientos (Godínez y Hernández, 2014). La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollo y toma de decisiones, y en función de ello, busca mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la empresa con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

En la actualidad, las últimas tendencias de estrategias se direccionan hacia enfoques más prospectivos, aunque la planificación estratégica posee vigencia y mayor fuerza, no solo en el contexto social, sino, en el corporativo propiamente porque ha servido a la gestión estratégica de las empresas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

### ***2.1.3. Cadena de suministro***

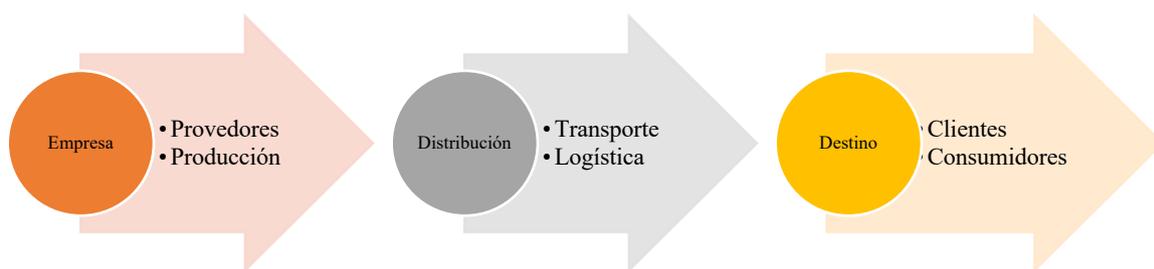
A lo largo del tiempo, las cadenas de suministro “Supply Chain Management” (SCM), han ido evolucionando, según la dinámica de los mercados. Pues, la globalización hace que estos generen grandes desafíos. Su aparición se atribuye a Forrester cuando plantea que el éxito de las empresas tenía una fuerte dependencia entre los flujos de información, medios, materiales, equipos, recursos, personas, intermediarios (Herrera-Vidal, 2014). En la actualidad es uno de los componentes con más importancia dentro de la operación, porque se trata de un enfoque de información que proporciona elevados niveles de planeación para las empresas y permite la toma de decisiones estratégicas.

Entender la dinámica de la cadena de suministro en las operaciones en general de una empresa implica tomar en cuenta un sistema de gestión, donde cada departamento genera aportes cruciales para la eficiencia del proceso. En tal sentido, la planificación estratégica de la cadena de suministro se ha convertido en un proceso primordial en los últimos tiempos, dada la gran competitividad que existe en el mercado, y los riesgos que siempre estarán presentes.

Chávez y Torres-Rabello, (2012) aclara que la cadena de suministro es un proceso que integra actividades de una empresa más allá de las fronteras, es un sistema de procesos, en el cual se dan tres grandes tipos de actividades las “comerciales, logística y financieras” (pág. 47). En otras palabras, la cadena de suministro viene a constituir un sistema de integración e intercambio que buscan entregar un valor final al cliente objetivo. La cadena de suministro es la plataforma o estructura sobre la cual se desarrollan todas las operaciones de cada escalón, que busca lograr el desarrollo, potenciación de la producción y la comercialización de un determinado producto o servicio en un sistema de mercado.

#### **2.1.4. Gestión de cadenas de suministro y abastecimiento**

Chávez y Torres-Rabello, (2012) subrayan que gestionar una cadena de suministro es hacer negocios a través de una red que interconecta actividades entre sí, para lograr el anclaje entre la actividad comercial y el proceso financiero. La eficacia de su funcionamiento posee capital importancia en el cuidado de cada uno de los eslabones que componen la cadena de suministro, de poder sincronizar bien cada proceso que se debe dar. Para que se desarrolle cabalmente esta gestión de la cadena de logística, intervienen diversos componentes, uno de ellos es la integración tecnológica, la cooperación entre los diversos agentes involucrados, el establecimiento de la documentación correspondiente, el cumplimiento de las normas y políticas de funcionamiento, los datos requeridos, entre otros. Velázquez- Velázquez (2017) plantea el siguiente proceso de gestión de cadenas de suministro y abastecimiento:



**Figura 2**

*Proceso de gestión de cadenas de suministro y abastecimiento.*

Tomado de Velázquez- Velázquez (2017)

Gestionar la cadena de suministro abarca tres grandes etapas, la de aprovisionamiento (proveedores y producción, distribución y comercialización, y el destino

o consumidor final). La gestión de la cadena de suministro es una forma de enfrentar la competitividad del mercado. Una red compleja de relaciones son propósitos metodológicos.

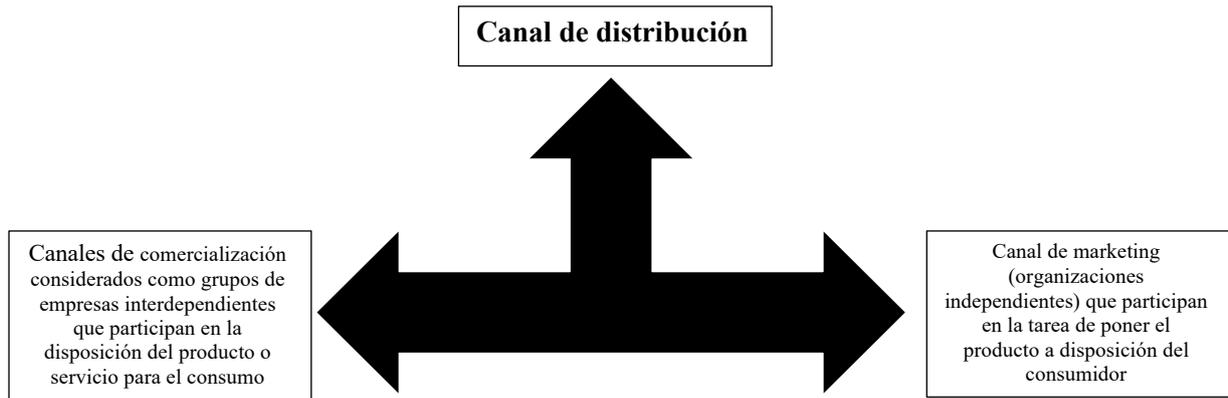
#### ***2.1.5. Actores que participan en la cadena de suministro***

Pardo-Sierra y Ruíz-Rodríguez, (2020) señalan que en este proceso intervienen los siguientes actores:

- Proveedores, quienes son los encargados de hacer la distribución, y ofrecer los bienes, servicios o productos.
- Transporte, encargados de hacer los traslados de la materia prima, productos etc, directamente a los clientes.
- Ejecutores, son los transformadores de la materia prima en el producto o artículo terminado.
- Clientes, estos son fundamentales en la cadena porque son a quienes se le debn cubrir las necesidades.
- Medios de comunicación y tecnología, es la base de las operaciones, que ayuda a que cada elemento de la cadena fluya correctamente y puedan desarrollarse las tareas de forma eficiente.

#### ***2.1.6. Logística de distribución***

Logística se define como un conjunto de actividades y tareas que se desarrollan para la implementación y el control del flujo de equipos, insumos, materiales desde el punto de origen hasta el punto de llegada, con miras a satisfacer demandas de clientes (Chávez y Torres-Rabello, 2012). El canal de distribución en los sistemas de logística se enfoca en hacer que un producto, bien o servicio llegue desde un punto de inicio a uno de destino final, en la siguiente figura se puede apreciar esta relación, tomando las ideas de Acosta, (2017):



**Figura 3**

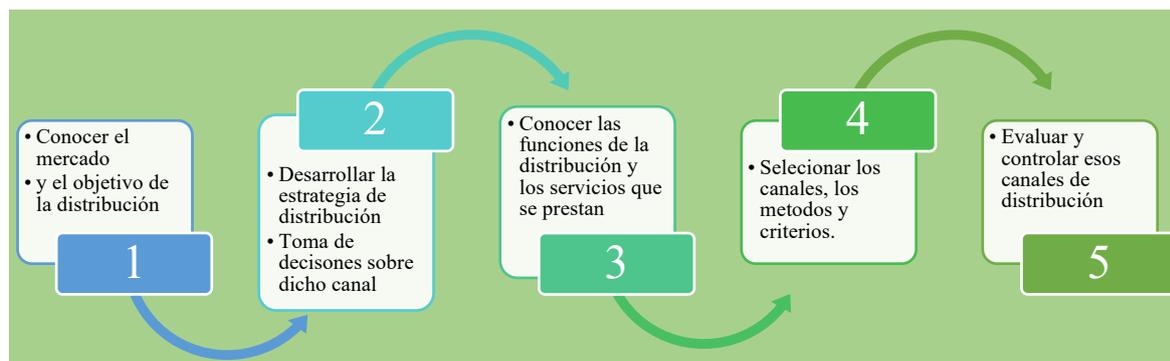
*Representación gráfica de un canal de distribución*

Tomado de Acosta, (2017)

De acuerdo con las ideas de Acosta, (2017), la logística de distribución atiende a cuatros flujos esenciales que son: flujo de información (cuya circulación va en 2 direcciones, del consumidor al mercado), flujo de propiedad, físico (tangibles) y financiero (presente en todos los intercambios).

La distribución se considera la piedra angular del negocio, esta se hace una vez que se han identificado los canales y los niveles de comercialización en los diferentes mercados potenciales, la ubicación de los equipos, esto implica una gestión estratégica eficiente que permita una organización del mercado exitoso (Pardo-Sierra y Ruiz-Rodríguez, 2020).

Para la selección del canal de distribución es importante considerar las etapas que indica la prenombrada autora:



**Figura 4**

*Etapas del proceso de selección del canal*

Tomado de (Vázquez y Palacios, como se citó en Acosta, 2017, p. 43)

Las fases que se mencionan, responden a un proceso que se considera de gran importancia para la eficacia del canal de distribución, en primer lugar, es esencial conocer el comportamiento del mercado y sus demandas, los hábitos de consumo, los precios, las necesidades que existen, así como otros factores que puedan servir para el manejo y planificación de las estrategias en la toma de decisiones, para lo cual se debe hacer una respectiva investigación de ese mercado. Esta base ayuda a la definición de los objetivos, que estarán orientados hacia la cobertura de ese mercado, las ventas, los beneficios, la satisfacción, la imagen y posicionamiento.

Seguidamente, se establecen las estrategias de distribución, que se traducen en trazar la manera más efectiva de hacer llegar al cliente el producto o servicio, la efectividad de hacer la venta exitosa. Para lo cual, se consideran las características del ambiente, los intermediarios, la empresa, y las características del producto. Gestionar una cadena de suministro es poder llevar a cabo una planificación estratégica integrada, en la que cada actividad sea funcionalmente eficiente, y se realice de conformidad con las decisiones.

### ***2.1.7. La planificación estratégica en la cadena de suministro***

Entender cómo emplear el pensamiento estratégico en la cadena de valor supone una evolución del negocio y de las operaciones internas que se deban dar en ella, la estrategia implica una evaluación del entorno y de la competitividad en el mercado. Además, considerar las opiniones de los expertos, según la experiencia que han tenido durante las operaciones en el mercado.

Según Bonilla, Amarillo, y Calderón, (2020) indican que la planificación estratégica en la cadena de suministro y logística de distribución en general es imprescindible para que las empresas analicen con una visión enfocada en las operaciones del mercado, las mejores estrategias competitivas que contribuyan con la eficiencia de los procesos en cada una de sus fases.

Además, sostiene Mendoza-Rivadeneira y Cevallos-Polanco, (2016) que establecer alianzas estratégicas con proveedores contribuye al incremento de la competitividad, generando mejores ventajas, esto se traduce en la integración de mercados abiertos, el impulso de la competitividad nacional como internacional, la generación de ahorros y, por ende, mejores beneficios para la empresa.

Con base en estos enfoques, se plantea que la planificación estratégica debe contemplar un análisis del entorno inmediato como el externo que permita informar a la empresa de las debilidades y fortalezas que posee, sus capacidades reales, y las oportunidades y amenazas que puede estar presentes en el medio.

#### **2.1.7.1. FODA (SWOT)**

Es una técnica para realizar análisis situacional de una empresa, en la cual se identifican los factores internos y externos: las Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades. El análisis sirve para conocer a partir de las características de la empresa y su relación con el entorno con que variables compite está en el mercado. Para los efectos de un análisis eficiente, este debe enfocarse en los factores claves que sean determinantes para el éxito de la empresa. Esta matriz sirve para la definición de estrategias presentes y a posterior o en el futuro.

Sánchez-Huerta, (2020) indican que el análisis FODA también es conocido también en países de América Latina y el Caribe como DAFO o DOFA, y en inglés SWOT, es considerada una herramienta estratégica para hacer análisis situacional de una determinada empresa, en la cual se determinan las debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas. Esta herramienta fue introducida por el norteamericano Albert Humphrey en la década de los 70. En la siguiente gráfica se puede evidenciar las observaciones que se consideran para cada factor.

**Tabla 1**

*Modelo de una Matriz FODA*

<b>Fortalezas F (interno)</b>	<b>Debilidades D (interno)</b>
Atributos de las empresas, sector, etc., para el logro de los objetivos	Son aquellos factores internos de la empresa u organización que se consideran desfavorables para el logro de los objetivos.
<b>Oportunidades O (externo)</b>	<b>Amenazas A (externo)</b>
Estas se conocen como las condiciones externas que ayudan al logro de los objetivos de la empresa, organización o sector.	Estas las condiciones externas que afectan la supervivencia de la planificación o proyecto de la empresa.

---

Tomado de (Sánchez-Huerta, 2020)

Este análisis se puede aplicar cuando se quiere definir estrategias para mejorar un tipo de mercado, un nuevo proyecto, la posición competitiva, etc. Dentro de este análisis se consideran factores internos relacionados con proveedores, clientes, competidores, intermediarios, etc. Y en el externo se hace el estudio del macroentorno se encuentra el PEST.

### **2.1.7.2. PEST**

En el macroentorno están los factores de orden político, económico, sociales, tecnológico, ecológicos, legales que pueden afectar la empresa desde un entorno lejano, aunque es importante considerarlo. Cada uno de estos factores forman el acrónimo PEST (Sánchez-Huerta, 2020). Es una técnica sencilla que da información a la empresa para la toma de decisiones sobre las posibles estrategias que se pueden emplear ante un ambiente de mercado tan competitivo.

**Tabla 2***Matriz para el análisis PEST*

<b>Políticas</b>	<b>Economía</b>
Clases políticas que influyen en la actividad a la que se dedica la empresa.	Situaciones económicas actual y a futuro que pueden afectar el desarrollo de la estrategia.
<b>Sociocultural</b>	<b>Tecnología</b>
Relacionados con las tendencias presentes en la sociedad actual.	Se analiza la influencia de las nuevas tecnologías y los cambios que se pueden dar en el futuro.

Tomado de (Torres-Arriaga, 2019)

El análisis pest se emplea siempre que es de capital importancia considerar el comportamiento del ambiente, la dinámica de los mercados, y de la consideración de posibles riesgos que tenga que enfrentar la empresa.

### **2.1.7.3. Su implementación en el suministro de equipos médicos**

Planificación estratégica es una herramienta que permite a las empresas de dispositivos médicos prepararse para afrontar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a enfocar los esfuerzos hacia metas pragmáticas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación (Bonilla, Amarillo, y Calderón, 2020).

La supervivencia de una empresa de dispositivos médicos dependerá de la capacidad que tenga esta para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Por ello, la gestión estratégica constituye una herramienta esencial para el análisis de escenario para poder tomar las decisiones correctas.

### **2.1.8. El control de la cadena de suministros de dispositivos médicos**

Coordinar una empresa de dispositivos médicos, es practicar una gestión con énfasis en los recursos humanos, en el capital intelectual y en los procesos. El buen funcionamiento

de ese sistema está conectado íntimamente a la parte de logística de suministros. Suplir adecuadamente el mercado con materiales adecuados que garanticen calidad, productividad, satisfacción de los pacientes y prestación de servicios por el equipo hospitalario está entre los principales desafíos de la administración de una empresa de dispositivos médicos.

El concepto de una cadena de suministros en el área de salud se forma a partir de una visión más amplia y armónica que considera una estrategia de planificación, implantación y control del flujo para los procesos de obtención y gerenciamiento del movimiento de materiales. En la logística de una empresa de dispositivos médicos es necesario considerar toda la infraestructura existente, desde la organización, las personas, los procesos hasta los sistemas de información de soporte.

Debido a la complejidad de las actividades pertinentes a la gestión de logística de suministros acaba volviéndose en una de las mayores dificultades. Eso porque ella involucra desde selección, control, compra, stock, almacenamiento y distribución y exige del profesional atributos como planificación y supervisión, además de delegar poderes y pensamiento estratégico. Otro punto importante es la comunicación y capacitación constante por parte del gestor.

Siendo un rotundo error delegar la responsabilidad de controlar esa área a colaboradores no calificados para el ejercicio de la función. Es necesario que el gestor entienda mínimamente de conceptos básicos y del lenguaje técnico de los materiales y que, siempre que sea necesario, realice esfuerzos para adquirir conocimiento necesario a través de cursos especializados. La inversión genera ganancias de calidad, productividad, eficiencia y eficacia.

El gestor debe elaborar un plan para mantener y otro para mejorar la actuación de sus profesionales, manteniendo monitoreo constante. Eso busca la mejora de los procesos, productos y servicios, siendo posible a partir de informes, determinar la calidad de todo el proceso de logística de suministros.

El perfecto entendimiento de la cadena de suministros es un factor de ventaja competitiva. Teniendo en cuenta que el proceso de producción del sector de la salud es muy complejo y engloba varias disciplinas y profesiones, incorporando tecnologías, el gestor de

una compañía de dispositivos médicos debe estar involucrado en todas las actividades y áreas de funcionamiento de sus unidades de atención. Cabe por lo tanto que este debe dominar teóricamente el desarrollo de todos sus sectores.

### ***2.1.9. Características ideales del control de la cadena de suministros de dispositivos médicos***

En primer lugar, el control de la cadena de suministros presenta características fundamentales e ideales para llevarse a cabo desde un análisis logístico, expone la filosofía que distingue a la cadena de suministros, de las que se destacan el tema de aprovisionamiento, así como el de las relaciones de cooperación como elementos estratégicos de la operación global empresarial.

En la práctica, las cadenas de suministros comprenden ciertas características de las condiciones del proceso de importaciones de un conjunto de empresas y el patrón del flujo de bienes derivado de la localización territorial estratégica de cada empresa, corregido por el transporte mediante la ruptura de las barreras de tiempo y espacio a un costo medio rentable. Las cadenas logísticas de suministros se han convertido en un novedoso sistema de redes de gestión de flujos físicos de mercancías concatenados por los sistemas de transporte, como respuesta al consumo masivo internacional, el cual deriva en un ordenamiento territorial implícito en el funcionamiento coordinado de la producción-distribución.

## **2.2. Marco conceptual**

### **Estrategia**

Se define como el conjunto de pautas, normas o reglas que permiten direccionar a un agente o actor al logro de sus objetivos o metas planteadas (Godet, 2022).

### **Planificación estratégica**

Es un modelo de planificación acuñado por Ansoff que establece el análisis de las condiciones o escenarios a fin de adaptarse a los cambios o eventos que puedan surgir y condicionar la dinámica de las empresas u organizaciones, con el objeto de poderlas manejar (Godet, 2022).

## **Cadena de suministro**

Se definen como líneas de montaje que se encargan de producir bienes o servicios de consumo final. Estas también se definen como cadenas de abastecimiento, referida a la interrelación de procesos logísticos producto de los negocios que buscan generar valor a los clientes finales (Ossa-Escobar & Fría-Fabra, 2022).

### **Logística:**

Se definen como las acciones tendientes a la planificación, implementación y control del flujo físico de los productos, materiales, materia prima y otros bienes, servicio e información con el fin de trasladarlos desde un punto de origen hasta el punto final o de consumo, donde será satisfecha la demanda de dicho bien producto (Velazquez-Velazquez, 2017).

### **Abastecimiento:**

Se refiere a la compra y adquisición de materia prima requerida para la producción, que pueden ser materiales para la producción (Ossa-Escobar y Fría-Fabra, 2022). El abastecimiento es uno de los procesos estratégicos de la cadena de suministro, cuya función esencial es lograr que un producto o mercancía llegue al cliente final, para lo cual involucra todas las operaciones posibles en la cadena.

## **2.3. Marco legal**

### **Constitución**

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.

Art. 363.- El Estado será responsable de:

1. Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.

2. Universalizar la atención en salud, mejorar permanentemente la calidad y ampliar la cobertura.

3. Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el talento humano y proporcionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud.

4. Garantizar las prácticas de salud ancestral y alternativa mediante el reconocimiento, respeto y promoción del uso de sus conocimientos, medicinas e instrumentos.

5. Brindar cuidado especializado a los grupos de atención prioritaria establecidos en la Constitución.

6. Asegurar acciones y servicios de salud sexual y de salud reproductiva, y garantizar la salud integral y la vida de las mujeres, en especial durante el embarazo, parto y postparto.

7. Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales.

8. Promover el desarrollo integral del personal de salud.

Art. 366.- El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de salud. El Estado financiará a las instituciones estatales de salud y podrá apoyar financieramente a las autónomas y privadas siempre que no tengan fines de lucro, que garanticen gratuidad en las prestaciones, cumplan las políticas públicas y aseguren calidad, seguridad y respeto a los derechos. Estas instituciones estarán sujetas a control y regulación del Estado.

Art. 421.- La aplicación de los instrumentos comerciales internacionales no menoscabará, directa o indirectamente, el derecho a la salud, el acceso a medicamentos, insumos, servicios, ni los avances científicos y tecnológicos.

Art. 422.- No se podrá celebrar tratados o instrumentos internacionales en los que el Estado ecuatoriano ceda jurisdicción soberana a instancias de arbitraje internacional, en controversias contractuales o de índole comercial, entre el Estado y personas naturales o jurídicas privadas. Se exceptúan los tratados e instrumentos internacionales que establezcan la solución de controversias entre Estados y ciudadanos en Latinoamérica por instancias arbitrales regionales o por órganos jurisdiccionales de designación de los países signatarios. No podrán intervenir jueces de los Estados que como tales o sus nacionales sean parte de la controversia. En el caso de controversias relacionadas con la deuda externa, el Estado ecuatoriano promoverá soluciones arbitrales en función del origen de la deuda y con sujeción a los principios de transparencia, equidad y justicia internacional.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos. En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior. La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados.

### ***2.1.8. Norma técnica de buenas prácticas a establecimientos farmacéuticos (2020)***

Art. 2.- **Ámbito de aplicación.-** La presente normativa es de cumplimiento obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras instalados en territorio nacional, que sean propietarios o representantes legales de los siguientes establecimientos: casas de representación farmacéuticas, distribuidoras farmacéuticas, empresas de logística y/o almacenamiento de productos farmacéuticos, distribuidoras de gases medicinales, casas de representación y distribuidoras de dispositivos médicos y/o reactivos bioquímicos de diagnóstico in vitro para uso humano, públicos y privados, categorizados en la normativa de permisos de funcionamiento de establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario; que almacenen, distribuyan y/o transporten los productos señalados en el artículo que precede.

Se exceptúa de la obtención de este certificado a las casas de representación y distribuidoras de dispositivos médicos y/o reactivos bioquímicos de diagnóstico in vitro para uso humano que almacenen, distribuyan y/o transporten únicamente tetinas y biberones y a los establecimientos de comercialización de dispositivos médicos; sin embargo, los establecimientos antes mencionados, para la obtención del permiso de funcionamiento, deben cumplir con buenas prácticas de almacenamiento, distribución y/o transporte de conformidad al instructivo que se elabore para el efecto.

Art. 4.- Los establecimientos sujetos a la presente normativa, deben contar con una organización propia, reflejada en un organigrama general, el cual se actualizará periódicamente y en el que debe constar la firma del o los responsables y del responsable técnico del establecimiento. El establecimiento, debidamente representado por una persona natural o jurídica, debe contar mínimo, con lo siguiente:

- a) Representante legal;
- b) Instalaciones y equipos que correspondan a las actividades que vaya a realizar;
- c) Permiso de funcionamiento del establecimiento, emitido por la ARCSA (para Casas de representación y Distribuidoras de dispositivos médicos y/o reactivos bioquímicos de diagnóstico in vitro para uso humano);
- d) Representación Técnica de un químico farmacéutico, bioquímico farmacéutico o profesional de la salud afín a los dispositivos médicos de acuerdo a la necesidad del establecimiento, según corresponda;

e) Documentación en la que se describan las funciones y responsabilidades del personal que labora en el establecimiento farmacéutico o en el establecimiento de dispositivos médicos de uso humano, de acuerdo a su organigrama; y,

f) Documentación técnica de sus actividades.

Art. 5.- Los establecimientos, deben contar con personal calificado, capacitado y con el conocimiento técnico suficiente para implementar y mantener un sistema que garantice el cumplimiento de las normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT).

Art. 6.- La responsabilidad técnica de los establecimientos farmacéuticos debe estar a cargo de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, que tendrá, entre sus funciones y responsabilidades, la coordinación de todas las actividades inherentes al aseguramiento de la calidad y del cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT) de los productos objeto de la presente normativa. En el caso de establecimientos de dispositivos médicos de uso humano estará bajo la responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico o profesional de la salud afín a los dispositivos médicos de acuerdo a la necesidad del establecimiento, misma que será verificada por la comisión inspectora.

Art. 11.- El personal que ingrese a laborar en el establecimiento debe recibir la inducción y el adiestramiento respectivo para el cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT), especialmente en aquellas normas a aplicarse en función de la actividad a realizar. Esta capacitación estará a cargo del responsable técnico del establecimiento y de su realización se llevará el registro correspondiente, en el cual debe detallar tanto los participantes, temas y el material didáctico utilizado.

Art. 12.- El personal que trabaja en áreas críticas del establecimiento en donde se manipulen productos altamente sensibilizantes, productos o medicamentos biológicos, medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización, productos que necesiten cadena de frío y/o congelación, productos que requieren condiciones de protección de luz (fotosensibles), entre otros; recibirá programas especiales de capacitación, respecto a la gestión de su almacenamiento, distribución y/o transporte.

Art. 27.- Los establecimientos deben contar con capacidad suficiente para permitir un adecuado almacenamiento de los productos, a fin de minimizar confusiones y riesgos de contaminación y permitir una rotación ordenada de los inventarios, para lo cual contarán con áreas rotuladas y delimitadas para:

- a) Recepción;
- b) Cuarentena;
- c) Productos aprobados;
- d) Medicamentos que contengan sustancias catalogadas sujetas a fiscalización, cuando aplique;
- e) Cámaras frías, cuartos fríos o equipos sub cero, en productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura;
- f) Materiales inflamables, productos fotosensibles, productos radioactivos, productos citotóxicos, explosivos y otros similares, cuando aplique;
- g) Despacho;
- h) Rechazos y bajas;
- i) Devoluciones y retiro del mercado;
- j) Impresiones (cuando aplique); y,
- k) Almacenamiento temporal o Cross docking (cuando aplique).

Estas áreas cumplirán las siguientes especificaciones:

a) Área de recepción. - Destinada a la revisión de los documentos entregados por el proveedor y a la verificación administrativa de las especificaciones técnicas de los productos, previo el ingreso al área de almacenamiento. El área de recepción debe estar diseñada de forma que permita proteger a los productos de las condiciones climáticas, que pudieran incidir en la calidad de los mismos. Los recipientes que contengan los productos deben estar completamente limpios para su respectivo ingreso a la bodega de almacenamiento y mantener las condiciones del producto.

b) Área de cuarentena. - Lugar en donde se almacenan los productos sobre pallets o estanterías, hasta su verificación técnica y aprobación por parte del responsable técnico. Su acceso estará restringido a personal no autorizado. Cualquier sistema informático que reemplace a la cuarentena física, debe proporcionar una seguridad equivalente. Los sistemas computarizados se validarán por personal capacitado del propio establecimiento o por una empresa contratada, debidamente acreditada para este tipo de actividades, para demostrar la seguridad en su acceso.

c) Área de productos aprobados. - Destinada al almacenamiento de los productos aprobados por parte de control y/o aseguramiento de calidad, para su ubicación en las estanterías debidamente identificadas, de acuerdo al procedimiento determinado por el establecimiento.

d) Área para el almacenamiento de medicamentos que contienen sustancias catalogadas sujetas a fiscalización. - Esta área debe contar con medidas de seguridad para evitar la pérdida, robo o hurto de este tipo de medicamentos y tener acceso restringido y controlado a solamente a personal autorizado; se contará con esta área únicamente cuando se almacene este tipo de productos.

e) Cámaras frías, cuartos fríos o equipos sub cero, en productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura. - Estas áreas deben disponer de equipos consoladores de las condiciones establecidas, las cuales se verificarán y registrarán de conformidad con el procedimiento determinado para el efecto.

f) Áreas para materiales inflamables, productos fotosensibles, radioactivos, productos citotóxicos, explosivos y otros similares. - Estas áreas deben estar debidamente identificadas y contarán con las medidas de seguridad apropiadas, de conformidad con el procedimiento operativo estándar que elabore el establecimiento para el efecto.

g) Área de despacho. - Área destinada para la preparación de los productos previo a su distribución.

h) Área para rechazos y bajas. - Esta área es de acceso restringido, en donde se almacenan los productos que fueron rechazados o dados de baja, para impedir su utilización hasta que se realice el proceso de destrucción según el procedimiento interno correspondiente. Los productos almacenados en esta área, no deben constituir una fuente de contaminación para el resto de productos almacenados.

i) Área para devoluciones y retiro del mercado. - Esta área debe estar claramente separada, delimitada, identificada y ser segura. Los productos devueltos y/o retirados del mercado, deben ser identificados y almacenados hasta que se tenga certeza que su calidad es satisfactoria o cuando corresponda ser destruidos.

j) Área de impresiones. - En esta área se pueden realizar actividades de impresión mediante el sistema inkjet u otro sistema de impresión, que aplique para los productos mencionados en el artículo 1 de la presente normativa; esta área debe disponer de los procedimientos operativos estándar para las actividades que se desarrollen y estará bajo la supervisión del responsable técnico del establecimiento. En esta área no se realizarán

procesos que afecten la integridad o sellado de los envases primario y secundario de los productos, así como tampoco procesos que afecten la estabilidad de los mismos como el termoencogible, salvo que este proceso esté autorizado en el registro sanitario. En caso que se manejen solventes para el proceso de impresión en inkjet, esta área debe disponer de un sistema de ventilación, incluyendo inyección y extracción de aire. En esta área se podrá realizar previa solicitud a la ARCSA, únicamente la impresión de la siguiente información:

1. Para dispositivos médicos, la solicitud se realizará mediante la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) como una inclusión de acondicionador en el registro sanitario:

a. Registro Sanitario; y;

b. Leyendas como: "Antes de usar este producto, ver inserto/manual de uso adjunto", "Estéril", "Producto desechable o no reusable", "Producto gratuito prohibido su venta", "Prohibida su venta", Proteger de la luz", y otras leyendas descritas en la normativa vigente.

2. Para medicamentos, la solicitud se realizará a través del Sistema de Gestión Documental Quipux: a. Precio de Venta al Público (PVP), y; b. Leyendas como: "Muestra Médica, Prohibida su Venta", "Medicamento gratuito prohibida su venta", "Prohibida su venta", y otras leyendas descritas en la normativa vigente. La información no contemplada en los numerales 1 y 2 debe ser impresa por el fabricante, con caracteres claramente legibles e indelebles, de acuerdo a lo aprobado en el registro sanitario.

k) Almacenamiento temporal o Cross docking. Esta área debe garantizar que, durante el almacenamiento temporal de los productos, los mismos se encuentren bajo las condiciones de temperatura y humedad detalladas por el fabricante, y debe contar con los procedimientos y registros necesarios para el área.

Art. 44.- Se llevará un registro manual o computarizado en el cual se consigne el nombre del producto, número de lote, fecha de expiración (cuando aplique para dispositivos médicos) y cantidad del producto. Esta información se verificará periódicamente.

Art. 45.- Se realizarán inventarios periódicos de las existencias de los productos, con el fin de llevar a cabo el control de los mismos, lo que será útil para: a) Verificar el registro de existencias; b) Identificar la existencia de excedentes; c) Verificar la existencia de

pérdidas o mermas; d) Controlar la fecha de caducidad de los productos (cuando aplique para dispositivos médicos); e) Verificar condiciones de almacenamiento; y, f) Planificar futuras adquisiciones. La no conciliación de los datos en el control de existencias de los productos, será investigada de acuerdo a los procedimientos elaborados para el efecto por el establecimiento, mismo que deberá tomar las acciones preventivas o correctivas pertinentes.

Art. 93.- Para obtener o renovar el Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT), o en el caso de requerir una ampliación en el alcance del certificado, el solicitante o representante legal del establecimiento debe presentar a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, Doctor Leopoldo Izquieta Pérez, a través de la herramienta informática o el medio que se determine para el efecto, los requisitos descritos en el Anexo 1 de la presente normativa, los mismos que deben estar suscritos por el representante legal y el responsable técnico del establecimiento. Una vez que la ARCSA apruebe la documentación referida, notificará al usuario el valor a pagar por Derecho de Servicios de Inspecciones y Certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT) y el tiempo para realizar dicho pago. El comprobante del pago realizado se remitirá a la ARCSA para su verificación y continuar con el proceso respectivo.

Art. 99.- El Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT), tendrá una vigencia de tres (3) años a partir de su emisión y será renovado por periodos iguales. Si durante la vigencia del certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT), el establecimiento realiza alguna ampliación o modificación, se mantendrá la vigencia inicial del mismo.

Art. 100.- En el Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y/o Transporte (BPA/BPD/BPT) constará mínimo lo siguiente:

- a) Nombre de la Empresa;
- b) Áreas de almacenamiento, distribución y/o transporte;
- c) Condiciones de almacenamiento;
- d) Tipo de producto o productos que el establecimiento almacena, distribuye y/o transporta;
- e) Número de certificado (Código de BPADT);

- f) Dirección, número del establecimiento y número de planta;
- g) Vigencia del certificado;
- h) Nombre del propietario o representante legal;
- i) Historial de BPADT (cuando aplique); y,
- j) Firmas de los responsables de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, Doctor Leopoldo Izquieta Pérez

### ***2.1.9. Ley Orgánica de Salud (2006)***

Art. 129.- El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano. La observancia de las normas de vigilancia y control sanitario se aplican también a los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada.

Art. 131.- El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, almacenamiento, distribución, dispensación y farmacia, será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional.

Art. 132.- Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados.

Art. 140.- Queda prohibida la importación, comercialización y expendio de productos procesados para el uso y consumo humano que no cumplan con la obtención previa de la notificación o registro sanitario, según corresponda, salvo las excepciones previstas en esta Ley.

Art. 141.- La notificación o registro sanitario correspondientes y el certificado de buenas prácticas o el rigurosamente superior, serán suspendidos o cancelados por la autoridad sanitaria nacional a través de la entidad competente, en cualquier tiempo si se

comprobase que el producto o su fabricante no cumplen con los requisitos y condiciones establecidos en esta Ley y sus reglamentos, o cuando el producto pudiese provocar perjuicio a la salud, y se aplicarán las demás sanciones señaladas en esta Ley. Cuando se trate de certificados de buenas prácticas o rigurosamente superiores, además, se dispondrá la inmovilización de los bienes y productos. En todos los casos, el titular de la notificación, registro sanitario, certificado de buenas prácticas o las personas naturales o jurídicas responsables, deberá resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros, sin perjuicio de otras acciones legales a las que hubiere lugar.

Art. 142.- La entidad competente de la autoridad sanitaria nacional realizará periódicamente inspecciones a los establecimientos y controles post registro de todos los productos sujetos a notificación o registro sanitario, a fin de verificar que se mantengan las condiciones que permitieron su otorgamiento, mediante toma de muestras para análisis de control de calidad e inocuidad, sea en los lugares de fabricación, almacenamiento, transporte, distribución o expendio. Si se detectare que algún establecimiento usa un número de notificación o registro no asignado para el producto, o distinto al que corresponda, la entidad competente de la autoridad sanitaria nacional suspenderá la comercialización de los productos, sin perjuicio de las sanciones de ley.

Art. 153.- Todo medicamento debe ser comercializado en establecimientos legalmente autorizados. Para la venta al público se requiere de receta emitida por profesionales facultados para hacerlo, a excepción de los medicamentos de venta libre, clasificados como tales con estricto apego a normas farmacológicas actualizadas, a fin de garantizar la seguridad de su uso y consumo.

Art. 154.- El Estado garantizará el acceso y disponibilidad de medicamentos de calidad y su uso racional, priorizando los intereses de la salud pública sobre los económicos y comerciales. Promoverá la producción, importación, comercialización, dispensación y expendio de medicamentos genéricos con énfasis en los esenciales, de conformidad con la normativa vigente en la materia. Su uso, prescripción, dispensación y expendio es obligatorio en las instituciones de salud pública.

Art. 155.- Los medicamentos en general, incluyendo los productos que contengan nuevas entidades químicas que obtengan registro sanitario nacional y no sean

comercializados por el lapso de un año, serán objeto de cancelación de dicho registro sanitario.

Art. 158.- El desarrollo, la producción, manipulación, uso, almacenamiento, transporte, distribución, importación, comercialización y expendio de productos nutraceúticos, será permitido cuando se demuestre técnica y científicamente ante la autoridad sanitaria nacional, su seguridad para el consumidor y el ambiente. El registro y control sanitarios de estos productos se sujetará a las regulaciones vigentes para medicamentos.

Art. 159.- Corresponde a la autoridad sanitaria nacional la fijación, revisión y control de precios de los medicamentos de uso y consumo humano a través del Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano, de conformidad con la ley.

***2.1.10. Directrices para los organismos de inspección acreditados con fines de certificación de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y/o transporte para establecimientos de dispositivos médicos de uso humano (2020)***

4.3. DOCUMENTOS GENERADOS DE LA INSPECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO. DISTRIBUCIÓN Y/O TRANSPORTE. Los Organismos de Inspección Acreditados deberán considerar lo siguiente para la entrega de los resultados por obtención, renovación, ampliación, modificación o inclusión.

4.3.1 ACTA DE INSPECCIÓN El acta de inspección deberá contener mínimo lo siguiente:

a. Tipo de la inspección: obtención, renovación, ampliación, modificación o inclusión.

b. Datos del establecimiento a inspeccionar: Razón social, ubicación (provincia, parroquia, ciudad, dirección, verificada en la página web del SRI), número del RUC, número del establecimiento, categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, vigente.

c. Números de teléfono del representante legal y responsable técnico.

d. Fecha de la inspección (día/mes/año).

e. Nombres completos de los inspectores designados.

f. Nombres completos, número de cédula y firmas del representante legal y del responsable técnico o sus delegados con la designación emitida por el representante legal.

g. Detalle de los hallazgos evidenciados.

h. Nombre completo y firma del inspector.

i. Uso del símbolo de acreditación o la condición de acreditado.

4.3.2. INFORME DE INSPECCIÓN El informe de inspección deberá contener mínimo lo siguiente:

a. Tipo de la inspección: obtención, renovación, ampliación, modificación o inclusión.

b. Datos del establecimiento a inspeccionar: Razón social, ubicación (provincia, parroquia, ciudad, dirección, verificada en la página web del SRI), número del RUC, número del establecimiento, teléfono del responsable legal y responsable técnico, categorización otorgada por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, vigente.

c. Nombre completo del representante legal y del responsable técnico.

d. Fecha de elaboración del informe (día/mes/año).

e. Fechas de la inspección (día/mes/año).

f. Nombres completos de los inspectores designados.

g. Antecedentes del establecimiento, en donde se indique la estructura organizacional (áreas que dispone) y la descripción que el establecimiento está cumpliendo con la normativa vigente.

h. Resumen, en donde se declara por medio de un visto el cumplimiento parcial o total de los siguientes artículos, como se puede observar en la Tabla 3.

### **Tabla 3**

*Resumen de artículos auditables de conformidad a la normativa BPADT*

<b>Artículo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumplimiento</b>	
		<b>Parcial</b>	<b>total</b>
Art. 4	De las organizaciones		
Art. 5 al Art. 18	Del personal		

Art. 19 al Art. 29	De la infraestructura o instalaciones
Art. 30	De los equipos y materiales
Art. 31 al Art. 36	De la recepción de productos
Art. 37 al Art. 48	Del almacenamiento de productos
Art. 49 al Art. 61	De la documentación
Art. 62 al Art. 85	De la distribución y transporte
Art. 86 al Art. 89	De los reclamos y devoluciones
Art. 90 al Art. 92	Retiro del mercado

---

Nota: Presenta los artículos relacionados con la normativa técnica sanitaria de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y/o transporte para establecimientos farmacéuticos y establecimientos de dispositivos médicos de uso humano.

Tomado de (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Enfoque de la Investigación.**

En el presente trabajo de investigación se emplea el enfoque cualitativo, el cual permite una acción indagatoria de forma dinámica entre los hechos y la interpretación, resultando así, un proceso circular, en la cual, la secuencia puede variar. Este enfoque, se emplea cuando se quiere obtener la mayor cantidad de información, así como contrastar y confrontar resultados del estudio, que ayuden a fundamentar mejor, tanto los procesos, la literatura, así como también a llegar a unos mejores resultados (Hernández, 2014).

En el estudio se utiliza este enfoque porque permite al autor explorar los hechos en sí, tal como se van presentando, desde los testimonios de los informantes de las cinco empresas estudiadas, mientras se va desarrollando una teoría coherente en el proceso para luego representar la interpretación del fenómeno observado.

Es decir, la investigación mixta permite la exploración y descripción del tema de estudio, de donde posteriormente se generan las perspectivas teóricas, no contempladas inicialmente, pero que aportan características y rasgos claves para entender el comportamiento del fenómeno estudiado. Estas perspectivas teóricas se fundamentan sobre el análisis documental cuantitativo que se hace a la evidencia que da la empresa, y a través de técnicas como el Forecast para conocer pronósticos sobre posibles resultados, que permitan desarrollar estrategias ajustadas a la realidad del mercado y del comportamiento del escenario en el tiempo.

### **3.2. Tipo de Investigación.**

#### ***3.2.1. Documental***

La investigación documental es empleada como un complemento y extensión de la revisión biográfica, la cual adquiere significado en el campo de la educación, dado que se convierte en un sinónimo de investigación de archivos y el uso de documentos y registros públicos y privados para entender un tema determinado (Vásquez, 2020). En este caso, el contexto del presente estudio, se requirió de un análisis de la información de las empresas consideradas dentro de la muestra, lo que involucra la revisión documental como una de las tipologías involucradas en la investigación.

De igual manera, contempla el análisis de la literatura científica con el fin de entender los diversos enfoques de la planificación estratégica usados en el proceso de gestión de la cadena de suministro.

### **3.2.2. Exploratoria**

Las investigaciones exploratorias se desarrollan cuando el propósito es indagar una problemática o tema poco estudiado con cierto grado de profundidad. De esta forma, los estudios de este tipo sirven para habituarse a los fenómenos desconocidos, conseguir información, investigar nuevos problemas, identificar conceptos promisorios, o sugerir nuevas afirmaciones y proposiciones (Hernández, 2014). O también, es un nivel o alcance que se plantea cuando se sigue una ruta diferente a la habitual, como es el caso del presente estudio, que se hace un estudio cualitativo, tomando especial consideración a los aportes de los expertos en el tema.

Este tipo de estudio es empleado porque permite obtener indagaciones y determinar contextos y situaciones sobre el tema de estudio.

### **3.2.3. Descriptiva**

La investigación descriptiva permite especificar las propiedades y características significativas de cualquier fenómeno que esté siendo estudiado (Hernández, 2014). Se aplica este tipo de investigación, ya que permite caracterizar las empresas con certificación BPADT, a partir del cual se puede determinar su estructura o comportamiento y así establecer su incidencia en la planificación estratégica de la cadena de suministros. De igual manera, se describen algunas categorías para el análisis e interpretación de los testimonios dados por los representantes de las empresas.

## **3.3. Métodos y Técnicas utilizados:**

### **3.3.1. Método**

#### **3.3.1.1. Inductivo**

La inducción es razonamiento general que se obtiene a partir de la interpretación de aspectos o elementos que conforman un fenómeno de estudio, y su comportamiento en un

contexto determinado. Analiza una fracción de un todo, por lo que parte de lo particular a lo general. La característica principal de este método es que se emplea para alcanzar interpretaciones de los hechos particulares, para llegar a conclusiones que pueden aplicarse de forma general (Abreu, 2015).

Este método es utilizado en el presente estudio porque permite al autor, iniciar con la observación individual de los hechos, luego se describen algunos rasgos o características que se aportan del fenómeno, tal y como lo conciben los participantes, se pueden realizar comparaciones, contrastaciones o triangulaciones, lo importante es tratar de llegar a la obtención de conclusiones universales que pueden ser postuladas como fundamentos. Es un método que ayuda a darle sentido a la teoría que se obtiene tanto de la fuente primaria (entrevistados), como de las fuentes de fundamentos (literatura revisada).

### **3.3.1.2. Método Analítico**

Es importante tener a consideración que, para la recolección de información y posterior determinación de la situación actual del sector de distribución de dispositivos y equipamiento médico, se especifica la aplicación de herramientas ligadas a un análisis estratégico de los entornos sobre el que se desarrollan estas empresas, entre las herramientas aplicadas se estipula:

- El análisis PEST (análisis del macroentorno)
- El análisis FODA (análisis de factores externos e internos)

Seguidamente se presentan las dos herramientas utilizadas como parte del método analítico, y se aplicó de igual manera la entrevista como técnica para el estudio de campo.

**Tabla 4***Presentación de herramientas*

<b>Herramienta aplicada</b>	<b>Descripción</b>
Análisis PEST	El análisis PEST o estudio de macroentorno es aplicado para identificar y conocer el entorno a nivel macro sobre el que se manejan las empresas distribuidoras de dispositivos y equipamientos médicos.
Análisis FODA	El análisis FODA se empleará para la estipulación y organización de cada uno de los factores identificados en los esquemas de análisis anteriores.

Nota: Agrupa y enlista el grupo de herramientas a utilizarse para la definición del estado situacional del sector analizado.

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

### **3.4. Técnica**

#### **3.3.2. La entrevista**

La entrevista es una técnica que se desarrolla para conversar e intercambiar información entre dos o más personas, en la cual se busca información sobre un tema de interés del estudio. A través de esta técnica se realizan las preguntas y respuestas, lo que permite una comunicación y construcción contigua de significados, relacionados a un tema específico (Hernández, 2014).

La entrevista está dirigida a las principales empresas, con certificación BPADT en la ciudad de Guayaquil y se desarrolló con la intención de recabar información útil acerca del tema estudiado. Por lo tanto, se requirió de la aplicación de un proceso de categorización e interpretación del testimonio dado por los entrevistados. El proceso de categorización e interpretación forma parte de la organización, sistematización de la información, para proceder con los análisis correspondientes.

La entrevista está compuesta por 15 preguntas relacionadas con el desempeño de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT. Se buscó concretamente,

comprender el discurso y las ideas planteados por los expertos, relacionados con los factores que afectan la cadena de suministro en el sector del mercado en el cual se desempeñan estas empresas. En la entrevista, se tomó en consideración el aporte de los expertos sobre la planificación estratégica de importaciones y control de la cadena de suministros. La entrevista que se realizó, fue direccionada a levantamiento de información relevante para conocer la situación actual de cada una de las empresas consideradas como objeto de estudio.

### **3.4. Población**

La población es el conjunto de todos los elementos o casos con características comunes que los hace observables y a partir de los cuales se obtiene información necesaria para obtener los resultados de la investigación (Arias, 2016). Para el caso del estudio actual la población está definida por las principales empresas, con certificación BPADT en la ciudad de Guayaquil que, de acuerdo a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria son 22.

### **3.5. Muestra**

La muestra es un subconjunto de la población sobre la cual se aplicó el método seleccionado y permitiera obtener las inferencias de la investigación (Arias, 2016). Existen dos grandes tipos de muestreo, el probabilístico (todos tienen la misma posibilidad de ser elegidos) y el no probabilístico (la muestra depende de las características de la investigación) (Hernández, 2014).

Para la presente investigación se utilizó el muestro no probabilístico, de forma que se eligen los elementos conforme a las características del estudio y a la toma de decisiones del autor. En este sentido, se consideraron como actores participantes en el estudio a los establecimientos de mayor facturación en la ciudad de Guayaquil, las mismas son un referente fuerte ante este sector, lo que deja una muestra total 5 empresas las cuales se mencionan a continuación:

- Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.
- Leterago del Ecuador S.A.
- Ecuador Overseas Agencies C.A.

- Fresenius Medical Care Ecuador Holdings S.A.
- VIBAG C.A.

### **3.6. Criterios para la selección de las empresas estudiadas**

Para la selección de las empresas estudiadas, se aplicó la intencionalidad del autor, y los criterios preestablecidos.

- Empresas con mayor facturación tuvieron durante los últimos seis meses.
- Se consideró el desempeño que han tenido.
- La facilidad para la recolección de la información.

### **3.7. Análisis, interpretación y discusión de resultados. –**

En las siguientes líneas se exponen los resultados obtenidos de la combinación de tres herramientas metodológicas para el levantamiento y análisis de la información, que permitieran conformar un panorama bien informado sobre los principales factores que inciden en la planificación estratégica de la cadena de suministro de las cinco empresas con certificación BPADT, estas son: Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A., Leterago del Ecuador S.A., Ecuador Overseas Agencies C.A., Fresenius Medical Care Ecuador Holdings S.A. y VIBAG C.A.

Para ello se emplearon tres herramientas metodológicas:

- El análisis PEST (análisis del macroentorno)
- El análisis FODA (análisis de factores externos e internos)
- Entrevistas a expertos (opinión de los expertos en las empresas del sector suministros y equipos médicos)

#### **3.7.1. Análisis PEST**

Con relación a la revisión del macroentorno correspondiente al sector de las cinco empresas analizadas, se establece los factores, tipos, la justificación y el efecto sobre ese macro entorno.

**Tabla 5***Análisis PEST*

<b>Factor</b>	<b>Tipo de factor</b>	<b>Justificación</b>	<b>Efecto</b>
Político	Amenaza	<p>Basados en el contexto que refiere el factor correspondiente al análisis político en la evaluación del macroentorno, se logra resaltar que en la actualidad, el gobierno está a punto de cumplir su segundo año de posesión, el país aún se encuentra atravesando por una incertidumbre política, teniendo a consideración de que dicho mandatario recibió el poder en un entorno de lucha contra crisis sanitaria, violencia, crisis económica y sobreendeudamiento público, a esto se le suma el constante cambio de figuras ministeriales de varias índoles por diferentes razones (Campaña, 2021).</p> <p>A razón de esto se determina que en el país existe una inestabilidad política, siendo este un entorno poco favorable para el desarrollo de las empresas del sector analizados, dado que pueden surgir cambios sin premeditación.</p>	Inestabilidad política del país

Económico	Amenaza	<p>Por parte del contexto que trata el factor económico perteneciente al presente análisis, se determina que el país se encuentra en un ambiente de reactivación post pandemia, donde para nadie es ajeno, que la economía a nivel mundial presento una fuerte recesión esto a raíz de la aparición del Covid-19. Siendo Ecuador uno de los países con mayor afectación cuya estadística determina que su economía decayó aproximadamente un 7,8%. A partir de esta recesión, la economía ha presentado una lenta recuperación, para el primer trimestre del presente año se registró un crecimiento del 0,4% en comparación con el último trimestre del año 2021 (BCE, 2022).</p> <p>A términos generales estos índices de aumento mínimo, representan un crecimiento lento de la economía en el país, lo cual indica que tiene una baja capacidad económica y de obtención de inversión, situación que de no mejorar puede presentar problemas no solo para la industria analizada, sino a nivel general del sector productivo.</p>	Economía del país en lenta recuperación
Social	Amenaza	<p>Bajo el análisis del factor social correspondiente a este estudio, se especifican eventos que pueden afectar directamente a la cadena</p>	Incertidumbre por posibles manifestaciones

de suministro no solo del sector de empresas distribuidoras de dispositivos médicos sino a industria productiva en general, siendo este evento puntual, las manifestaciones y paro nacional llevado a cabo el mes de junio, donde la comunidad indígena se tomó las vías principales del país impidiendo así su circulación por las mismas. Esto repercutirá a largo plazo en el crecimiento económico en el país, ya que a corto plazo de acuerdo con el Banco Central del Ecuador se calcula un total de \$822 millones de dólares en pérdidas por estas paralizaciones, finalmente dicho evento culminó a los 18 días a través de un acuerdo del gobierno con la comunidad indígena, el cual según los términos deberá ser cumplido o caso contrario las comunidades ejecutarán nuevas protestas (Coba, 2022).

Bajo este análisis, se puede determinar que este factor tiene a convertirse en una amenaza para el sector analizado, puesto que se mantiene la incertidumbre de que se genere una nueva convulsión social, dicha incertidumbre también se expande hacia una posible deserción de las inversiones extranjeras.

Tecnológico

Oportunidad

En cuanto al ámbito tecnológico del presenta análisis, es importante tener a consideración que a nivel nacional no se producen dispositivos y equipamientos médicos, lo cual técnicamente, deja al mercado bajo la dependencia de productos importados, lo cual representa una oportunidad para las empresas cuya actividad económica se basa en la importación y distribución de este tipo de productos. Adicionalmente cabe recalcar que el sector al que pertenecen este tipo de producto mantiene una innovación constante, por lo que los clientes requerirán de nuevos dispositivos o equipamientos cada cierto tiempo.

Presencia de un mercado  
continuo

---

Nota: Presenta los resultados y principales eventos arraigados al macroentorno.

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

En cuanto a los factores político y económico del macroentorno analizado se obtuvo que, el país en la actualidad se encuentra en un apogeo por lograr la recuperación económica, y rescate de valores políticos, aunque fenómenos como la incertidumbre política. Esto, teniendo a consideración de que dicho gobierno recibió el mandato bajo un escenario de pandemia, violencia generalizada, crisis económica y sobreendeudamiento público, a esto se le suma el constante cambio de figuras ministeriales, que, de algún modo, inciden en el desarrollo de operaciones comerciales de importancia en el país, como las importaciones.

Por otra parte, en cuanto a social y tecnológico puede existir una mejor oportunidad y apertura a la mejora del panorama, puesto que la presencia de un mercado continuo, un intercambio comercial que crece y se enfrenta a grandes desafíos, pero que se visualiza con grandes oportunidades en el tiempo, por el desarrollo tecnológico en el cual se maneja.

### **3.7.2. *Entrevista***

La entrevista fue realizada con la participación de 5 elementos especializados en el área de gestión de la cadena de suministro del sector analizado, esta agrupó información relacionada con la gestión de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT.

**Tabla 6**

*Análisis de la entrevista*

N.º	PREGUNTA	RESPUESTAS DE LAS 5 EMPRESAS	INTERPRETACIÓN	FACTOR
1	¿Cuáles son los problemas que han generado la selección de una ruta de importación errónea y de qué manera lo han solucionado?	<p><b>LETERAGO</b></p> <p>La recuperación económica (porcentaje de ganancia), fecha corta de vencimiento, cumplimiento con contratos ya establecidos, son factores críticos para seleccionar una ruta alterna ya que existen dispositivos con un límite de ganancia, entonces es preferible el detener la importación antes de que estos dispositivos ingresen a la ruta ya que sería una pérdida para nosotros, en esta parte también es de suma importancia el manejo comercial, no podemos dejar desamparado al cliente final.</p> <p><b>DIFARE</b></p> <p>Los problemas son un lead time de tránsito más largo; un costo de transporte internacional más alto. La solución es realizar un análisis más al detalle entre costo y beneficio (lead time total)</p> <p><b>FRESENIUS</b></p> <p>Sobre todo, inconvenientes con el cumplimiento de los tiempos preestablecidos, pues estos problemas generados por caso fortuito o fuerza mayor tienen un impacto con el cumplimiento cronológico, estos problemas se pudieran sobrellevar con un proceso de instanciamiento con los clientes y acuerdos comerciales que beneficien a ambas partes. Dependiendo de la magnitud del problema nosotros solemos implementar planes de mitigación y así poder cumplir con el cliente.</p> <p><b>VIBAG</b></p> <p>Nosotros no hemos tenido inconvenientes de ese tipo. Pero si se presentan situaciones, por ejemplo, en cuando fue el cierre del puerto de Shanghái, tuvimos que sacar nuestro agente aduanero porque lo manejamos con agente aduanero. Nuestro agente de carga nos sacó la mercadería, por un lado, hasta por otras rutas y bueno, tuvimos retrasos como que en una ocasión, pero como de casi 45 días sabes que como en si escoges mal una ruta o demora más una ruta con el acto delictivo y todo eso y todo eso, esos tiempos de respuesta en lo que es implementos, insumos médicos o de laboratorio, el cliente y el paciente no espera.</p>	<p>Como el contexto de los problemas derivados de una selección errónea de una ruta de importación se tiene a consideración principal a afección del porcentaje de ganancia de las empresas, el aumento de tiempo del lead time y con esto el posible aumento de costos de logística, transportes y otros rubros que se a raíz de esto. Entre a posible solución abarcan la paralización inmediata de las importaciones para la ejecución de análisis de costo-beneficio lead time total, y posterior implementación de planes de mitigación</p>	<p>El lead time es sensible al cambio generado por factores internos y externos.</p>

---

No existe algún costo que, suplante la necesidad de un paciente porque es la vida del paciente. Y obviamente nosotros ofertamos con hospitales públicos y privados y bueno, decidir e ir y digamos monitorear las rutas. Ese elegir las rutas correctas es parte de lo que de la estrategia de planificación sucede, de los retrasos por ciertos factores externos que nosotros no podemos controlar, como por ejemplo esta fue la cuarentena en China por el muelle de Shanghai. Y bueno, básicamente eso fue lo que sucedió. A eso corres en extra costos, que es lo que implica el factor. Corres en costos extras porque tienes que gastar más en transporte, pagar otro tipo de impuestos, trasladar la mercadería en otro tipo de transporte, pero obviamente ya son casos extremos.

#### OVERSEAS

Sobre el tema logístico que manejamos, somos una empresa comercializadora e importamos todos nuestros productos, que ya es el producto terminado. Siempre es un punto muy importante ver la mejor manera de traer el producto. Por los temas de costos logísticos, el valor de importación, el factor del producto cuando llega.

Entonces, por ejemplo, hay diferentes productos que tenemos de Holanda, de Estados Unidos. Estados Unidos es un país enorme en donde tenemos diferentes ciudades, por ejemplo, Utah, Memphis, New York. Entonces lo que nosotros hacemos para abaratar costos es consolidar pedidos. Para Estados Unidos si tengo un pedido listo de la planta de Memphis y tengo otro de Utah, que es lo que nosotros hacemos, unificar todo en una sola salida para que todo venga, una sola importación y el costo sea menor. Es muy importante siempre el tema de los costos, porque a la larga si uno trae muy poco producto en valor, al llegar acá tienes que pagar los valores aduaneros, el flete y eso eleva el producto encareciendo el margen.

---

<p>¿Cuáles son los factores de riesgo enfrentados, que están ligados a un cargamento en su ruta de importación y cómo proceden?</p> <p>2</p>	<p><b>LETERAGO</b></p> <p><u>La fecha corta de caducidad de los productos</u> generalmente se presentaba un problema para la entrega de los procesos de las instituciones públicas y se procedía a la comunicación del área comercial para que estos nos aprueben con la información detallada por el cliente y a su vez gestionar la importación de los reactivos marca Roche.</p> <p><b>DIFARE</b></p> <p>El principal factor de riesgo es la mala <u>manipulación del producto y las temperaturas</u> a las que está obligado el producto a tener durante el transito internacional.</p> <p>Lo que debemos hacer en la recepción del producto es validar que el empaque primario y secundario estén en buen estado y hacer una revisión al 100% del producto.</p>	<p>Los principales factores de riesgos se encuentran ligados al proceso logístico y de transporte, en el cual se generan problemas con las fechas de vencimiento de los productos, y la baja posibilidad de mantener esta en inventario, manipulación incorrecta del producto, almacenaje a una</p> <p>Dispone de tipos de productos que se encuentran ligados a fechas de vencimiento y estrictas especificaciones de transporte.</p>
--	--	--

---

---

Por el factor climático considerar que muchos productos si pueden estar sometidos a altas temperaturas y otros no. (validar el embalaje).

**FRESENIUS**

La diversidad de inconvenientes externos e internos, entonces, lo que posiblemente podríamos encontrar puede ser caducidad de productos, mala manipulación, almacenaje incorrecto, lo que corresponde también a la climatología al embarque y al desembarque, estrictamente hablando temas que son mera responsabilidad de quién debe transportarlo, operadores logísticos y/o agentes aduaneros.

**VIBAG**

La mayoría de nuestros reactivos y productos necesitan mantener cadena de frío esto va ligado a controles térmicos muy estrictos desde que salen de la fábrica; por lo general nuestros proveedores son de Asia y Europa, el control térmico se realiza con dataloggers e implica sostener la cadena de frío constante y monitoreado (2 a 8°C) y en algunos casos con temperatura congelada, lo que implica un valor adicional y deben controlarse desde el embarque mismo de la mercadería.

**OVERSEAS**

Hay dos que se me viene a la mente, el primero, que es el más drástico, es el robo a la mercadería, porque la producción en una planta hasta que llega a la parte de la aduana donde se va a partir el producto parte hacia Ecuador, es un movimiento que a veces lo hacen terrestre, en donde pueden haber robo de contenedores de la mercadería.

Nuestro giro de negocio son equipos médicos, el mercado lo conoce, sabe que robar un ultrasonido o una impresora tiene un costo bastante alto que podrían salir beneficiados. Entonces aquí un punto muy importante se debe tener la mercadería asegurada, así evitamos cualquier problema. Si llega a haber un robo, el seguro cubre total el total de la pérdida.

temperatura errada, el no llevar el control estricto del proceso. El robo de los productos.

Mercadería susceptible a robos por su gran valor comercial.

---

**LETERAGO**

SI, realizaba las compras de Gasometría Nipro pero últimamente en los clientes tales como Ceibos los cartuchos llegaban regados, el hospital notificaba la novedad y servicio técnico generaba los respectivos informes de dicho material para poder realizar la devolución al proveedor y nos entreguen nuevos cartuchos.

**DIFARE**

Si claro, hemos verificado en conjunto y determinado oportunidades de mejora.

Como toda empresa, este tipo de organizaciones no se centra exenta a insatisfacciones por parte de los clientes, sin embargo, en la mayoría de los casos estos inconvenientes se

En el caso de asistencia técnica, esta puede tardar por la inexistencia

3 ¿Se han presentado clientes insatisfechos por algún producto

<p>comercializado, cómo lo solucionó?</p>	<p><b>FRESENIUS</b> Afortunadamente nuestra parte comercial es uno de nuestros recursos más favorables en este giro del mercado, desde mi experiencia no hemos tenido este tipo de incidentes, esperemos seguir actuando de esta manera.</p> <p><b>VIBAG</b> No hemos recibido reclamos con los reactivos, pero si con los equipos ya que cuando se manejan este tipo de dispositivos es necesario tener un stock de repuestos (apoyo tecnológico), ya que las fallas técnicas de origen no las podemos controlar, la fábrica asume los costos y se lo realiza bajo la figura de nota de crédito.</p> <p><b>OVERSEAS</b> A veces nuestros proveedores se demoran con la mercadería, no tienen el producto listo y entonces eso tras el embarque no se llegan a cumplir los tiempos estipulados y en el momento en que el cliente no tiene el producto le causa un malestar. Como a cualquier persona que le prometemos un producto en cierta fecha y no se lo entrega, no va a estar conforme. ¿Qué es lo que nosotros hacemos? Hablamos con el cliente, le proponemos un plan de mejora. Por ejemplo, si son insumos, le buscamos un producto sustituto que pueda cubrir su necesidad y que no se vea afectado en sus actividades y para el caso de un equipo, le ofrecemos algún mantenimiento gratis para darle ese servicio adicional. Un servicio postventa, porque en nuestros equipos médicos es un servicio adicional que nosotros brindamos.</p>	<p>encuentran ligados con el estado de la mercadería al recibirse por parte del proveedor, ya que en muchos casos mercadería defectuosa puede pasar a mano de los clientes, generando molestias e insatisfacción. En estos casos entre las acciones de solución se ejecuta el proceso de devolución para la sustitución de la misma, o asistencia técnica en el caso de los equipos, otro factor importante corresponde a la estipulación de actividades de un servicio de postventa.</p>	<p>de repuestos, y en su mayoría de veces es costeadas por las empresas distribuidoras. Es importante contar con un servicio posventa para mantener una retroalimentación constante con los clientes.</p>
<p>4 ¿Ha presentado una situación de impacto negativo en el mercado? ¿Con cuál producto</p>	<p><b>LETERAGO</b> A través del Área Comercial y Gerencia se procedía a detener la importación de X reactivo para evitar tener productos que no tienen buena rotación y a su vez no se caduquen en la bodega de frío.</p> <p><b>DIFARE</b> NO afortunadamente.</p> <p><b>FRESENIUS</b></p>	<p>En esta industria es importante disponer de un excelente análisis de las tendencias del mercado y a su vez, mantener una comunicación efectiva con los clientes, dado que las empresas no pueden mantener un</p>	<p>No se puede almacenar productos de baja rotación de stock.</p>

o equipo y qué acciones tomó?

Como le mencioné en la pregunta anterior nuestra representación comercial no se ha visto incluida en estos temas sin embargo considero que lo más recomendable sería, una excelente comunicación con el cliente, la satisfacción de ellos es uno de nuestros objetivos en la política de calidad de la compañía.

**VIBAG**

No hemos tenido algún impacto negativo significativo, siempre hemos tratado de cubrir las necesidades de los clientes en base a nuestra garantía nuestra respuesta es inmediata cambiando la totalidad del equipo.

**OVERSEAS**

Cuando nos ha ocurrido estos casos, la mejor forma de solucionarlo es el diálogo con el cliente, explicarle el motivo de por qué el producto no llegó ya que a veces uno puede decir no se pidió a tiempo, fue culpa de nuestra parte o el proveedor no tuvo el producto listo. Entonces todo el escenario se lo explicamos al cliente, le contamos el motivo, se nos salió de las manos. Por ejemplo, en el 2020 tuvimos el tema del COVID 19. Exactamente eso fue un tema que atrasó los embarques a otro nivel. El proveedor tenía la mercadería lista, pero no había barcos que puedan traer el producto. Todo esto causó retrasos en la cadena logística y a la larga le afecta al cliente. Entonces lo que nosotros hacemos es explicarles. Consideramos que una herramienta muy importante para el éxito es la comunicación, y eso lo hacemos con nuestros clientes. Comunicarles todo cuando ya sabemos que la máquina no va a llegar, hablamos con ellos con anticipación. No esperamos la fecha límite para recién dar una explicación.

stock que tenga una baja rotación, ya que en el caso de productos perecibles estos pueden llegar a su fecha de conducción, y en el caso de equipos pueden estropearse por su desuso. En este caso las acciones tomadas corresponden a mantener una buena comunicación con los clientes y de esta manera importar la mercancía necesaria.

Comunicación constante con los clientes

Dentro del contexto regulatorio, ¿Cuántas veces ha presentado problemas con los registros sanitarios y con qué producto se ha presentado?

**LETERAGO**

Si con el CELLPACK, este producto tiene como novedad que cambia el Registro Sanitario y al momento que había que hacer entregas a Instituciones publicas

**DIFARE**

Se han presentado retrasos en registrar dispositivos médicos, más que todo en equipos cuya documentación no de los fabricantes no se ha completado debido a que desde origen los documentos apostillados y consularizados no llegan a su debido tiempo y la ARCSA tiene un tiempo estimado para completar estos procesos y por ende se deben volver a ingresar los procesos de registros.

**FRESENIUS**

Lastimosamente este es un factor externo que nosotros como compañía no podemos manejar ya que la ARCSA es la que emite los registros sanitarios de los productos, lo que

En este sector es muy frecuente que se presenten problemas con los respectivos registros sanitarios de los productos importados, teniendo como principales causales el cambio regulatorio a nivel nacional por parte del ARCSA, la recepción tardía de

Cambios inesperados de la regulación a nivel nacional. Plazos inflexibles en la recepción de información

mis compañeros en el área de regulatorios hacen siempre es realizar un monitoreo día a día de los avances del proceso de registros sanitarios lo cual si nos ha beneficiado

#### **VIBAG**

Nuestro departamento regulatorio nos ha comentado que se presenta frecuentemente con aceites y lubricantes; demoran los documentos habilitantes ya que estos productos no son considerados dispositivos médicos pero si ayudan para el correcto funcionamiento de los equipos, es por esto que se debe realizar un acercamiento a la ARCSA para indicar todos estos por menores, por ejemplo nosotros trabajamos con equipos que necesitan electrodos de sodio y potasio y estos no están catalogados como reactivo más bien es un considerado un accesorio pero la regulación local solicita que sea tratado bajo la figura de dispositivo médico lo cual implica obtener un registro sanitario.

#### **OVERSEAS**

Tuvimos un inconveniente hace un tiempo que no estaba listo el registro sanitario para importar unos papeles reactivos que antes lo podíamos importar sin registro sanitario, pero después salió la normativa que necesitamos dichos documentos (registros sanitarios) no pudimos importar el producto por cinco meses, entonces lo que nosotros hicimos fue buscar una alternativa. Si no podemos importar al proveedor que siempre le compramos, buscamos aquí en el mercado local, le compramos a un importador, una marca diferente y así pudimos cumplir con nuestros clientes, con las fechas de entrega y evitamos ninguna inconformidad con ellos.

#### **LETERAGO**

Porque justamente hubo una actualización en las Partidas Arancelarias en dispositivos médicos.

#### **DIFARE**

Considero el cambio precipitado en las partidas arancelarias que entorpece los procesos regulatorios y por ende el conlleva a retrasos en la planificación oportuna de importaciones.

#### **FRESENIUS**

Dentro de los inconvenientes legales más comunes podemos mencionar el tema de los cambios en las partidas arancelarias como principal problema, ya que esto afecta principalmente a las importaciones y por ende desacelera el proceso de nacionalización de los productos.

documentos importantes por parte del proveedor.

para el proceso de la obtención de registros sanitarios.

6 ¿Cuáles serían los elementos en el ámbito legal que constituyen impedimentos en su empresa para sostener la planificación

Entre los principales elementos para mantener una correcta planificación estrategia de las importaciones de este tipo de sector y posiblemente demás sectores importadores corresponde a los cambios o actualizaciones constantes de las partidas arancelarias, ya que cuando

Cambios o actualización constante de las partidas arancelarias.

estratégica de importaciones?

#### VIBAG

Nosotros no tenemos impedimentos legales, más bien el tener el dólar como moneda oficial ha servido para sostener el impuesto y aranceles, algo que si es importante mencionar es el alza de los costos en los fletes lo cual tuvo un gran impacto por la escasez de contenedores y los cierres de los puertos principales en china los fletes pudieron llegar a costar hasta \$12000 cuando en valor promedio era de aproximadamente \$3000, este tema aún no se regulariza en su totalidad.

#### OVERSEAS

Bueno, al momento de hacer una planificación consideramos la venta promedio del producto. Los futuros negocios que ocurran porque podemos ver una tendencia estadística que vendan 100 unidades. Pero si hay un negocio que se va a dar por mil unidades, eso debes tenerlo mapeado por el momento en que tú planificas tus siguientes pedidos. Debes tomar en cuenta el tiempo de respuesta del proveedor. No todos los proveedores pueden despachar de manera inmediata. A veces el producto toma su tiempo de producción, el tiempo desde que llega la parte para importar el tiempo de tránsito marítimo y aéreo. Y aparte de tomar los pedidos que están en tránsito, que ya se han colocado en el pasado. Todos los factores analizan el momento de tomar una decisión estratégica para la planificación.

Al momento de colocar un pedido, todo se basa en un forecast, el histórico de venta, la posibilidad a futuro. Ver también cuánto queremos tener stocks de acuerdo a la rotación del producto. Porque no es solo colocar una cantidad. Yo no puedo comprar muchos productos para evitar estar colocando cada rato. Pero nuestra industria médica. El producto es predecible. Tiene fecha de vencimiento. Entonces es un factor que debemos considerar al momento de colocar un pedido.

esto sucede en la mayoría de los casos afecta en el proceso de nacionalización de los productos, convirtiéndose en un causal para la existencia de retrasos.

¿Qué estrategias pueden aportar para fortalecer de la planificación estratégica de

7

#### LETERAGO

Un buen forecast de los productos

Un estudio real del mercado, que integre estrategias y donde se pueda visualizar los productos competencias.

#### DIFARE

Forecast acertado

Tener un plan de ventas estructurado en la realidad del mercado.

Entre las principales estrategias que se pueden aplicar se enfocan en el fortalecimiento de la planificación de ventas, en conjunto con el área de marketing y publicidad con la finalidad de optimizar las acciones

La aplicación de estrategias de planificación como el forecast benefician al

importaciones en este mercado?	<p>Medir el cumplimiento del plan de ventas vrs la proyección &amp; forecast</p> <p><b>FRESENIUS</b></p> <p>Las principales estrategias las podemos enfocar en el área de marketing y publicidad, pero ante todo en lo concerniente a los procedimientos internos para con ello optimizar la satisfacción de los clientes, Pudiendo realizar evaluaciones periódicas o de forma en la que sea necesario para mejorar los indicadores.</p> <p><b>VIBAG</b></p> <p>Un buen forecast y una planificación de la demanda de manera correcta, un forecast bien realizado y estructurado ya que esto debería sostenerse en nuestro mercado, ya que nuestros proveedores lo exigen antes de realizar los pedidos; la planificación de la demanda se realiza con diversas variables de estudio por cada SKU variaciones y cálculos matemáticos.</p> <p><b>OVERSEAS</b></p> <p>Forecats correctamente estructurado</p> <p>Contar con un exhaustivo estudio del mercado (considerando realidades actuales). Se pueden medir los cumplimientos de planes de ventas desde su proyección.</p>	operativas y finalmente garantizar la satisfacción de los clientes. Una de las estrategias referenciadas por 3 de las 5 empresas tomadas a consideración corresponden a la utilización de un buen forecast.	funcionamiento de esta industria.
<p>¿En qué medida “la planificación estratégica de las importaciones y el control de la cadena de suministros para empresas con certificación</p>	<p><b>LETERAGO</b></p> <p>Favorece muchísimo ya que una planificación de importaciones es un proceso organizado y sistematizado que no se debe hacer sin de buenas a primeras ya que es la base principal en temas operativos y comerciales.</p> <p><b>DIFARE</b></p> <p>Es la base para el crecimiento organizaciones y comercial.</p> <p><b>FRESENIUS</b></p> <p>Es el punto neurálgico y fundamental nuestra columna vertebral para la compañía y sus clientes.</p> <p><b>VIBAG</b></p> <p>La reducción de los costos por inventarios obsoletos o productos caducados, beneficia mucho ya que lo minimiza al ser un costo oculto que no se lo toma en consideración si</p>	En este ámbito se reitera la importancia de la existencia de una adecuada planificación estratégica en la realización de la importación de productos, de esta manera se pueden controlar los procesos, los costos y los beneficios que se obtiene es optimización de tiempo y recursos	La planificación estrategia representa es una oportunidad de mejora.

8

BPADT” que favorece el desempeño/mejora de los resultados empresariales?

no existe una verdadera planificación estos costos salen a la luz a la final de cada periodo contable. La planificación ayuda mucho para controlar los procesos, los costos y los beneficios que se obtiene es optimización de tiempo, recursos, parte medular en una planificación.

#### OVERSEAS

Yo considero que lo más lo fortalece y lo mejora en un 100%. Si no hay en una parte planificación estratégica aquí en el negocio, muchos productos podrían caducar. Habría muchos riesgos de stock out. No habría un control real de lo que hay en stock, porque un planificador, aparte de colocar un pedido, tiene que ver lo que tiene el inventario y crear alertas, avisar qué producto tienen tanto tiempo en bodega. La obsolescencia, el producto, la antigüedad. Todo esto tiene que notificar para evitar quiebres de stocks. Producto caducado. Entonces es un rol muy importante, estratégico en la cadena de suministro.

#### LETERAGO

Pudiera considerar desde mi punto de vista que hemos incrementado más de 40% a partir la certificación de BPADT ya que esta nos obliga a la sistematización de los procesos.

#### DIFARE

Cuando existe un verdadero control del plan de ventas, el área de Supply chain cumple con las necesidades del cliente interno; si el cliente interno esta 100% satisfecho, nuestros clientes externos cumplirán con el cliente final y toda la cadena está satisfecha.

#### FRESENIUS

La correcta sistematización para obtener las certificaciones correspondientes son estándares que nos permite incrementar el correcto y óptimo desempeño, considero que desde que logramos la certificación hemos incrementado en un 45% el mejoramiento del desempeño.

#### VIBAG

En cuanto a exactitud de los inventarios en un escenario previo a la certificación teníamos un indicador de exactitud de inventario del 62%; pero desde que se logró la certificación los procesos operativos se encuentran sistematizados logrando un indicador de exactitud de inventario del 92%, la variación fue notable en porcentaje a simple vista.

El manejo de caducados un indicador del 87 % previo a la certificación, y desde que se obtuvo la certificación este indicador ha mejorado notablemente 18-23%.

9 ¿Cuál sería el mejoramiento del desempeño que se evidencien en los estados de resultados en términos porcentuales durante los cinco últimos años o desde que consiguieron la

Se evidencia un cambio favorable por parte de las empresas que han implementado la certificación BPADT, teniendo distintos niveles de mejoramiento, ya que para LETERAGO es el 40%, DIFARE considera que mejoro al 100%, FRESENIUS determina que presento una mejora del 45%, VIBAG por su parte determina que al analizar su nivel de mejora identifico un 92%,

La certificación BPADT contribuye con el mejoramiento en el proceso operativo de las empresas

certificación  
BPADT?

En transportes, el cumplimiento de entregas también subió notablemente de un 42% a un 87%, ya que esto es un punto fundamental en la certificación de BPADT.

**OVERSEAS**

Consideramos que nuestra mejora ha sido hasta 60%. Hay un control, hay bases de datos. Todo eso ayuda a la verdad. Las buenas prácticas de almacenamiento nos sirven para tener un mejor, una mejor organización del producto, porque en bodega cumplimos con los estándares de limpieza, forma de apilar la mercadería, el cuidado del producto. Porque no es solo guardar en bodega y lanzar las cajas. ¿Imaginas cuánto producto se rompería? Se ensuciaría. Es cumplir condiciones de limpieza y que el producto esté en óptimas condiciones. El tema de tener espacios refrigerados, porque hay productos que no pueden estar a más de 30 grados centígrados y con el calor de Guayaquil una bodega tranquilamente está en 35 grados. Entonces creas espacios refrigerados para el cuidado del producto.

**LETERAGO**

El alto porcentaje de productos que se quedaban en la bodega sin ingresar al mercado, la falta de gestión en las bodegas con estos tipos de productos, el incumplimiento en el sistema FEFO.

**DIFARE**

No existencia de procesos  
Exceso de tiempos y tareas repetidas  
Exceso de personal.

**FRESENIUS**

Las falencias de las bodegas como tal, son una pieza clave para poder resolver por medio de la sistematización y la correcta certificación para con ello lograr minimizar productos caducados y que no sean distribuidos de forma correcta.

**VIBAG**

Poca exactitud del inventario, elevados costos en productos caducados, las pérdidas de clientes por insatisfacción de los clientes.

**OVERSEAS**

Un problema que yo conozco pero que nunca pasó en nuestra empresa es la poca organización de las bodegas. Yo había visto casos en otros lados que he trabajado que, por

OVERSEAS finalmente especifica  
que notaron una mejora del 60%

Previo a la certificación BPADT las  
empresas consultadas presentaban  
problemas relacionados directamente  
con la manipulación y  
almacenamiento de sus productos,  
inexistencias de procesos  
establecidos y baja rotación de  
inventarios perecibles y no  
perecibles, quedarse sin stock de  
productos, no encontrar espacios en  
las rutas navieras, y demás causales

Si no se  
establece alguna  
metodología de  
control se  
incurre en  
problemáticas  
relacionadas con  
la  
administración  
de los  
productos.

10 ¿Cuáles eran los  
problemas que  
enfrentaba la  
empresa antes de  
tener la  
certificación  
BPADT?

no tener buenas prácticas de almacenamiento, apilaban de forma incorrecta el producto y cuando iban a buscar “X” producto lo encontrabas que estaba roto. ¿Por qué? Porque no se cuidaba el espacio que esté bien cuidado. También encontramos casos que encontré, casos en otro lado que trabajé, que el área estaba infestada de insectos. Porque no hacer una correcta limpieza.

que al final representaban un costo para las empresas.

#### LETERAGO

Sistematización de los procesos operativos  
La inclusión de un sistema robusto de calidad

La verificación de todos los pasos desde la recepción, almacenamiento, disposición y entrega al cliente final.

#### DIFARE

No existencia de procesos  
Exceso de tiempos y tareas repetidas  
Exceso de personal.

#### FRESENIUS

La nula sistematización de los procedimientos.  
La duplicidad de funciones.  
La escasa optimización en la distribución de las áreas de bodega.

#### VIBAG

La competitividad, cada día el mercado se vuelve más exigente, ya que este tipo de certificaciones robustece a las empresas es por esto que nos vimos en la necesidad de optar por la certificación BPADT para estar a la par de las distintas empresas de dispositivos médicos en el país.

#### OVERSEAS

Una condición muy importante es tener la posibilidad de importar todos los productos, porque nuestros proveedores son muy estrictos también. Porque también queda su nombre al momento de un producto cuando se daña, se caduca cuando ocurre algo. Entonces ellos nos piden también las buenas prácticas de almacenamiento, que tengamos certificaciones. Entonces, si no la tuviéramos, no podríamos importar una gran cantidad de productos que tenemos hoy en día en el mercado y que nos generan ganancias.

Dándolo continuidad al análisis de la interrogante anterior, cabe recalcar que algunos de las problemáticas mencionadas con antelación fueron los factores críticos para la certificación. Adicionalmente otro de los factores corresponde a la presión empresarial ejercida por proveedores y competencia para obtener una certificación

La certificación BPADT es una ventaja competitiva significativa para este tipo de empresas.

11 ¿Cuáles serían los factores que la empresa identifico críticos para optar por la certificación BPADT?

12 ¿Cuál considera que sería el Ranking por su importancia de los factores críticos que afectan el control ya mencionado?

**LETERAGO**

No pudiera mencionar la importancia ya que todos los factores son críticos, sin embargo pudiera mencionar que los que más inciden son el buen manejo del sistema FEFO, el orden en las bodegas, y la ayuda en los quiebres de stock al planificar las importaciones.

**DIFARE**

Disponibilidad de espacio en las navieras (10%)  
Disponibilidad de producto (fabricación) (30%)  
Disponibilidad de flujo. (30%)  
Plan de ventas real (25%)

Costo de fletes internacionales. (5%)

**FRESENIUS**

La nula sistematización de los procedimientos.  
La duplicidad de funciones.  
La escasa optimización en la distribución de las áreas de bodega.

**VIBAG**

Exactitud del inventario (perdidas) 70%  
Productos caducados 20 %  
Entregas al cliente final (transporte) 10%

**OVERSEAS**

La verdad que calificar la situación lo veo complicado porque desde mi punto de vista, como planificador que soy, todas las variables son importantes al mismo nivel. Segmentar o calificar como más importante que otra. No considero que sea algo viable o correcto para mí. Todos tienen una importancia y todo generan en la cadena de éxito en una producción y en este caso como una buena práctica de entrenamiento. Todo influye, todo es importante.

No podemos darle más importancia a un lado para. Porque todo, todo suma. El conjunto de cada actividad genera el éxito, desde mi punto de vista.

Como criterio unificado entre la mayoría de los participantes, indicaron que todos los puntos críticos reciben su importancia por igual, ya que, de presentarse durante el proceso operativo, pueden afectar las operaciones de la organización y por ende incurrir en gastos no previstos por la organización.

Existen muchos factores críticos que pueden afectar de manera considerable la operatividad de esta empresa

	<p><b>LETERAGO</b></p> <p>Precisamente como le mencionaba en la pregunta anterior, hemos mejorado notablemente en el tema de quiebre de stock, la certificación BPADT además de ser un sistema de control nos ayuda a planificar de mejor manera todo el proceso operativo.</p> <p><b>DIFARE</b></p> <p>Armonización de procesos. Cumplimiento de procesos. Reglas claras Claridad de reglas a cumplir</p> <p><b>FRESENIUS</b></p> <p>Sistematización de procedimientos. Reglamentos claros y específicos Planificación de procedimientos operativos enlazados a los establecidos en el reglamento de BPADT de ARCSA.</p> <p><b>VIBAG</b></p> <p>Se tienen procesos mas ordenados, se empiezan a mejorar tus indicadores de gestión y esto a la final se convierte en satisfacción del cliente y en mayores ingresos para la empresa porque puedes participar en procesos como empresa certificada, tu estatus como empresa se eleva considerablemente.</p> <p><b>OVERSEAS</b></p> <p>Le da un mejor renombre a la empresa. En el momento que hablamos con nuestros clientes y les comunicamos que tenemos buenas prácticas de almacenamiento, saben que somos una empresa ordenada que tiene controles internos, entonces nos da un excelente renombre en el mercado.</p>	<p>Entre los principales beneficios que han traído la certificación BPADT a las empresas participantes se determina la mejora notable en el tema de quiebre de stock, sistematización de procesos y procedimientos, fijación de reglamentos claros, mejora en la gestión de los productos, lo cual influye directamente en la satisfacción de los clientes.</p>	<p>La certificación BPADT contribuye con el control interno efectivo en las organizaciones que lo ejecutan</p>
<p>13 ¿Cuáles serían los beneficios de la certificación BPADT para una empresa como la que usted representa?</p>	<p><b>LETERAGO</b></p> <p>Por supuesto que sí, toda la organización está obligada a alinearse y caminar al mismo ritmo con el fin de cumplir los objetivos de calidad que exige la certificación de BPADT.</p> <p><b>DIFARE</b></p>	<p>En concordancia con las empresas intervenidas, se determinan que la certificación BPADT contribuye de manera positiva con la planificación</p>	<p>-</p>
<p>14 ¿Considera que la planificación estratégica apoyada por esta</p>			

certificación  
BPADT favorece el  
mejoramiento de  
los resultados de la  
empresa?

Si existe una visión clara del objetivo estratégico, todas las áreas se alinean y todo el personal se orienta al cumplimiento.

**FRESENIUS**

Claro que sí, cada organización debe de cumplir con los procedimientos que establecen para poder ser certificado ya que esto lleva a mayor responsabilidad y poder alcanzar metas reales y confiables, Las cuales son estandarizadas por la misma certificación BPADT.

**VIBAG**

Si claro, 100 % si el proceso está controlado fluye de tal manera que todo el personal comprometido, hablan con lenguaje y procesos de calidad que a su vez se ve reflejado en la satisfacción al cliente

**OVERSEAS**

Sí, considero que la planificación aporta muchísimo porque es una medida de control, de tener siempre un inventario optimo y en buenas condiciones que pueda ser almacenado de forma correcta gracias a las buenas prácticas. Al momento en que uno no planifica cuanto comprar y toma en cuenta todas las variables del escenario, le permite que el inventario siempre esté limpio, no tenga antigüedad, que eviten la caducidad del producto. Entonces es un rol muy estratégico para mi gusto y muy importante.

**LETERAGO**

Lo primero que se debe hacer es identificar al líder del proceso de certificación para que el sea quien contagie y empodere a las cabezas de los demás procesos a través de reuniones de planificación, de mostrarles con hechos que la certificación es un proceso además de obligatorio, que nos ayuda en la operación y a través de esto cumplir con el objetivo de calidad y que se vea reflejado día a día para cambiar el paradigma o estigma que se tiene.

**DIFARE**

Mi recomendación es que toda empresa se oriente a cumplir y completar la certificación BPADT, esto hace que existe una nueva cultura empresarial y garantiza resultados.

**FRESENIUS**

Ante todo, identificar al líder de procesos y si no se cuenta con ello, contratar personal calificado Pues sin esta persona responsable y calificada no se podrá obtener una certificación y mucho menos optimizar los recursos de la empresa.

estratégica, motivando a que las  
empresas cumplan con sus objetivos  
de calidad, mejora en procedimientos  
operacionales y otros.

15 ¿Qué  
recomendaciones  
podría mencionar a  
las empresas que  
aún no cuentan con  
certificación  
BPADT  
considerando que  
desde ARCSA ya  
lo considera

Entre las empresas que intervienen  
en el estudio esquematizan que como  
paso inicial para la certificación es  
importante que se establezcan  
responsables debidamente  
capacitados que motive el  
cumplimiento de los procesos que  
establezca la certificación, teniendo  
como ideología principal la  
obtención de beneficios dentro del

La certificación  
BPADT es  
obligatoria por  
parte de la  
entidad  
regulatoria  
ARCSA

requisito  
obligatorio para  
emitir la  
renovación de los  
permisos de  
funcionamiento?

**VIBAG**

Contar con una asesoría es muy importante ya que la guía para el asesor debe ser completamente amigable para el personal, cambiarle el paradigma al personal es muy complejo, desde mi punto de vista más importante que obtener la certificación es sostenerla en el tiempo.

**OVERSEAS**

Yo les recomendaría que empiecen el proceso y obtengan su certificación de buenas prácticas, porque le va a dar un mejor renombre a la empresa, sacando que sea obligatorio por parte de la ARCSA como es hoy en día. El hecho de que tú digas tengo buenas prácticas. Cumplir el requisito de la ARCSA te da una mejor apariencia para el mercado. En un mundo médico donde los insumos son muy importantes para el cuidado de la salud, te realzan mucho decir que estás certificado de varias maneras.

contexto operativo y no como  
cumplimiento de un requisito  
obligatorio establecido por la entidad  
regulatoria.

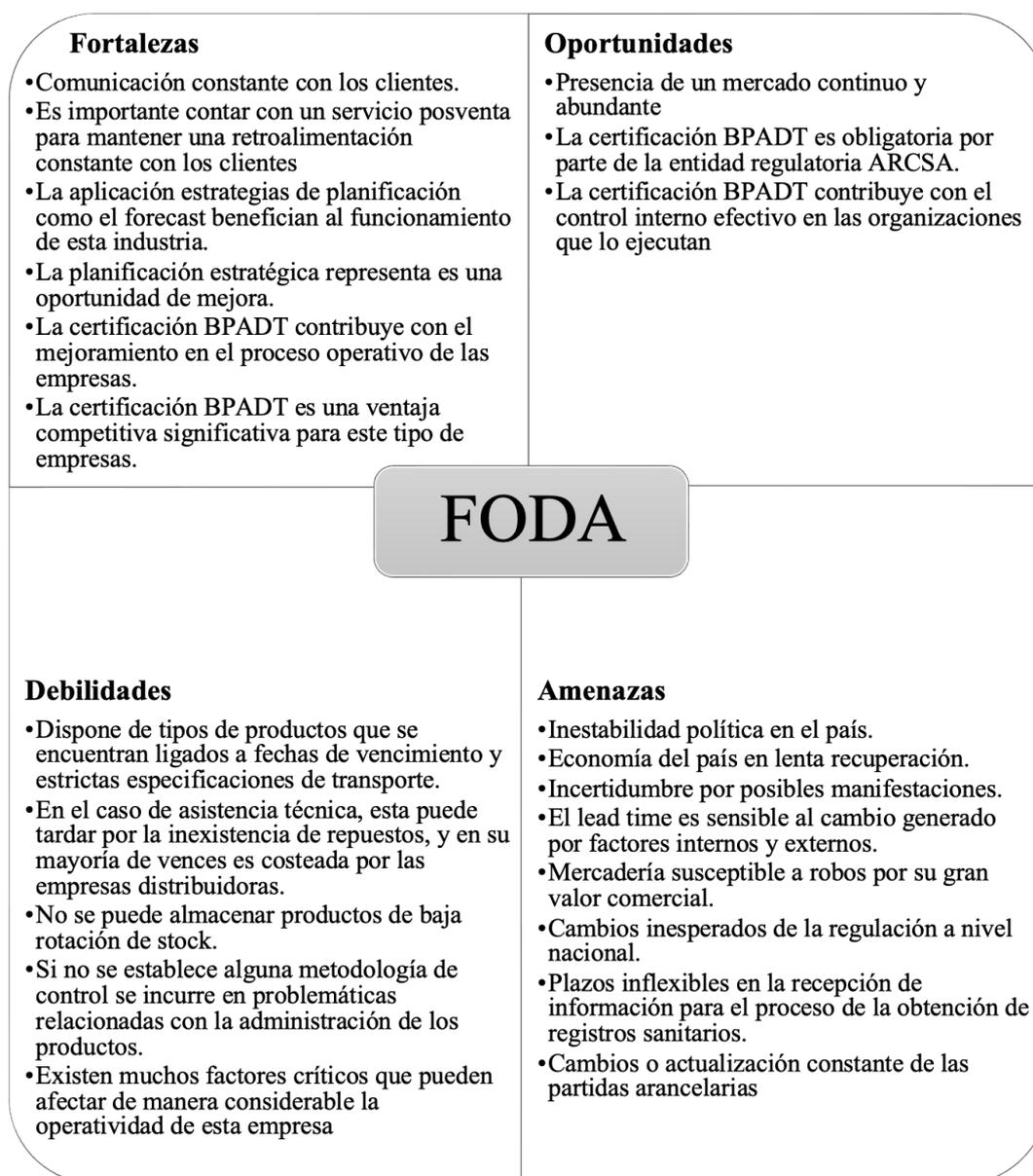
---

Nota: Presenta el análisis de las entrevistas aplicadas a las empresas establecidas.

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

### 3.7.3. *Análisis FODA*

Otro de los aspectos importantes es el reconocimiento de los factores que inciden en el entorno de las empresas que se manejan bajo la industria de con certificación BPADT para la conformación del respectivo contexto se plantea el desarrollo de la herramienta FODA, buscando abarcar factores tanto internos como externos.



Nota: Recopila los factores que podrían afectar a la industria.

### Figura 5

*Matriz FODA*

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

Del análisis situacional a las empresas con certificación BPADT, se menciona de forma general algunos factores que pudieran afectar sus operaciones. Se destacan dentro de las fortalezas como principal elemento, el contar con la certificación, ya esta abre una posibilidad muy importante de participación en el mercado, por ser esta una ventaja corporativa sobre aquellas empresas que no la poseen. De igual manera, la estrategia de emplear el forecast suma grandes beneficios, toda vez que se puede manejar el escenario de planificación y previsión de las demandas que puedan existir en el mercado, además porque contribuye con la mejora de la toma de decisiones.

Por otra parte, en el análisis se destacan como debilidades la existencia de situaciones internas que muchas veces no se pueden controlar en el momento, como asistencia técnica, manejo de productos, fechas de vencimiento, pero si prever con el empleo de una buena planificación estratégica en la cual se empleen herramientas como el forecast. Frente a estas debilidades la certificación BPADT sirve como soporte para la planificación y el control interno de los procesos y operaciones que se llevan a cabo internamente en las empresas. Por lo cual, es una gran ventaja para estas empresas tenerla.

En el marco de este análisis, se pudieron considerar algunas amenazas, las cuales algunas pueden ser contrarrestadas con la comunicación y el contacto directo, por ejemplo, para las amenazas de los cambios no previstos, pueden ser coordinados de manera directa bajo el canal de comunicación que se abre para aquellas empresas con esta certificación BPADT. Otra de las amenazas es la incertidumbre que se presenta por posibles manifestaciones, inestabilidad política, las cuales pueden contrarrestarse con una planificación estratégica bien orientada.

## CAPÍTULO 4 PROPUESTA

### 4.1. Título de la propuesta

Proponer lineamientos-modelo que permitan la optimización de la planificación estratégica de la cadena de suministros de las principales empresas con certificación BPADT.

### 4.2. Objetivo de la propuesta

Diseñar lineamientos estratégicos que beneficien la planificación en la administración de la cadena de suministros de empresas con certificación BPADT.

### 4.3. Justificación

La planificación en la cadena de suministros es un aspecto fundamental que evoluciona constantemente, dado que esto brinda la pauta para tener procesos enfocados en la optimización de una localidad o en función a una integración de las diferentes funciones de la empresa.

Bajo este contexto, cabe indicar que la Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP) se refiere a un proceso de planificación mensual y multifuncional diseñado para crear una serie de lineamientos estratégicos orientada a asignar los recursos del modo más rentable. Este proceso considera normalmente un horizonte de tiempo de seis meses considerando entre sus principales aspectos:

- Compromiso comercial. - orientándose en el desarrollo de pronósticos de productos para la racionalización periódica de la cartera y administrar nuevos lanzamientos de productos y/o discontinuaciones.
- Revisión de demanda. - Centrándose en el análisis de la demanda de consenso sin restricciones que incorpore inteligencia de negocios.
- Revisión de suministros. - Se orienta a la determinación de la capacidad a largo plazo y requisitos de producción a corto plazo (plan de suministro restringido).
- Revisión operativa. - Evalúa el impacto financiero del plan de suministro restringido y toma decisiones de compensación para crear un plan operativo propuesto.

- Reunión de consenso. - Por medio de esta reunión se logra acordar y aprobar el plan operativo final y las previsiones.

Esto permitirá a la empresa evolucionar de un entorno interno hostil a una visión más colaborativa que alinee la oferta y la demanda proactivamente, lo cual termina por atraer los siguientes beneficios:

- Regularizar demanda, oferta y planes financieros para desarrollar un plan operativo único.
- Considera los impactos interfuncionales destacando las interdependencias entre: los planes comerciales, financieros, de producción y de lanzamiento de nuevos productos.
- Crea responsabilidad mediante la definición clara de roles, responsabilidades, derechos de decisión y de escalada.
- Establece responsabilidad al personal para que el trabajo se complete antes de las reuniones de S&OP a fin de impulsar la toma de decisiones informadas durante las reuniones.
- Proporciona una visión holística de todas las empresas asociadas que incorporan la demanda, la oferta, el cliente y las perspectivas financieras.

#### **4.4. Desarrollo de la propuesta**

Posteriormente a la definición del estado situacional del sector compuesto por empresas con certificación BPADT se determina que existe la posibilidad de establecer acciones estratégicas, puesto que las empresas muestran factores de problemáticas similares, relacionadas con su cadena de suministro y no tanto en la parte comercial, considerando que generalmente sus fallos no se relacionan con la sección de ventas de estas empresas.

##### ***4.4.1. Planteamiento de estrategias***

Tomando como base los resultados de los análisis ejecutados se busca definir lineamientos estratégicos a nivel general de este tipo de empresas, definiendo lo siguiente:

**Tabla 7**

*Definición de estrategias*

<b>Estrategias</b>	<b>Descripción de cambios</b>
Aumentar la rentabilidad de las organizaciones	Se apunta hacia el incremento de la participación ante la demanda del mercado existente.
Mejorar el servicio de atención al cliente	Se centra en ofertar un servicio óptimo y de calidad, enfocados siempre en la satisfacción de los clientes.
Optimizar los procesos logísticos que ejecutan estas empresas	Se enfoca en que las empresas trabajen bajo procesos logísticos adecuados que permitan operar a una capacidad que vaya acorde con las tendencias del mercado.

Nota: Describe los lineamientos estratégicos que pueden ser aplicados por las empresas del sector estudiado.

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

#### ***4.4.2. Diseño de plan estratégico***

Considerando las estrategias establecidas en la tabla anterior, se debe establecer un plan estratégico que dé cobertura a cada uno de estos ítems superando las problemáticas generales que presenta el sector evaluado, por lo tanto, el plan tiene la finalidad de:

- Desarrollo y mejora de la cadena de suministro de empresas con certificación BPADT.
- Busca adelantarse a las necesidades que pueda presentar la cadena de suministro de empresas con certificación BPADT.
- Reformular posibles estrategias fallidas que vengan ejecutando las empresas con certificación BPADT.

Con base a esto, se establece el siguiente plan de acción estratégico tomando a consideración características generales de los análisis realizados con antelación al sector estudiado.

**Tabla 8***Plan estratégico*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividades primarias</b>	<b>Actividades secundarias</b>	<b>Posibles responsables</b>
Aumentar la rentabilidad de las organizaciones	Se apunta hacia el incremento de la participación ante la demanda del mercado existente.	Operar preferiblemente con cartera que incluya productos de rápida rotación y alta rentabilidad	<p>Ejecutar ofertas en productos de gran comercio en conjunto con sus complementos de ser el caso</p> <hr/> <p>Mantener un análisis constante en la actualización de la cartera</p> <hr/> <p>Desarrollar análisis a través de herramientas de evaluación de carteras de productos como la matriz BCG</p>	Gestión de demanda y portafolio

		Reducir costos operativos y logísticos de las operaciones de las empresas	Planificar correctamente la distribución zonal de acuerdo a los niveles de ventas	Gestión logística y de operaciones
Mejorar el servicio de atención al cliente	Se centra en ofertar un servicio optimo y de calidad, enfocados siempre en la satisfacción de los clientes	Mantener y asegurar buenas prácticas de gestión en los productos	Analizar las posibilidades de mejora en las actividades operáticas y atención del cliente Capacitar a los colaboradores de acuerdo a las necesidades que presenta su empresa	Gestión logística y de operaciones
		Establecer un servicio postventa para conocer la opinión y satisfacción de los clientes	Instaurar una sección que le brinde seguimiento a los clientes para garantizar su satisfacción	Gestión de operaciones

		Establecer políticas en el manejo de inventarios	Mantener plenamente identificado los lotes de las compras y los puntos de reposición	Gestión logística
Optimizar los procesos logísticos operativos que ejecutan estas empresas	Se enfoca en que las empresas trabajen bajo procesos logísticos adecuados que permitan operar a una capacidad que vaya acorde con las tendencias del mercado.	Diseñar un modelo de pronóstico general para un buen manejo de inventarios	Mantener la información actualizada del stock y de los planes de compra	Gestión de demanda, compra y portafolio
			Disponer de indicadores de asertividad en relación a la compra y venta de productos	
			Aplicar método estadístico forecast para mejorar el asertividad de los pronósticos de compras y ventas de las empresas	

Nota: Desglosa las estrategias generales que pueden implementar las empresas con certificación BPADT.

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

Cabe indicar que la aplicación de estas estrategias dependerá de la estructura de cada una de las empresas que tome como referencia el plan estratégico, debido a que se puede presentar el caso de que estas consideren que ciertos puntos tratados en el plan representan una fortaleza en su situación.

Sin embargo, es importante mencionar que bajo el contexto de la presente investigación también se determina que el manejo y reposición de inventarios es uno de los factores con mayor relevancia en este tipo de empresas, debido a que por el tipo de producto que manejan, no pueden disponer de un stock almacenado por periodos prolongados, siendo indispensable que el pronóstico o proyección de adquisición de productos concuerde con las ventas a realizarse.

Es por esta razón que dentro de la estructura de lineamientos estratégicos también se desarrolla una metodología estándar de pronóstico asistido por software forecast de manera que esté presente una mayor precisión.

#### ***4.4.3. Metodología de pronóstico asistido***

Dicha metodología se secciona en una serie de fases para que las empresas que se encuentran alienadas a la distribución de dispositivos médicos puedan desarrollar un buen pronóstico de ventas y respectiva adquisición de productos.

##### **4.4.3.1. Fase 1: Análisis de la cadena de suministro**

Como parte de la primera etapa de la metodología de pronóstico se debe identificar las bases que componen la cadena de suministro de la empresa, considerando los siguientes aspectos:

#### **Proveedores**

En este aspecto se debe identificar plenamente cuales son las empresas proveedoras que abastecen a las distribuidoras de dispositivos médicos, considerando netamente los proveedores vinculados con la actividad económica, dejando de lado los proveedores de insumos administrativos, dado que estos son irrelevantes en este análisis. Cabe aclarar que en este caso los proveedores estarán conformado por empresas extranjeras que comercializan dispositivos e insumos médicos.

## Clientes

Por otro lado, otro de los aspectos relevantes a identificar corresponde a los clientes de los que dispone la empresa, determinando a quien se distribuye y que es lo que se le distribuye, es preferible que esto se mantenga debidamente organizado en matrices de información. En este caso, generalmente los clientes de las empresas que distribuyen dispositivos e insumos médicos, son entidades de salud pública, clínicas y hospitales privados, entre otras.

## Inventario e infraestructura

Es muy claro que las empresas requieren de un espacio apropiado para el almacenamiento de los diversos productos, sin importar si esta maneja sus propios procesos logísticos o contrata los servicios de algún tercero para realizarla, es necesario identificar si se cuenta con la infraestructura necesaria para el almacenamiento de los productos importados, debido a que muchos de los productos con los que trabajan las distribuidoras requieren de condiciones especiales para su almacenamiento, así como un periodo limitado para poder ser almacenados y utilizados.

Posteriormente, es relevante que se clasifique la cartera de productos de la empresa distribuidora, empleando un criterio de orden basado en los niveles o porcentajes de stock, de esta manera se conocerá de manera certera cuales son los productos que tienen una mayor presencia en el inventario. Para esto, se puede emplear el siguiente esquema básico:

**Tabla 9**

*Modelo de identificación de inventario*

<b>Proveedor</b>	<b>Producto</b>	<b>Promedio en stock (\$)</b>	<b>Porcentaje</b>
Proveedor 1	Producto 1	\$	%

Nota: Presenta un modelo para la identificación y esquema del inventario de la empresa.

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

Cabe indicar que los productos que presenten mayor porcentaje de stock, tienen a ser los productos que presentan menos rotación de venta, y es necesario considerar la aplicación

de un método de pronóstico que permita adquirir la mercadería necesaria y así evitar una cantidad excesiva de inventario. Adicionalmente cabe indicar que para definir los productos de menor rotación se debe aplicar el anterior análisis en varios periodos para de esta manera evitar sesgos en los resultados

#### **4.4.3.2. Fase 2: Medición de asertividad en los pronósticos**

Una vez que se ha identificado los productos que presentan mayor presencia en el inventario de la organización se deberá corroborar de manera estadística asertividad que presentan cada uno de estos productos, en relación con el pronóstico de ventas y ventas reales que han tenido durante el último año.

De manera que las acciones que se tomen a través de un método basado en la evaluación de demandas pasadas y registros históricos, y no dependan únicamente de la definición empírica realizada a través de la experiencia y percepción de las personas que se encuentran a cargo de las áreas de compra y ventas.

Es por esta razón que para conocer de manera precisa la asertividad de los pronósticos ejecutados en periodos anteriores, se deberá aplicar la siguiente formulación basado en Mean Absolute Percent Error o Media del Error Absoluto en Porcentaje en español, el mismo que establece el promedio del error en porcentaje, teniendo la siguiente formulación:

$$MAPE = \frac{\sum \frac{|(A - F)|}{A} \times 100}{N}$$

Donde:

N = Número de datos

F= Pronóstico

A = Ventas

Al aplicar dicha formulación, se obtiene Media del Error Absoluto en Porcentaje, posteriormente para obtener la asertividad que ha tenido cada uno de los productos tomados a consideración, se aplica la siguiente formulación:

$$\text{Asertividad} = 100\% - \text{MAPE}$$

Logrando finalmente obtener un valor porcentual, el mismo que determina la asertividad que ha presentado un determinado producto. Con la objetividad de identificar cual es el producto que menor asertividad presente, siendo recomendable aplicar el pronóstico asistido para todos los productos previamente seleccionados, sin embargo, puede ser probado primero con los productos de menor asertividad.

#### **4.4.3.3. Fase 3: Pronóstico asistido**

Es importante que las empresas con certificación BPADT cuenten con un método numérico o algorítmico que permita una gestión adecuada de la cadena de suministros a través de decisiones obtenidas por los resultados como el de una evaluación demanda y pronósticos. Es decir, que se evite la realización de pronósticos de manera empírica.

Por esta razón se empleará el método de pronóstico asistido por software para de esta manera, reforzar el procedimiento de definición del plan de ventas, compras y reajustes en base al pronóstico, considerando los productos seleccionados a través de la evaluación previa y al estudio de asertividad.

Como inicio de un nuevo proceso de cadena de suministro definido a través de la asistencia del software forecast se deberá tener la información correspondiente a las ventas y pronóstico mensual para cada año, considerando ventas históricas, y así asignar un porcentaje de crecimiento para cada mes, así mismo considerando la asertividad definida con antelación.

Habiendo seleccionado ya el método de pronóstico y a fin de realizar los cálculos de manera más rápida, eficiente y efectiva, como ya se mencionó se decidió opta por una solución informática, con el software de pronósticos ForecastPRO, para realizar el seguimiento y ajustes de manera mensual en caso se detectarán cambios de tendencias en el patrón de la demanda.

Finalmente obteniendo como resultado una serie de datos que sirven como un referente de pronóstico de ventas con mayor exactitud para las futuras adquisiciones de productos, de esta manera se evita la compra excesiva de mercadería y pérdida o expiración

de esta, obteniendo un mayor rendimiento de inventarios. Un ejemplo de los resultados a obtenerse, sería la siguiente figura:



Nota: Ejemplariza los resultados a obtenerse en los análisis.

### Figura 6

*Representación ejemplar de resultados*

Elaborado por: Coello Guillén (2023).

De acuerdo a la ejemplarización, en el análisis de las empresas, se lograría determinar que el pronóstico asistido por forecast, brinda un esquema de datos que puede ser graficados, como se muestra, teniendo a consideración que los datos históricos se presentan con una coloración verde, siendo esta la base para presentar el pronóstico para los próximos periodos, y que se encuentra con una coloración roja.

Posteriormente, con esta información las compras de los productos a comercializar deberán ser guiadas por el ritmo de ventas que se quieren obtener en el forecast y según el comportamiento del mercado mes a mes. En esta etapa, ya se consideraría la posibilidad de negociación comercial entre los proveedores y la empresa, ya que se hace seguimiento tanto al sell in como al sell out entre ambas partes.

### 3.8. Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos)

Los criterios de segmentación pertinentes para el adecuado análisis son los siguientes:

- Instalaciones
- Software Base: Sistema Operativo
- Servidores
- Almacenamiento (bodega)
- Comunicaciones (diversificación)

Para iniciar debemos determinar las áreas que serán cubiertas para analizar y mejorar la planificación estratégica en la cadena de suministro, ya que esto no se puede realizar al azar o de manera innecesaria, es por ello que se debe determinar la razón sostenible para establecer el ¿Por qué?

Esta información tendrá como fuente el adecuado análisis pormenorizado de las falencias concretas que debo corregir y por ende plantear los escenarios técnicos adecuados.

- Tiempo. - dentro de este proyecto se determina que cronológicamente es coherente y pragmático el período de tres años. Por precisar lo siguiente, es necesario que entre el transcurso del primer año se puede lograr determinar las primeras falencias que se pueden detectar, para con ello reforzar los puntos suficientes y mejorar en el siguiente período.
- Recursos. - identificar quien realizará la capacitación, identificar los tópicos que se tratarán durante el período de capacitación, identificar al personal de la empresa que intervendrá en la capacitación, (recursos económicos) identificar el presupuesto que se utilizará para esta capacitación

### **3.9. Beneficiarios que aporta la propuesta (directos e indirectos)**

El planeamiento de ventas y operaciones se considera una herramienta de gestión que mejora la comunicación dentro de las empresas, frente a esta problemática, un pronóstico asistido por software funciona como un plan que involucra a todas las áreas pertinentes de una empresa e integra los planes de compras dentro del proceso de administración de la cadena de suministros, esto, en busca de la consecución de metas previamente establecidas, las cuales serán monitoreadas de manera periódica.

La planificación de ventas y operaciones compromete a las áreas implicadas de cada empresa con la finalidad de garantizar una mejor toma de decisiones, esta herramienta puede ser implementada por las empresas con certificación BPADT.

con la finalidad de obtener beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, dentro de los cuales podemos contar:

- Mejora oportuna de la comunicación horizontal entre los departamentos de la empresa, logrando una sincronía especial entre las áreas de venta y logística.
- Reducción de costos operativos al reducir el exceso de inventarios, los retrasos en la programación de producción y los gastos innecesarios de transporte.
- Mayor control de inventario, reduciendo la suspensión de ventas a causa de insuficiencia de productos en puntos de venta o almacenes.
- Procesos de gestión más eficientes al generar situaciones hipotéticas que permiten detectar de manera anticipada posibles circunstancias problemáticas.
- Mejor control de desempeño y resultado de nuevos productos y promociones como parte del desarrollo de una estrategia global.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo, ha analizado el control de la cadena de suministro de las empresas con certificación BPADT, buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte de equipos médicos, desde los aportes de cinco representantes de estas empresas en Ecuador. Dichas empresas son: Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A., Leterago del Ecuador S.A., Ecuador Overseas Agencies C.A., Fresenius Medical Care Ecuador Holdings S.A. y VIBAG C.A.

La planificación estratégica en el control de la cadena de suministros, en el marco de los mercados globales, actualmente posee gran importancia e incidencia por la competitividad agresiva presente en todos los niveles de este proceso. Su grado de eficiencia incide en las gestiones de las empresas y en la minimización de los costes, una vez que se busca satisfacer las demandas de los clientes finales, otorgando grandes garantías para la competitividad.

De los análisis realizados en función de los objetivos, se desprenden las siguientes conclusiones.

Con relación al primer objetivo planteado, sobre los enfoques de planificación estratégica que sirvieron de fundamento del presente estudio según diversos autores, han aportado aspectos claves que dan cuenta de la importancia de la Planificación Estratégica para garantizar un proceso mucho más eficiente de la cadena de suministro. Se trata de un modelo estratégico que combina herramientas FODA, cuya metodología se enfoca en analizar los factores internos como externos de las empresas.

Del mismo modo, se propone el análisis PEST, que proporciona a las empresas, información del macroentorno relacionado con el sector comercial. Esta última herramienta de planificación estratégica toma en consideración cuatro grandes factores, según los cuales se encuentran presentes cuando se trata de canales de distribución e importación (político, económico, social y tecnológico).

Estas herramientas poseen pertinencia en el proceso de planificación estratégica, relacionada con los aspectos y la relevancia que presenta planeamiento de ventas y operaciones logísticas de las empresas importadoras de equipos médicos por los diversos

riesgos a los que estas enfrentan por el tipo de sector en el que se encuentran. Gestionar la cadena de suministro de las empresas con certificación BPADT bajo un enfoque de planificación estratégica implica optimizar los objetivos individuales de cada empresa y trabajar bajo alianzas, en el proceso de la construcción de mecanismos que le permitan optimizar el desempeño de cada una. El enfoque analizado en el presente estudio aporta a la búsqueda de la optimización de los flujos de información, al reconocimiento de los riesgos, y a la consideración de todos los factores que de algún modo intervienen en la gestión de la cadena.

Por otro lado, con relación al segundo objetivo específico se logra determinar que dentro de los principales factores que inciden en el manejo de la planificación estratégica de la cadena de suministros de las empresas con certificación BPADT, son aquellos de carácter logístico fundamentalmente. Dentro de los cuales predomina el aumento de tiempo del lead time, siendo uno de los problemas más importantes cuando se operan bajo rutas erróneas. De igual modo, se encontró como uno de los riesgos importantes, el hurto de productos de gran valor comercial, el posible aumento de costos de logística, transportes y otros rubros.

A esto se le suman, factores considerados problemáticos, relacionados con las fechas de vencimiento de los productos, y la baja posibilidad de mantener esta en inventario, manipulación incorrecta del producto, almacenaje en condiciones no adecuadas, y el no llevar el control estricto del proceso. Otros problemas encontrados son los cambios inesperados de la regulación de productos a nivel nacional, los plazos inflexibles para trámites administrativos de rigor, como permisologías, actualización de partidas arancelarias, entre otros.

Con relación con el último objetivo específico establecido, orientado al establecimiento de lineamientos estratégicos que permitan la optimización de la planificación estratégica de la cadena de suministros de las empresas distribuidoras, se determinó una propuesta general, basada en los resultados obtenidos a través de los análisis realizados y la participación de varias empresas, lo que permitió la consolidación de un plan estratégico modelo y una metodología de pronóstico asistido por software.

Finalmente, es importante indicar que la planificación estratégica en la cadena de suministro es un proceso necesario, de carácter participativo, de análisis y reflexión de las

capacidades operativas, pero también de los escenarios, que ayuden a contemplar los posibles riesgos presentes en el proceso, desde la compra a la distribución y entrega final de los equipos al cliente.

## **RECOMENDACIONES**

Por último, se establecen recomendaciones, que se consideran importante mencionar, con la finalidad de que sirvan como aporte para la utilización de la propuesta establecida en el presente trabajo investigativo.

Cabe recalcar que la propuesta establecida para reforzar las operaciones y gestión de la cadena de suministro de las empresas con certificación BPADT.

Se basa en el diseño de una serie de estrategias y un modelo de pronóstico soportado por un software especializado, las que brindarán el soporte y la base para las actividades que con el tiempo irán evolucionando en relación al manejo de las compras y ventas de productos.

En base a eso, es recomendable que los análisis establecidos en la metodología de pronóstico asistido se desarrollen de manera periódica, siendo necesario que se ejecuten al menos una vez antes de realizar las proyecciones anuales para el diseño de planes de compras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *Daena: International journal of good conscience*, 205-214.
- Acosta, A. L. (2017). *Canales de distribución*. Bogotá: Fundación Universitaria del área andina (PREANDINA). Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>
- Actio. (19 de Julio de 2019). *Actio*. Obtenido de <https://actiosoftware.com/es/2019/07/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria. (2020). *Coordinación General Técnica de Certificaciones, Autorizaciones y Buenas Prácticas Sanitarias. Dirección Técnica de Buenas Prácticas y Permisos, o quien ejerza sus competencias*. Quito: Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria.
- Ambit. (16 de Enero de 2020). *Ambit*. Obtenido de <https://www.ambitbst.com/blog/qu%C3%A9-es-la-normativa-gmp-significado-y-normativa>
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- BCE. (2022). *Boletín de cuentas nacionales trimestrales*. Quito: BCE.
- Bello, E. (10 de Diciembre de 2021). *IEBS*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-logistica/>
- Biblioteca virtual universal. (2003). *El Arte de la Guerra. Tzu, Sun*. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Bizneo HR. (28 de Septiembre de 2020). *Bizneo HR*.
- Bonilla, V. E., Amarillo, A. Y., & Calderón, J. A. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial Studies*, vol. 4(num. 3), 1-20.
- Bonilla, V., Chavez, A. Y., & Calderón, J. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial studies*.
- Camacho, H. C., Espinosa, K. L., & Monroy, C. A. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones . *Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference*, 1-11.

- Chávez, J. H., & Torres-Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management. (Gestión de la Cadena de Suministro)*. Santiago de Chile: RiL editores.
- Coba, G. (2022). *Economía ecuatoriana crecerá solo 2,8% en 2022, en parte por el paro*. Quito: Primicias.
- Congreso nacional. (2006). *Ley organica de salud*. Quito: Congreso nacional.
- Davara-Rodríguez, F. (Septiembre de 2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión de cambio. *Dialnet - Capítulo quinto*, 189-229.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Dirección ejecutiva de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria- ARCSA. (2020). *Norma técnica de buenas prácticas a establecimientos farmacéuticos*. Quito: dirección ejecutiva de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria - ARCSA.
- DQS Iberica. (10 de Octubre de 2019). *DQS Iberica*. Recuperado de <https://dqsiberica.com/2019/10/10/gdp-buenas-practicas-distribucion/>
- Fernández, M. D. (2019). Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. *Retos de la Dirección*.
- García García, D. (2020). Aseguramiento de la calidad de la cadena de frío en la distribución farmacéutica. *Revista de la OFIL*, 56-59.
- Garcia Guilianny, J., Duran, S., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 1-14.
- Godet, M. (2022). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. París: CEPAL. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Herrera-Vidal, G. (2014). Análisis de Modelos de Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministros: Una Revisión de la Literatura. *Twelfth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2014)*, 1-10.
- ICEX. (10 de Febrero de 2021). *El mercado*. Obtenido de Oficina Económica y Comercial de equipamiento médico en Ecuador: Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el->

mercado/estudios-informes/estudio-mercado-equipamiento-medico-ecuador-2021-  
doc2021874474.html?idPais=EC#

- Lima, O. P., Santiago, S. B., Taboada, C. M., & Follmann, N. (2016). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 264-276.
- Maldonado, J. Á. (2018). *La estrategia empresarial. Su formulación, planeación e implantación*. Tegucigalpa: Universidad Nacional autónoma de Honduras (UNAH).
- Manrique, M., Quispe, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1136-1146.
- Meneses-Villanueva, A. (2015). Manual Integrado de Planificación y Gerencia Estratégica. *Academia.edu*, 1-53. Recuperado de [https://www.academia.edu/18031836/Manual\\_Integrado\\_de\\_Planificaci%C3%B3n\\_y\\_Gerencia\\_Estrat%C3%A9gica](https://www.academia.edu/18031836/Manual_Integrado_de_Planificaci%C3%B3n_y_Gerencia_Estrat%C3%A9gica)
- Ministerio de Salud. (2014a). Reglamento de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte de establecimientos farmacéuticos. *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*, 1-18.
- Ministerio de Salud Pública. (2014b). Reglamento de buenas prácticas para establecimientos farmacéuticos. *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*, 1-20.
- Mintzberg, H., Brian-Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y caso*. México: Pearson Prentice Hall.
- OMS. (21 de Julio de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52513/OPSHSSMTCOVID-19200026\\_spa.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52513/OPSHSSMTCOVID-19200026_spa.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- OPS. (05 de Julio de 2022). *Dispositivos médicos*. Recuperado de <https://www.paho.org/es/temas/dispositivos-medicos>
- Organización Mundial de la Salud. (2012). Dispositivos médicos: la gestión de la discordancia. *World Health Organization*, 128.
- Organización Mundial del Comercio. (30 de Junio de 2021). *El comercio de productos médicos en el contexto de la lucha contra el Covid-19: evolución en 2020*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/covid19\\_s/medical\\_goods\\_update\\_jun21\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/medical_goods_update_jun21_s.pdf)

- Ossa-Escobar, S. A., & Fría-Fabra, F. (2022). *Cadena de suministro internacional y retos para las empresas frente a la pandemia Covid 19*. Montería: Universidad de Córdoba.
- Pardo-Sierra, J. A., & Ruiz-Rodríguez, J. D. (2020). *Planeación estratégica de la administración de cadenas de suministros*. Santa Marta: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 01 de Agosto de 2022, de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33199/14/2020\\_planeaci%C3%B3n\\_strat%C3%A9gica\\_administraci%C3%B3n.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33199/14/2020_planeaci%C3%B3n_strat%C3%A9gica_administraci%C3%B3n.pdf)
- Parra, M., Duran, S., & C., R. (2017). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN HUMANA EN CONTEXTOS GLOBALIZADOS*. Barranquilla: Editorial Universidad Simón Bolívar.
- Payares, F. J., Cárcamo, E. A., & Romero, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-21.
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios*, 9-25.
- Ramirez, A., Ramirez, R., & Calderon, E. (2017). La gestion administrativa en el desarrollo empresarial. *CE Contribuciones a la Economia*.
- Ricardo, J. E., Bermúdez, A. F., & Velázquez, M. L. (2019). La capacitación de directivos, una perspectiva para el logro de una gestión empresarial sostenible. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, , 253-268.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2014). *Administración para el siglo XXI*. Mexico: Prentice Hall.
- Ruiz, M. P., Buitrón, V. A., Andrade, F. S., & Valdivieso, G. I. (2018). Inversión en TICS en las empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial Periodo de análisis 2012-2015. *Revista Espacios*.
- Sanchez, V. (2016). *Manual de buenas practicas de almacenamiento de medicamentos e insumos con la finalidad de precautelar las propiedades y mantener la calidad y característica de los medicamentos*. Quito: SIME-USFQ.
- Sánchez-Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO. El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Editado por Bubok Publishing S.L. Recuperado el 2 de Agosto de 2022, de

<https://books.google.com.co/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2019). *Administracion de operaciones*. Minnesota: McGraw Hill.

Silva, D. d. (31 de Julio de 2020). *Blog de Zendesk*. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/funciones-departamento-area-ventas/>

Solistica. (12 de Febrero de 2022). *Solistica*. Obtenido de <https://blog.solistica.com/optimizacion-de-la-cadena-de-suministro-como-ventaja-competitiva>

Torres-Arriaga, M. G. (02 de Agosto de 2019). *Análisis PESTEL*. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%cc3%a1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Vasquez, W. (2020). *Mtodologia de la investigacion* . USMP.

Velazquez-Velazquez, E. (2017). *Canales de distribución y logística. Segunda edición*. México: Red Tercer Milenio.

World Health Organization. (28 de June de 2022). *WHO compendium of innovative health technologies for low-resource settings 2022*. Recuperado de <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44868>

## ANEXOS

### *Anexo 1*

#### *Entrevistas desarrolladas*

Preg.	Entrev 1	Entrev 2	Entrev 3	Entrev 4	Entrev 5
<p><b>1. Problemas que han generado la selección de una ruta de importación errónea y la manera como lo soluciona:</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>(Especialista en control de gestión) LETERAGO</b></p> <p>La recuperación económica (porcentaje de ganancia), fecha corta de vencimiento, cumplimiento con contratos ya establecidos, son factores críticos para seleccionar una ruta alterna ya que existen dispositivos con un límite de ganancia, entonces es preferible el detener la importación antes de que estos dispositivos ingresen a la ruta ya que sería una pérdida para nosotros, en esta parte también es de suma importancia el manejo comercial, no podemos dejar desamparado al cliente final.</p>	<p style="text-align: center;"><b>(Gte de operaciones) DIFARE</b></p> <p>Los problemas son un leat time de tránsito más largo; un costo de transporte internacional más alto. La solución es realizar un análisis más al detalle entre costo y beneficio (leat time total)</p>	<p style="text-align: center;"><b>(Gte Compras e Import.) FRESENIUS MEDICAL CARE ECUADOR</b></p> <p>Sobre todo, inconvenientes con el cumplimiento de los tiempos preestablecidos, pues estos problemas generados por caso fortuito o fuerza mayor tienen un impacto con el cumplimiento cronológico, estos problemas se pudieran sobrellevar con un proceso de instanciamiento con los clientes y acuerdos comerciales que beneficien a ambas partes. Dependiendo de la magnitud del problema nosotros solemos implementar planes de mitigación y así poder cumplir con el cliente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>(Gte. Logística y Abastecimiento) VIBAG</b></p> <p>Nosotros no hemos tenido inconvenientes de ese tipo. Pero si se presentan situaciones, por ejemplo, en cuando fuel el cierre del puerto de Shangháí, tuvimos que sacar nuestro agente aduanero porque lo manejamos con agente aduanero. Nuestro agente de carga nos sacó la mercadería, por un lado, hasta por otras rutas y bueno, tuvimos retrasos como que en una ocasión, pero como de casi 45 días sabes que como en si escoges mal una ruta o demora más una ruta con el acto delictivo y todo eso y todo eso, esos tiempos de respuesta en lo que es implementos, insumos médicos o de laboratorio, el cliente y el paciente no espera. No existe algún costo que, suplante la necesidad de un paciente porque es la vida del paciente. Y obviamente nosotros ofertamos con hospitales públicos y privados y bueno, decidir e ir y digamos monitorear las rutas. Ese elegir las rutas correctas es parte de lo que de la estrategia de planificación sucede, de los retrasos por ciertos factores externos que nosotros no podemos controlar, como por ejemplo esta fue la cuarentena en China por el muelle de Shanghai. Y bueno, básicamente eso fue lo que sucedió. A eso corres en extra costos, que es lo que implica el factor. Corres en costos extras porque tienes que gastar más en</p>	<p style="text-align: center;"><b>(Coordinador Logístico) OVERSEAS</b></p> <p>Sobre el tema logístico que manejamos, somos una empresa comercializadora e importamos todos nuestros productos, que ya es el producto terminado. Siempre es un punto muy importante ver la mejor manera de traer el producto. Por los temas de costos logísticos, el valor de importación, el factor del producto cuando llega.</p> <p>Entonces, por ejemplo, hay diferentes productos que tenemos de Holanda, de Estados Unidos. Estados Unidos es un país enorme en donde tenemos diferentes ciudades, por ejemplo, Utah, Memphis, New York. Entonces lo que nosotros hacemos para abaratar costos es consolidar pedidos. Para Estados Unidos si tengo un pedido listo de la planta de Memphis y tengo otro de Utah, que es lo que nosotros hacemos, unificar todo en una sola salida para que todo venga, una sola importación y el costo sea menor. Es muy importante siempre el tema de los costos, porque a la larga si uno trae muy poco producto en valor, al llegar acá tienes que pagar los valores aduaneros, el flete y eso eleva el producto encareciendo el margen.</p>

				transporte, pagar otro tipo de impuestos, trasladar la mercadería en otro tipo de transporte, pero obviamente ya son casos extremos.	
<b>2. Factores de riesgo enfrentados, ligados a un cargamento en su ruta de importación y cómo proceden</b>	<p><u>La fecha corta de caducidad de los productos</u> generalmente se presentaba un problema para la entrega de los procesos de las instituciones públicas y se procedía a la comunicación del área comercial para que estos nos aprueben con la información detallada por el cliente y a su vez gestionar la importación de los reactivos marca Roche.</p>	<p>El principal factor de riesgo es la mala <u>manipulación del producto y las temperaturas</u> a las que está obligado el producto a tener durante el tránsito internacional. Lo que debemos hacer en la recepción del producto es validar que el empaque primario y secundario estén en buen estado y hacer una revisión al 100% del producto. Por el factor climático considerar que muchos productos si pueden estar sometidos a altas temperaturas y otros no.</p>	<p>La diversidad de inconvenientes externos e internos, entonces, lo que posiblemente podríamos encontrar puede ser caducidad de productos, mala manipulación, almacenaje incorrecto, lo que corresponde también a la climatología al embarque y al desembarque, estrictamente hablando temas que son mera responsabilidad de quién debe transportarlo, operadores logísticos y/o agentes aduaneros.</p>	<p>La mayoría de nuestros reactivos y productos necesitan mantener cadena de frío esto va ligado a controles térmicos muy estrictos desde que salen de la fábrica; por lo general nuestros proveedores son de Asia y Europa, el control térmico se realiza con dataloggers e implica sostener la cadena de frío constante y monitoreado (2 a 8°C) y en algunos casos con temperatura congelada, lo que implica un valor adicional y deben controlarse desde el embarque mismo de la mercadería.</p>	<p>Hay dos que se me viene a la mente, el primero, que es el más drástico, es el robo a la mercadería, porque la producción en una planta hasta que llega a la parte de la aduana donde se va a partir el producto parte hacia Ecuador, es un movimiento que a veces lo hacen terrestre, en donde pueden haber robo de contenedores de la mercadería.</p> <p>Nuestro giro de negocio son equipos médicos, el mercado lo conoce, sabe que robar un ultrasonido o una impresora tiene un costo bastante alto que podrían salir beneficiados. Entonces aquí un punto muy importante se debe tener la mercadería asegurada, así evitamos cualquier problema. Si llega a haber un robo, el seguro cubre total el total de la pérdida.</p>
<b>3. Clientes insatisfechos por algún producto comercializado, cómo solucionó</b>	<p>SI, realizaba las compras de Gasometría Nipro pero últimamente en los clientes tales como Ceibos los cartuchos llegaban regados, el hospital notificaba la novedad y servicio técnico generaba los respectivos informes de</p>	<p>Si claro, hemos verificado en conjunto y determinado oportunidades de mejora.</p>	<p>Afortunadamente nuestra parte comercial es uno de nuestros recursos más favorables en este giro del mercado, desde mi experiencia no hemos tenido este tipo de incidentes, esperemos seguir actuando de esta manera.</p>	<p>No hemos recibido reclamos con los reactivos, pero si con los equipos ya que cuando se manejan este tipo de dispositivos es necesario tener un stock de repuestos (apoyo tecnológico), ya que las fallas técnicas de origen no las podemos controlar, la fábrica asume los costos y se lo realiza bajo la figura de nota de crédito.</p>	<p>A veces nuestros proveedores se demoran con la mercadería, no tienen el producto listo y entonces eso tras el embarque no se llegan a cumplir los tiempos estipulados y en el momento en que el cliente no tiene el producto le causa un malestar. Como a cualquier persona que le prometemos un producto en cierta fecha y no se lo entrega, no va a estar conforme. ¿Qué es lo que nosotros hacemos? Hablamos con el cliente, le proponemos un plan de mejora. Por ejemplo, si son insumos, le buscamos un producto sustituto que pueda cubrir su</p>

	dicho material para poder realizar la devolución al proveedor y nos entreguen nuevos cartuchos.				necesidad y que no se vea afectado en sus actividades y para el caso de un equipo, le ofrecemos algún mantenimiento gratis para darle ese servicio adicional. Un servicio postventa, porque en nuestros equipos médicos es un servicio adicional que nosotros brindamos.
<b>4. problemas al tener un impacto negativo en el mercado? ¿Con cuál producto o equipo y qué acciones tomó</b>	A través del Área Comercial y Gerencia se procedía a detener la importación de X reactivo para evitar tener productos que no tienen buena rotación y a su vez no se caduquen en la bodega de frío.	NO afortunadamente.	Como le mencioné en la pregunta anterior nuestra representación comercial no se ha visto incluida en estos temas sin embargo considero que lo más recomendable sería, una excelente comunicación con el cliente, la satisfacción de ellos es uno de nuestros objetivos en la política de calidad de la compañía.	No hemos tenido algún impacto negativo significativo, siempre hemos tratado de cubrir las necesidades de los clientes en base a nuestra garantía nuestra respuesta es inmediata cambiando la totalidad del equipo.	Cuando nos ha ocurrido estos casos, la mejor forma de solucionarlo es el diálogo con el cliente, explicarle el motivo de por qué el producto no llegó ya que a veces uno puede decir no se pidió a tiempo, fue culpa de nuestra parte o el proveedor no tuvo el producto listo. Entonces todo el escenario se lo explicamos al cliente, le contamos el motivo, se nos salió de las manos. Por ejemplo, en el 2020 tuvimos el tema del COVID 19. Exactamente eso fue un tema que atrasó los embarques a otro nivel. El proveedor tenía la mercadería lista, pero no había barcos que puedan traer el producto. Todo esto causó retrasos en la cadena logística y a la larga le afecta al cliente. Entonces lo que nosotros hacemos es explicarles. Consideramos que una herramienta muy importante para el éxito es la comunicación, y eso lo hacemos con nuestros clientes. Comunicarles todo cuando ya sabemos que la máquina no va a llegar, hablamos con ellos con anticipación. No esperamos la fecha límite para recién dar una explicación.
<b>5. Dentro del contexto regulatorio, ¿Cuántas veces ha presentado problemas con los registros sanitarios y con qué producto se ha presentado?</b>	Si con el CELLPACK, este producto tiene como novedad que cambia el Registro Sanitario y al momento que había que hacer entregas a Instituciones publicas	Se han presentado retrasos en registrar dispositivos médicos, más que todo en equipos cuya documentación no de los fabricantes no se ha completado	Lastimosamente este es un factor externo que nosotros como compañía no podemos manejar ya que la ARCSA es la que emite los registros sanitarios de los productos, lo que mis compañeros en el área de regulatorios hacen siempre es realizar un monitoreo día a día de los avances del proceso	Nuestro departamento regulatorio nos ha comentado que se presenta frecuentemente con aceites y lubricantes; demoran los documentos habilitantes ya que estos productos no son considerados dispositivos médicos pero si ayudan para el correcto funcionamiento de los equipos, es por esto que se debe realizar un acercamiento a la ARCSA para indicar todos estos por menores, por ejemplo nosotros trabajamos con equipos	Tuvimos un inconveniente hace un tiempo que no estaba listo el registro sanitario para importar unos papeles reactivos que antes lo podíamos importar sin registro sanitario, pero después salió la normativa que necesitamos dichos documentos (registros sanitarios) no pudimos importar el producto por cinco meses, entonces lo que nosotros hicimos fue buscar una alternativa. Si no podemos importar al proveedor que siempre le compramos,

		debido a que desde origen los documentos apostillados y consularizados no llegan a su debido tiempo y la ARCSA tiene un tiempo estimado para completar estos procesos y por ende se deben volver a ingresar los procesos de registros.	de registros sanitarios lo cual si nos ha beneficiado.	que necesitan electrodos de sodio y potasio y estos no están catalogados como reactivo más bien es un considerado un accesorio pero la regulación local solicita que sea tratado bajo la figura de dispositivo médico lo cual implica obtener un registro sanitario.	buscamos aquí en el mercado local, le compramos a un importador, una marca diferente y así pudimos cumplir con nuestros clientes, con las fechas de entrega y evitamos ninguna inconformidad con ellos.
<b>6. Elementos en el ámbito legal constituyen impedimentos en su empresa para sostener la planificación estratégica de importaciones</b>	Porque justamente hubo una actualización en las Partidas Arancelarias en dispositivos médicos.	Considero el cambio precipitado en las partidas arancelarias que entorpece los procesos regulatorios y por ende el conlleva a retrasos en la planificación oportuna de importaciones.	Dentro de los inconvenientes legales más comunes podemos mencionar el tema de los cambios en las partidas arancelarias como principal problema, ya que esto afecta principalmente a las importaciones y por ende desacelera el proceso de nacionalización de los productos.	Nosotros no tenemos impedimentos legales, más bien el tener el dólar como moneda oficial ha servido para sostener el impuesto y aranceles, algo que si es importante mencionar es el alza de los costos en los fletes lo cual tuvo un gran impacto por la escasez de contenedores y los cierres de los puestos principales en china los fletes pudieron llegar a costar hasta \$12000 cuando en valor promedio era de aproximadamente \$3000, este tema aún no se regulariza en su totalidad.	Bueno, al momento de hacer una planificación consideramos la venta promedio del producto. Los futuros negocios que ocurran porque podemos ver una tendencia estadística que vendan 100 unidades. Pero si hay un negocio que se va a dar por mil unidades, eso debes tenerlo mapeado por el momento en que tú planificas tus siguientes pedidos. Debes tomar en cuenta el tiempo de respuesta del proveedor. No todos los proveedores pueden despachar de manera inmediata. A veces el producto toma su tiempo de producción, el tiempo desde que llega la parte para importar el tiempo de tránsito marítimo y aéreo. Y aparte de tomar los pedidos que están en tránsito, que ya se han colocado en el pasado. Todos los factores analizan el momento de tomar una decisión estratégica para la planificación.  Al momento de colocar un pedido, todo se basa en un forecast, el histórico de venta, la posibilidad a futuro. Ver también cuánto queremos tener stocks de acuerdo a la rotación del producto. Porque no es solo colocar una cantidad. Yo no puedo comprar muchos

					productos para evitar estar colocando cada rato. Pero nuestra industria médica. El producto es predecible. Tiene fecha de vencimiento. Entonces es un factor que debemos considerar al momento de colocar un pedido.
<b>7. Estrategias puede aportar para fortalecer la planificación estratégica de importaciones en este mercado</b>	Un buen forecast de los productos Un estudio real del mercado, que integre estrategias y donde se pueda visualizar los productos competencias.	Tener un plan de ventas estructurado en la realidad del mercado. Medir el cumplimiento del plan de ventas vrs la proyección & forecast	Las principales estrategias las podemos enfocar en el área de marketing y publicidad, pero ante todo en lo concerniente a los procedimientos internos para con ello optimizar la satisfacción de los clientes, Pudiendo realizar evaluaciones periódicas o de forma en la que sea necesario para mejorar los indicadores.	Un buen forecast y una planificación de la demanda de manera correcta, un forecast bien realizado y estructurado ya que esto debería sostenerse en nuestro mercado, ya que nuestros proveedores lo exigen antes de realizar los pedidos; la planificación de la demanda se realiza con diversas variables de estudio por cada SKU variaciones y cálculos matemáticos.	Forecats correctamente estructurado Contar con un exhaustivo estudio del mercado (considerando realidades actuales). Se pueden medir los cumplimientos de planes de ventas desde su proyección.
<b>8. Medida en “la planificación estratégica de las importaciones y el control de la cadena de suministros para empresas con certificación BPADT” favorece el desempeño/mejora de los resultados empresariales</b>	Favorece muchísimo ya que una planificación de importaciones es un proceso organizado y sistematizado que no se debe hacer sin de buenas a primeras ya que es la base principal en temas operativos y comerciales.	Es la base para el crecimiento organizaciones y comercial.	Es el punto neurálgico y fundamental nuestra columna vertebral para la compañía y sus clientes.	La reducción de los costos por inventarios obsoletos o productos caducados, beneficia mucho ya que lo minimiza al ser un costo oculto que no se lo toma en consideración si no existe una verdadera planificación estos costos salen a la luz a la final de cada periodo contable.  La planificación ayuda mucho para controlar los procesos, los costos y los beneficios que se obtiene es optimización de tiempo, recursos, parte medular en una planificación.	Yo considero que lo más lo fortalece y lo mejora en un 100%. Si no hay en una parte planificación estratégica aquí en el negocio, muchos productos podrían caducar. Habría muchos riesgos de stock out. No habría un control real de lo que hay en stock, porque un planificador, aparte de colocar un pedido, tiene que ver lo que tiene el inventario y crear alertas, avisar qué producto tienen tanto tiempo en bodega. La obsolescencia, el producto, la antigüedad. Todo esto tiene que notificar para evitar quiebres de stocks. Producto caducado. Entonces es un rol muy importante, estratégico en la cadena de suministro.
<b>9. Mejoramiento del desempeño [que se evidencien en los estados de resultados] en términos porcentuales durante los cinco últimos años o desde que</b>	Pudiera considerar desde mi punto de vista que hemos incrementado más de 40% a partir la certificación de BPADT ya que esta nos obliga a la	Cuando existe un verdadero control del plan de ventas, el área de Supply chain cumple con las necesidades del cliente interno; si el cliente interno esta 100% satisfecho,	La correcta sistematización para obtener las certificaciones correspondientes son estándares que nos permite incrementar el correcto y óptimo desempeño, considero que desde que logramos la certificación hemos	En cuanto a exactitud de los inventarios en un escenario previo a la certificación teníamos un indicador de exactitud de inventario del 62%; pero desde que se logró la certificación los procesos operativos se encuentran sistematizados logrando un indicador de exactitud de inventario del 92%, la variación fue notable en porcentaje a simple vista.	Consideramos que nuestra mejora ha sido hasta 60%. Hay un control, hay bases de datos. Todo eso ayuda a la verdad. Las buenas prácticas de almacenamiento nos sirven para tener un mejor, una mejor organización del producto, porque en bodega cumplimos con los estándares de limpieza, forma de apilar la mercadería, el cuidado del producto. Porque no es solo guardar en bodega y lanzar las cajas.

<p><b>consiguieron la certificación BPADT</b></p>	<p>sistematización de los procesos.</p>	<p>nuestros clientes externos cumplirán con el cliente final y toda la cadena está satisfecha.</p>	<p>incrementado en un 45% el mejoramiento del desempeño.</p>	<p>El manejo de caducados un indicador del 87 % previo a la certificación, y desde que se obtuvo la certificación este indicador ha mejorado notablemente 18-23%. En transportes, el cumplimiento de entregas también subió notablemente de un 42% a un 87%, ya que esto es un punto fundamental en la certificación de BPADT.</p>	<p>¿Imaginas cuánto producto se rompería? Se ensuciaría. Es cumplir condiciones de limpieza y que el producto esté en óptimas condiciones. El tema de tener espacios refrigerados, porque hay productos que no pueden estar a más de 30 grados centígrados y con el calor de Guayaquil una bodega tranquilamente está en 35 grados. Entonces creas espacios refrigerados para el cuidado del producto.</p>
<p><b>10. Los problemas que enfrentaba la empresa antes de tener la certificación BPADT</b></p>	<p>El alto porcentaje de productos que se quedaban en la bodega sin ingresar al mercado, la falta de gestión en las bodegas con estos tipos de productos, el incumplimiento en el sistema FEFO.</p>	<p>No existencia de procesos Exceso de tiempos y tareas repetidas Exceso de personal.</p>	<p>Las falencias de las bodegas como tal, son una pieza clave para poder resolver por medio de la sistematización y la correcta certificación para con ello lograr minimizar productos caducados y que no sean distribuidos de forma correcta.</p>	<p>Poca exactitud del inventario, elevados costos en productos caducados, las pérdidas de clientes por insatisfacción de los clientes.</p>	<p>Un problema que yo conozco pero que nunca pasó en nuestra empresa es la poca organización de las bodegas. Yo había visto casos en otros lados que he trabajado que, por no tener buenas prácticas de almacenamiento, apilaban de forma incorrecta el producto y cuando iban a buscar “X” producto lo encontrabas que estaba roto. ¿Por qué? Porque no se cuidaba el espacio que esté bien cuidado. También encontramos casos que encontré, casos en otro lado que trabajé, que el área estaba infestada de insectos. Porque no hacer una correcta limpieza.</p>
<p><b>11. Factores que la empresa identifico críticos para optar por la certificación BPADT</b></p>	<p>Sistematización de los procesos operativos La inclusión de un sistema robusto de calidad La verificación de todos los pasos desde la recepción, almacenamiento, disposición y entrega al cliente final.</p>	<p>No existencia de procesos Exceso de tiempos y tareas repetidas Exceso de personal.</p>	<p>La nula sistematización de los procedimientos. La duplicidad de funciones. La escasa optimización en la distribución de las áreas de bodega.</p>	<p>La competitividad, cada día el mercado se vuelve más exigente, ya que este tipo de certificaciones robustece a las empresas es por esto que nos vimos en la necesidad de optar por la certificación BPADT para estar a la par de las distintas empresas de dispositivos médicos en el país.</p>	<p>Una condición muy importante es tener la posibilidad de importar todos los productos, porque nuestros proveedores son muy estrictos también. Porque también queda su nombre al momento de un producto cuando se daña, se caduca cuando ocurre algo. Entonces ellos nos piden también las buenas prácticas de almacenamiento, que tengamos certificaciones. Entonces, si no la tuviéramos, no podríamos importar una gran cantidad de productos que tenemos hoy en día en el mercado y que nos generan ganancias.</p>
<p><b>12. Ranking -por importancia- de los factores críticos que afectan el control y o mencionados</b></p>	<p>No pudiera mencionar la importancia ya que todos los factores son críticos, sim embargo pudiera mencionar que los que más inciden son</p>	<p>Disponibilidad de espacio en las navieras (10%)</p>	<p>Todos los factores críticos se consideran relevantes en este tipo de industria, ya que la nula sistematización de los procedimientos. La</p>	<p>Exactitud del inventario (perdidas) 70% Productos caducados 20 % Entregas al cliente final (transporte) 10%</p>	<p>La verdad que calificar la situación lo veo complicado porque desde mi punto de vista, como planificador que soy, todas las variables son importantes al mismo nivel. Segmentar o calificar como más importante que otra. No</p>

	el buen manejo del sistema FEFO, el orden en las bodegas, y la ayuda en los quiebres de stock al planificar las importaciones.	Disponibilidad de producto (fabricación) (30%) Disponibilidad de flujo. (30%) Plan de ventas real (25%) Costo de fletes internacionales. (5%)	duplicidad de funciones. La escasa optimización en la distribución de las áreas de bodega. Pueden presentar efectos negativos para la empresa		considero que sea algo viable o correcto para mí. Todos tienen una importancia y todo genera en la cadena de éxito en una producción y en este caso como una buena práctica de entrenamiento. Todo influye, todo es importante. No podemos darle más importancia a un lado para. Porque todo, todo suma. El conjunto de cada actividad genera el éxito, desde mi punto de vista.
<b>13. Beneficios de la certificación BPADT para una empresa como la que usted representa</b>	Precisamente como le mencionaba en la pregunta anterior, hemos mejorado notablemente en el tema de quiebre de stock, la certificación BPADT además de ser un sistema de control nos ayuda a planificar de mejor manera todo el proceso operativo.	Armonización de procesos. Cumplimiento de procesos. Reglas claras Claridad de reglas a cumplir	Sistematización de procedimientos. Reglamentos claros y específicos Planificación de procedimientos operativos enlazados a los establecidos en el reglamento de BPADT de ARCSA.	Se tienen procesos más ordenados, se empiezan a mejorar tus indicadores de gestión y esto a la final se convierte en satisfacción del cliente y en mayores ingresos para la empresa porque puedes participar en procesos como empresa certificada, tu estatus como empresa se eleva considerablemente.	Le da un mejor renombre a la empresa. En el momento que hablamos con nuestros clientes y les comunicamos que tenemos buenas prácticas de almacenamiento, saben que somos una empresa ordenada que tiene controles internos, entonces nos da un excelente renombre en el mercado.
<b>14. Considera que la planificación estratégica apoyada por esta certificación BPADT favorece el mejoramiento de los resultados de la empresa? Internos y/o externos. ¿Por qué</b>	Por supuesto que sí, toda la organización está obligada a alinearse y caminar al mismo ritmo con el fin de cumplir los objetivos de calidad que exige la certificación de BPADT.	Si existe una visión clara del objetivo estratégico, todas las áreas se alinean y todo el personal se orienta al cumplimiento.	Claro que sí, cada organización debe de cumplir con los procedimientos que establecen para poder ser certificado ya que esto lleva a mayor responsabilidad y poder alcanzar metas reales y confiables, las cuales son estandarizadas por la misma certificación BPADT.	Si claro, 100 % si el proceso está controlado fluye de tal manera que todo el personal comprometido, hablan con lenguaje y procesos de calidad que a su vez se ve reflejado en la satisfacción al cliente.	Sí, considero que la planificación aporta muchísimo porque es una medida de control, de tener siempre un inventario óptimo y en buenas condiciones que pueda ser almacenado de forma correcta gracias a las buenas prácticas. Al momento en que uno no planifica cuanto comprar y toma en cuenta todas las variables del escenario, le permite que el inventario siempre esté limpio, no tenga antigüedad, que eviten la caducidad del producto. Entonces es un rol muy estratégico para mi gusto y muy importante.
<b>15. Recomendaciones podría mencionar a las empresas que no aún no cuentan</b>	Lo primero que se debe hacer es identificar al líder del proceso de certificación para que el sea quien contagie y	Mi recomendación es que toda empresa se oriente a cumplir y completar la	Ante todo, identificar al líder de procesos y si no se cuenta con ello, contratar personal calificado. Pues sin esta persona responsable y	Contar con una asesoría es muy importante ya que la guía para el asesor debe ser completamente amigable para el personal, cambiarle el paradigma al personal es muy complejo, desde mi punto de vista más	Yo les recomendaría que empiecen el proceso y obtengan su certificación de buenas prácticas, porque le va a dar un mejor renombre a la empresa, sacando que sea obligatorio por parte de la ARCSA como es hoy en día. El

<p><b>con certificación BPADT tomando en cuenta que desde ARCSA ya lo considera requisito obligatorio para emitir la renovación de los permisos de funcionamiento</b></p>	<p>empodere a las cabezas de los demás procesos a través de reuniones de planificación, de mostrarles con hechos que la certificación es un proceso además de obligatorio, que nos ayuda en la operación y a través de esto cumplir con el objetivo de calidad y que se vea reflejado día a día para cambiar el paradigma o estigma que se tiene.</p>	<p>certificación BPADT, esto hace que existe una nueva cultura empresarial y garantiza resultados.</p>	<p>calificada no se podrá obtener una certificación y mucho menos optimizar los recursos de la empresa.</p>	<p>importante que obtener la certificación es sostenerla en el tiempo.</p>	<p>hecho de que tú digas tengo buenas prácticas. Cumplir el requisito de la ARCSA te da una mejor apariencia para el mercado. En un mundo médico donde los insumos son muy importantes para el cuidado de la salud, te realzan mucho decir que estás certificado de varias maneras.</p>
---	---	--	---	--	---



# Anexo 3

## Ramking 2018

Fecha de corte - Thu Jun 30 22:22:21 ECT 2022

Posición	Año	Posición	Año	Expediente	Nombre	Tipo Compañía	Actividad econ	Región	Provincia	Ciudad	Tamaño	Sector	Cant. Emplea	Activo2018	Patrimonio2018	Ingreso por ventas2018	Utilidad antes del impue	Utilidad del ejercicio201	Utilidad neta2018	IR causado2018	Ingreso Total2018
42	2018	48	2017	44313	DISTRIBUIDO	ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	MERCADO DE	3428	\$ 297.845.069,25	\$ 55.252.632,62	\$ 726.292.812,00	\$ 22.717.166,79	\$ 26.726.078,57	\$ 16.352.917,51	\$ 6.364.249,28	\$ 727.119.204,66
65	2018	71	2017	109248	LETERAGO DE	ANÓNIMA	G4649.22 - VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	GRANDE	SOCIETARIO	784	\$ 226.122.153,00	\$ 43.800.761,90	\$ 397.964.897,88	\$ 7.152.563,15	\$ 8.414.780,00	\$ 3.729.119,50	\$ 3.423.443,65	\$ 398.906.076,00
390	2018	507	2017	92762	NIPRO MEDIC	SUCURSAL EX	G4649.24 - VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	GRANDE	SOCIETARIO	119	\$ 49.841.197,60	\$ 13.298.742,10	\$ 33.585.966,03	\$ 2.205.527,71	\$ 2.594.738,50	\$ 1.297.595,62	\$ 907.932,09	\$ 33.639.715,30
597	2018	618	2017	2497	EQUADOR OV	ANÓNIMA	G4659.94 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	107	\$ 32.523.493,80	\$ 19.292.016,60	\$ 29.360.436,92	\$ 3.061.668,29	\$ 3.601.962,70	\$ 2.172.147,30	\$ 889.520,99	\$ 29.529.071,70
652	2018	648	2017	71961	FRESENIUS M	ANÓNIMA	G4649.23 - VE	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	GRANDE	SOCIETARIO	177	\$ 29.151.715,30	\$ 7.379.065,31	\$ 28.210.688,43	\$ 382.192,63	\$ 449.638,40	\$ -225.749,20	\$ 607.941,83	\$ 28.430.383,90
1518	2018	1939	2017	104885	VIBAG C.A.	ANÓNIMA	G4659.94 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	7	\$ 12.174.063,50	\$ 3.048.324,19	\$ 12.387.724,52	\$ 868.120,20	\$ 1.021.317,90	\$ 636.119,22	\$ 232.000,98	\$ 12.511.608,10
2458	2018	2373	2017	73860	BIO-IN S.A. S	ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	57	\$ 7.047.698,75	\$ 5.506.026,76	\$ 7.188.081,16	\$ 722.820,38	\$ 850.376,92	\$ 512.991,00	\$ 209.829,38	\$ 7.302.193,29
12684	2018	19055	2017	304781	MEDICA ECUA	ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	6	\$ 708.883,40	\$ 454.668,65	\$ 6.024.883,23	\$ 393.419,82	\$ 462.637,51	\$ 295.064,86	\$ 98.354,96	\$ 6.024.883,23
4857	2018	6188	2017	118940	MEDIBAC INC	SOCIEDAD PO	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	30	\$ 3.095.191,56	\$ 1.796.225,64	\$ 4.594.541,98	\$ 759.495,02	\$ 893.523,55	\$ 521.352,44	\$ 238.142,58	\$ 4.596.817,93
19918	2018	20730	2017	169887	CORPORATIO	ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	11	\$ 335.974,03	\$ 125.974,03	\$ 4.015.608,98	\$ 135.677,81	\$ 159.620,95	\$ 101.758,36	\$ 33.919,45	\$ 4.015.608,98
3425	2018	3584	2017	110504	PERFECTECH	ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	19	\$ 4.829.737,25	\$ 1.297.828,12	\$ 3.815.932,66	\$ 47.873,83	\$ 56.326,21	\$ 36.538,46	\$ 11.335,37	\$ 3.997.544,22
1936	2018	2053	2017	73233	INGEMEDICA	ANÓNIMA	G4659.94 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	13	\$ 9.260.203,60	\$ 4.378.070,54	\$ 3.914.833,18	\$ 591.035,31	\$ 695.335,66	\$ 427.701,10	\$ 163.334,21	\$ 3.990.219,40
8308	2018	32096	2017	307580	DISTRIBUIDO	ANÓNIMA	G4772.01 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	4	\$ 1.436.440,21	\$ 503.284,89	\$ 2.520.829,64	\$ 65.291,87	\$ 76.813,96	\$ 52.869,03	\$ 12.422,84	\$ 2.527.230,21
8650	2018	9491	2017	121316	GILBERT GLO	ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	11	\$ 1.348.905,07	\$ 625.047,30	\$ 2.220.835,78	\$ 85.323,09	\$ 100.380,11	\$ 63.200,41	\$ 22.122,68	\$ 2.225.645,20
29335	2018	36675	2017	706493	CORPORACIO	ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	4	\$ 134.928,44	\$ 100.705,65	\$ 1.052.610,53	\$ 48.674,51	\$ 48.674,51	\$ 36.505,88	\$ 12.168,63	\$ 1.052.610,53
11327	2018	18077	2017	174625	ASPAL MEDIC	ANÓNIMA	G4772.01 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4	\$ 873.786,96	\$ 130.225,36	\$ 928.335,11	\$ 28.774,05	\$ 35.969,47	\$ 21.176,79	\$ 7.597,26	\$ 929.041,44
12151	2018	14122	2017	39930	DISFASUR DIS	ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	6	\$ 769.593,52	\$ 327.014,71	\$ 600.780,04	\$ 30.507,27	\$ 35.890,90	\$ 21.293,40	\$ 9.213,87	\$ 601.565,97
25704	2018	16801	2017	152456	PHARMATOT	ANÓNIMA	G4649.22 - VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	10	\$ 192.282,42	\$ 92.648,75	\$ 580.189,55	\$ 25.710,53	\$ 20.054,21	\$ 5.656,32	\$ 580.189,55	
49611	2018	0	0	310556	PF-MEDICAL	ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4	\$ 14.493,08	\$ 9.552,12	\$ 113.194,00	\$ 8.143,75	\$ 8.143,75	\$ 6.352,12	\$ 1.791,63	\$ 113.194,00
59114	2018	0	0	719114	INMEDICP S	ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4	\$ 2.659,09	\$ 819,31	\$ -	\$ 19,30	\$ 22,71	\$ 15,05	\$ 4,25	\$ 1.550,00
70533	2018	0	0	721051	PHARMACOR	ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	4	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 4

Ranking 2019

Fecha de corte - Thu Jun 30 22:19:26 ECT 2022																						
Posición	Año	Posición	Año	Expediente	Nombre	Tipo Compañía	Actividad econ	Región	Provincia	Ciudad	Tamaño	Sector	Cant. Emplead	Activio2019	Patrimonio2019	Ingreso por ventas2019	Utilidad antes del impu	Utilidad del ejercicio2019	Utilidad neta2019	IR causado2019	Ingreso Total2019	
31	2019	42	2018	44313	DISTRIBUIDO	ANÓNIMA	G4649.22-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	MERCADO DE	3794	\$ 366.407.740,15	\$ 68.740.160,19	\$ 757.526.737,77	\$ 25.361.091,91	\$ 29.836.671,35	\$ 18.565.235,13	\$ 6.795.856,78	\$ 757.541.841,62	
67	2019	65	2018	109248	LETERAGO DE	ANÓNIMA	G4649.22-VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	GRANDE	SOCIETARIO	791	\$ 241.060.577,00	\$ 47.707.287,60	\$ 420.315.184,00	\$ 6.279.046,16	\$ 7.387.113,00	\$ 3.147.858,58	\$ 3.131.187,58	\$ 422.156.506,00	
380	2019	390	2018	92762	NIPRO MEDIC	SUCURSAL EX	G4649.24-VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	GRANDE	SOCIETARIO	103	\$ 52.217.251,90	\$ 13.281.630,70	\$ 34.381.131,90	\$ 611.620,24	\$ 719.553,20	\$ 23.564,32	\$ 588.055,92	\$ 34.381.131,90	
659	2019	597	2018	2497	ECUADOR OV	ANÓNIMA	G4659.94-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	92	\$ 30.617.267,90	\$ 20.030.562,00	\$ 29.291.501,70	\$ 2.278.789,60	\$ 2.680.928,90	\$ 1.507.981,73	\$ 770.807,87	\$ 29.672.208,60	
625	2019	652	2018	71961	FRESENIUS M	ANÓNIMA	G4649.23-VE	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	GRANDE	SOCIETARIO	109	\$ 32.533.543,10	\$ 7.215.483,34	\$ 27.200.308,70	\$ 409.953,27	\$ 482.297,90	\$ -	\$ 577.346,68	\$ 27.488.587,70	
1564	2019	1518	2018	104885	VIBAG C.A.	ANÓNIMA	G4659.94-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	7	\$ 12.655.931,50	\$ 3.346.860,12	\$ 10.369.908,60	\$ 439.104,94	\$ 516.594,04	\$ 256.978,93	\$ 182.126,01	\$ 10.441.779,20	
2508	2019	2458	2018	73860	BIO-INS.A. SI	ANÓNIMA	G4649.22-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	46	\$ 7.473.847,57	\$ 5.591.158,27	\$ 7.268.085,91	\$ 481.519,95	\$ 566.494,05	\$ 347.985,05	\$ 133.534,90	\$ 7.322.671,64	
3255	2019	3425	2018	110504	PERFECTECH	ANÓNIMA	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	39	\$ 5.543.956,07	\$ 1.702.723,62	\$ 6.677.969,10	\$ 284.640,73	\$ 334.871,45	\$ 196.317,61	\$ 88.323,12	\$ 6.693.460,59	
2123	2019	1936	2018	73233	INGEMEDICA	ANÓNIMA	G4659.94-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	42	\$ 8.982.886,75	\$ 4.820.613,78	\$ -	\$ -	\$ 776.469,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.171.486,87
2794	2019	4857	2018	118940	MEDIBACHINC	SOCIEDAD PO	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	30	\$ 6.637.901,97	\$ 3.225.689,55	\$ 4.042.115,56	\$ 341.033,32	\$ 401.215,67	\$ 254.108,58	\$ 86.924,74	\$ 4.058.094,95	
5292	2019	12684	2018	304781	MEDICA ECUA	ANÓNIMA	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	15	\$ 2.977.797,24	\$ 429.769,00	\$ 3.551.681,33	\$ 54.152,26	\$ 63.708,54	\$ 40.614,19	\$ 13.538,07	\$ 3.551.681,33	
9315	2019	8308	2018	307580	DISTRIBUIDO	ANÓNIMA	G4772.01-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	5	\$ 1.292.542,13	\$ 555.345,30	\$ 3.359.146,79	\$ 69.888,71	\$ 82.222,01	\$ 51.167,34	\$ 18.721,37	\$ 3.359.146,79	
8419	2019	8650	2018	121316	GILBERT GLOB	ANÓNIMA	G4649.22-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	9	\$ 1.516.997,68	\$ 674.359,82	\$ 2.211.480,86	\$ 118.919,23	\$ 139.904,98	\$ 88.909,80	\$ 30.009,43	\$ 2.221.197,70	
10507	2019	12151	2018	39930	DISFASUR DIS	ANÓNIMA	G4649.22-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	7	\$ 1.058.586,58	\$ 339.975,52	\$ 1.078.310,22	\$ 58.706,64	\$ 69.066,63	\$ 33.460,81	\$ 25.245,83	\$ 1.079.691,13	
12539	2019	11327	2018	174625	ASPAL MEDIC	ANÓNIMA	G4772.01-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	16	\$ 773.725,37	\$ 148.888,36	\$ 623.234,70	\$ 24.162,85	\$ 26.662,30	\$ 18.477,53	\$ 5.685,32	\$ 623.234,70	
23617	2019	25704	2018	152456	PHARMATOTI	ANÓNIMA	G4649.22-VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	8	\$ 244.269,71	\$ 104.656,87	\$ 473.526,76	\$ 12.608,72	\$ 14.727,91	\$ 12.543,78	\$ 64,94	\$ 473.526,76	
38051	2019	70533	2018	721051	PHARMACOR	ANÓNIMA	G4649.22-VE	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	6	\$ 62.206,34	\$ 22.966,22	\$ 400.288,56	\$ 28.418,24	\$ 33.433,22	\$ 22.166,23	\$ 6.252,01	\$ 400.288,56	
35399	2019	49611	2018	310556	PF-MEDICAL	ANÓNIMA	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4	\$ 80.481,73	\$ 24.092,92	\$ 317.222,04	\$ 14.540,80	\$ 14.540,80	\$ 11.339,86	\$ 3.200,94	\$ 317.222,04	
45119	2019	59114	2018	719114	INMEDICP S.A	ANÓNIMA	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MICROEMPRES	SOCIETARIO	4	\$ 28.782,33	\$ 800,00	\$ 110,40	\$ 110,40	\$ 82,80	\$ 27,60	\$ 110,40		
77993	2019	19918	2018	169887	CORPORATIO	ANÓNIMA	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MICROEMPRES	SOCIETARIO	4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
77993	2019	19918	2018	169887	CORPORATIO	ANÓNIMA	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MICROEMPRES	SOCIETARIO	4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
79630	2019	29335	2018	706493	CORPORACIO	ANÓNIMA	G4649.24-VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MICROEMPRES	SOCIETARIO	4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Anexo 5

Ranking 2020

Fecha de corte - Thu Jun 30 22:13:14 ECT 2022

Posición	Año	Posición	Año	Expediente	Nombre	Tipo Compañía	Actividad económica	Región	Provincia	Ciudad	Tamaño	Sector	Cant. Empleados	Activo2020	Patrimonio2020	Ingreso por ventas2020	Utilidad antes del impuesto	Utilidad del ejercicio2020	Utilidad neta2020	IR causado2020	Ingreso Total2020
27	2020	31	2019	44313	DISTRIBUIDO	ANÓNIMA	G4649.22-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	MERCADO DE	3672	\$ 402.851.640,96	\$ 79.504.695,17	\$ 850.604.138,66	\$ 29.018.904,05	\$ 34.139.887,13	\$ 23.157.739,37	\$ 5.861.164,68	\$ 850.880.294,13
61	2020	67	2019	109248	LETERAGO DE	ANÓNIMA	G4649.22-V8	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	GRANDE	SOCIETARIO	486	\$ 253.510.751,00	\$ 55.001.640,30	\$ 486.373.999,00	\$ -418.290.799,00	\$ 11.640.667,00	\$ -422.232.242,00	\$ 3.941.443,37	\$ 489.435.355,00
617	2020	659	2019	2497	EQUADOR OV	ANÓNIMA	G4659.94-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	92	\$ 33.357.185,40	\$ 19.669.783,20	\$ 28.410.787,20	\$ -18.202.848,00	\$ 3.934.762,20	\$ -19.158.192,00	\$ 955.344,04	\$ 28.954.782,70
587	2020	625	2019	71961	FRESENIUS M	ANÓNIMA	G4649.23-V8	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	GRANDE	SOCIETARIO	106	\$ 34.935.229,50	\$ 16.217.396,80	\$ 27.423.461,20	\$ 1.029.842,91	\$ 1.211.579,90	\$ 67.587,94	\$ 962.254,97	\$ 27.604.633,30
1403	2020	1564	2019	104885	VIBAG C.A.	ANÓNIMA	G4659.94-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	7	\$ 14.349.549,10	\$ 3.874.302,82	\$ 11.391.759,60	\$ -4.699.506,50	\$ 857.042,70	\$ -4.982.716,70	\$ 283.210,12	\$ 11.483.452,60
2537	2020	2508	2019	73860	BIO-INS. A. S	ANÓNIMA	G4649.22-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	50	\$ 7.558.083,62	\$ 5.974.541,92	\$ 7.104.883,28	\$ -3.981.365,60	\$ 620.223,82	\$ -4.139.571,00	\$ 158.205,36	\$ 7.293.336,58
3466	2020	3255	2019	110504	PERFECTECH	ANÓNIMA	G4649.24-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	20	\$ 5.234.135,99	\$ 1.826.619,86	\$ 5.072.442,60	\$ 85.777,10	\$ 100.914,24	\$ 56.057,20	\$ 29.719,90	\$ 5.080.397,44
2103	2020	2123	2019	73233	INGEMEDICA	ANÓNIMA	G4659.94-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO	32	\$ 9.249.047,18	\$ 5.348.358,43	\$ 5.011.293,92	\$ -1.861.046,20	\$ 800.550,98	\$ -2.042.682,70	\$ 181.636,50	\$ 5.046.816,41
4038	2020	2794	2019	118940	MEDIBAC INC	SOCIEDAD PG	G4649.24-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	29	\$ 4.332.245,70	\$ 2.505.983,28	\$ 4.219.539,40	\$ 387.303,20	\$ 455.650,82	\$ 271.251,15	\$ 116.052,05	\$ 4.228.805,32
4345	2020	5292	2019	304781	MEDICA ECUA	ANÓNIMA	G4649.24-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	4	\$ 3.910.064,61	\$ 650.078,96	\$ 3.752.289,82	\$ 179.352,92	\$ 211.003,44	\$ 134.514,69	\$ 44.838,23	\$ 3.755.578,64
8417	2020	8419	2019	121316	GILBERT GLOB	ANÓNIMA	G4649.22-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	9	\$ 1.514.883,15	\$ 805.990,89	\$ 2.763.574,81	\$ -2.166.647,30	\$ 208.709,31	\$ -2.212.419,20	\$ 45.771,84	\$ 2.769.317,28
6799	2020	9315	2019	307580	DISTRIBUIDO	ANÓNIMA	G4772.01-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	7	\$ 2.095.869,89	\$ 1.332.195,36	\$ 2.766.718,36	\$ 6.413,30	\$ 7.545,06	\$ -11.374,85	\$ 17.788,15	\$ 2.769.168,27
11683	2020	12539	2019	174625	ASPAL MEDIC	ANÓNIMA	G4772.01-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO	29	\$ 875.273,20	\$ 179.190,86	\$ 1.170.531,19	\$ -867.543,08	\$ 47.533,33	\$ -879.592,60	\$ 12.049,52	\$ 1.171.303,51
9501	2020	10507	2019	39930	DISFASUR DIS	ANÓNIMA	G4649.22-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	7	\$ 1.244.973,08	\$ 360.310,93	\$ 997.472,47	\$ 42.692,81	\$ 50.226,83	\$ 27.937,60	\$ 14.755,21	\$ 1.004.677,24
9284	2020	35399	2019	310556	PF-MEDICAL S	ANÓNIMA	G4649.24-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	8	\$ 1.295.509,95	\$ 82.073,43	\$ 753.757,67	\$ 35.243,46	\$ 41.462,89	\$ 26.987,96	\$ 8.255,50	\$ 753.757,67
25000	2020	77993	2019	169887	CORPORATIO	ANÓNIMA	G4649.24-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4	\$ 212.751,78	\$ 92.751,78	\$ 666.661,00	\$ -419.996,43	\$ -86.377,94	\$ -419.996,43	\$ -	\$ 666.661,00
30037	2020	79630	2019	706493	CORPORACIO	ANÓNIMA	G4649.24-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	4	\$ 132.526,72	\$ 120.526,72	\$ 426.646,92	\$ 24.725,13	\$ 24.725,13	\$ 19.285,60	\$ 5.439,53	\$ 426.646,92
14222	2020	45119	2019	719114	INMEDICP S.A	ANÓNIMA	G4649.24-V8	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO	7	\$ 585.015,60	\$ 21.384,28	\$ 308.984,17	\$ 26.763,96	\$ 31.487,02	\$ 26.763,96	\$ -	\$ 308.984,17
21155	2020	38051	2019	721051	PHARMACOR	ANÓNIMA	G4649.22-V8	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	PEQUEÑA	SOCIETARIO	6	\$ 303.451,79	\$ 46.701,49	\$ 237.928,87	\$ 18.951,49	\$ 22.295,87	\$ 13.735,27	\$ 5.216,22	\$ 237.928,87
358	2020	380	2019	92762	NIPRO MEDIC	SUCURSAL EX	G4649.24-V8	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	MEDIANA	SOCIETARIO	104	\$ 55.398.687,60	\$ 9.313.908,24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
78290	2020	23617	2019	152456	PHARMATOT	ANÓNIMA	G4649.22-V8	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO	6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## Anexo 6

### Ranking 2021

Fecha de corte - Thu Jun 30 22:10:16 ECT 2022																						
Posición	Año	Posición	Año	Expediente	Nombre	Tipo Compañía	Actividad econ	Región	Provincia	Ciudad	Tamaño	Sector	Cant. Emplea	Activo2021	Patrimonio2021	Ingreso por ventas2021	Utilidad antes del Impuest	Utilidad del ejercicio2021	Utilidad neta2021	IR causado2021	Ingreso Total2021	
27	2021	31	2020	44313	DISTRIBUIDO ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	MERCADO DE		3672	\$ 402.851.640,96	\$ 79.504.695,17	\$ 850.604.138,66	\$ 29.018.904,05	\$ 34.139.887,13	\$ 23.157.739,37	\$ 5.861.164,68	\$ 850.880.294,13	
61	2021	67	2020	109248	LETERRAGO DE ANÓNIMA	G4649.22 - VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	GRANDE	SOCIETARIO		486	\$ 253.510.751,00	\$ 55.001.640,30	\$ 486.373.999,00	\$ -418.290.799,00	\$ 11.640.667,00	\$ -422.232.242,00	\$ 3.941.443,37	\$ 489.435.355,00	
617	2021	659	2020	2497	ECUADOR OV ANÓNIMA	G4659.94 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO		92	\$ 33.357.185,40	\$ 19.669.783,20	\$ 28.410.787,20	\$ -18.202.848,00	\$ 3.934.762,20	\$ -19.158.192,00	\$ 955.344,04	\$ 28.954.782,70	
587	2021	625	2020	71961	FRESENIUS M ANÓNIMA	G4649.23 - VE	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	GRANDE	SOCIETARIO		106	\$ 34.935.229,50	\$ 16.217.396,80	\$ 27.423.461,20	\$ 1.029.842,91	\$ 1.211.579,90	\$ 67.587,94	\$ 962.254,97	\$ 27.604.683,30	
1403	2021	1564	2020	104885	VIBAG C.A. ANÓNIMA	G4659.94 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO		7	\$ 14.349.549,10	\$ 3.874.302,82	\$ 11.391.759,60	\$ -4.699.506,50	\$ 857.042,70	\$ -4.982.716,70	\$ 283.210,12	\$ 11.483.452,60	
2537	2021	2508	2020	73860	BIO-IN S.A. SI ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO		50	\$ 7.558.083,62	\$ 5.974.541,92	\$ 7.104.883,28	\$ -3.981.365,60	\$ 620.223,82	\$ -4.139.571,00	\$ 158.205,36	\$ 7.293.336,58	
3466	2021	3255	2020	110504	PERFECTECH ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO		20	\$ 5.234.135,99	\$ 1.826.619,86	\$ 5.072.442,60	\$ 85.777,10	\$ 100.914,24	\$ 56.057,20	\$ 29.719,90	\$ 5.080.397,44	
2103	2021	2123	2020	73233	INGEMEDICA ANÓNIMA	G4659.94 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	GRANDE	SOCIETARIO		32	\$ 9.249.047,18	\$ 5.348.358,43	\$ 5.011.293,92	\$ -1.861.046,20	\$ 800.550,98	\$ -2.042.682,70	\$ 181.636,50	\$ 5.046.816,41	
4038	2021	2794	2020	118940	MEDIBAC-INC SOCIEDAD PO	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO		29	\$ 4.332.245,70	\$ 2.505.983,28	\$ 4.219.539,40	\$ 387.303,20	\$ 455.650,82	\$ 271.251,15	\$ 116.052,05	\$ 4.228.805,32	
4345	2021	5292	2020	304781	MEDICA ECUA ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO		4	\$ 3.910.064,61	\$ 650.078,96	\$ 3.752.289,82	\$ 179.352,92	\$ 211.003,44	\$ 134.514,69	\$ 44.838,23	\$ 3.755.578,64	
8417	2021	8419	2020	121316	GILBERT GLOB ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO		9	\$ 1.514.883,15	\$ 805.990,89	\$ 2.763.574,81	\$ -2.166.647,30	\$ 208.709,31	\$ -2.212.419,20	\$ 45.771,84	\$ 2.769.317,28	
6799	2021	9315	2020	307580	DISTRIBUIDO ANÓNIMA	G4772.01 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO		7	\$ 2.095.869,89	\$ 1.332.195,36	\$ 2.766.718,36	\$ 6.413,30	\$ 7.545,06	\$ -11.374,85	\$ 17.788,15	\$ 2.769.168,27	
11683	2021	12539	2020	174625	ASPALMEDIC ANÓNIMA	G4772.01 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	MEDIANA	SOCIETARIO		29	\$ 875.273,20	\$ 179.190,86	\$ 1.170.531,19	\$ -867.543,08	\$ 47.533,33	\$ -879.592,60	\$ 12.049,52	\$ 1.171.303,51	
9501	2021	10507	2020	39930	DISFASUR DIA ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO		7	\$ 1.244.973,08	\$ 360.310,93	\$ 997.472,47	\$ 42.692,81	\$ 50.226,83	\$ 27.937,60	\$ 14.755,21	\$ 1.004.677,24	
9284	2021	35399	2020	310556	PP-MEDICAL ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO		8	\$ 1.295.509,95	\$ 82.073,43	\$ 753.757,67	\$ 35.248,46	\$ 41.462,89	\$ 26.987,96	\$ 8.255,50	\$ 753.757,67	
25000	2021	77993	2020	169887	CORPORATIO ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO		4	\$ 212.751,78	\$ 92.751,78	\$ 666.661,00	\$ -419.996,43	\$ -86.377,94	\$ -419.996,43	\$ -	\$ 666.661,00	
30037	2021	79630	2020	706493	CORPORACIO ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO		4	\$ 132.526,72	\$ 120.526,72	\$ 426.646,92	\$ 24.725,13	\$ 24.725,13	\$ 19.285,50	\$ 5.439,53	\$ 426.646,92	
14222	2021	45119	2020	719114	INMEDICP S.A ANÓNIMA	G4649.24 - VE	COSTA	GUAYAS	GUAYAQUIL	PEQUEÑA	SOCIETARIO		7	\$ 585.015,60	\$ 21.384,28	\$ 308.984,17	\$ 26.763,96	\$ 31.487,02	\$ 26.763,96	\$ -	\$ 308.984,17	
21155	2021	38051	2020	721051	PHARMACON ANÓNIMA	G4649.22 - VE	COSTA	GUAYAS	ELOY ALFARO	PEQUEÑA	SOCIETARIO		6	\$ 303.451,79	\$ 46.701,49	\$ 237.928,87	\$ 18.951,49	\$ 22.295,87	\$ 13.735,27	\$ 5.216,22	\$ 237.928,87	
358	2021	380	2020	92762	NIPRO MEDIC SUCURSAL EX	G4649.24 - VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	MEDIANA	SOCIETARIO		104	\$ 55.398.687,60	\$ 9.313.908,24	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
78290	2021	23617	2020	152456	PHARMATOT ANÓNIMA	G4649.22 - VE	SIERRA	PICHINCHA	QUITO	MICROEMPRESA	SOCIETARIO		6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	