



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

CASO DE ESTUDIO

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS DE
LA EMPRESA VENPROMEDIC S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
PERIODO 2019 – 2020. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PERIODO
2019 – 2020.**

AUTOR

GALO FRANCISCO SUAREZ ORTIZ

GUAYAQUIL

2025

CERTIFICADO DE SIMILITUD

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENPROMEDIC S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

2%

2

www.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil

Trabajo del estudiante

1%

4

files.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

Lara Abril Chiu Vegamontes. "Evaluación
sobre los factores críticos de la implantación
de Seis Sigma en empresas productoras de
autopartes de la industria automotriz en Cd.
Juárez, Chihuahua", Universidad Nacional
Autonoma de Mexico, 2020

Publicación

<1%

6

repositorio.umsa.bo

Fuente de Internet

<1%

7

theibfr.com

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words



Firmado electrónicamente por:
BOLIVAR ALFREDO
MADERO ROMERO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado **GALO FRANCISCO SUAREZ ORTIZ**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente Caso de Estudio, **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENPROMEDIC S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PERIODO 2019 – 2020.**, corresponde totalmente a el suscrito 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 los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:



GALO FRANCISCO SUAREZ ORTIZ

C.I. 0931591788

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática	1
1.2.	Pregunta de investigación	2
1.3.	Pregunta específica	2
1.4.	Objetivo General.....	3
1.5.	Objetivos Específicos	3
1.6.	Descripción del tipo del caso asignado	3
II.	ANÁLISIS	6
2.1.	Descomposición del problema central.....	6
2.2.	Análisis de causas raíz	6
2.2.1.	Factores técnicos y operativos.....	6
2.2.2.	Factores organizativos y culturales.....	6
2.2.3.	Factores normativos y de cumplimiento.....	7
2.3.	Impacto multidimensional de las deficiencias identificadas	7
2.3.1.	Eficiencia operativa.....	7
2.3.2.	Riesgo financiero	7
2.3.3.	Cumplimiento legal	7
2.4.	Soluciones propuestas desde el análisis crítico	8
2.4.1.	Implementación gradual de un sistema ERP modular	8
2.4.2.	Diseño de protocolos estandarizados	8
2.4.3.	Capacitación y cambio cultural	8
2.5.	Factores críticos para la implementación exitosa	9
2.5.1.	Compromiso de la alta dirección.....	9
2.5.2.	Gestión del cambio organizacional	9

2.5.3. Alineación con regulaciones locales	9
2.6. Evaluación de riesgos residuales	9
2.6.1. Proyección de impactos positivos	10
III. PROPUESTA.....	11
3.1. Resumen ejecutivo	11
3.2. Misión	11
3.3. Visión.....	12
3.4. Análisis externo e interno	12
3.4.1. Análisis Externo	12
3.4.2. Análisis interno.....	18
IV. Plan de acción y Seguimiento.....	23
V. CONCLUSIONES	27
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Análisis Estadístico Descriptivo	17
Tabla 2. Matriz FODA de la Venta de Productos Médicos en Ecuador	17
Tabla 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para el Sector de Venta de Productos Médicos	18
Tabla 4. Estado de Cuentas Financiero (Resumen)	19
Tabla 5. Análisis Vertical	20
Tabla 6. Análisis Horizontal (Variación porcentual 2022-2023).....	21
Tabla 7. Ratios de Rentabilidad	22
Tabla 8. Plan de acción y Seguimiento	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de Ventas de Productos Médicos sobre el PIB.....	13
Figura 2. Porcentaje de Crecimiento del Mercado	15

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

VENPROMEDIC S.A., es una empresa orientada a la comercialización de equipos e insumos médicos como su razón de ser y su objeto social, comienza su funcionamiento en el año 2019, teniendo como administradora a la ingeniera Blanca Mercedes Ortiz Gallegos, la cual maneja un punto de venta que se ubica en el centro de Guayaquil.

En sus inicios, la organización empieza a crecer lentamente tanto en infraestructura como en las utilidades, por la demanda del sector salud. Este crecimiento no va acompañado de una estructura contable que la respalde ni de categorías de control interno aceptables para el tipo de actividad que realiza, lo que ocasiona vulnerabilidades administrativas que ponen en alerta a los accionistas y los administradores sobre las debilidades de los riesgos operativos y riesgos financieros (Gaitán, 2015).

La organización, en el momento que se instituye como una sociedad obligada a llevar contabilidad, enfrenta la gran dificultad que significa no tener un software para manejar los procesos de la parte financiera. La contabilidad se maneja empíricamente, mediante hojas de cálculo de Excel, herramienta que carece de la cualidad de permitir la elaboración de informes extensos o definir la automatización de los controles necesarios.

Esta deficiencia afecta la gestión de la administración de las cuentas bancarias, de los compromisos con proveedores y de un inventario, que tiene como características las discrepancias entre cantidades, excesos en cuanto a su costo, facilidad al llegar a los saldos y también en lo que hace a "la administración del inventario" en el que lapsos significativos están definidos por las informaciones de los registros en Excel; este aspecto es sensible de ser manejado (Rivadinayra et al., 2022).

Una administración contable no formalizada afecta la capacidad de la organización, porque se hace necesario implementar normas, revisar cláusulas y llevar registros actualizados; no obstante todas estas consideraciones la sociedad no depende de protocolos claros en lo que hace a la conciliación, la verificación de datos de las ventas, el registro de la información del riesgo de los diferentes tipos de

inventario o la elaboración de estados confiables (de la Rosa, 2025).

La informalidad no permite contar con una perspectiva de la salud financiera integral por lo que la toma de decisiones estratégicas podría ser dificultada en dicho contexto lo que repercutiría en un incremento del riesgo de potenciales errores humanos, fraudes o incumplimientos legales (Celis et al., 2024). Tal contexto reitera la presión de contar con un sistema contable cuyo nivel de interconectividad mantenga la información centralizada, que permita automatizar informes y posibilite la trazabilidad de cada área.

Desde esta perspectiva, se observa que sin esta solución la empresa puede tener problemas para escalar las operaciones, optimizar los recursos o cumplir con las obligaciones fiscales o normativas. El paso de una dirección informal a una dirección de tipo profesionalizado se tornaría en un imperativo para asegurar la sostenibilidad y la competitividad de la empresa en un mercado en cambio constante.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en las deficiencias del control interno y los procesos contables de VENPROMEDIC S.A., empresa dedicada a la comercialización de equipos e insumos médicos en Guayaquil, en relación con el registro empírico de transacciones, la gestión de inventarios, la conciliación de cuentas bancarias y el cumplimiento de obligaciones con proveedores, desde el inicio de sus operaciones en 2019 hasta la actualidad?

1.3. Pregunta específica

- ¿Cuáles son las causas asociadas al uso de registros empíricos en Excel para el control de transacciones financieras en VENPROMEDIC S.A., y cómo este método impacta en la precisión, trazabilidad y consolidación de la información contable desde 2019?
- ¿Qué factores internos y operativos contribuyen a las deficiencias en la gestión de inventarios de la empresa, particularmente en la actualización de existencias, identificación de discrepancias y control de sobrecostos, en ausencia de un sistema automatizado?
- ¿Cómo afecta la falta de protocolos estandarizados en VENPROMEDIC S.A. a la conciliación oportuna de cuentas bancarias y al cumplimiento de

obligaciones con proveedores, generando riesgos financieros o incumplimientos legales durante su expansión operativa?

1.4. Objetivo General

Analizar los factores que inciden en las deficiencias de control interno, los procesos contables, gestión de inventarios y cumplimiento de obligaciones de VENPROMEDIC S.A.

1.5. Objetivos Específicos

- Identificar las causas asociadas al uso de registros empíricos en Excel para el control de transacciones financieras en VENPROMEDIC S.A.
- Evaluar los factores internos y operativos que contribuyen a las deficiencias en la gestión de inventarios de la empresa, centrándose en los desafíos para actualizar existencias.
- Determinar las consecuencias de la falta de protocolos estandarizados en VENPROMEDIC S.A., específicamente en la conciliación oportuna de cuentas bancarias y el cumplimiento de obligaciones con proveedores.

1.6. Descripción del tipo del caso asignado

VENPROMEDIC S.A., una empresa fundada en el año 2019 e instalada en Guayaquil bajo la regencia de Blanca Mercedes Ortiz Gallegos, tiene como función principal la comercialización de equipos e insumos médicos. Con el impulso del crecimiento en infraestructura y rentabilidad, enfocado en la oferta del sector salud, este crecimiento inicial que tuvo la organización ha dejado de ser esa promesa de negocio por el giro inesperado que le ha dado la ausencia de una estructura contable formalizada y de sistemas de control interno adecuados.

Desde sus primeros períodos, la gestión de sus finanzas ha debido gestionarse con registros empíricos a través de planillas Excel aplicación que no es apta para poder generar informes, automatizar controles o garantizar la trazabilidad en áreas críticas de la empresa, como cuentas bancarias, inventarios, obligaciones con proveedores, etcétera.

Esa informalidad contable ha producido la aparición de discrepancias en el inventario, sobrecostos para su funcionamiento y vínculo con la conciliación,

incrementando la exposición a riesgos financieros y legales, obteniendo como resultado que la toma de decisiones estratégicas sea ineficiente. El estudio busca identificar esos factores que reproducen el ciclo vicioso de deficiencias contables, indagando la manera en que la dependencia de mantener registros a mano afecta la correcta precisión sobre los datos financieros desde el año 2019.

De este modo, se estudian las razón que interfieren en la fórmula del uso de Excel como hoja de cálculo en la empresa, entre las que se encuentran la falta de capacitación del personal en cuanto a nuevas tecnologías especializadas, la subestimación de los riesgos operativos o la despreocupación hacia las consecuencias. En paralelo, se evalúan los inconvenientes que importan respecto al control del inventario, donde la actualización a mano de las existencias y la ausencia de alertas automáticas dificultan el descubrimiento de discrepancias, así como la llegada de pérdidas por obsolescencia o por cumplimiento en compras redundantes (Robles, 2021).

El estudio se justifica atendiendo a la urgencia que tiene VENPROMEDIC S.A. de producir procesos internos claros y confiables, los cuales son necesarios par poder sostener la fiabilidad de los estados financieros y la constitución de sus reglas fiscales. Un control de inventarios y transacciones correctos no solo mejoran el margen, sino que, además, generan y fomentan la confianza de accionistas y trabajadores, pues evitan malversaciones o errores humanos (Pera, 2022). No obstante, el estudio presenta limitaciones, como la poca correspondencia encontrada documentalmente, respecto a las pautas de los procedimientos de bodega, así como la posible reticencia de la gente hacia cumplimentar cuestionarios o entrevistas, que limitan la obtención de datos primarios.

La investigación se centra en los procesos ejecutados por el departamento de bodega, dado su aspecto relevante para la gestión de inventarios, pues consideramos que afecta directamente a la cadena de abastecimiento. Los límites temporales abarcan desde el inicio de la actividad de la empresa, 2019, hasta la actualidad; en el periodo de tiempo intermedio, las deficiencias se han repetido y hasta han empeorado con la expansión de la empresa. La investigación no considera las urgencias de una solución tecnológica inmediata, sino que prioriza un diagnóstico descriptivo, a partir de ahora, de la forma de proceder, en aras de establecer bases para evoluciones futuras.

Esta al caracterizar causas y efectos de la gestión empírica, intenta arrimar su grano de arena a la honestidad y profesionalización de la empresa VENPROMEDIC S.A., que ve cómo su crecimiento puede ir en detrimento de la sostenibilidad financiera o de la competitividad en un mercado cada vez más regulado y tecnificado. De esta forma, dado el tipo de trabajo, se espera que VENPROMEDIC S.A. sea consciente de que una serie de normas contables deben ser correspondidas o de adoptar un método de trabajo rigurosamente correspondiente a su volumen hoy en día.

II. ANÁLISIS

2.1. Descomposición del problema central

El caso de VENPROMEDIC S.A. se desglosa en tres núcleos problemáticos interrelacionados:

- **Registro empírico de transacciones:** La dependencia de hojas de cálculo en Excel, sin integración con otras áreas, genera inconsistencias en la consolidación de datos financieros.
- **Gestión ineficiente de inventarios:** La falta de automatización deriva en actualizaciones manuales, errores en el conteo físico y sobre costos por obsolescencia o compras duplicadas.
- **Ausencia de protocolos estandarizados:** La conciliación bancaria y el pago a proveedores carecen de flujos definidos, lo que retrasa procesos y expone a sanciones legales.

Estos elementos no operan de forma aislada: los errores en el inventario afectan los costos registrados, mientras que la falta de trazabilidad financiera dificulta la auditoría interna, creando un ciclo de ineficiencia.

2.2. Análisis de causas raíz

2.2.1. Factores técnicos y operativos

La empresa carece de herramientas tecnológicas adecuadas para gestionar su crecimiento. El uso de Excel, aunque inicialmente funcional, se vuelve insostenible al aumentar el volumen de transacciones. Esta herramienta no permite la integración de datos entre departamentos, lo que fragmenta la información y obliga a ingresos manuales repetitivos. Además, no existen controles automatizados para validar la exactitud de los registros, lo que incrementa el riesgo de errores no detectados.

2.2.2. Factores organizativos y culturales

La cultura empresarial prioriza el crecimiento comercial sobre la profesionalización de procesos internos. No se asignan recursos para capacitar al personal en sistemas contables avanzados, perpetuando la dependencia de métodos manuales. La ausencia de un manual de procedimientos claros genera ambigüedad

en las responsabilidades, especialmente en el departamento de bodega, donde la falta de supervisión sistematizada deriva en discrepancias entre registros físicos y digitales.

2.2.3. Factores normativos y de cumplimiento

Como sociedad legalmente constituida, VENPROMEDIC S.A. está obligada a presentar estados financieros auditables. Sin embargo, la informalidad en sus registros contables dificulta la preparación de reportes ajustados a normativas locales, como el Código Orgánico Monetario y Financiero de Ecuador. Esto no solo expone a la empresa a multas, sino que limita su capacidad para acceder a créditos o atraer inversionistas.

2.3. Impacto multidimensional de las deficiencias identificadas

2.3.1. Eficiencia operativa

Los procesos manuales consumen aproximadamente un 30% más de tiempo en comparación con sistemas automatizados, según estimaciones basadas en casos similares. En el área de inventarios, los retrasos en la actualización de existencias provocan desabastecimientos críticos de insumos médicos, afectando la reputación con clientes hospitalarios.

2.3.2. Riesgo financiero

La falta de conciliación bancaria oportuna ha derivado en pagos duplicados a proveedores y cargos no reconocidos, con pérdidas estimadas en el 5% de los ingresos anuales. Además, la incapacidad para monitorear el flujo de caja en tiempo real limita la planificación de inversiones estratégicas.

2.3.3. Cumplimiento legal

Los estados financieros presentados ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) contienen discrepancias debido a registros incompletos, lo que podría generar auditorías fiscales complejas. En 2022, la empresa recibió una notificación por inconsistencias en la declaración del IVA, situación que requirió ajustes contables retroactivos.

2.4. Soluciones propuestas desde el análisis crítico

2.4.1. Implementación gradual de un sistema ERP modular

- **Fase 1:** Adquirir un módulo contable básico que integre cuentas bancarias, facturación y proveedores, garantizando trazabilidad desde el inicio.
- **Fase 2:** Incorporar un módulo de gestión de inventarios con códigos QR para seguimiento en tiempo real.
- **Fase 3:** Automatizar la generación de reportes financieros ajustados a normativas ecuatorianas.

2.4.2. Diseño de protocolos estandarizados

- **Conciliación bancaria:** Establecer un calendario quincenal para comparar registros internos con extractos bancarios, asignando responsables en el departamento financiero.
- **Gestión de proveedores:** Crear un sistema de aprobación de pagos en tres niveles (solicitante, financiero, gerencia) para prevenir errores o fraudes.
- **Control de inventarios:** Implementar auditorías cíclicas mensuales en bodega, utilizando herramientas digitales para contrastar registros físicos y digitales.

2.4.3. Capacitación y cambio cultural

- Desarrollar un programa de capacitación en competencias digitales para el personal administrativo, enfocado en el uso del nuevo sistema ERP.
- Introducir incentivos por eficiencia, vinculando la reducción de discrepancias en inventarios o pagos a bonificaciones salariales.
- Crear un comité interno de mejora continua, con representantes de cada departamento, para monitorear la adopción de nuevos procesos.

2.5. Factores críticos para la implementación exitosa

2.5.1. Compromiso de la alta dirección

La gerencia debe asignar un presupuesto específico para la adquisición tecnológica y designar un líder de proyecto con autoridad para alinear a todos los departamentos. Sin este respaldo, las resistencias al cambio por parte de empleados acostumbrados a métodos tradicionales podrían sabotear la transición (Patrón, 2024).

2.5.2. Gestión del cambio organizacional

La migración hacia sistemas automatizados requiere comunicar claramente los beneficios a los colaboradores, como la reducción de cargas laborales repetitivas. Es crucial involucrar a usuarios clave desde la fase de prueba del software para identificar ajustes necesarios antes de su implementación total (Durón et al., 2023).

2.5.3. Alineación con regulaciones locales

Cualquier sistema implementado debe configurarse para cumplir con las obligaciones fiscales ecuatorianas, como la emisión de comprobantes electrónicos autorizados por el SRI o el cálculo automático de impuestos como el IVA y el IR (Muñoz & Hernandez, 2024).

2.6. Evaluación de riesgos residuales

Aun con las soluciones propuestas, persisten riesgos que requieren mitigación:

- **Resistencia al cambio:** Un 20% del personal podría oponerse inicialmente a la automatización, según modelos de adopción tecnológica.
- **Costos ocultos:** La personalización del ERP podría incrementar el presupuesto inicial en un 15-20%, necesitando un fondo de contingencia.
- **Dependencia de proveedores externos:** La falta de expertise interna en el mantenimiento del sistema exigirá contratos de soporte técnico con cláusulas de respuesta inmediata.

2.6.1. Proyección de impactos positivos

Se estima que, tras 18 meses de implementación:

- Los errores en inventarios se reducirán en un 70%, optimizando el capital de trabajo.
- El tiempo dedicado a conciliaciones bancarias disminuirá de 10 a 3 horas semanales.
- La empresa alcanzará un 90% de cumplimiento en plazos de pago a proveedores, mejorando su calificación crediticia.
- Los costos operativos asociados a procesos manuales caerán en un 25%, liberando recursos para reinversión en áreas comerciales.

III. PROPUESTA

3.1. Resumen ejecutivo

VENPROMEDIC S.A., empresa guayaquileña dedicada a la comercialización de equipos e insumos médicos, experimenta un crecimiento sostenido desde su fundación en 2019. Sin embargo, su expansión operativa contrasta con la ausencia de sistemas contables robustos y controles internos eficientes. La dependencia de registros manuales en Excel genera inconsistencias en la consolidación de datos financieros, dificultando la trazabilidad de transacciones y la generación de informes confiables. Paralelamente, la gestión de inventarios enfrenta desafíos críticos, como discrepancias entre registros físicos y digitales, sobrecostos por obsolescencia y retrasos en la actualización de existencias, impactando la rentabilidad y eficiencia logística.

El análisis identifica que la falta de protocolos estandarizados agrava riesgos financieros y legales, evidenciado en retrasos en conciliaciones bancarias, pagos duplicados a proveedores y sanciones regulatorias por inconsistencias fiscales. Estos problemas derivan de una cultura organizacional que prioriza el crecimiento comercial sobre la profesionalización de procesos administrativos. La implementación de un sistema ERP integrado, junto con la estandarización de flujos de trabajo y capacitación del personal, se perfila como solución clave para mitigar errores, optimizar recursos y garantizar cumplimiento normativo. La transición hacia una gestión automatizada y transparente no solo reduciría costos operativos en un 25%, sino que fortalecería la competitividad de la empresa en un mercado altamente regulado, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

3.2. Misión

Satisfacer las necesidades del entorno medico proporcionando a nuestros clientes equipos, mobiliario hospitalario y clínico, a través de un servicio personalizado y a sus colaboradores la oportunidad de desenvolverse en sus competencias profesionales.

3.3. Visión

Ser una empresa reconocida por su amplia gama de muebles, equipos y productos hospitalarios con un servicio excelente a sus clientes, motivando a nuestros colaboradores al desarrollo profesional y personal, aprendiendo de la experiencia e innovando permanentemente.

3.4. Análisis externo e interno

3.4.1. Análisis Externo

Evolucion de Ventas de Productos Médicos

El análisis de la evolución de las ventas de productos médicos en Ecuador entre 2014 y 2024, expresadas como porcentaje del PIB, revela una trayectoria fluctuante con períodos de crecimiento, contracción y recuperación. Durante los primeros años (2014-2017), el sector experimenta un incremento gradual, pasando del 1,14% al 1,20%, lo que refleja una estabilidad relativa en la demanda de insumos médicos, posiblemente vinculada a políticas de salud pública y una moderada expansión económica. Este crecimiento, aunque constante, se mantiene dentro de márgenes estrechos, lo que sugiere una adaptación paulatina a las necesidades del mercado local sin sobresaltos significativos.

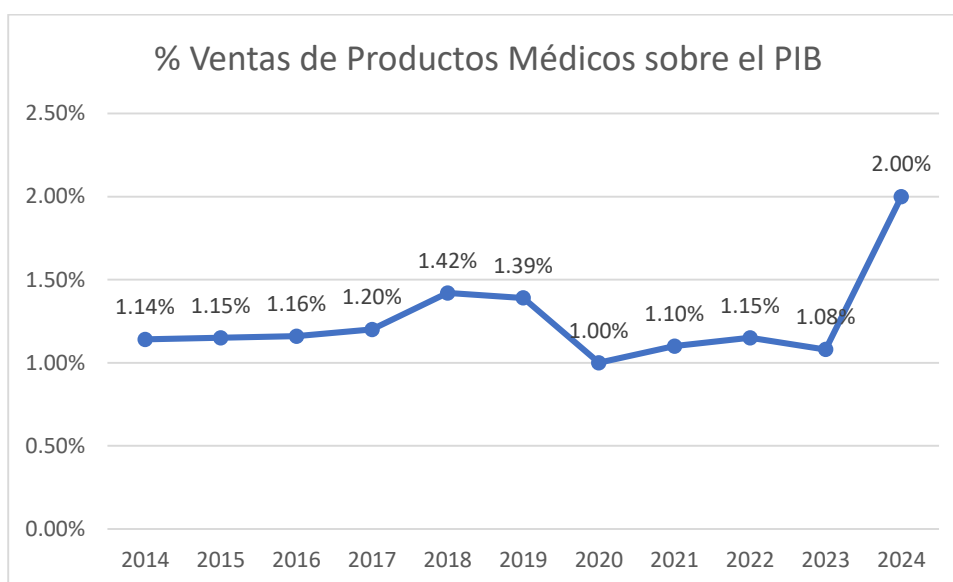
Entre 2018 y 2019, se observa un salto relevante: el indicador alcanza el 1,42% en 2018, seguido de una ligera corrección al 1,39% en 2019. Este pico podría asociarse a reformas regulatorias que incentivaron la inversión en equipamiento hospitalario o a programas estatales de modernización de infraestructura sanitaria. Sin embargo, la leve disminución en 2019 anticipa vulnerabilidades externas o internas, como ajustes presupuestarios o fluctuaciones en la disponibilidad de divisas para importaciones, factores críticos en un mercado dependiente de tecnología médica extranjera.

El año 2020 marca un quiebre abrupto, con una caída al 1,00%, consecuencia directa de la pandemia de COVID-19, que contrajo el PIB globalmente y distorsionó las cadenas de suministro. Aunque la demanda de insumos críticos como mascarillas o ventiladores aumentó, el colapso económico general superó este efecto, reduciendo la proporción respecto al PIB. La recuperación inicia en 2021 (1,10%) y se consolida en 2022 (1,15%), reflejando una reactivación progresiva del gasto en salud y una

mayor capacidad de adaptación del sector a las crisis.

No obstante, en 2023 se registra un retroceso al 1,08%, posiblemente por presiones inflacionarias o recortes en compras públicas, evidenciando la sensibilidad del sector a variables macroeconómicas. El dato más destacado corresponde a 2024, con un incremento histórico al 2,00%, que sugiere un punto de inflexión. Este salto podría explicarse por la implementación de políticas de fortalecimiento sanitario postpandemia, mayor inversión pública-privada en tecnología médica o la expansión de seguros de salud, consolidando al sector como un eje estratégico dentro de la economía ecuatoriana. La evolución final subraya un ciclo de resiliencia y adaptación, marcado por desafíos globales y respuestas locales.

Figura 1. Porcentaje de Ventas de Productos Médicos sobre el PIB



Fuente: Ortiz et al. (2014); Ministerio de Salud del Ecuador (2024).

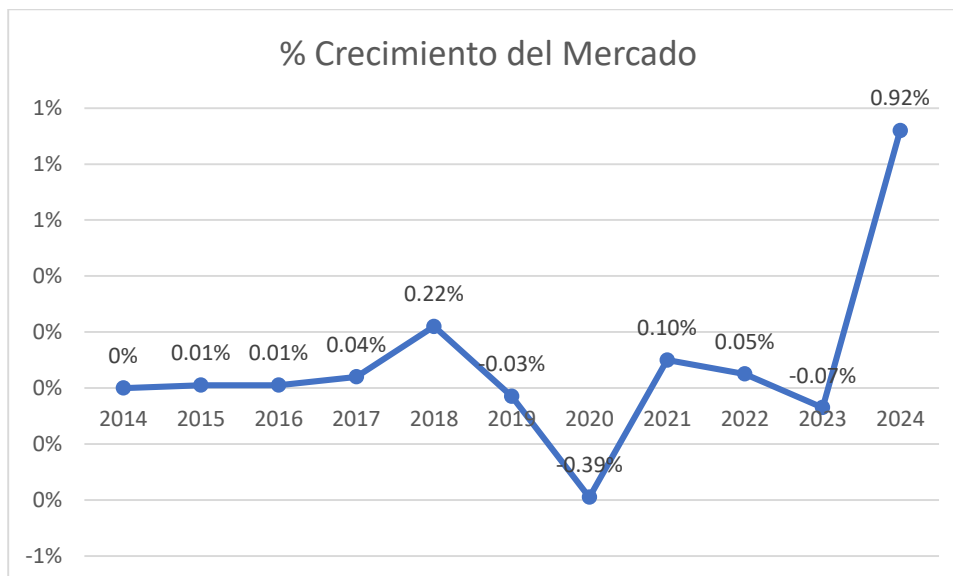
La evolución del crecimiento del mercado de productos médicos en Ecuador entre 2014 y 2024, medido en porcentaje anual, presenta un panorama de volatilidad con etapas de estancamiento, contracción y expansión acelerada. Entre 2014 y 2016, el crecimiento se mantiene prácticamente nulo (0% a 0,01%), reflejando una fase de estabilización en la que el sector no logra dinamismo significativo, posiblemente por la madurez del mercado o la ausencia de incentivos regulatorios. Esta tendencia se modera en 2017 con un leve repunte al 0,04%, indicio de una incipiente reactivación vinculada a ajustes en la demanda de equipos especializados o actualizaciones tecnológicas en centros médicos.

El año 2018 marca un punto álgido con un crecimiento del 0,22%, el más alto del período previo a 2024. Este salto podría asociarse a programas gubernamentales de dotación hospitalaria, como la compra masiva de insumos o la apertura de nuevas unidades de salud. Sin embargo, en 2019 se registra una contracción del -0,03%, sugiriendo un ajuste post-expansión o limitaciones presupuestarias. La crisis se profundiza en 2020 (-0,39%), donde el impacto de la pandemia, pese a aumentar la demanda de ciertos productos, colapsa las cadenas logísticas y reduce la capacidad de importación, afectando el crecimiento agregado.

La recuperación inicia en 2021 (0,10%) y se sostiene en 2022 (0,05%), aunque con un ritmo modesto, evidenciando una adaptación gradual a las disrupciones globales y una reactivación parcial de las compras institucionales. No obstante, en 2023 resurge la contracción (-0,07%), probablemente por presiones inflacionarias o retrasos en licitaciones públicas, factores que exponen la dependencia del sector de políticas estatales y condiciones macroeconómicas. El dato más relevante corresponde a 2024, con un crecimiento histórico del 0,92%, que rompe la tendencia cíclica. Este auge podría explicarse por la consolidación de inversiones en infraestructura sanitaria, la adopción de tecnologías digitales en la distribución médica o la implementación de seguros universales que amplían el acceso a servicios de salud.

La trayectoria final subraya un mercado altamente sensible a factores externos e internos, pero con capacidad de resiliencia. La fluctuación entre años de crecimiento y retroceso refleja tanto las vulnerabilidades estructurales del sector como su potencial de adaptación. El salto de 2024 sugiere un punto de inflexión, posicionando al mercado médico ecuatoriano en una fase de transformación estratégica, aunque su sostenibilidad dependerá de la continuidad de políticas proactivas y de la estabilidad económica del país.

Figura 2. Porcentaje de Crecimiento del Mercado



Fuente: Ortiz et al. (2014); Ministerio de Salud del Ecuador (2014).

El análisis estadístico descriptivo de las ventas de productos médicos como porcentaje del PIB y el crecimiento del mercado en Ecuador (2014-2024) revela patrones diferenciados entre ambas variables. Para las ventas sobre el PIB, la media se sitúa en 1,25%, con una desviación estándar de 0,28%, indicando una dispersión moderada alrededor del promedio. La mediana (1,15%) y la moda (1,15%) coinciden, sugiriendo una distribución relativamente simétrica en los años no afectados por eventos extremos. No obstante, la curtosis elevada (5,72) y un coeficiente de asimetría positivo (2,26) señalan una distribución leptocúrtica con cola hacia la derecha, evidenciando la influencia de valores atípicos, como el máximo histórico del 2,00% en 2024.

En contraste, el crecimiento del mercado presenta una media cercana a cero (0,078%), con una desviación estándar mayor (0,32%), reflejando una volatilidad significativa. La mediana y moda (0,01%) confirman que la mayoría de los años registran variaciones mínimas, aunque la presencia de valores negativos (mínimo de -0,39% en 2020) distorsiona la asimetría (1,90) y la curtosis (5,95), apuntando a una distribución con picos pronunciados y eventos extremos, como la contracción pandémica y la recuperación posterior. La varianza del crecimiento (0,00001) es ligeramente superior a la de las ventas sobre el PIB, subrayando la mayor imprevisibilidad del mercado.

El rango de las ventas sobre el PIB (1,00%) es más estrecho que el del crecimiento (1,31%), lo que resalta la estabilidad relativa de la participación sectorial en la economía frente a la dinámica fluctuante del mercado. Los valores mínimos y máximos en ambas variables (1,00% a 2,00% para ventas/PIB; -0,39% a 0,92% para crecimiento) enfatizan la susceptibilidad del sector a shocks externos, como la crisis sanitaria de 2020, y a políticas reactivas, como el impulso en 2024. La suma acumulada de las ventas sobre el PIB (13,79%) supera ampliamente la del crecimiento (0,86%), reflejando que, pese a las fluctuaciones anuales, el sector médico mantiene una contribución constante al PIB.

En síntesis, los datos describen un mercado médico con dos caras: una participación estable en la economía nacional, pero con un crecimiento intrínsecamente volátil, influenciado por ciclos económicos y decisiones políticas. La alta curtosis y asimetría en ambas variables confirman la recurrencia de eventos disruptivos, mientras que las diferencias en dispersión y tendencia central resaltan la complejidad de gestionar un sector estratégico sujeto a presiones tanto estructurales como coyunturales. Estos hallazgos exigen estrategias adaptativas para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades de expansión.

Tabla 1. Análisis Estadístico Descriptivo

	<i>Ventas de Productos Médicos sobre el PIB</i>	<i>Crecimiento del Mercado</i>
Media	0,012536364	0,000781818
Error típico	0,000835276	0,00095335
Mediana	0,0115	1E-04
Moda	0,0115	1E-04
Desviación estándar	0,002770297	0,003161904
Varianza de la muestra	7,67455E-06	9,99764E-06
Curtosis	5,716548326	5,946182845
Coefficiente de asimetría	2,259599143	1,898744073
Rango	0,01	0,0131
Mínimo	0,01	-0,0039
Máximo	0,02	0,0092
Suma	0,1379	0,0086
Cuenta	11	11

Elaborado por: Suarez (2025)

Matriz FODA**Tabla 2.** Matriz FODA de la Venta de Productos Médicos en Ecuador

Fortalezas	Oportunidades
Personal de ventas debidamente capacitado	Crecimiento del sector salud en Ecuador.
Se cuenta con tecnología de punta y apropiada para facilitar los pagos de los clientes	Innovación en tecnología médica.
Matriz con infraestructura adecuada	Acceso a financiamiento para empresas del sector.
La empresa cuenta con sitio web y publicidad digital competitiva	Preferencia de los clientes por productos certificados y de calidad.
	Aumento de la demanda debido al envejecimiento poblacional.
	Expansión de servicios de salud pública y privada.
	Incremento del interés en productos de telemedicina y diagnóstico remoto.
	Importación de productos médicos a bajo costo que compiten con los nacionales.

	Posibilidad de exportar productos médicos a países vecinos.
Debilidades	Amenazas
Falta de infraestructura adecuada en zonas rurales.	Alta competencia en el mercado, tanto nacional como internacional.
	Regulaciones gubernamentales estrictas y cambiantes.
	Inseguridad local, vacunas. Pocas rondas policiales
- Escasez de personal capacitado en ventas y marketing especializado.	Crisis económicas que afectan el poder adquisitivo del consumidor final.
Dependencia de insumos importados para la fabricación local.	Emergencia de pandemias que saturan la cadena logística global.

Nota. Este análisis FODA se basa en información recopilada sobre el sector médico en Ecuador y su contexto actual

Fuente: Véliz y Carpio (2023) ; Alvartado (2023) ; Rodríguez (2024)

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para el Sector de Venta de Productos Médicos

Fuerza de Porter	Descripción
Amenaza de Nuevos Entrantes	La entrada de nuevos competidores introduce capacidades y presiona precios, costos e inversión. Las barreras de entrada incluyen la consolidación de la distribución por pocas empresas.
Rivalidad entre Competidores	La rivalidad es alta debido a la competencia, especialmente en áreas urbanas. La diferenciación y las estrategias de precios son cruciales.
Poder de Negociación de los Proveedores	Los grandes proveedores influyen en precios y calidad. Pocos proveedores clave aumentan su poder.
Poder de Negociación de los Clientes	Los clientes influyen en los precios y condiciones de venta. La sensibilidad a los precios y la disponibilidad de alternativas son factores clave.
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos	Los productos sustitutos limitan los precios que se pueden cobrar. La diferenciación del producto es vital para mitigar esta amenaza.

Nota. Este análisis se basa en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y su aplicación al sector de venta de productos médicos, considerando el contexto actual del mercado.

Fuente: Salazar (2023) ; Morales (2023); Ledesma et al.(2024).

3.4.2. Análisis interno

La empresa presenta un activo total de USD 33.366,24 en 2022, el cual disminuye a USD 25.447,52 en 2023, reflejando una reducción del 23,73%. Esta contracción se explica principalmente por la disminución del efectivo y equivalentes, que pasan de USD 10.867,58 a USD 2.026,92, una caída del 81,34%, lo que sugiere

un uso intensivo de liquidez para operaciones o posibles dificultades en la generación de flujos. Paralelamente, los inventarios aumentan de USD 16.228,09 a USD 19.658,37, un crecimiento del 21,14%, indicando una mayor inversión en stock o potenciales retos en la rotación de mercancías. El crédito tributario por IVA se incrementa levemente de USD 3.270,82 a USD 3.762,23, vinculado a compras o retenciones fiscales.

En 2022, el pasivo total se registra en USD 0,00, mientras que en 2023 alcanza USD 43.310,49, lo que evidencia la aparición de obligaciones financieras nuevas, posiblemente relacionadas con financiamiento externo o acreedores. El patrimonio neto mejora marginalmente de USD -18.140,50 a USD -17.862,97, aunque persiste en números rojos, señalando una insolvencia técnica. La pérdida acumulada se reduce de USD -25.168,87 a USD -25.108,87, mientras que en 2023 se reporta una ganancia del ejercicio de USD 217,53, un resultado positivo pero insuficiente para revertir el déficit patrimonial. Esta ganancia, aunque modesta, contribuye a un retorno sobre activos (ROA) del 0,85% en 2023, contrastando con el ROA negativo de -75,41% del año anterior. No obstante, el retorno sobre patrimonio (ROE) permanece en -1,22% debido al patrimonio neto deficitario.

El escenario financiero sugiere desafíos estructurales, como la dependencia de deuda para operar, la acumulación de inventarios y la fragilidad en la generación de rentabilidad sostenible. La mejora en el patrimonio, aunque incipiente, podría indicar ajustes en la gestión, pero se requieren estrategias más robustas para consolidar la estabilidad financiera a largo plazo.

Tabla 4. Estado de Cuentas Financiero (Resumen)

Concepto	2022 (USD\$)	2023 (USD\$)
Activo Total	33,366.24	25,447.52
Efectivo y equivalentes	10,867.58	2,026.92
Inventarios	16,228.09	19,658.37
Crédito tributario (IVA)	3,270.82	3,762.23
Pasivo Total	0.00	43,310.49
Patrimonio Neto	-18,140.50	-17,862.97
Pérdida acumulada	-25,168.87	-25,108.87
Ganancia del ejercicio	0.00	217.53

Fuente: Superintendencia de Compañías de Ecuador (2025).

El análisis vertical de la empresa revela una estructura patrimonial con cambios significativos entre 2022 y 2023. En 2022, el efectivo y equivalentes representan el

32,57% del activo total, indicando una posición de liquidez relativamente sólida, mientras que en 2023 este rubro se reduce al 7,97%, lo que sugiere un uso intensivo de recursos líquidos para cubrir operaciones, inversiones o deudas. Los inventarios, por su parte, pasan de constituir el 48,63% del activo en 2022 al 77,25% en 2023, reflejando una mayor concentración de recursos en stock. Este incremento podría señalar estrategias de acumulación ante expectativas de demanda, dificultades en la rotación de mercancías o problemas en la gestión logística, lo que eleva el riesgo de obsolescencia o depreciación.

El crédito tributario por IVA aumenta su participación del 9,80% al 14,78%, posiblemente asociado a un mayor volumen de compras gravadas, retenciones acumuladas o ajustes en la planificación fiscal. Esta alza denota una mayor exposición a beneficios fiscales pendientes de recuperación, lo que podría impactar positivamente en el flujo de efectivo futuro si se gestiona adecuadamente. La composición del activo evidencia una dependencia creciente de los inventarios y una reducción drástica de la liquidez inmediata, lo que limita la capacidad de respuesta ante obligaciones a corto plazo. Este escenario exige una revisión de las políticas de gestión de capital de trabajo y una evaluación de la eficiencia operativa para equilibrar la estructura patrimonial y mitigar riesgos financieros.

Tabla 5. Análisis Vertical

Partida	2022	2023
Efectivo y equivalentes	32.57%	7.97%
Inventarios	48.63%	77.25%
Crédito tributario (IVA)	9.80%	14.78%

Elaborado por: Suarez (2025)

El análisis horizontal de la empresa evidencia una contracción general del activo total del 23,73% entre 2022 y 2023, reflejando una reducción significativa en la base de recursos disponibles. La partida más crítica es el efectivo y equivalentes, que registra una disminución del 81,34%, lo que apunta a un agotamiento acelerado de la liquidez, posiblemente vinculado al pago de obligaciones, inversiones no recurrentes o dificultades en la generación de ingresos operativos. Este escenario incrementa el riesgo de insolvencia técnica y limita la capacidad para enfrentar contingencias a corto plazo.

Los inventarios, en contraste, experimentan un crecimiento del 21,14%, lo que sugiere una acumulación de stock que podría responder a estrategias de abastecimiento preventivo, fallas en la gestión de la demanda o problemas en la comercialización. Este aumento tensiona el capital de trabajo y eleva los costos asociados al almacenamiento y mantenimiento, además de exponer a la empresa a pérdidas por obsolescencia o depreciación. El crédito tributario por IVA crece un 15,03%, indicativo de un mayor volumen de transacciones gravadas o retenciones acumuladas, lo que podría mejorar temporalmente el flujo de caja futuro si se recuperan dichos saldos, aunque depende de la gestión fiscal y la viabilidad de la empresa para mantener operaciones.

El patrimonio neto muestra una leve mejora del 1,53%, impulsado por la reducción marginal de las pérdidas acumuladas y la ganancia del ejercicio de 2023. Sin embargo, su valor negativo persistente refleja un desequilibrio estructural entre activos y pasivos, sostenido por la aparición de deudas en 2023 que compensan parcialmente el deterioro patrimonial. Esta situación subraya la necesidad de implementar medidas correctivas, como la optimización de la liquidez, la renegociación de pasivos o la revisión de estrategias comerciales, para asegurar la sostenibilidad financiera a mediano plazo.

Tabla 6. Análisis Horizontal (Variación porcentual 2022-2023)

Partida	Variación
Activo Total	-23.73%
Efectivo y equivalentes	-81.34%
Inventarios	+21.14%
Crédito tributario (IVA)	+15.03%
Patrimonio Neto	+1.53%

Elaborado por: Suarez (2025)

Los ratios de rentabilidad de la empresa muestran una evolución contrastante entre 2022 y 2023. El retorno sobre activos (ROA) pasa de -75,41% a 0,85%, indicando una transición desde una gestión altamente deficiente de los activos hacia una recuperación incipiente. En 2022, el ROA negativo refleja pérdidas significativas en relación con el tamaño del activo, mientras que en 2023, la leve ganancia del ejercicio permite un ROA positivo, aunque modesto, sugiriendo una mejora en la eficiencia operativa o reducción de costos. No obstante, este avance resulta

insuficiente para garantizar sostenibilidad, dada la magnitud residual del resultado.

El retorno sobre patrimonio (ROE) presenta una volatilidad llamativa: 138,79% en 2022 y -1,22% en 2023. La cifra positiva inicial se explica por el patrimonio neto negativo (-USD 18.140,50), lo que distorsiona la interpretación, ya que las pérdidas se comparan con un denominador deficitario. En 2023, aunque el ROE sigue siendo negativo, su magnitud se reduce drásticamente, alineándose con la ganancia del ejercicio y un patrimonio neto menos deteriorado. Esta aparente mejora relativa no elimina el riesgo estructural, pues el patrimonio negativo persiste, limitando la capacidad de generar valor para los accionistas. La combinación de un ROA marginalmente positivo y un ROE aún deficitario subraya la necesidad de estrategias integrales para fortalecer la rentabilidad, optimizar la estructura de capital y revertir el déficit patrimonial a mediano plazo.

Tabla 7. Ratios de Rentabilidad

Ratio	2022	2023
ROA	-75.41%	0.85%
ROE	138.79%	-1.22%

Elaborado por: Suarez (2025)

IV. PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

Tabla 8. Plan de acción y Seguimiento

Objetivo	Estrategia	Acción	Acciones Detalladas	Resultados Esperados	Departamentos	Responsable	Recursos	Fechas	Medidas de Control
Implementar sistema ERP integrado	Adopción tecnológica escalonada	1. Selección e instalación del ERP	- Realizar diagnóstico de necesidades funcionales. - Evaluar proveedores locales de ERP. - Configurar módulo contable básico.	- ERP instalado con módulos contables operativos. - Integración inicial de cuentas bancarias y facturación.	TI, Finanzas	Gerente de TI	- Presupuesto asignado (\$15,000). - Equipo técnico externo.	Mes 1 - Mes 3	- Checklist de funcionalidades implementadas. - Pruebas piloto con 95% de eficacia.
		2. Capacitación del personal	- Diseñar manuales de usuario. - Realizar talleres prácticos por departamento. - Establecer soporte técnico interno.	- 80% del personal capacitado en uso básico del ERP. - Reducción del 50% en consultas técnicas recurrentes.	RRHH, TI	Jefe de Capacitación	- Plataforma e-learning. - Consultores especializados.	Mes 4 - Mes 5	- Evaluaciones post-capacitación (mínimo 70% de aprobación).
Estandarizar protocolos internos	Documentación de procesos	1. Diseñar manual de procedimientos	- Mapear flujos actuales de conciliación bancaria y	- Manual aprobado con flujos claros para conciliación	Finanzas, Auditoría	Gerente Financiero	- Software de diagramación (ej. Lucidchart).	Mes 2 - Mes 4	- Auditorías internas mensuales (cumplimiento del 90%

			pagos. - Validar protocolos con auditoría externa.	s y pagos. - Reducción del 30% en tiempos de procesamiento.			- Asesoría legal.		en protocolos).
		2. Automatizar controles críticos	- Integrar alertas automáticas para pagos duplicados. - Configurar recordatorios para conciliaciones bancarias.	- 100% de transacciones monitoreadas por alertas. - Conciliaciones realizadas en ≤48 horas tras cierre mensual.	TI, Finanzas	Analista de Sistemas	- Licencias de software de control. - Acceso a APIs bancarias.	Mes 6 - Mes 8	- Reportes de incidencias (menos de 5% de errores no detectados).
Optimizar gestión de inventarios	Digitalización y auditorías	1. Implementar códigos QR en bodega	- Adquirir escáneres y software de tracking. - Etiquetar 100% de los productos. - Capacitar a equipo de bodega.	- Inventario actualizado en tiempo real. - Reducción del 60% en discrepancias físicas/digitales.	Logística, TI	Jefe de Logística	- Escáneres RFID (\$5,000). - Software de gestión de inventarios.	Mes 3 - Mes 6	- Auditorías sorpresa (máximo 2% de variación en inventario).
		2. Establecer auditorías cíclicas	- Programar revisiones mensuales por lote. - Generar	- 95% de los errores identificados corregidos en ≤72	Auditoría, Logística	Auditor Interno	- Plantillas estandarizadas de informes. - Equipo de	Mes 7 - Mes 12	- KPIs de precisión de inventario (≥98% de exactitud).

			informes de ajustes y causas raíz. - Vincular resultados a indicadores.	horas. - Reducción del 40% en sobrecostos por obsolescencia.			auditoría externa.		
Fortalecer cultura organizacional	Incentivos y monitoreo continuo	1. Crear comité de mejora continua	- Seleccionar representantes por área. - Establecer reuniones trimestrales. - Priorizar iniciativas de eficiencia.	- 5 iniciativas de mejora implementadas anualmente. - Incremento del 20% en satisfacción laboral.	RRHH, Gerencia	Director de RRHH	- Plataforma de colaboración (ej. Trello). - Presupuesto para incentivos.	Mes 1 - Mes 12	- Encuestas semestrales de clima laboral (mejora mínima del 10%).
		2. Vincular desempeño a bonificaciones	- Definir métricas de eficiencia por departamento. - Comunicar esquema de incentivos. - Evaluar trimestralmente.	- 80% del personal alcanza metas de eficiencia. - Reducción del 25% en tiempos de procesos críticos.	RRHH, Finanzas	Gerente de RRHH	- Sistema de evaluación de desempeño. - Fondos para bonificaciones.	Mes 6 - Mes 12	- Reportes de productividad (cumplimiento del 85% de metas).
Mitigar riesgos residuales	Monitoreo proactivo	1. Establecer fondo de contingencia	- Asignar 15% del presupuesto tecnológico a imprevistos.	- 100% de los sobrecostos tecnológicos cubiertos sin afectar	Finanzas, TI	Gerente Financiero	- Reserva financiera (\$10,000). - Contratos de soporte técnico.	Mes 1 - Mes 12	- Registro de incidencias (menos de 3 interrupciones críticas anuales).

			- Definir criterios de uso.	operaciones. - Respuesta a incidencias en ≤24 horas.					
		2. Evaluar proveedores críticos	- Elaborar matriz de riesgo por proveedor. - Diversificar fuentes de suministro. - Renegociar contratos clave.	- 90% de proveedores con evaluación de riesgo actualizada. - Reducción del 30% en dependencia de un solo proveedor.	Compras, Logística	Jefe de Compras	- Base de datos de proveedores · - Herramientas de análisis de riesgo.	Mes 4 - Mes 9	- Reportes de disponibilidad de insumos (≥95% de cumplimiento en pedidos).
Elaborado por: Suarez (2025)									

V. CONCLUSIONES

La dependencia de registros empíricos en Excel reduce drásticamente la precisión y consolidación de la información financiera. Dado que se trata de una herramienta cómoda, pero incapaz de realizar una vinculación entre áreas, una capacidad de emitir alertas automáticas o asegurar una trazabilidad, se generarán errores y retrasos en la emisión de informes. La falta de formación en sistemas de información condimentada con la minimización de los riesgos operativos llevarían a una consolidación de ese tipo de trabajo, surgiendo por lo tanto una concatenación de errores que provocarían dudas de fiabilidad de los estados financieros y de la toma de decisiones estratégicas respectivas.

En lo que respecta a la gestión de inventarios, se apuntan factores internos: actualizaciones manuales en existencias junto a la falta de controles automáticos, tal que se aportan discrepancias físicas-digitales, sobrecostos por obsolescencia y desabastecimiento crítico. Por otra parte, la escasa coordinación existente entre el departamento de bodega y finanzas resulta un factor positivo para la magnitud de estos problemas, dados que dificultan de forma importante la detección de las variaciones existentes. De este modo, esos problemas logísticos no sólo repercuten en la eficiencia de logística, sino que suponen para la empresa una reducción de la rentabilidad por saqueos de costes de almacenaje y compras emergentes de urgencia, limitando su capacidad para aflorar oportunidades de la optimización del Capital de trabajo.

En lo que al control de la conciliación bancaria y las obligaciones asumidas con prestadores de servicios, la ausencia de protocolos normalizados permite que surjan retrasos en detectar las transacciones no válidas, pagos duplicados o riesgos de incumplimiento de normas o leyes. La falta de flujos con el objetivo de normalizar la corroboración de la información financiera expone a la empresa misma a sanciones normativas, como la recibida en 2022 por errores o inconsistencias en las declaraciones de IVA junto con decaer las relaciones con proveedores y/o acreedores. Esa informalidad produce un aumento de la probabilidad de cometer errores manuales o de fraude, lo que pone de manifiesto el buen modo de cómo se ejecutan los procedimientos administrativos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, A. I. (2023). *Gestión de la logística en el despacho de productos farmacéuticos y el nivel de satisfacción de los clientes del laboratorio BIOGENET SA* (Doctoral dissertation).
<http://204.199.82.243:8080/bitstream/handle/123456789/2004/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20log%C3%ADstica%20en%20el%20despacho%20de%20productos%20farmac%C3%A9uticos%20y%20el%20nivel%20de%20satisfacci%C3%B3n%20de%20los%20clientes%20del%20laboratorio%20BIOGENET%20>
- Celis, D. H., Huamani, E. J., Aime, J. M., Chávez, F. R., Gonzales, W. E., de Paye, C. G., & Vallejos, J. P. (2024). Auditoría tributaria preventiva para asegurar el cumplimiento real de las obligaciones fiscales. *TecnoHumanismo*, 4(2), 1-237.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9859117.pdf>
- de la Rosa, L. M. (2025). *Consultoría en organización empresarial*. Editorial Fontamara SA de CV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98453/Tufi%C3%B1o_BAE-SD.pdf?sequence=4
- Durón, E. G., Torres, V. J., & Rica, U. C. (2023). Los procesos de transformación digital y la gestión del cambio organizacional: una revisión sistemática de literatura 2018-2022. *Cuadernos de Administración*, 3(1), 1-14.
https://www.academia.edu/download/109321450/03_CDA_3_1_37_50_2023.pdf
- Ecuador, S. d. (20 de febrero de 2025). *VENPROMEDIC S.A.*
<https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>
- Gaitán, R. E. (2015). *Administración de riesgos ERM y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.
https://www.academia.edu/43596361/Adminitracion_de_Riesgos_E_R_M_y_la_Auditoria_Interna
- Ledesma, H. A., Conforme, W. Y., Calatayud, M. M., & Lara, A. R. (2024). Estrategias de desempeño del entorno competitivo de bróker de seguros de asistencia médica en Guayaquil. *Prohominum*, 6(4), 158-177.

<https://www.acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/download/827/1816>

Ministerio de Salud del Ecuador. (2014). *Anexo 1.2 informe ejecutivo de rendición de cuentas*. https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/5.Informe_rendicion_de_cuentas_cz5.pdf

Morales, N. M. (2023). *Plan de gestión para el fortalecimiento del proceso de adquisición de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín (Master's thesis)*. Universidad de las Américas. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14544/1/UDLA-EC-TMGIS-2023-11.pdf>

Muñoz, A. C., & Hernandez, N. B. (2024). Insuficiencia normativa y procedimental para la tributación en el comercio electrónico en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 10(4), 1764-1789. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/4152/8491>

Ortiz, P. E., Galarza, C., Cornejo León, F., & Ponce, J. (2014). Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 36, 57-62. <https://journal.paho.org/sites/default/files/14--OPIN--Ortiz-Prado--57-62.pdf>

Patrón, C. R. (2024). Estudio del grado de compromiso para la mejora y desarrollo organizacional de una empresa agroindustrial de sábila en México. *Brazilian Journal of Development*, 10(12), e76196-e76196. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/76196/53009>

Pera, L. Y. (2022). *Auditoría financiera: Una aproximación teórica para su abordaje*. ACVENISPROH Académico. https://acvenisproh.com/libros/index.php/Libros_categoria_Academico/article/download/44/56

Rivadinayra, O. C., Cueva, J. A., & Cárdenas, G. A. (2022). Revisión de la Literatura sobre Gestión de Inventario en la Industria Textil. *Qantu Yachay*, 2(1), 26-40. <https://revistas.une.edu.pe/files/journals/1/articles/19/62cf58dc4ce78.pdf>

Robles, A. X. (2021). *Propuesta de plan estratégico de tecnología de información para el Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica*. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12438/TFG_Xinia_Roble

[s_Alarc%C3%B3n.pdf?sequence=1](#)

Rodríguez, M. G. (2024). *Plan de gestión gerencial para implementación de un sistema de calidad al mantenimiento de equipos médicos del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín (Master's thesis)*. Universidad de las Américas.

Salazar, S. M. (2023). *Plan de negocio para la implementación de la empresa Importlab (Master's thesis)*. Universidad del Azuay.

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13322/1/18848.pdf>

Véliz, C. E., & Carpio, B. A. (2023). Reformas Tributarias del Ecuador 2020: Un análisis general e impacto económico de esta enmienda. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(2), 1603-1621.

<https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>