



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

Maestría en Gerencia de Empresas Públicas

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**Logros y retrocesos de la empresa Pública Ecuatoriana de fármacos
ENFARMA EP y posibles causas de su disolución**

Autor: Bqf Mayra Daniela Badillo Perero
Director: Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán

Quito, mayo de 2020



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

AUTORÍA

Yo Mayra Daniela Badillo Perero, con C.C. 0603443227, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor/a del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondiente a los temas de honestidad académica.



Firmado electrónicamente por:
**MAYRA DANIELA
BADILLO PERERO**

Firma

CC: 0603443227



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo a la Institución de Altos Estudios Nacionales (IAEN) la publicación de este Artículo Científico, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo

Quito, mayo, 2020.



Firmado electrónicamente por:
**MAYRA DANIELA
BADILLO PERERO**

FIRMA DEL EGRESADO

MAYRA DANIELA BADILLO PERERO

CC: 0603443227

1. Título

Logros y retrocesos de la empresa Pública Ecuatoriana de fármacos ENFARMA EP y posibles causas de su disolución.

2. Resumen

La producción de medicamentos, coadyuva a lograr equidad social en el acceso y garantía del derecho a la salud, bajo esta perspectiva se crea en diciembre de 2009, la primera Empresa Pública de Fármacos, cuya finalidad era investigar y promover la producción y comercialización de medicamentos; luego de casi 7 años de funcionamiento, la empresa es disuelta. Esta investigación presenta algunos logros y retrocesos, analiza posibles causas de su disolución, y se relaciona con la línea de investigación: Sostenibilidad de las empresas públicas, falla de mercado y regulación. La metodología de investigación utilizada es cualitativa, en la cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos; la herramienta aplicada es la entrevista que permitió conocer las opiniones de actores representativos. Entre los resultados alcanzados, el más relevante es el comportamiento del mercado farmacéutico ecuatoriano, que, dominado por cuatro empresas, tiene un carácter de oligopolio, a lo que se suma la rotación frecuente de los gerentes y su limitada gestión. Se busca responder la pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron los logros y retrocesos y posibles causas para el cierre de ENFARMA EP? En la primera parte, se mencionan algunos logros y retrocesos, considerando tres variables: investigación, producción y comercialización; en la segunda, se enlista a los actores vinculados directa o indirectamente; y, en la tercera se registran posibles causas de disolución, concretando tres aspectos que pudieron llevar a su cierre: incumplimiento de objetivos, rotación de Gerentes, presupuesto-ejecución.

Palabras claves: *Empresa Pública, ENFARMA, Logros y retrocesos, Causas de disolución.*

3. Abstract

The production of medicines contributes to achieving social equity in access and guarantee of the right to health. Under this perspective, the first Public Drug Company was created in December 2009, the purpose of which was to investigate and promote the production and marketing of medicines.; after almost 7 years of operation, the company is dissolved. This research presents some achievements and setbacks, analyzes possible causes of its dissolution, and is related to the line of research: Sustainability of public companies, market failure and regulation. The research methodology used is qualitative, which includes a variety of conceptions, visions, techniques and non-quantitative studies; the applied tool is the interview that allowed knowing the opinions of representative actors. Among the results achieved, the most relevant is the behavior of the Ecuadorian pharmaceutical market, which, dominated by four companies, has an oligopoly character, to which is added the frequent turnover of managers and their limited management. It seeks to answer the research question: What were the achievements and setbacks and possible causes for the closure of ENFARMA EP? In the first part, some achievements and setbacks are mentioned, considering three variables: research, production and marketing; in the second, the actors directly or indirectly linked are listed; and, in the third, possible causes of dissolution are recorded, specifying three aspects that could lead to its closure: non-fulfillment of objectives, rotation of managers, budget-execution.

Key words: Public Company, Enfarma, Achievements and setbacks, Causes of dissolution.

4. Introducción

La Constitución del Ecuador es su Art.363, dispone al Estado como el responsable de la formulación de 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 (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008, pág. 111). El reto de los estados es la implementación de acciones concretas que permitan a los ciudadanos el efectivo goce de sus derechos (Hogerzeil, 2006, págs. 371-375). De acuerdo con el artículo 6, de la Ley Orgánica de Salud (LOS)¹, responsabiliza al Ministerio de Salud Pública, de la formulación de políticas y desarrollo de estrategias y programas para garantizar el acceso y la disponibilidad de medicamentos de calidad, al menor costo para la población, con énfasis en programas de medicamentos genéricos (Ley Orgánica de Salud, 2006, pág. 2).

El sector farmacéutico Ecuatoriano es muy versátil, hay empresas que se encargan de dosificar y envasar sin comercializar los medicamentos, otras que se dedican a ambas actividades, y otras solo a comercializar fármacos. En las últimas décadas se ha permitido el ingreso de capital extranjero farmacéutico, y las firmas multinacionales prácticamente han invadido el mercado, marginando el capital nacional; y la organización, producción y distribución de fármacos se han sometido a las políticas dictaminadas desde las matrices de los laboratorios extranjeros (Prieto & Polanyi, 1996, págs. 23-24).

Ecuador busca cambiar la forma de producción y propuso el incremento de la productividad y competitividad sistemática, la diversificación de la matriz productiva, con generación de mayores encadenamientos productivos e inserción estratégica en el mercado internacional (Política Industrial del Ecuador 2008-2012, 2009, pág. 13).

En el año 2009 se emite el Decreto Ejecutivo N°. 181, publicado en Suplemento del Registro Oficial N° 98, de 30 de diciembre de 2009, crea la Empresa Pública de Fármacos ENFARMA EP, con domicilio en el cantón Quito, provincia de Pichincha, con la finalidad de garantizar el oportuno abastecimiento de medicamentos, buscando la gratuidad de estos (Decreto Ejecutivo No 181, 2009, pág. 3).

¹ Ley Orgánica de Salud. Ecuador, publicada en el Registro Oficial N° 423 del 22 de diciembre de 2016.

El objetivo principal de ENFARMA se relaciona con la investigación y desarrollo de principios activos para la elaboración de medicamentos o fármacos de uso humano, veterinario y agroforestal; la producción de medicamentos y fármacos genéricos o de marca registrada y/o patentada; la comercialización, importación, exportación, envasado, etiquetado, distribución e intermediación de medicinas, fármacos e insumos químicos, de uso humano, veterinario, agroforestal y vegetal; en el desarrollo de investigaciones científicas, programas experimentales y mejoramiento tecnológico en materia farmacéutica y la elaboración de programas generales de promoción y difusión del uso de medicamentos genéricos y otros fármacos; y, la participación con inversión de capital o bienes en la investigación y desarrollo de nuevos principios activos de uso humano, veterinario,, agroforestal y vegetal que se realicen en asociación con otras empresas nacionales o extranjeras, públicas o privadas (Decreto Ejecutivo No 181, 2009, pág. 2).

Sin duda a lo largo de los 7 años de existencia, la empresa experimentó algunos logros y retrocesos, pero debido a causas diversas, en un contexto de crisis económica y reformas de reducción del sector público, se eliminó con Decreto Ejecutivo No. 1103 de 30 de junio de 2016 publicado en Registro Oficial S/R, de 30 de junio 2016,²:

Si una empresa pública hubiere dejado de cumplir los fines u objetivos para los que fue creado o su funcionamiento ya no resulta conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público y, siempre que no fuese posible su fusión, la institución rectora propondrá su liquidación (Decreto Ejecutivo 1103, 2016, pág. 2 art.1).

Sobre la base de lo descrito, esta investigación, plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles fueron los logros- retrocesos y posibles causas para el cierre de la farmacéutica? El periodo en el que se hace el estudio es 2009-2016. Se circunscribe a la línea de investigación del programa académico: Sostenibilidad de las empresas públicas, Falla de mercado y regulación.

² Decreto ejecutivo No 1103. Publicado en el registro oficial S/R, publicado el 30 de junio 2016

Los objetivos a desarrollar son:

1. Identificar los logros y retrocesos de la empresa ENFARMA EP.
2. Conocer la actuación de los principales actores relacionados con las actividades de ENFARMA.
3. Identificar las posibles causas de la disolución de la empresa para la determinación de escenarios correctivos aplicados a ENFARMA.

La metodología de investigación tiene un enfoque cualitativo, también conocido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, en la cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. La investigación es no experimental de tipo longitudinal aplicando la lógica inductiva, según Sparkes y Smith (2014) y Savin-Baden y Major (2013) (Hernandez, 2014, págs. 451-500).

Las técnicas de investigación aplicadas son el análisis de documentos y entrevistas de carácter íntimo, flexible y abierta (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010) (Silva, 2018, pág. 2), que permitieron extraer y analizar los datos necesarios para la investigación. Para el enfoque cualitativo, la recolección de datos resulta fundamental, su propósito es obtener datos (que se convertirán en información) de personas afines con la organización. El tipo de entrevista aplicada fue la semiestructurada, caracterizada por tener una guía de temas no cerrados, buscando que las respuestas de las entrevistas no sean exactas; esto permite lograr respuestas subjetivas conservando así el carácter cualitativo de la investigación (Oliveira, 2010, págs. 22-27).

En la primera parte del presente documento se mencionan los principales logros y retrocesos de la empresa, considerando tres parámetros: 1.- Investigación 2.- Producción y 3.- Comercialización. En la segunda parte, se enlista a los actores ³ vinculados directa o indirectamente con sus actividades; en la tercera parte se registran posibles causas de disolución concentradas en tres aspectos que pudieron llevar a su cierre: 1.- Incumplimiento de objetivos 2.- Rotación de Gerentes 3.- Presupuesto / Ejecución.

³ Cuando hablamos de Mapeo de Actores, nos referimos a actores clave que son aquellas personas, grupos o instituciones cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivos y metas de la iniciativa a desarrollar.

5. Desarrollo

5.1 Marco Referencial

Las Empresas Públicas son entidades que pertenecen al Estado, en términos que establece la Constitución de la República son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (Ley Orgánica de Empresas Publicas, LOEP, 2009, pág. 2 TITULO II).

Las Políticas Públicas son primordiales para promover o inhibir la transformación social, pues son decisiones gubernamentales con consenso de los demás sectores de la sociedad, destinadas al logro de objetivos razonables pre-determinados, vale decir, a resolver problemas de índole social. Los gobiernos son instrumentos para elaborar y ejecutar acciones, en orden de prioridades, destinadas al bien común, fracasan o persisten según el producto de las políticas públicas que implementen; trayendo como consecuencia continuidad y cambio de estas. (Rodriguez, 2017, págs. 3-4).

Respecto a la productividad y competitividad, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 284 expresa: “La política económica tendrá los siguientes objetivos: 2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”. En relación a la generación de valor agregado, en el numeral 4 se determina: “Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia” (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008).

La producción de medicamentos en los laboratorios públicos potencialmente constituye una herramienta de política que permitiría, bajos ciertas condiciones, reducir las brechas en la producción entre las necesidades de la población y la producción privada. A su vez

posibilitaría identificar mecanismos para enviar señales de producción y precios al sector privado en productos farmacéuticos estratégicos por sus características sanitarias. La producción pública de medicamentos se fundamenta en la reducción de costos de su sistema público (Maceira, 2010, pág. 2).

Sobre la comercialización de los productos, la Constitución en su Art. 336 inciso segundo determina que “El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley”. (Artieda, 2015, págs. 3-4). En el campo de la comercialización, según Kotler (1995) incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo?; el primero, se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; el segundo, a la estrategia geográfica, el tercero, a la definición del público objetivo, y el cuarto a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado (Díaz, 2014, pág. 21).

Para García, 2007, comercializar se traduce como el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner, en el lugar indicado y en el momento preciso, una mercancía o servicio para que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y consuman (págs. 18-20).

La literatura sobre fracaso empresarial es muy diversa y las posibles causas de disolución tienen diferentes conceptualizaciones (McCartan y Carson, 2003; Ooeghe y De Pijcker, 2008). La ausencia de una conceptualización uniforme y la escasez de bases de datos completas han llevado al uso de una gama extremadamente variada de criterios para estudiar este fenómeno (Cochran, 1981; Mosqueda, 2010). A pesar de que existe una amplia literatura sobre el tema, DeTienne y Chandler (2010) afirman que el fracaso empresarial no se puede considerar como una imagen unidimensional, pues existen diversos caminos para entender completamente esta problemática (Ortiz M. , 2013, págs. 39-48).

El nivel de tecnología es mayor en los países de donde son originarias las multinacionales, y traen maquinarias y otros insumos que responden más a sus propios intereses que a los de nuestro país. La tecnología de los laboratorios nacionales es primaria y sus procesos no permiten incrementar adecuadamente la producción. Actualmente el mercado

de medicinas es dominado por compañías multinacionales ya sea en forma directa o a través de sus representadas. La antigua forma de preparar los medicamentos en las boticas casi ha desaparecido y hoy la presentación de los fármacos se hace por medio de productos patentados bajo marcas registradas.

Según el informe de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (2015), a nivel global la industria farmacéutica mostró un significativo ritmo de crecimiento hasta el año 2014. Cifras de la consultora especializada IMS Health registran que este mercado superó el billón de dólares, y significó una tasa de crecimiento anual de 6% para el período comprendido entre 2006 y 2014. Las transnacionales mayoritarias se ubican principalmente en Europa y EE. UU, que constituyen los dos principales mercados al representar 41% y 13% del total global respectivamente. En la tabla que sigue se detalla la información.

Tabla 1

10 (Diez) más grandes empresas de fármacos del mundo (Valores en millones de dólares)

Compañía (país)	Ventas en 2017	Inversión en I&D
Pfizer (EE-UU)	\$ 45.345	\$ 7.627
Novartis (Suiza)	\$ 41.875	\$ 7.823
Roche (Suiza)	\$ 41.732	\$ 9.181
Merck (EE-UU)	\$ 33.370	\$ 7.563
Johnson & Johnson (EE-UU)	\$ 34.397	\$ 8.360
Sanofi (Francia)	\$ 34.078	\$ 6.184
GlaxoSmithKline (Reino Unido)	\$ 28.668	\$ 4.978
AbbVie (EE-UU)	\$ 27.743	\$ 4.829
Gilead Sciences	\$ 25.662	\$ 3.523
Amgen (EE-UU)	\$ 21.795	\$ 3.482

Fuente: (Pharmaceutical Executive, 2019)

Elaboración: Propia

Según se puede observar, la mayoría de las farmacéuticas son de origen Europeo y Estados Unidos, son, en definitiva, los polos de la industria farmacéutica global. Estas empresas forman parte del grupo de las veinte mayores corporaciones farmacéuticas que representa el 56% de las ventas en el mercado mundial.

Se estima que las compañías farmacéuticas extranjeras proveen entre el 80% y 85% de los fármacos que se consumen a nivel local, suministrando la totalidad de los productos farmacéuticos innovadores y cantidades significativas de los fármacos similares con marca y genéricos (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2015).

La industria farmacéutica en el Ecuador, presenta un mercado reducido para el desarrollo de la industria farmacéutica local. Esta realidad quizás respondió a los objetivos de los planes de cambio de matriz productiva y una política sectorial de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). Una de las metas del gobierno fue contar con una industria farmacéutica nacional que consiga producir para la exportación y el consumo nacional (Villavicencio, 2018, pág. 59).

Tabla 2

10 (diez) mayores Industrias Farmacéuticas del Ecuador

Empresa	Ventas (2017)	Matriz
Novartis Ecuador	\$ 62.957	Quito
Acromax	\$ 62.289	Guayaquil
Laboratorios Siegfried	\$ 53.781	Quito
Life	\$ 46.008	Quito
Quimpac Ecuador	\$ 43.016	Guayaquil
Teniandina	\$ 33.283	Quito
Nefrocontrol	\$ 31.587	Quito
Farmayala	\$ 23.288	Quito
Carvagu	22.058	Guayaquil
Indurec S.A	18.695	Duran

Fuente: (Revista EKOS, 2018)

Elaboración: Propia

De la tabla 2, se deduce que las empresas farmacéuticas del mercado ecuatoriano están domiciliadas principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil. Como se podrá notar, la industria farmacéutica ecuatoriana es pequeña, de poca producción especializada e inmersa en un mercado dominado por empresas transnacionales extranjeras. La industria farmacéutica nacional tiene condiciones limitadas para su crecimiento, existe poca inversión para el desarrollo del sector y el mercado es reducido para asegurar un desarrollo sectorial.

5.2. Análisis de resultados de investigación

5.2.1 Logros y retrocesos ENFARMA EP

Para lograr conocer algunos logros y retrocesos de ENFARMA en sus siete años de funcionamiento, se parte de la misión y visión de la farmacéutica. Como complemento, se consideran tres parámetros que la literatura estima esenciales para las empresas estatales farmacéuticas: Investigación, Científica-Tecnológica, Producción y Comercialización.

5.2.1.1. Investigación científica- tecnológica

Uno de los aspectos claves para alcanzar resultados positivos y mejorar la competitividad de la industria, es la investigación y desarrollo (I&D). En este sentido, entre los logros mencionamos, la Gerencia de Investigación de Enfarma Ep, coordinó el ‘Proyecto Riset (Research and Innovation Staff Exchange)’, el cual pretende formar una red de investigación científica con los países de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) para el diagnóstico, tratamiento y control de enfermedades transmitidas por vectores, tales como el dengue, malaria, fiebre amarilla, entre otras (Vengala, 2015, pág. 1).

Se vincularon relaciones que permitieron ejecutar 9 proyectos de investigación científica y tecnológica en cooperación con instituciones de investigación. También se participó en ponencias científicas con investigadores de altos niveles tanto internacionales como nacionales en el ámbito de desarrollo de fármacos de uso humano. Entre los proyectos más representativos, está el de Diseño, desarrollo e implementación de estudio preclínico innovador de una molécula con potencial antibacteriano para cepas multiresistentes entre ENFARMA-EP-USFQ-INSPI); Biocompuestos de la piel de anuros, hongos endófitos y plantas ecuatorianas con potencial terapéutico contra agentes infecciosos humanos, células cancerígenas y procesos inflamatorios, entre ENFARMA-EP-PUCE-Yachay-INSPI) (Rendición de cuentas 2015-2016, 2016, pág. 9). Con el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública (INSPI), se realizó acuerdos para desarrollar proyectos relacionados en el área biomédica e investigaciones de medicamentos, estos proyectos se enfocan en solucionar problemas vectoriales que tiene la población comúnmente por transmisión de mosquitos (Ortiz, Esteban, 2016, pág. 1).

El 24 de julio del 2014 se firmó el convenio de confidencialidad entre el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y la empresa, sobre el intercambio de información de las investigaciones realizadas por INIAP. Con estos se esperaba beneficiar al mercado de: fármacos, insumos químicos genéricos, marca registrada para consumo humano, veterinario, agro-forestal y vegetal (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, s/d, pág. 1).

Por otro lado, Ortiz 2016, señala que la falta de enfoque, originó que los proyectos de investigación como: descubrimiento de nuevos fármacos, Bio-descubrimiento, ensayos clínicos, emprendidos en conjunto con universidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, no se cumplieran. Atribuye como un obstáculo a la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario (ARCSA)⁴, ya que no hubo una política clara que facilite los tramites investigativos de la farmacéutica, tomó casi un año en emitir un registro sanitario (RS) de un producto biosimilar aprobado por la Agencia Europea de Medicinas (pág. 1).

5.2.1.2 Producción

Yachay y ENFARMA EP, comprometidas con la producción de medicamentos en el Ecuador, suscribieron el convenio interinstitucional para la construcción del Complejo Farmacéutico en la Ciudad del Conocimiento, que buscaba contar con infraestructura de calidad y tecnología avanzada para la producción farmacéutica y aportar al cambio de la matriz productiva del país. El complejo está conformado por cinco plantas de producción de medicinas para uso humano que comprenden genéricos, betalactámicos, antineoplásicos, líquidos estériles y hormonales, cuya construcción estaba en marcha y se esperaba concluirlo en dos fases hasta el 2016. La inversión cercana a los USD 200 millones, solamente en su primera etapa, que comprende la planta de genéricos, conseguirá un ahorro de 48 millones de dólares anuales, y pondrá 46 tipos de medicamentos a disposición de la RPIS” (Revista EKOS, 2014, pág. 1).

⁴ ARCSA creada mediante Decreto Ejecutivo No.1290 de 30 de agosto de 2012, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.788 del 13 de septiembre de 2012. Es una persona jurídica de derecho público, con independencia administrativa, económica y financiera, adscrita al Ministerio de Salud Pública.

También se pretendió que entre la empresa analizada y la empresa China Sinopharm potenciarán la producción de 6 tipos de vacunas en Ecuador, con una inversión de \$ 53 millones. Así mismo, se producirían antiviruses para difteria, tétanos, papiloma, meningococo, polio, hepatitis B, neumococo, influenza Ah1N1 y A3N2 fármacos retrovirales, El convenio tendrá una duración de tres años, a partir de la fecha de suscripción, y representa un paso importante hacia la reconstrucción de la planta de vacunas en la ciudad de Guayaquil, así como la construcción de una nueva de vacunas y suero antiofídico en Durán (Revista Ekos, 2016, pág. 1)

La producción de fármacos, se limitó a abastecer de suero antiofídico polivalente, Morfina inyectable, Hidrocortisona tabletas, Infliximab Custodiol a sus principales compradores como Ministerio de Salud Pública MSP, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL). Ecuador fue autosustentable en la producción de suero antiofídico, para cubrir las necesidades sanitarias de su población; sin embargo, los retrocesos institucionales han convertido al país en dependiente de las importaciones de suero antiofídico de Costa Rica y EEUU (Iturralde, 2016, pág. 11).

El 13 de noviembre del 2002, el Ecuador suscribió con Cuba el Convenio de Cooperación para la Producción de Medicamentos Genéricos y Productos Fármaco-Agropecuarios, y entre los compromisos adquiridos se encuentra el establecimiento en el Ecuador de plantas productoras de medicamentos genéricos y fármacos agropecuarios.

5.2.1.3 Comercialización⁵

Se suscribió el “convenio marco de cooperación en materia de salud entre el gobierno de la República de Ecuador y el gobierno de la República de Cuba” que en su parte sustancial señala “ejecutar actividades de cooperación en beneficio de ambos países”.

⁵ El Manual de Procesos para la Gestión del Suministro de Medicamentos (Ministerio de Salud, 2009) y el Reglamento para la Gestión del Suministro de Medicamentos y Control Administrativo Financiero (Ministerio de Salud, 2011), establecen las directrices para ejecutar y controlar los procesos que corresponden al suministro de medicamentos en los establecimientos de salud del Ministerio de Salud.

Dos días después se suscribe el “Memorandum de Entendimiento, sobre la exportación de medicamentos genéricos cubanos” El Memorandum de Entendimiento suscrito entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Ministerio de la Industria Básica de la República de Cuba, sobre la exportación de Medicamentos Genéricos Cubanos hacia el Ecuador y el establecimiento de una Planta Productora de Medicamentos Genéricos en dicho país, especifica la realización de todos los estudios y evaluaciones correspondientes para definir la factibilidad económica de la construcción de una planta productora de medicamentos genéricos en la República del Ecuador (Registro Oficial N° 280, 2010, pág. 24).

En virtud de los referidos instrumentos internacionales, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 34 y 36 de la Ley Orgánica de Empresas Publicas, el 19 de julio 2010, ENFARMA EP suscribió el “Acuerdo de Alianza Estratégica” con el Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA y el POLO CIENTIFICO, para la provisión de medicamentos en general y otros productos de uso médico; acuerdo en el cual se establece el procedimiento dinámico de adquisición de medicamentos (Registro Oficial N° 280, 2010, págs. 18-35).

En el marco del Acuerdo 0079 firmado el 13 de enero 2012 de Alianza Estratégica se suscribió contratos para la importación, provisión y distribución, en condición exclusiva, de medicamentos de origen cubano, con las sociedades Mercantiles CIMAB S.A., HEBER BIOTEC S.A., y la empresa Importadora- Exportadora FARMACUBA ⁶. (Acuerdo 079, 2012).

El 80% de todas las ventas registradas provinieron del 7% de contratos, correspondiente a 12 operaciones de venta, de un total de 169. Solamente las ventas para el IESS, por USD 37.1 millones durante el segundo semestre del 2014, significaron el 48% de todos los ingresos comerciales. Otras ventas relevantes fueron: antimicóticos, anfotericina b, clotrimazol, griseofulvina, ketoconazol (USD 8.3 millones); fertilizantes y productos agropecuarios (USD 4.4 millones); vitaminas (USD 1.9 millones); pruebas para VIH (USD 1.4 millones); infliximab (USD 1.2 millones); suero antiofídico (USD 2 millones);

⁶ Acuerdo 0079; Registro Oficia S/R, Publicado en el año 2012

everolimus (USD 728,2 mil). Los medicamentos que en su mayoría se abastecieron a la Red Pública de Salud (RPIS) fueron biológicos y oncológicos, tales como: morfina, custodiol, infliximab y suero antiofídico. El monto de venta por USD 45.51 millones fue bajo en relación con lo planificado y los ingresos presupuestados para el año fiscal 2015; de estos se utilizó USD 12.21 millones, que corresponde al 26.83% de ejecución presupuestaria (ENFARMA EP, 2014, pág. 2)

En la tabla 3, se detalla un estado de compras y ventas en un periodo de años 2013 hasta el año 2016, En relación a las compras, la mayoría fue en los años 2014 y 2015; sin embargo, esto sucedió ya que el 2015 se adjudicó a un proveedor extranjero USD 4 931 685.40 para la construcción del complejo farmacéutico. Las ventas se concentraron en los años 2013 y 2014. En 2014 la venta de medicamentos para las unidades médicas del IESS alcanzó más de USD 37 millones, de los USD 52 millones de ventas que se realizaron ese año (Iturralde, 2016, pág. 3).

Tabla 3

Año	Valor adjudicado (compras)	Ventas
2013	206.748,50	15.427.520,61
2014	51.028.234,10	52.000.260,71
2015	69.797.354,76	7.806.316,25
2016 julio	2.614.432,15	1.504.066,76

Fuente: (Iturralde, 2016)

Elaboración: Propia

5.2.2 Mapeo de Actores Claves (MAC)

En este acápite se hace un breve mapeo de los principales actores, que son aquellas personas grupos u organismos que son afectados o afectan el desarrollo de una determinada actividad (Tapella, 2006, pág. 3). El Mapeo de actores, juntamente con el análisis de logros y retrocesos y la identificación de los orígenes de la disolución de la empresa, permitirán alcanzar el objetivo de investigación planteado.

Los actores claves considerados son: 1.- la Red Pública Integral de Salud-RPIS como beneficiarios en la cadena de abastecimiento, garantizando la disponibilidad y acceso a

medicamentos de calidad, seguros y eficaces⁷; 2.- Laboratorios farmacéuticos, ya que en el mercado local operan 213 laboratorios extranjeros y 81 nacionales, según datos de ALFE (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Ecuador) de 2013; 3.- Profesionales de la salud por ser intermediarios en la necesidad de los prescriptores, abastecimiento y dispensación de fármacos a los usuarios; y, el Gobierno Central por ser clave en los Decretos de nacimiento y eliminación de la empresa.

5.2.2.1 Red Pública Integral de Salud (RPIS) ⁸ y ciudadanía ecuatoriana:

Durante el funcionamiento de la empresa, sus principales clientes fueron los establecimientos de salud de la RPIS: Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas e Instituto de Seguridad Social de la Policía, a los cuales abasteció de suero antiofídico polivalente, morfina solución inyectable, hidrocortisona tabletas, infliximab y custodiol, entre otros⁹. Se dispuso que las compras de fármacos que no constaban en el portal de compras públicas “Catálogo Electrónico”, se realicen bajo proforma para la compra directa a la farmacéutica extinta.

5.2.2.2 Laboratorios Farmacéuticos:

Durante el período de recuperación económica en Ecuador, los laboratorios farmacéuticos incrementaron extraordinariamente sus ingresos, favorecidos por las compras del Estado, lo que promovió el comercio para la industria farmacéutica local y extranjera. El incremento del gasto público fue concebido como medida de redistribución y contribución a la reducción de la desigualdad social (Iturralde, 2016, pág. 5), pero su resultado fue insuficiente; ya que no se generaron mecanismos que ayudarán a la regulación del poder de mercado, intervenido por corporaciones oligopólicas, principalmente transnacionales. Esto generó que el crecimiento del sector farmacéutico siga concentrado y centralizado.

⁷ Constitución de la República del Ecuador Art. 363, numeral 7

⁸ La RPIS es la unión de las instituciones públicas para prestar un servicio de salud a la población ecuatoriana, permite garantizar el acceso universal a los servicios públicos de salud, con atenciones de calidad, eficiencia y sin costo para el usuario.

⁹ Información de la dirección Nacional de Medicamentos y Dispositivos Médicos del Ministerio de Salud Pública

La propia Superintendencia de Control del Poder de Mercado estableció en un informe (SCPM, 2015) que el sector farmacéutico está manejado por cinco grupos que controlan toda la cadena, desde los laboratorios hasta la venta al por mayor y la venta al consumidor final¹⁰ (Iturralde, 2016, pág. 6)

5.2.2.3 Profesionales de la Salud

Las diferentes opiniones para los profesionales que están ligados al sector salud y que consolidan sus esfuerzos para garantizar un adecuado aprovisionamiento de fármacos, se pueden resumir:

“la concepción de ENFARMA fue una idea brillante, el problema fue para su debacle que no tuvieron la capacidad suficiente para enfrentarse a las situaciones que se les iba a presentar, no dimensionaron cuán difícil es la gestión administrativa y el trámite burocrático y no imaginaron como desarrollar procedimientos para que esos trámites burocráticos fueran más rápidamente solventados. Por otro lado, el magnificar o el aglomerar toda la producción y el consumo de medicamentos de todo el país o toda la RPIS era una locura que no se iba poder solventar, entonces las condiciones que ENFARMA tuvo que atravesar no le permitieron poder gestionar tanto la logística como el abastecimiento para las unidades”.

Uno de los principales obstáculos es el sistema de administración pública, es que no es fácil realizar la adquisición y dinamizar este sector de la economía, entendiendo que en salud lo que debe primar es el paciente.

No existieron propuestas de cómo realizar más fácilmente la adquisición de fármacos por parte de la empresa, y el intentar abastecer a todo el país a través de un solo organismo agravó más el problema. No se consideró la logística, tiempos de entrega, abastecimiento de las unidades.

¹⁰ Análisis de las empresas involucradas en la cadena farmacéutica y su concentración Iturralde, 2014

5.2.3. Causas de la disolución

De acuerdo con el artículo 55 de la Ley Orgánica de Empresas Publicas (LOEP), Cuando una empresa pública ha dejado de cumplir los fines u objetivos para los que fue creada o su funcionamiento ya no resulte conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, el ministerio institución rectora del área de acción de la empresa pública o la máxima autoridad del gobierno autónomo descentralizado propondrá al Directorio de la empresa su liquidación o extinción, aplicando para el efecto lo previsto en el artículo anterior (Ley Orgánica de Empresas Publicas, LOEP, 2009).

Las tres variables consideradas como potenciales causas de disolución de la empresa pública estudiada son: 1.- Posible incumplimiento de los objetivos, 2.- Capital Humano y 3.- Capital Económico.

5.2.3.1 Posible incumplimiento de los objetivos

Conforme el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Fármacos - Enfarma EP, reformado en el año 2013, se plantearon tres objetivos: incrementar la capacidad productiva; investigar en principios activos y tecnología e incrementar la comercialización de medicamentos e insumos. Los objetivos buscaban mejorar la calidad de vida de la población, impulsar la transformación de la matriz productiva y asegurar la soberanía en medicamentos, garantizando así el derecho a la salud (ENFARMA EP, 2014).

Sin embargo, como empresa pública, seguía lineamientos con un enfoque social, así trató de impulsar la investigación, pero solamente logro ser intermediaria de compra de medicamento , sin tomar en cuenta objetivos de gestión empresarial que permitiesen su sostenibilidad a través del tiempo; tampoco se consideraron las necesidades de la población como consumidores directos, ya que las estrategias se orientaban a la venta de medicamentos de bajo costo, esenciales¹¹ y huérfanos¹². En la siguiente tabla se busca sistematizar los objetivos cumplidos

¹¹ Se consideran esenciales los medicamentos que cubren las necesidades de atención de salud prioritarias de la población (PNM 2017-2021)

Tabla 4

Cumplimiento de los Objetivos

Objetivos Empresariales	Estratégicos	Indicador	Meta programada	Cumplimiento
Incrementar la Investigación para el desarrollo de medicamentos de uso general, veterinario y agrícola		Nivel de ejecución de instrumentos de investigación	85%	68%
Incrementar las capacidades productivas de la Empresa y la producción de medicamentos de uso humano, veterinario y agrícola con marca ENFARMA EP		Nivel de implementación de proyectos de producción	90 %	33.33%
Incrementar el abastecimiento de medicamentos e insumos a la Red Pública de Salud Integral de Salud y a pequeños y medianos productores agropecuarios		Monto de los contratos de venta de medicamentos	15.8 MM	12.2 MM

Fuente: (Rendición de cuentas 2015-2016, 2016, pág. 5)

Elaboración: Propia

5.2.3.2 Rotación de gerentes

El alto nivel de rotación de los gerentes de la empresa, influyó negativamente en la gestión del negocio, ya que no existía una continuidad con las políticas y proyectos que se pretendieron instaurar, cada gerente tenía un punto de vista diferente en logística y provisión de medicamentos.

El ex gerente (junio-diciembre 2012) Carlos Cornejo afirmó en una entrevista, publicada de manera digital por el periódico “El Universo”¹³ que durante su gestión hubo “interferencias que ocasionaron que no se concreten los proyectos.

¹² Medicamentos huérfanos: Los medicamentos huérfanos son medicamentos no desarrollados ampliamente por la industria farmacéutica por razones financieras, ya que van destinados a un reducido grupo de pacientes, y que, sin embargo, responden a necesidades de salud pública

¹³ Alfredo Cárdenas “Farmacéutica ESTATAL, Enfarma, ya tiene liquidadora” *El Universo*, 20 de julio de 2016

Propuso la compra de dos laboratorios ecuatorianos con maquinaria e instalaciones listas para operar; sin embargo, el directorio no aprobó, y luego fue removido. Cornejo defiende su administración y niega que los gerentes destruyeron la empresa; al contrario, manifiesta que el construyó y no destruyó.

Roberto Tadeo ex gerente fundador (enero-mayo 2010) en una entrevista realizada por el programa de televisión “Visión 360”, argumenta que cuestiones políticas no permitieron lograr los proyectos propuestos. Estas cuestiones políticas estarían vinculadas a los constantes cambios de presidentes del directorio de la empresa.

5.2.3.3 Presupuesto / Ejecución

De acuerdo al Artículo 3 de su creación, el patrimonio inicial se encontraba constituido por los recursos de la Partida Presupuestaria No 025-0000-000-020-00-001-730601-000-001 denominada “Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada”, por USD \$295514.00 partida 025-0000-000-020-00-001-530605-000-001, “Estudio y Diseño de Proyectos” por USD \$ 4486.00 (Decreto Ejecutivo No 181, 2009).

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información del Sector Público (LOTAIP)¹⁴, garantiza el derecho a acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo público y la rendición de cuentas a la que están sujetos todos los funcionarios del Estado, y demás entidades (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2004, pág. 1). El Art. 7, determina que la gestión administrativa se debe difundir a través de un portal de información o página web, así como por los medios necesarios a disposición del público (2004, pág. 4).

A pesar que la ley es explícita respecto de la obligación de publicar resultados operativos, la información se encontraba publicada parcialmente en la página web institucional.

¹⁴ Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública Ley 24 Registro Oficial Suplemento 337 de 18-may.-2004 Estado: Vigente

Los comprobantes con el detalle de las adquisiciones, en su mayoría, no indicaban proveedor, ni características de las adquisiciones¹⁵, la información se encontraba dispersa y existían tres categorías para consultar información financiera: 1.- Transparencia ¹⁶ , 2.- Rendición de cuentas 2015¹⁷ y 3.-Giro de negocio ¹⁸ . Los informes de transparencia se limitan al periodo comprendidos entre 2014 y julio 2016. Con estas restricciones se ha logrado construir un panorama mínimo de la situación financiera.

La empresa disponía recursos por 108.89 millones de dólares para dos años. Entre 2014 y 2015, su nivel de ejecución alcanzó el 31% del presupuesto, siendo los gastos de inversión los de menor desempeño, con una ejecución del 17%. El 55% de los contratos de compra se hicieron por contratos de ínfima cuantía, menor cuantía y contratación directa; un 37% de contratos se realizó por licitación y subasta inversa. Además, se preveía adjudicar el 96% de los contratos exclusivamente por contratación de ínfima cuantía (Iturralde, 2016, pág. 26).

Tabla 5

Ejecución Presupuestaria

Fuente: **(Rendición de cuentas 2015-2016, 2016, pág. 5)**

Descripción	Total Presupuestado
Codificado	73,19 Millones
Ejecutado	18,64 Millones
(%) de Ejecución	25.46

Otros datos interesantes a mencionar son: los ingresos por ventas presupuestados, fueron de USD 45.51 Millones y se llegó a ejecutar USD 12.21 equivalente al 26.83%; las transferencias del gobierno central para el año 2015 fue de USD 10 millones para gasto de inversión, rubro que nunca fue trasferido; la ejecución presupuestaria se desagrega de la siguiente manera: 81% Gato Corriente, 27% Gasto de Producción y 11% gasto de inversión **(Rendición de cuentas 2015-2016, 2016, pág. 6)**.

¹⁵ Link de compras públicas publicadas en los formularios de rendición de cuentas, disponible en: <http://www.farmacos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Formulario-Matriz-Rendici%C3%B3n-Cuentas.pdf>, Quito: Enfarma,2014. (página cerrada)

¹⁶ <http://www.farmacos.gob.ec/transparencia/> (página cerrada).

¹⁷ <http://www.farmacos.gob.ec/rendición-de-cuentas-2015/> (página cerrada)

¹⁸ <http://www.farmacos.gob.ec/biblioteca/>. (página cerrada)

5.3 Entrevistas

Esta sección está centrada exclusivamente en el análisis de las entrevistas realizadas a personas familiarizadas con el sector salud y su participación directa con el uso de fármacos. Es importante resaltar que todas las entrevistas se encuentran transcritas, de las que se tomó la parte sustancial que aporta a esta investigación. El **entrevistado 1 (E1)**¹⁹ es representante de la Empresa farmacéutica (Leterago S. A); **entrevistado 2 (E2)**²⁰, Sub Director de medicamentos del sector público (Hospital Docente Calderón); **entrevistado 3 (E3)**²¹, especialista de medicamentos de la parte privada (Hospital Metropolitano); y, **entrevistado 4 (E4)**²² especialista zonal de Medicamentos y Dispositivos Médicos. Las preguntas fueron diseñadas en función del contexto de los objetivos planteados para este trabajo.

Para los entrevistados, los motivos para la disolución de la empresa, es por una mala administración por parte de los gerentes y todo su equipo; no tuvieron la capacidad para enfrentarse a las situaciones que se presentaron; tampoco dimensionaron cuán difícil es la gestión administrativa y el trámite burocrático. Por otro lado, el magnificar la producción y el consumo de medicamentos a todo el país o toda la RPIS, no permitió gestionar la logística y el abastecimiento para las unidades; (Polo, 2018) indica que la Gerencia no tenía conocimientos de Salud Pública; y, el (Cajamarca, 2018), señala que la falta de visión estratégica no permitió contar con políticas públicas que respalden la gestión en beneficio de la colectividad.

Sobre los principales obstáculos que enfrentó la empresa, (Castillo, 2018) señala que el Gobierno Nacional fue el principal obstáculo; no obstante, (Viñan, 2018), expresa que en el sistema de administración pública no existieron propuestas de cómo realizar más fácilmente la adquisición de fármacos. Otro de los obstáculos fue intentar abastecer a todo el país a través de un solo organismo; no se consideró la logística, tiempos de entrega, abastecimiento de las unidades, falta de planificación en un proyecto de gran envergadura, falta de visión de las autoridades y la poca coordinación entre ENFARMA – MSP- ARCSA;

¹⁹ Forma parte del equipo de la empresa farmacéutica Leterago S.A. Se desempeña como asesor comercial para los establecimientos de salud en la provincia de Pichincha, Tungurahua, Riobamba, Pastaza y Shushufindi

²⁰ Trabajó 5 años en la parte privada y actualmente se encuentra laborando en el Hospital Docente Calderón como responsable de la gestión de medicamentos y dispositivos médicos.

²¹ Cumple sus funciones en la parte administrativa del sector privado

²² Trabajó en la coordinación 9, como especialista zonal, responsable de monitorear a la provincia de Pichincha

y la poca capacidad de gestión, ya que en la práctica fue un paso más dentro de la cadena de compra de medicamentos; y la mala gestión administrativa. (Polo, 2018). También se cita a las multinacionales y el poder político (Cajamarca, 2018).

Para los entrevistados, el presupuesto usado durante los siete años de funcionamiento de la empresa no responde a los alcances logrados; sin embargo, (Castillo, 2018), es muy claro al indicar que es incorrecto decir que el presupuesto utilizado no responde a los alcances logrados por la empresa. El presupuesto fue insuficiente y la capacidad de gestionarlo no estuvo acompañando la gestión de la empresa (Polo, 2018). Para (Cajamarca, 2018), el presupuesto no evidenció mayores alcances por un mal manejo administrativo.

En general las argumentaciones de los entrevistados se enfocan en la falta de continuidad de gestión, pocos conocimientos; y, previsión de las necesidades de la población respecto a medicamentos para estimar la demanda adecuada. También la logística y distribución fueron insuficientes, incluso se encontró en bodegas de la empresa 253.398,71 dólares en medicamentos caducados. Tampoco se consideraron los procedimientos y tiempos que toman los procesos de compras en empresas del sector público. No se cumplieron con los objetivos relacionados con la investigación en principios activos y tecnología aplicados a la industria farmacéutica; ya que básicamente se enfocó en la comercialización y medicación de medicamentos.

6. Conclusiones

La empresa estudiada contó con algunos avances en su periodo de funcionamiento. Sus objetivos delineados a garantizar la equidad en los servicios de salud, la investigación para el desarrollo de medicamentos de uso general, veterinario y agrícola, llegaron a cumplirse en el 68 %. En relación a la producción de medicamentos de uso humano, veterinario y agrícola con marca ENFARMA EP se ejecutó el 33.33 %; y el abastecimiento de medicamentos e insumos a la Red Pública de Salud Integral de Salud y a pequeños y medianos productores agropecuarios, se cumplió el 12.2 %.

En el campo de la investigación, la organización se orientó a desarrollar tecnologías que procuraban el control y vigilancia de las enfermedades de transmisión por vectores, que

afectan a los pobladores de los países de la región. En este sentido, se implementó una plataforma digital de la red de investigación, para el libre intercambio de información científica, recopilación y divulgación de la producción científica y académica entre los países sudamericanos. Estas vinculaciones permitieron ejecutar 9 proyectos de investigación científica y tecnológica en cooperación con instituciones de investigación.

Suministró medicamentos a la red pública de salud a menor costo, pero con problemas de gestión de mercado, lo que complicó el avance de los proyectos. Conforme el listado del cuadro nacional de medicamentos, se priorizó la elaboración de medicamentos de difícil acceso, que necesitaron de importación de materia prima. Al parecer el perfil epidemiológico de las provincias del Ecuador, punto clave para la compra de medicina, no se consideró, generando excedente de medicina que no era requerida, hecho que provocó pérdidas significativas para la organización.

Se vinculó a actores internos y externos, principalmente se mantuvo relaciones comerciales con la RPIS, uno de los beneficiarios más grandes en la cadena de abastecimiento. Una fuerte competencia eran los laboratorios farmacéuticos (213 laboratorios extranjeros y 81 nacionales) aglutinados en cuatro grandes oligopolios. De alguna manera los profesionales de la salud, eran intermediarios en el proceso de compras.

Uno de las principales limitaciones fue la cantidad de trámites y procesos que debía cumplir como empresa estatal. Estas limitaciones principalmente acontecían en los procesos para la adquisición de materia prima, la producción de determinados fármacos con tecnología nacional. No existieron propuestas de cómo mejorar la adquisición de fármacos y superar los obstáculos, ya que no se consideraron la logística, tiempos de entrega, abastecimiento de las unidades.

El alto nivel de rotación de los gerentes influyó negativamente en la gestión del negocio, ya que no existía una continuidad en las políticas y proyectos. Cada gerente tenía un punto de vista diferente, y se discontinuaban los proyectos. También según los entrevistados los gerentes no tenían formación ni preparación vinculados con el sector salud.

7. Recomendaciones

Para alcanzar los objetivos propuestos, se debió establecer un vínculo de comunicación y coordinación con las partes comprometidas que involucre a todas las partes, desde la alta dirección hasta a los equipos técnicos. La coordinación de funciones pudo evitar traslape de funciones.

Si bien la empresa se orientó a desarrollar tecnologías, investigación, producción y comercialización, debió generarse una estrategia que sistematice la información de una forma unificada, para decidir qué herramientas e instrumentos debieron aplicarse en las áreas implicadas; esto pudo permitir un control y vigilancia sobre los productos esperados, optimizando recursos.

La selección del personal para el funcionamiento de una empresa es de suma importancia, los funcionarios son piezas claves en el funcionamiento y éxito de la misma. En el tipo de empresas como la analizada es recomendable estudiar bien las competencias de los trabajadores para evitar la rotación excesiva, para disminuir pérdidas de continuidad del trabajo y en la economía organizacional. No obstante, muchas empresas son incapaces de conseguir a los mejores profesionales, debido a la injerencia de las directrices y políticas de selección de personal.

1. Fuentes bibliográficas

Acuerdo 079. (2012). *S/RO*.

Alcívar, A., & Saínes, A. (2010). Análisis de la Quiebra Empresarial de Pequeñas y Medianas Empresas en Ecuador (2006-2010). *Una aplicación del Modelo de Duración de Cox 1972*.

Álvarez Freire, S. (2016). Análisis de la estructura para la gestión del suministro de medicamentos en el Ministerio de Salud Pública. *Bachelor's Thesis*.

Artieda, C. (Septiembre de 2015). Análisis de la Política de Control Estatal de Precios, en la Gestión . *Revista Politécnica*, 36(1), 3-4.

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República.

Ayala, M. (2014). El mercado farmacéutico en el Ecuador: diagnóstico y perspectiva. . *E+ E Espae y Empresa*.

Boletín de prensa N°399. (2014). Obtenido de en:<https://www.educacionsuperior.gob.ec/red-de-investigacion-en-salud-para-el-beneficio-de-la-poblacion-de-sudamerica/>

- C, A. (Septiembre de 2015). *Revista Politécnica*, 36(1).
- Cajamarca, G. (23 de 01 de 2018). *Bioquímica Farmacéutica*. (D. Badillo, Entrevistador)
- Calderon, A. (2017). *Política industrial tecnología en Ecuador*. Naciones Unidas: S/D.
- Cámara de Industrias de Pichincha. (S/D de S/D de 1990). *Una nueva política de Industrialización*. S/D. Quito, Pichincha, Ecuador: CEDIGRAF.
- Castillo, E. (23 de 01 de 2018). *Administración de Empresas*. (D. Badillo, Entrevistador)
- Constitución de la Republica del Ecuador. (20 de 10 de 2008). Art.363, Título VII. *Registro Oficial 449*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional de la República del Ecuador.
- Decreto Ejecutivo 1103. (30 de 06 de 2016). S/RO. *Extinción de la empresa pública de fármacos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Decreto Ejecutivo No 181. (30 de 12 de 2009). Registro Oficial 98. *CREACIÓN DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA ENFARMA*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Diario El telégrafo. (s.f.). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-complejo-farmaceutico-en-yachay-estara-en-capacidad-de-producir-antibioticos>
- Diaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, vol. 48, núm. 1, 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1930/193030122007.pdf>
- Edición Médica. (24 de junio de 2016). *Enfarma deja un vacío en la investigación de medicamentos*. Recuperado el 11 de Mayo de 2020, de <https://www.edicionmedica.ec/secciones/empresas/ENFARMA-deja-un-vac-o-en-la-investigaci-n-de-medicamentos-88098>
- ENFARMA EP. (2014). *Información institucional*. Obtenido de La organización.
- Escuela Superior Politecnica del Litoral. (2015). *Orientación Estratégica para la toma de decisiones: Industrias Farmaceuticas. Relatorio Industrial*. Guayaquil: ESPAE- ESPOL.
- Garcia, J. (01 de 01 de 2007). Plan de marketing para comercializar el productoGPS Empresa Global HGP Comunicaciones. *Ciencia Unisalle*. SantaFe de Bogotá, Cundinamarca, Colombia : S/E.
- Garnier. (2006). El seguro de salud en Costa Rica: la encrucijada de un modelo exitoso. *Gaceta Médica de Costa Rica*, 2, s32-s53.
- Gobierno Nacional invierte 6.8% del presupuesto del Estado en Salud, recuperado de. (2010). Obtenido de :<http://www.salud.gob.ec/gobierno-nacional-invierte-6-8-del-presupuesto-del-estadoen-salud/>
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hogerzeil, H. (2006). *Essential medicines and human rights: what can they learn from each other?* *Bull World Health Organ*. S/D: Bulletin of the World Health Organ.
- Hoy. (24 de abril de 2014). *ENFARMA pide regular el mercado farmacéutico*. Recuperado el 21 de julio de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ENFARMA-pide-regular-el-mercado-farmaceutico-605152.html>

- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (s/d de s/d de s/d). *INIAP a través de este convenio proporcionará información científica a ENFARMA EP*. Obtenido de Gobierno de la República del Ecuador: <http://www.iniap.gob.ec/pruebav3/iniap-a-traves-de-este-convenio-proporcionara-informacion-cientifica-a-enfarma-ep/>
- Iturralde, P. (s/d de s/d de 2016). *ENFARMA enferma y muere. Problemas de la industria farmacéutica pública en el Ecuador*. Obtenido de PLATAFORMA POR EL DERECHO A LA SALUD FUNDACIÓN DONUM CDES: https://www.planv.com.ec/sites/default/files/enfarma_enferma_y_muere.pdf
- La Liquidación de un sueño llamado ENFARMA*. (s.f.). Obtenido de <http://gkillcity.com/articulos/el-mirador-politico/la-liquidacion-sueno-llamado-ENFARMA-ep>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP. (16 de 10 de 2009). Asamblea Nacional de la República del Ecuador. *Registro Oficial Suplemento 48*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Ley Orgánica de Salud. (22 de 12 de 2006). Ley 67. *Registro Oficial Suplemento 423*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (18 de 05 de 2004). Registro Oficial Suplemento 337. *Registro Oficial Suplemento 337*. Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional del Ecuador.
- Maceira, D. (2010). *La producción Pública de Medicamentos*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación. Obtenido de Evaluando una estrategia de intervención estatal: http://www.danielmaceira.com.ar/wp-content/uploads/2014/07/FINAL_ACADEMICO_ECM_MACEIRA_2009final1.pdf
- Ministerio de salud Pública. (2011). Artículo 569.
- Moyado, F. (Febrero de 2014). *Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública: Oportunidades para Mejorar el Desempeño de la Administración Pública en México*.
- Naranjo, M. (2008). 21. Ecuador: Análisis de la contribución de los programas sociales al logro de los objetivos del Milenio.
- Oliveira, A. A. (2010). Observacao e entrevista em pesquisa qualitatativa. *Revista FACEVV 4*, 22-27.
- Ortiz- Prado, Galarza, C., Cornejo León, & Ponce, J. (2014). Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 36(1), 57-62.
- Ortiz, Esteban. (20 de 06 de 2016). *La liquidación de un sueño llamado Enfarma EP*. Obtenido de GK Studio: <https://gk.city/2016/06/20/la-liquidacion-sueno-llamado-enfarma-ep/>
- Ortiz, M. (28 de julio de 2013). *El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en Republica Dominicana*. Obtenido de Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 2 N° 3: https://www.researchgate.net/publication/271230762_El_fracaso_de_la_microempresa_relacionado_con_las_caracteristicas_individuales_del_propietario_un_estudio_empirico_en_Republica_Dominicana
- Pharmaceutical Executive. (12 de 07 de 2019). *Pharm Exec's Top 50 Companies 2019*. Obtenido de Pharm Exec's: <http://www.pharmexec.com/pharm-execs-top-50-companies-2018>.

- Política Industrial del Ecuador 2008-2012. (S/D de S/D de 2009). Gobierno Nacional de la República del Ecuador. *Política Industrial del Ecuador. Título VI*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Polo, P. (23 de 01 de 2018). Bioquímica Farmacéutica. (D. Badillo, Entrevistador)
- Prieto, C., & Polanyi, K. (1996). Crítica del mercado, crítica de la economía. *Política y Sociedad*, 21, 23-24.
- Reforma y Democracia. (Junio de 2004). *Revista del CLAD*.
- Registro Oficial 59. (2000). *Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de medicamentos genéricos de uso Humano*. Ley 2000-12 Capítulo III; De la Adquisición de los medicamentos Genéricos.
- Registro Oficial N° 280. (16 de 09 de 2010). Función Ejecutiva Decreto 1181. *SUBSECRETARIA DE COORDINACIÓN POLÍTICA MINISTERIO DE GOBIERNO, POLICÍA Y CULTOS*. Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Rendición de cuentas 2015-2016. (s/d de s/d de 2016). *enfarma, Empresa Pública de Farmacos*. Obtenido de Informe de Gestión 2015 Marzo 2016: <https://docplayer.es/43857024-Informe-de-gestion-marzo-2016.html>
- Revista EKOS. (11 de 2014). Enfarma EP. *EKOS- Casos de Exito*, 1. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/enfarma-ep>
- Revista Ekos. (2016). Empresas farmacéuticas de Ecuador y China firman convenio. *Ekos / Negocio y economía*, 01. Obtenido de El convenio tendrá una duración de tres años, a partir de la fecha de suscripción, y representa un paso importante hacia la reconstrucción de la planta de vacunas en la ciudad de Guayaquil, así como la construcción de una nueva de vacunas y suero antiofídico
- Revista EKOS. (s/d de s/d de 2018). *Industria Farmaceutica*. Obtenido de Guía de negocios : <http://www.ekosnegocio.com/Empresas/Resultados.aspx?ids=227&Industrias%20farmace%C3Batica>
- Rodriguez. (2017). *Universidad Central de Venezuela*. Obtenido de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_venf
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Investigación. (13 de 12 de 2014). *Red de investigación en salud para el beneficio de la población de Sudamérica*. Obtenido de Boletín de Prensa N° 399: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/red-de-investigacion-en-salud-para-el-beneficio-de-la-poblacion-de-sudamerica/>
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (12 de 22 de 2014). *Unasur y Enfarma buscan prevenir enfermedades transmitidas por vectores*. Obtenido de Gobierno Nacional del Ecuador : <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/unasur-y-enfarma-buscan-prevenir-enfermedades-transmitidas-por-vectores/>
- Silva, K. (20 de 12 de 2018). *Recolección y análisis de los datos cualitativos*. Obtenido de Psicólogo en Formación K.S: <http://psicologoenformacionks.blogspot.com/2018/12/recoleccion-y-analisis-de-los-datos.html>
- Tapella, E. (s/d de s/d de 2006). *El Mapeo de actores claves*. Obtenido de “Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las

Américas: un abordaje interdisciplinario”:
<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

V, P. (2016). *Así se mato a ENFARMA*. Obtenido de
<https://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/asi-se-mato-enfarma>

Vengala, J. (25 de 11 de 2015). *Enfarma Ep coordina el proyecto internacional Riset*. Obtenido de ALIANZAS ESTRATÉGICAS: <https://www.edicionmedica.ec/secciones/empresas/riset-investiga-enfermedades-por-vectores-86770>

Villavicencio, A. (09 de 05 de 2018). La coordinación entre el estado y el sector industrial farmacéutico para la implementación de una nueva política industrial en Ecuador. *Porque Yachay es una idea equivocada*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.

Viñan, O. (23 de 01 de 2018). Dr Bioquímica y Farmacia. (D. Badillo, Entrevistador)