

ESTUDIO PARA LA GENERACION DE VALOR AGREGADO EN UNA EMPRESA
DE IMPORTACION DE DISPOSITIVOS MEDICOS EN ECUADOR A PARTIR DE
UN COMPONENTE ESTRATEGICO

HILDA REVELO NARVAEZ
YENNY ACHICANOY RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010

ESTUDIO PARA LA GENERACION DE VALOR AGREGADO EN UNA EMPRESA
DE IMPORTACION DE DISPOSITIVOS MEDICOS EN ECUADOR A PARTIR DE
UN COMPONENTE ESTRATEGICO

HILDA REVELO NARVAEZ
YENNY ACHICANOY RODRIGUEZ

Trabajo de grado presentado para optar el título de
ESPECIALISTA EN FINANZAS

ASESOR: CARLOS ARTURO RAMIREZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010

Nota de Aceptación

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de responsabilidad del autor.

Artículo 1 del acuerdo número 32 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

RESUMEN

Este trabajo define la posición estratégica y su potencial de valor agregado, para una empresa que se dedica a la importación y comercialización de materiales y dispositivos médico quirúrgicos en Ecuador.

De acuerdo a las características y el comportamiento del mercado la empresa debe enfocar su planificación y sus decisiones financieras basándose en un modelo de valor para el accionista con la aplicación del concepto de flujo de caja, el modelo vincula el objetivo empresarial de valor para el accionista con los parámetros de valoración básicos.

Así la metodología propuesta muestra el despliegue de la posición estratégica a través de impulsores de valor financiero antes de que la estrategia se ejecute para ser evaluada abordando desde la planificación estratégica hasta determinar el valor para el accionista.

De tal manera que al obtener los resultados del flujo de caja, actualizados con la tasa mínima de rentabilidad aceptada es decir el costo de capital, finalmente se obtiene cual es el valor agregado para el accionista, al cabo de los cinco años de previsión.

Se muestra cómo es posible evaluar una estrategia de manera previa a su ejecución a través de un método que integra los saberes de planificación estratégica y métodos financieros de evaluación del desempeño empresarial.

Gracias.

YENNY DEL CARMEN ACHICANOY
HILDA REVELO

ABSTRACT

This project defines the strategic position and its value added potential for a company dedicated to importing and trading of medical and surgical materials and devices in Ecuador.

According to the characteristics and behavior of the market, the company should focus its planning and financial decisions based on a model of value for the shareholder through the implementation of the concept of cash flow, the model links the corporate objective of value for the shareholder with the basic valuation parameters.

Thus the proposed methodology shows the deployment of the strategic position through financial value drivers before running the strategy to be evaluated starting from strategic planning to determine the value for shareholders.

So that to obtain the cash flow results, updated with the minimum rate of return accepted, that is to say, the cost of capital, finally the value added is obtained for the shareholders, after five years of prevision.

It is shown how it is possible to assess a prior strategy to its implementation through an approach that integrates the knowledge of strategic planning and evaluating business performance financial methods.

Thanks.

YENNY DEL CARMEN ACHICANOY
HILDA REVELO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO EN ECUADOR	18
1.1. GENERALIDADES	18
1.1.1 Emografía.	18
1.1.2. Morbimortalidad.	21
1.1.3. Economía y política.....	24
1.1.4 Situación Del Sector Salud.	26
1.1.5 Cobertura Del Servicio De Salud.	28
1.1.6 Oferta Y Demanda De Servicios De Salud.	29
1.2 MERCADO DE DISPOSITIVOS MEDICO QUIRURGICOS.....	30
1.2.1 Posición Arancelaria	31
1.2.2 Clasificación Por Riesgos.	31
1.3 TAMAÑO DEL MERCADO	35
1.3.1 Soporte Respiratorio Y Ventilatorio.....	35
1.3.2 Succión.	37
1.3.3 Dispositivos Para Biopsias.....	37
1.3.4 Guantes.	38
1.4 CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA	39
1.4.1 Clasificación General De Los Hospita.....	39
1.4.2. Principales Centros De Consumo.	45
1.4.3 Requisitos De La Demanda En Instituciones Públicas	48
1.4.4 Forma De Compra Instituciones Privadas:.....	49

1.4.5 Requisitos Para Comercialización.	50
2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	51
3. CANALES DE DISTRIBUCION	56
3.2. ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD.....	56
4. ACCESO AL MERCADO	58
4.1 ARANCELES Y OTROS GRAVAMENES.....	58
4.2 DOCUMENTOS TÉCNICO-LEGALES PARA OBTENCIÓN DE REGISTRO SANITARIO.....	60
5. CULTURA DEL NEGOCIOS	63
6. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	64
6.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA	64
6.2. OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	65
6.3 DEFINICIONES ESTRATEGICAS.....	65
6.4. MODELO DE OPERACIÓN PARA LA CONSTRUCCION DE VALOR.....	66
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	67
6.6 TÁCTICAS DE APOYO A LA POSICION ESTRATEGICA CLASIFICADAS POR IMPULSORES DE VALOR.....	68
7. VALORACION DE LA ESTRATEGIA	75
7.1. DECISIONES DE LA DIRECCION SEGÚN NOW HOW DE LA EMPRESA	77
7.1.1. Explotación.	77
7.1.2. Presupuesto:.....	79
7.1.3. Proyección de compras y ventas en el primer año.	80
7.1.4. Proyección de compras y ventas en cinco años.	82

7.1.5. Cash Flow.....	84
7.1.6. Tasa de descuento y costo de capital.....	86
7.1.7. Deuda	87
7.1.8 Valor agregado que aportan las decisiones de los dueños de la empresa. ..	87
7.1.9. Otros Indicadores:.....	89
7.2 IMPULSORES DE VALOR SEGÚN LA ESTRATEGIA DEFINIDA EN EL ESTUDIO	90
7.2.1 Duración del crecimiento del valor.	90
7.2.2 Crecimiento En Ventas.	90
7.2.3 Margen de Beneficio.	90
7.2.4 Tipo impositivo sobre el beneficio.	90
7.2.5 Inversión en capital circulante:.....	91
7.2.6 Inversión en capital fijo:.....	91
7.2.7 Coste de Capital:	91
7.3 COMPONENTES DE LA VALORACION DE LA ESTRATEGIA DEFINIDA EN EL ESTUDIO.....	91
7.3.1 Explotación.	91
7.3.2 Inversiones y Financiación.....	94
7.3.3 Presupuesto:.....	95
7.3.4 Proyección Compras y Ventas.....	95
7.3.5. Proyección de Compras y Ventas En Cinco Años.	96
7.3.6. Cash Flow.....	99
7.3.7. Tasa de Descuento:.....	100

7.3.8. Valor Agregado Que Aporta La Estrategia.....	100
7.3.9. Otros Indicadores (TIR – VPN) Como resultado de los cálculos se encontró	101
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE TABLAS

	PAG.
Tabla No. 1: Concentración de los habitantes según región, 2008	18
Tabla No. 2: Indicadores demográficos estimados por años, 2003-2007	19
Tabla No. 3: Principales enfermedades causa de mortalidad por regiones y su proporción por regiones, 2007	20
Tabla No. 4: Diez primeras causas de morbilidad por provincias	22
Tabla No. 5: Algunos indicadores económicos	24
Tabla No. 6: Clasificación de los productos por sub partidas arancelarias	30
Tabla No. 7: Clasificación de productos invasivos por grupo y riesgo	31
Tabla No. 8: Clasificación de productos No. invasivos por grupo y riesgo	32
Tabla No. 9: Importaciones – consulta por nandina línea respiratoria	35
Tabla No. 10: Importaciones – consulta línea de succión	36
Tabla No. 11: Importaciones – consulta línea agujas biopsia	37
Tabla No. 12: Importaciones – consulta línea guantes qx	37
Tabla No. 13: Tipos de entidades de salud en ecuador	39
Tabla No. 14: Hospitales con internación y sin internación según la entidad a la que pertenecen	41
Tabla No. 15: Hospitales con internación según sector y clase de establecimiento	43
Tabla No. 16: No. de hospitales con y sin internación según provincia	45
Tabla No. 17: Hospitales por categoría y principales centros de consumos provincia de Pichincha	46

Tabla No. 18: Hospitales por categoría y principales centros de consumos provincia de Guayas	46
Tabla No. 19: Hospitales por categoría y principales centros de consumos provincia de Azuay	47
Tabla No. 20: Línea de succión	50
Tabla No. 21: Línea respiratoria	51
Tabla No. 22: Línea de agujas de biopsia	52
Tabla No. 23: Línea de prevención infección (guantes)	52
Tabla No. 24: Factores de éxito de la competencia	53
Tabla No. 25: Hospitales por categoría y principales centros de consumos por provincias	56
Tabla No. 26: Aranceles y otros gravámenes por línea	57
Tabla No. 27: Despliegue de la estrategia: mejor calidad, menor precio	68
Tabla No. 28: Implementación de la estrategia y su vinculación con tácticas e impulsores de valor	70
Tabla No. 29: Mercado potencial y objetivo - línea de succión	76
Tabla No. 30: Prevención de infecciones – guantes antialérgicos	77
Tabla No. 31: Línea respiratoria	77
Tabla No. 32: diagnóstico por biopsias	78
Tabla No. 33: costos de montaje total (us)	78
Tabla No. 34: gastos funcionamiento mensual	79
Tabla No. 35: Proyección de costos y ventas del primer año	80
Tabla No. 36: Proyección de compras por línea	81

Tabla No. 37: Proyección de ventas por línea	82
Tabla No. 38: Flujo de caja proyectado según Now how (us)	84
Tabla No. 39: Valor agregado para la empresa según decisiones de los dueños	87
Tabla No. 40: Egresos de los hospitales y clínicas en los principales centros de consumo.	90
Tabla No.41: Mercado potencial según egresos en los principales centros de consumo hospitales nicho	91
Tabla No. 42: Mercado objetivo línea de succión	91
Tabla No. 43: Mercado objetivo línea respiratoria	92
Tabla No. 44: Mercado objetivo dispositivos de biopsia	92
Tabla No. 45: Mercado objetivo guantes antialérgicos	93
Tabla No. 46: Préstamo bancario para inversión	93
Tabla No. 47: Proyección de costos y ventas del primer año según estrategia	95
Tabla No. 48: Proyección de compras por línea en cinco años	96
Tabla No. 49: Proyección de ventas por línea en cinco años según estrategia	97
Tabla No. 50: Flujo de caja proyectado según estrategia mejor calidad, menor precio	98
Tabla No. 51: Valor agregado para la empresa según estrategia mejor calidad, mejor precio	100

LISTA DE FIGURAS

Grafico No. 1: Principales Enfermedades Causa de Mortalidad	22
Grafico No 2: Importaciones – consulta por nandina línea respiratoria	36
Grafico No 3: Importaciones – consulta línea de succión	37
Grafico No 4: Importaciones – consulta línea agujas biopsia	38
Grafico No 5: Importaciones – consulta línea guantes qx	39
Grafico No. 6: No de hospitales con Internación y sin internación en todo el país	41
Grafico No.7: Hospitales con Internación y sin internación por Regiones	41
Grafico No. 8: Hospitales con Internación y sin internación Sector Publico	43
Grafico No. 9: Hospitales con Internación y sin internación Sector Privado	44
Grafico No. 10: Operación de la Empresa	65
Grafico No. 11: Estructura de la Organización	67
Grafico No. 12: Valoración de la estrategia	74
Grafico No. 13: Grafica proyección de compras y ventas primer año	80
Grafico No. 14: Grafica proyección de compras en cinco años por línea	81
Grafica No. 15: Grafica total proyección de compras	82
Grafica No. 16: Grafica proyección de ventas en cinco años por línea	82
Grafica No. 17: Grafica total proyección de ventas	83
Grafico No. 18: Red de valor para el accionista	86
Grafico No. 19: Proyección de compras y ventas del primer año según estrategia	95
Grafico No. 20: Grafica proyección de compras por línea en cinco años	96

Grafica No. 21: Grafica proyección de ventas por línea en cinco años según estrategia

INTRODUCCION

Poco a poco las empresas del Departamento de Nariño han cualificado su personal con el fin de lograr competitividad. ¿Si bien es cierto que la especialización del recurso humano es una ventaja en el mercado laboral, a la hora de hablar de empresas sustentables hasta donde la aportación separada de las distintas disciplinas del conocimiento contribuye efectivamente a lograrla?

Ahora bien, la idea general de lograr la maximización del valor puede ser el fin último de la empresa y para ello la aportación de expertos financieros puede considerarse indispensable, sin embargo sabemos que esto no es posible si no se logra la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y aquí aparecen los aportes de los administradores, expertos en mercadeo y los planificadores. Entonces, con base en lo expuesto por Alfred Rappaport en su libro “La Creación de Valor para el Accionista” en donde se trata de vincular la estrategia competitiva con el análisis de valor para el accionista, consideramos que los conocimientos de las distintas disciplinas deben integrarse para lograr los mejores resultados en la empresa.

Con mucha modestia y alcances limitados, pretendemos con este trabajo llamar la atención a cerca de la necesidad de la integración del conocimiento y de los esfuerzos del recurso humano al interior de las empresas. La integración es necesaria a la hora de ser competitivos, las diferentes disciplinas deben “conversar” y las empresas propiciar distintos “lugares de encuentro”, como lo sugiere el Dr. Silvio Sánchez, Rector de Universidad de Nariño, para lograr objetivos trascendentes no solamente en la parte financiera, sino principalmente para impactar positivamente en el entorno y lograr desarrollos donde todos ganemos: Empresarios, trabajadores y comunidad.

El presente trabajo “Estudio para la Generación de Valor Agregado en una Empresa de Importación de Dispositivos médicos en Ecuador a partir de un componente Estratégico” se realizó en una empresa Nariñense Importadora y distribuidora de Dispositivos Médico Quirúrgicos que opera en el Sur Occidente Colombiano y que a través de una alianza estratégica montará la importación y distribución de dispositivos médicos en Ecuador.

En el documento no se menciona el nombre de la compañía por razones particulares expuestas por los dueños a los investigadores.

El estudio, comprende las líneas de Soporte Ventilatorio y Respiratorio, Succión, Dispositivos de diagnóstico por Biopsia y guantes para cirugía. Se presenta en tres componentes a saber: Estudio de mercado, de la organización y valoración de la estrategia propuesta.

La Metodología propuesta por Alfred Rappaport para calcular el valor económico de una inversión y su enfoque para la formulación de estrategias es el fundamento que nos permite lograr los objetivos propuestos para determinar el valor agregado potencial aportado por la estrategia.

Al final del estudio podemos observar los resultados del valor agregado aportado potencialmente por la estrategia definida.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Definir la posición estratégica y su potencial de valor agregado, de una empresa que se dedicará a la importación y comercialización de materiales y dispositivos médico quirúrgicos en Ecuador.

Definir como se monitorearán los resultados de la aplicación de la estrategia de forma que permita una adecuada y oportuna toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer el comportamiento del mercado en Ecuador y su tamaño.
- Definir la posición estratégica de la empresa.
- Valorar la estrategia y Determinar las tácticas que se vinculan a los impulsores de valor financiero.
- Determinar crecimientos, márgenes e inversiones necesarias, cash-flows de explotación previstos y coste del capital.
- Determinar el valor agregado que aporta la estrategia, en la empresa.

1.COMPORTAMIENTO DEL MERCADO EN ECUADOR

1.1. GENERALIDADES

La república del Ecuador se gobierna de manera descentralizada. Existen marcadas diferencias geográficas, sociales y económicas en sus cuatro regiones geográficas: la Costa, la Sierra, la Amazonía u Oriente y la región insular constituida por las Islas Galápagos.

Para la administración del Estado y la representación política, existen 24 provincias, 221 cantones y 1205 parroquias (408 urbanas y 797 rurales) y las circunscripciones territoriales indígenas y afro ecuatorianas. La Constitución del 2008, recientemente aprobada en el país, establece el marco jurídico-legal para instituir el sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, en el que se encuentra salud, para asegurar los objetivos del régimen de desarrollo. Los textos constitucionales de salud establecen que la misma es un derecho, señalan las características del sistema nacional de salud que funcionará dentro de los principios de universalidad y equidad, con una red pública integral y bajo la rectoría de la autoridad sanitaria nacional. En este sentido, los artículos de la nueva Constitución favorecen la reforma del sector, que en el país ha tomado el nombre de Transformación Sectorial de Salud del Ecuador (TSSE).

1.1.1 Emografía. Ecuador es un país con 13.805.095 de habitantes concentrados en la zona urbana (62%) y en zona rural (38%), especialmente en las zonas de Guayas y Pichincha, presenta una tasa bruta de natalidad de 14.3 nacimientos por cada mil habitantes, para el año 2007 , y una tasa de mortalidad de 4.3 por cada mil, evidenciando una tendencia a envejecer de esta población, aspecto ya reflejado en la esperanza de vida al nacer, la cual ha aumentado de 71.89 a 76.62 años, en los últimos cinco años.

Tabla 1: Concentración de los Habitantes Según Región, 2008

PROVINCIA	POBLACIÓN (habitantes)	CAPITAL	CANTONES	PARROQUIAS
REGIÓN SIERRA				
AZUAY	691.054	CUENCA	14	74
BOLIVAR	181.607	GUARANDA	7	26
CAÑAR	228.702	AZOGUES	7	33
CARCHI	167.928	TULCAN	6	32
COTOPAXI	408.473	LATACUNGA	7	40
CHIMBORAZO	449.271	CHIMBORAZO	10	44
IMBABURA	406.317	IBARRA	6	42
LOJA	437.742	LOJA	16	90
PICHINCHA	2.720.764	QUITO	9	66
TUNGURAHUA	510.895	AMBATO	9	55
REGIÓN COSTA				
EL ORO	620.138	MACHALA	14	63
ESMERALDAS	446.161	ESMERALDAS	7	63
GUAYAS	3.657.090	GUAYAQUIL	24	63
LOS RIOS	755.417	BABAHOYO	12	27
MANABI	1.331.151	PORTOVIEJO	22	75
REGIÓN AMAZÓNICA				
MORONA	133.316	MORONA	12	57
NAPO	98.484	TENA	5	22
PASTAZA	77.849	PASTAZA	4	20
ZAMORA	86.591	ZAMORA	9	30
SUCUMBIOS	168.721	LAGO AGRIO	7	33
ORELLANA	114.537	ORELLANA	4	33
REGIÓN INSULAR				
GALAPAGOS	23298	GALAPAGOS	3	8
ZONAS NO DELIMITADAS	89.589			
Total	13.805.095			

FUENTE: INEC Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Aéreas, Sexo y Grupos de Edad Período 2001- 2010

El Territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales.

Tabla 2: Indicadores Demográficos Estimados por años, 2003-2007

INDICADORES DEMOGRAFICOS	2003	2004	2005	2006	2007
FECUNDIDAD					
Nacimientos anuales (en Miles)	262.004	254.725	252.725	278.591	195.051
Tasa Bruta de natalidad (por miles)	20.4	19.5	19.1	20.8	14.3
Tasa Global de Fecundidad	79.3	75.2	75.6	79.8	53.4
Tasa Bruta de reproducción	1.6	1.5	1.5	1.6	1.0
MORTALIDAD					
Muertes Anuales (en Miles)	53.521	54.729	56.825	57.940	58.016
Tasa Bruta de mortalidad (por mil)	4.2	4.2	4.3	4.3	4.3
Esperanza de vida Ambos sexos	71.89	76.21	76.21	76.42	76.62
Tasa de mortalidad Infantil (por mil)	15.2	15.5	14.7	13.3	18.1
NATALIDAD					
Tasa de crecimiento natural (por mil)	24.94	23.18	22.67	22.29	21.91
Tasa neta de reproducción	2.99	2.78	2.72	2.68	2.63
CRECIMIENTO TOTAL					
Tasa de crecimiento total (%)	1.91	1.03	1.24	1.5	1.554

Fuente: indexmundi.com/g/g Población e indicadores demográficos y de productividad Ecuador 2001-2007

Según lo anterior encontramos que la población de Ecuador es un poco más de 13 millones de habitantes, se distribuye en tres zonas principales: la Costa, la sierra y La Amazonía.

1.1.2. Morbimortalidad.

Tabla 3: Principales Enfermedades Causa de Mortalidad por Regiones y su Proporción por Regiones, 2007

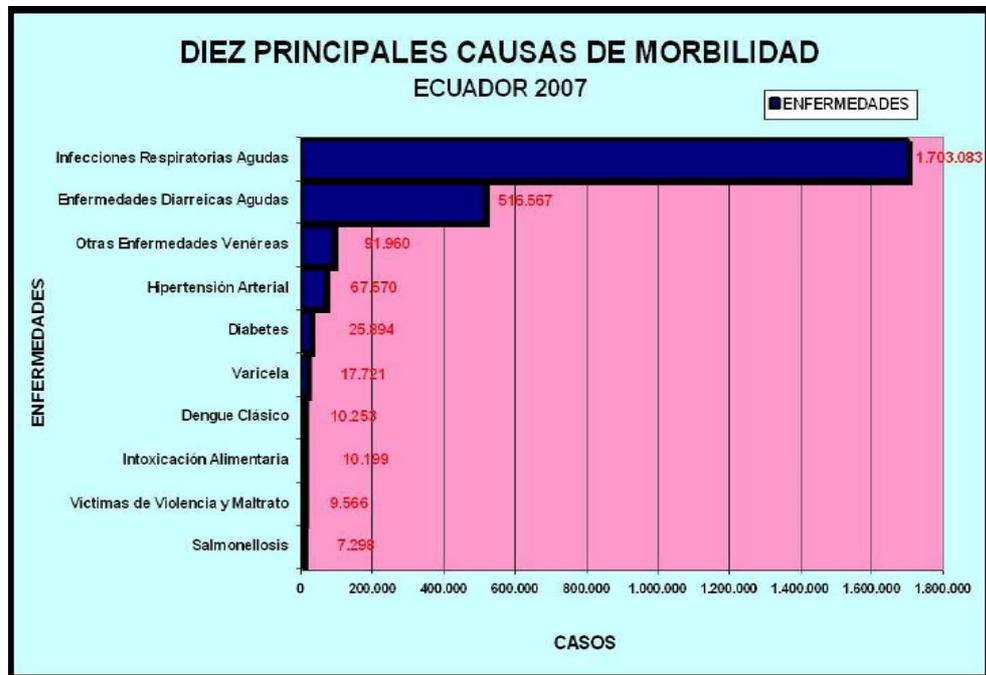
Principales Causas de Muerte	Total País		
	No.	%	Tasa
DIABETES MELLITUS	3.291	5,7	24,2
ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	3.140	5,4	23,1
ENFERMEDADES HIPERTENSIVAS	3.048	5,3	22,4
INFLUENZA Y NEUMONÍA	3.029	5,2	22,3
ENFERMEDADES ISQUÉMICAS DEL CORAZÓN	2.786	4,8	20,5
ACCIDENTES DE TRANSPORTE TERRESTRE	2.655	4,6	19,5
INSUFICIENCIA CARDÍACA, COMPLICACIONES Y ENFERMEDADES MAL DEFINIDAS	2.329	4,0	17,1
AGRESIONES (HOMICIDIOS)	2.301	4,0	16,9
CIRROSIS Y OTRAS ENFERMEDADES DEL HÍGADO	1.815	3,1	13,3
ENFERMEDADES DEL SISTEMA URINARIO	1.772	3,1	13,0

FUENTE INEC, Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones. Año 2007

Las Tasas de Mortalidad por causas, están relacionadas por 100.000 habitantes, por efectos de comparación internacional.

Ecuador concentra como principal causa de muerte las enfermedades del sistema circulatorio, seguidas de causas externas y enfermedades del sistema respiratorio, con fuerte predominio en el área urbana en todos los casos.

Grafico 1: Principales Enfermedades Causa de Mortalidad



Fuente: Notificación obligatoria de enfermedades form. epi-1 y epi- 2 y programas

En Ecuador, la principal causa de morbilidad se encuentra en las infecciones respiratorias agudas, con un millón setecientos tres mil ochenta y tres casos, en segundo lugar encontramos las enfermedades diarreicas agudas. Son también causas de morbilidad apreciable las enfermedades venéreas, hipertensión arterial, diabetes, varicela, dengue clásico, intoxicación alimentaria, víctimas de violencia y maltrato y salmonelosis.

Tabla No 4: Diez primeras causas de morbilidad por provincias

GUAYAS		
ENFERMEDADES	CASOS	TASAS
Infecciones Respiratorias Agudas	348.734	9.640,18
Enfermedades Diarreicas Agudas	109.352	3.022,86
Otras Enfermedades Venéreas	19.084	527,55
Hipertensión Arterial	11.849	327,55
Abortos Espontáneos	8.753	241,96
Diabetes	7.994	220,98
Accidentes Domésticos	5.189	143,44
Accidentes Terrestres	2.891	79,92
Dengue Clásico	2.873	79,42
Intoxicación Alimentaria	2.586	71,49
POBLACION	3.617.504	
PICHINCHA		
ENFERMEDADES	CASOS	TASAS
Infecciones Respiratorias Agudas	250.400	9.331,89
Enfermedades Diarreicas Agudas	68.561	2.555,13
Otras Enfermedades Venéreas	20.140	750,58
Hipertensión Arterial	10.708	399,07
Varicela	4.592	171,13
Diabetes	3.886	144,82
Hepatitis Vírica	1.679	62,57
Intoxicación Alimentaria	1.602	59,70
Fiebre Reumática	541	20,16
T.B. Pulmonar Confirmada	326	12,15
POBLACION	2.683.272	
AZUAY		
ENFERMEDADES	CASOS	TASAS
Infecciones Respiratorias Agudas	79.595	11.726,77
Enfermedades Diarreicas Agudas	28.699	4.228,24
Hipertensión Arterial	3.676	541,59
Diabetes	1.154	170,02
Otras Enfermedades Venéreas	1.010	148,80
Varicela	968	142,62
Hepatitis Vírica	354	52,16
Intoxicación Alimentaria	266	39,19
Fiebre Reumática	98	14,44
Salmonelosis	77	11,34
POBLACION	678.746	

FUENTE: obligatoria de enfermedades form. epi-1 y epi-2 y programas

1.1.3. Economía y política. Entre los años 2000 a 2006 después de la dolarización, se caracterizó por una continua estabilidad política y económica.

Entre 2000 y 2005, el país creció a tasas reales superiores a 4% (excepto en 2003). La balanza de cuenta corriente se recuperó y a partir de 2004 comenzó a presentar superávit por aumento en las exportaciones, principalmente de petróleo, beneficiadas por los altos precios internacionales.

No obstante, la balanza comercial no petrolera continuó siendo deficitaria.

El país presenta la fuerte dependencia de las importaciones por falta de competitividad. Los ingresos fiscales aumentaron como consecuencia de una mejora en la recaudación de impuestos, sobre todo del impuesto al valor agregado (IVA), aunque la evasión siguió siendo elevada. La deuda externa se redujo de 82% del pib. en 1999 a 32% en 2006. Sin embargo, casi 40% del presupuesto general del Estado de 2006 se destinó al servicio a la deuda, frente a 22% destinado a inversión social. Aun así, la pobreza disminuyó, gracias sobre todo a las remesas enviadas por los emigrantes.

Para realizar las transformaciones enmarcadas en lo que denomina la «revolución ciudadana», Correa convocó a una consulta popular con el objetivo de formar una Asamblea Constituyente. La nueva Constitución, refrendada por el referéndum del 28 de septiembre de 2008, ha otorgado mayores poderes al Ejecutivo, sobre todo en materia económica. Numerosas voces críticas consideran que se produjo una excesiva concentración de poder en el gobierno, aunque también es cierto que se articulan nuevos mecanismos de control, como la revocatoria del mandato del presidente o la muerte cruzada, por la que un poder puede destituir al otro, dirimiendo el conflicto mediante elecciones. Asimismo, se crearon dos nuevos poderes que fortalecen la institucionalidad del Estado a través de la corresponsabilidad: el Electoral, encargado de organizar y hacer respetar las normas en los procesos electorales y, el de Participación Ciudadana y Control Social, que incorpora a la ciudadanía en los distintos niveles de decisión del Estado. El Poder Ejecutivo tiene la última palabra, de forma directa o indirecta, en las políticas fiscal, monetaria, cambiaria y financiera, los Consejos Nacionales para la Igualdad, el Plan Nacional de Desarrollo (pnd), a través del Consejo Nacional de Planificación, y puede incluso disolver la Asamblea Nacional en caso de que se oponga a su pnd. También controla el Directorio del Banco Central, que deja de ser un organismo independiente.

El principal programa social del gobierno es el Bono de Desarrollo Humano (bdh), cofinanciado por el Banco Mundial (BM) y destinado a las familias de menores recursos, con el objetivo de reducir la pobreza por consumo y aumentar la inversión en capital humano³⁷. También se ha incrementado considerablemente el Bono de la Vivienda, tratando de atender el importante déficit inmobiliario del país. Como resultado, se ha registrado una reducción de la pobreza, tanto en las

áreas urbanas como en las rurales³⁸, mientras que los salarios reales se han incrementado a niveles históricos.

La formación bruta de capital pasó de 4,6% del pib a 8,6% entre 2007 y 2008, y se focalizó en sectores estratégicos como la infraestructura de transporte, comunicaciones y energía, vivienda, educación, salud y sector agropecuario.

En las decisiones del país. Ha sido muy crítico respecto de la legitimidad de la deuda externa e incluso ha declarado la mora técnica en los bonos Global. Estas acciones elevaron el riesgo país a niveles históricos, lo cual limitó las inversiones extranjeras y los préstamos para financiar el déficit fiscal.

Tabla 5: Algunos indicadores económicos:

INDICADOR	2006	2007	2008
Producto interno Bruto variación, USD 2000	4.30	2.65	4.25
PIB millones USD 2000	21.366	22.127	23.067
PIB Per cápita, USD 2000		1.626	1.671
Inflación anual, enero		2.68	5.10
Salario mínimo vital nominal USD		198,26	233,13
Riesgo País EMBI = JP Morgan, 1 febrero	922	784	653

Fuente: Banco Central del Ecuador

La formación del producto interno bruto se centra en sectores de infraestructura de transporte, comunicaciones y energía, vivienda, educación, salud y sector agropecuario.

Correa rechazó la posibilidad de firmar un tratado de libre comercio con EEUU, como hicieron otros países vecinos, debido a sus posibles efectos en temas agrarios y de propiedad intelectual.

Según la investigación se encuentra que la economía de Ecuador está creciendo aunque tienen una fuerte dependencia de las importaciones, aspecto que favorece nuestro objetivo de comercializar y distribuir insumos en segmentos en donde Ecuador no tiene desarrollo. Únicamente observamos crecimiento de insumos del país en las líneas de guantes y ropa medico quirúrgica. Claro está que los guantes que por la empresa se estarían comercializando serían los específicos de la línea antialérgica que no se fabrica en el país. Se conoce que el 10% del personal de salud es alérgico al látex.

Vemos una amenaza en la concentración del poder en el Jefe del Estado, lo que puede en un momento dado incidir en las condiciones de las empresas importadoras de forma intempestiva.

1.1.4 Situación Del Sector Salud. El plan estratégico del Ministerio de salud Pública que está en ejecución, contempla los siguientes elementos principales:

Aseguramiento De Salud: Dar cobertura al 45% de la población incluida en los quintiles I y II (sin acceso a la atención de salud), es decir 1'350.000 beneficiarios ubicados e identificados en las 200 parroquias más pobres, y que se beneficiarán en forma subsidiada del Aseguramiento Universal de Salud hasta diciembre del año 2006. Incrementar la cobertura hasta el 88% de la población contemplada entre los quintiles I y II hasta el año 2010, e incorporar paulatinamente los demás quintiles, hasta lograr la universalidad en el año 2015.

Mantener una coordinación directa con la Secretaría de Desarrollo de los Objetivos del Milenio (SODEM) y mejorar los niveles de cooperación con IESS, ISSFA, ISSPOL, SELBEN, STFS, MEF y las Instituciones de Salud del sector privado; todo ello enmarcado bajo la normatividad del Ministerio de Salud Pública y la política de la Presidencia de la República del Ecuador.

Ampliación Del Sistema Integrado De La Red Nacional De Asistencia A Emergencias Médicas (SIREM): Rescatar a través de las Unidades Móviles y de los procesos establecidos con el SIREM, el sistema ambulatorio de atención de emergencias, en todas las áreas urbanas y rurales del país. Integrar unidades móviles con tecnología de punta y personal capacitado, con el fin de brindar una atención en el sitio de la emergencia, y durante su traslado a una unidad médica. Realizar los convenios necesarios con las redes de emergencias médicas ya establecidas en el país.

Fortalecer La Rectoría Del Ministerio De Salud Pública: Se impulsarán las gestiones pendientes a lograr la aprobación del "Nuevo Código de la Salud", el cual enfoca y actualiza las normas para cada uno de los grandes capítulos relacionados con la Salud Pública, de las personas y de los riesgos por el ambiente. Se propenderá a establecer un Sistema único de información en Salud, que permita disponer de una información confiable y oportuna para la toma de decisiones. El programa del AUS contempla módulos informáticos de sistemas estadísticos que reforzarán el conocimiento nacional sobre los indicadores de salud. Consolidar y fortalecer el Consejo Nacional de Salud, CONASA y sus comisiones técnicas, con el liderazgo de la Autoridad Sanitaria dentro del marco normativo establecido por el Ministerio de Salud Pública.

Implementar a nivel nacional un Registro único de proveedores para todas las instituciones de salud con capacidad de comercialización y distribución en todo el país. Optimizar los procesos de adquisición de medicamentos genéricos a través de subastas de precios, para la provisión directa a las Unidades Operativas. Establecer un Sistema de Control permanente de la calidad posregistro de los medicamentos, de los establecimientos de comercialización y la distribución ilegal de fármacos.

Programa De Aseguramiento Universal De Salud: El Programa de Aseguramiento Universal de Salud, (AUS), fue creado por el Presidente de la República, Dr. Alfredo Palacio, mediante Decreto Ejecutivo No. 1832, del 5 de septiembre DE 2007 objetivo de proporcionar protección financiera para el acceso efectivo a un Plan de Beneficios de Salud a las personas registradas en los quintiles 1 y 2 de la base del Sistema de Selección de Beneficiarios de Programas Sociales, SELBEN, de la Secretaría Técnica del Frente Social. El AUS propone articular un sistema nacional de aseguramiento interrelacionando a las instituciones aseguradoras públicas y privadas; brindando atención a la población más vulnerable del país.

Este programa permitirá acceder a los centros de salud de los diferentes proveedores públicos y privados debidamente calificados y contratados por la Secretaría Nacional de los Objetivos del Milenio, SODEM.

Los proveedores podrán ser del Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Fuerzas Armadas, Policía Nacional, unidades de salud de gobiernos seccionales y organizaciones privadas con y sin fines de lucro, en donde el afiliado y su grupo familiar podrán recibir atención médica gratuita. El Programa de Aseguramiento Universal de Salud impulsará la promoción de la salud, atención preventiva, curativa y de rehabilitación. Se atenderá a la comunidad, mediante visitas al hogar o en centros de salud, hospitales generales y especializados (patologías específicas); fortaleciendo al primer nivel de atención como puerta de entrada al sistema. Este sistema de aseguramiento es considerado por el Gobierno Nacional como una Política de Estado de corto, mediano y largo plazo, a través de la cobertura gradual.

El principal impacto del AUS es que a mediano y largo plazo se espera realizar la cobertura universal de manera progresiva, es decir 100% de beneficiarios, alcanzando las metas del milenio en cuanto a acceso a salud y disminución de la pobreza, esto significa: disminuir la mortalidad infantil y materna, debido a que mejorará la accesibilidad económica a los servicios de salud y la calidad de la atención.

Acuerdo Ministerial 1005: Registro Oficial 106 (10 Enero De 1997): Determina que los es responsabilidad primordial de la administración de los establecimientos de salud la vigilancia del cumplimiento de las normas en las diferentes etapas del manejo de los desechos: separación, almacenamiento, recolección, transporte interno, tratamiento y eliminación final. La responsabilidad de los establecimientos de salud, se inicia en la generación y termina en la disposición final.

Esta responsabilidad continúa aun cuando estos desechos hayan sido manejados por terceros los desechos se clasifican en: Desechos generales, infecciosos y especiales.

Define que los DESECHOS INFECCIOSOS.- Son aquellos que tienen gérmenes patógenos que implican un riesgo inmediato o potencial para la salud humana y que no han recibido un tratamiento previo antes de ser eliminados, incluyen: desechos de producción biológica, Sangre y derivados: sangre de pacientes, suero, plasma u otros componentes, insumos usados para administrar sangre, para tomar muestras de laboratorio y pintas de sangre que no han sido utilizadas. Estos desechos deben ser clasificados y separados inmediatamente después de su generación, en el mismo lugar en el que se originan. Los desechos líquidos o semilíquidos especiales serán colocados en recipientes resistentes y con tapa hermética. Algunos serán sometidos a tratamiento en el mismo lugar de origen.

Deberán ser manejados con guantes y equipo de protección. Todos los profesionales, técnicos, auxiliares y personal de cada uno de los servicios son responsables de la separación y depósito de los desechos en los recipientes específicos.

El tratamiento de los desechos infecciosos y especiales deberán ejecutarse en dos niveles: primario y secundario. El TRATAMIENTO PRIMARIO se refiere a la inactivación de la carga contaminante bacteriana y/o viral en la fuente generadora. Podrá realizarse a través de desinfección química. En cada establecimiento de salud se organizará el Comité de Manejo de Desechos. Estará conformado, de acuerdo a la complejidad de éste por el Director, los jefes de laboratorios clínicos, departamento de enfermería, de servicios de limpieza, de los departamentos de clínica y cirugía.

1.1.5 Cobertura Del Servicio De Salud. Durante el año 2006, el Gobierno Ecuatoriano puso en vigencia el Programa de Aseguramiento Universal en Salud, PRO-AUS, cuyo objetivo fue brindar un sistema de aseguramiento que comprende prestaciones integrales con calidad, eficiencia y equidad, bajo una concepción de protección social y una lógica de aseguramiento público, priorizando a la población que vive en condiciones de extrema pobreza y pobreza (la más vulnerable).

Sin embargo, durante el año 2007 la implementación de dicha estrategia se limitó a la ciudad de Quito y a los cantones de Guayaquil y Cuenca, proponiendo para el resto del país el Modelo de Atención Integral en Salud Familiar y Comunitaria (MAISFC). El MAISFC busca mejorar el acceso de la población vulnerable (Q1 y Q2) a los servicios de salud mediante la creación de equipos básicos de atención en las áreas de salud, a los cuales se les asigna un territorio y una población para su cuidado y protección social. Las instituciones que participan en el aseguramiento en salud son: el MSP como proveedor y financiador, la Corporación Metropolitana de Salud (Quito) y la Corporación de Salud (Cuenca) como modelos presupuestarias del Proyecto de Aseguramiento Universal de Salud (AUS) que impulsó el MSP en 2006 y en Guayaquil como una modalidad adhoc que utiliza recursos del bono de desarrollo humano que otorga el gobierno a las familias de pobres.

Así las cosas encontramos que:

- La constitución nacional y el desarrollo del sistema nacional de salud enfocada a la cobertura total en aseguramiento, se constituye en una oportunidad para la constitución de la empresa en estudio.
- El aseguramiento universal en salud (AUS) está dirigido a fortalecer la promoción y la prevención de la salud, a cumplir los objetivos del milenio en cuanto a disminución de la mortalidad materna e infantil y a mejorar el acceso y la calidad de los servicios, lo que favorece el crecimiento del mercado en las líneas a comercializar (soporte ventilatorio y respiratorio, succión, agujas para biopsia y guantes) por la intensificación de materiales y dispositivos médico quirúrgicos que mejoren la calidad de la atención y ayuden a prevenir factores de riesgo para los pacientes en los hospitales.
- Igualmente otro punto favorable es la reglamentación del acuerdo ministerial 1005/97 en donde se exige a los hospitales ser responsables de la separación, almacenamiento, recolección y tratamiento de los residuos infecciosos que suponen riesgo inmediato. Según esta reglamentación, hay obligatoriedad del uso de dispositivos y materiales para inactivar y disponer los residuos biológicos de manera que se minimicen los riesgos y esto es precisamente hacia donde está enfocado el negocio en Ecuador.

1.1.6 Oferta Y Demanda De Servicios De Salud. Cada institución del sector salud mantiene un esquema de organización, gestión y financiamiento propio. El subsector público está conformado por los servicios del MSP, el IESS-SSC, ISSFA e ISSPOL (dependientes de los Ministerios de Defensa y Gobierno, respectivamente) y los servicios de salud de algunos municipios. La Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG), la Sociedad Protectora de la Infancia de Guayaquil, la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA) y la Cruz Roja Ecuatoriana son entes privados que actúan dentro del sector pública.

Los servicios de salud del MSP están organizados por niveles de complejidad. En el nivel I (complejidad baja) se encuentran los puestos de salud, subcentros y centros de salud, los cuales ofrecen atención ambulatoria, promoción y fomento de la salud, prevención de la enfermedad y recuperación de la salud. Todos promueven acciones básicas de saneamiento ambiental y participación comunitaria y los subcentros ofrecen también atención del parto, emergencias y atención odontológica. En el nivel II (complejidad intermedia) hay hospitales básicos y hospitales generales que, además de la atención del nivel I, ofrecen hospitalización de corta estancia. El hospital básico ofrece atención ambulatoria y hospitalaria de medicina general, ginecología-obstetricia, pediatría y cirugía de emergencia. El hospital general ofrece, además de lo mencionado, alguna especialidad de acuerdo al perfil I epidemiológico de su área de influencia; también dispone de servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento. En el nivel III (complejidad alta) hay hospitales especializados y de referencia para la atención

de la población local, regional y nacional; también realizan docencia e investigación en salud. En el 2004, con base en la atención primaria en salud y el modelo de atención integral, el programa de extensión de cobertura del MSP desarrolló y aplicó un sistema de licenciamiento de las unidades de salud de primero y segundo nivel en las 200 parroquias identificadas como las más pobres del país (según las necesidades básicas insatisfechas). Se movilizaron recursos financieros por \$6.600.000 para realizar adecuaciones en las unidades. Los datos del proceso de licenciamiento revelan que el 11.3% (150) de las unidades operativas de primer nivel tienen licenciamiento completo, el 51.7% (690) licenciamiento condicionado y el 37% (489) no están licenciadas.²⁹ El IESS aplica un instrumento de certificación de sus unidades operativas, con estándares superiores a los del MSP, que le permite cuantificar los recursos necesarios para mantener estándares intermedios de funcionamiento.

1.2 MERCADO DE DISPOSITIVOS MEDICO QUIRURGICOS

El presente documento incluye insumos y dispositivos médico quirúrgicos en los renglones de succión, soporte ventila torio y respiratorio, suministro de dispositivos de diagnóstico por biopsia y guantes para cirugía, líneas que se comercializarán en Ecuador. El periodo de análisis de las condiciones de acceso al mercado abarca desde al año 2005 hasta el 2008, se definieron las siguientes subpartidas arancelarias referentes a estos grupos de productos:

1.2.1 Posición Arancelaria

Tabla No 6: Clasificación de los productos por sub partidas arancelarias

	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION
LINEA RESPIRATORIA	9019200000	APARATOS DE OZONOTERAPIA, OXIGENOTERAPIA O AEROSOLTERAPIA, APARATOS RESPIRATORIO
	9020000000	LOS DEMÁS APARATOS RESPIRATORIOS Y MÁSCARAS ANTIGÁS, EXCEPTO LAS MÁSCARAS DE PRO
LINEA DE SUCCION Lainers Adionales /Atriles	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION
	9018312000	DE PLÁSTICO
	9018319000	LAS DEMÁS
JACKSON PRATT	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION
	9018200000	Aparatos de rayos ultravioletas o infra- rojos jeringas, agujas, catéteres, cánulas e instrumentos similares:
AGUJAS BIOPSIA	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION
	9018320000	AGUJAS TUBULARES DE METAL Y AGUJAS DE SUTURA
	9018390000	LOS DEMÁS
GUANTES QX	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION
	4015110000	PARA CIRUGÍA
ROPA QX	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION
	6210100000	CON PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 56.02 Ó 56.03

1.2.2 Clasificación Por Riesgos. Los servicios del sector salud para prácticas clínicas y quirúrgicas incluyen manejo de dispositivos biomédicos, la producción e importación está regulada por los entes de control relacionados, el Ministerio de Salud Pública y el Consejo Nacional de Salud.

Encontramos que los productos de soporte ventilatorio y terapia respiratoria, liners y el solidificante para desechos de succión se clasifican como no invasivos. Los dispositivos para diagnóstico por Biopsia y los drenajes de la línea de succión son invasivos.

De todas formas, a excepción de los liners y el solidificante, todos los productos requieren Registro Sanitario expedido por el Instituto Leopoldo Izquieta Pérez a excepción de los Liners y el solidificante. Igualmente, los insumos médico quirúrgicos se clasifican por nivel de riesgo de la siguiente manera:

Tabla 7: Clasificación de Productos Invasivos por Grupo y Riesgo

Grupo	Riesgo	Productos
1	1	Agujas para uso humano en general
		Jeringuillas desechables con o sin aguja, estériles
		Cánulas, sondas y tubos desechables.
		Condomes, termómetros.
2	2	Catéteres intravenosos, bureta micro goteo, equipo venoclisis
3	2	Trócares, obturadores, cánulas, sellos desechables
		Catéteres para col angiografía
		Dispositivos para irrigación/ succión con o sin electrodos de coagulación desechables
4	2	Grapadoras quirúrgicas, desechables
		Retractores (separadores) quirúrgicos, desechables
		Grapadoras para piel y removedores de grapas desechables
		Hojas de bisturí
5	2	Instrumentos quirúrgicos y/o sus partes de uso general y laparoscópicos con o Sin dispositivos para coagulación monopolar o bipolar incorporados (pinzas, Grapers, disectores, fórceps, manipuladores, tijeras, separadores, retractores, Etc. Desechables).
		Dispositivos para irrigación / succión con o sin cánulas o electrodos desechables, Espéculos vaginales, instrumental para aborto incompleto.
6	2	Inmovilizadores para cirugía de corazón
7	1	Productos odontológicos para obturación dental, agujas,
8	3	Catéteres para cuidado crítico, anestesia, nefrología, gastroenterología, Urología, neumología, neurocirugía, cardiorábrica, quimioterapia, Accesorios para diálisis peritoneal
9	4	Anillos implantables para el tratamiento de la obesidad. Mallas quirúrgicas de polipropileno. Catéteres con o sin balón, guías e introductores, conectores, Jeringas para angioplastia, hemodinamia, cardiología, intervencionismo Neuroradiológico.
10	1	Electrodos, temporales de marcapasos.
		Lentes de contacto, audífonos
11	3	Cemento para huesos
		Prótesis corporales y material para la osteosíntesis para ser usados
		En ortopedia, traumatología, neurocirugía (placas, tornillos, clavos, etc.
		Prótesis corporales tales como, peneanos, testiculares, para cirugía
		Prótesis oculares, lentes intraoculares y sus dispositivos oculares

Tabla 7. (Continuación)

		Implantes para glaucoma
12	2	Cera para huesos Revitalizador celular de piel estéril Suturas quirúrgicas , cinta cardíaca, cinta umbilical
13	4	Stents coronarios y/o periféricos Prótesis vasculares Válvulas cardíacas y de hidrocefalia
14	2	Filtros de celulosa para procesos de alta filtración (Hemoconcentradores) Gasas, apósitos y vendas impregnadas con sustancias medicamentosas y/o con señal radiopaca
15	3	Hemostáticos estériles
Grupo 16	Riesgo 3	Expansores de tejido para uso temporal Oxigenadores, tubuladoras, cánulas, adaptadores, conos, biobomba, Accesorios para circulación extracorpórea Pistolas y agujas para biopsia
Grupo 17	Riesgo 2	Clips quirúrgicos metálicos, polímero o nylon. No absorbible y Absorbibles aplicadores de clips o agrafes automáticos (clipadoras) Aplicadores de clips o agrafes automáticos (clipadoras desechables) Introduectores percutáneos, canulas, camisas, mandriles, tubos de Traqueotomía con sus accesorios

Fuente: Instituto Leopoldo Izquieta Pérez.

Tabla 8. Clasificación de Productos No Invasivos por Grupo y Riesgo

Grupo	Riesgo	Productos
Grupo 1	Riesgo 1	Campos quirúrgicos Cepillos quirúrgicos Gorras quirúrgicas Batas quirúrgicas Ropa para cirugías especializadas Cubre zapatos de uso quirúrgico
Grupo 2	Riesgo 1	Este grupo se suprimió de esta clasificación
Grupo 3	Riesgo 1	Soluciones y preparaciones desinfectantes líquidas, polvo o gases y/o Esterilizantes de uso odontológico, medico hospitalario, para el cuidado, Limpieza, desinfección y/o esterilización de equipos, Instrumentos, superficiales etc. - producto químico o gas.
Grupo 4	Riesgo 1	Dispositivos y accesorios para anestesia, terapia respiratoria tales Como :circuitos, máscaras, humidificadores, nebulizadores, filtros, sensores, cánulas, flujometros reguladores, etc.
Grupo 5	Riesgo 1	Controles- testigos para esterilización térmicos, químicos o Biológicos
Grupo 6	Riesgo 1	Apósitos estériles no impregnados

Tabla 8. (Continuación)

		Filtros para esterilización
Grupo 7	Riesgo 1	Bolsas, fundas, equipos y dispositivos para la recolección de fluidos Tubos para recolección de sangre.
Grupo 8	Riesgo 1	Conectores plásticos desechables, estériles
Grupo 9	Riesgo 1	Guantes quirúrgicos desechables estériles Guantes para exámenes, no estériles
Grupo 10	Riesgo 1	Gasas, apósitos , algodón vendas de uso externo estériles y no Estériles
Grupo 11	Riesgo 1	Marcadores para piel
Grupo 12	Riesgo 1	Válvulas hemostáticas
Grupo 13	Riesgo 1	Bombas para irrigación/succión desechables Mangueras con o sin filtro para co-2 Válvulas hemostáticas Dispositivos para insuflar Bolsas, fundas, equipos y dispositivos para la administración de Fluidos
Grupo 14	Riesgo 1	Gel y pasta conductivas para transmisión
Grupo 15	Riesgo 1	Electrodos Sensores y cables de paciente para monitoreo
Grupo 15	Riesgo 1	Electrodos Sensores y cables de paciente para monitoreo
Grupo 16	Riesgo 1	Dispositivos para conservación y reinfusión de sangre
Grupo 17	Riesgo 1	Productos odontológicos, ceras, adhesivos, sellantes, barniz, gutaperchas, Puntas de papel, eyectores de saliva, blanqueantes de saliva, Detectores de saliva, cemento para odontología.

Fuente: Instituto Leopoldo Izquieta Pérez.

Este trámite tiene una duración de alrededor de seis meses a partir de la radicación de los documentos. Este registro es indispensable para la comercialización en los hospitales públicos. Los productos a comercializar no se fabrican en Ecuador, se depende totalmente de las importaciones. Existe una alta incidencia del contrabando, especialmente proveniente de Colombia. Al revisar la cantidad de registros vigentes de algunos importadores se encontró que son mínimos respecto de la cantidad de productos que comercializan.

Mientras la distribución y mayor consumo en el mercado suele estar dado por los grandes distribuidores y sector público, quienes en la mayoría de los casos también son importadores, esta estructura de mercado tiene influencia en la estacionalidad de consumo, el cual disminuye en los meses de noviembre a febrero por las limitaciones presupuestales de fin de año en el sector público.

1.3 TAMAÑO DEL MERCADO

Los lineamientos fundamentales de la política nacional de medicamentos (1999) se orientan a garantizar la disponibilidad, el acceso, la calidad, el uso racional y el menor precio de los mismos. La Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos de Uso Humano del 2000 establece normativas orientadas a ampliar el mercado de medicamentos genéricos, a incentivar su producción nacional y a facilitar su registro mediante el procedimiento de homologación para los productos importados.

El tamaño del mercado para los productos a comercializar está definido por el nivel de las importaciones. No existe en Ecuador industria manufacturera para los productos en estudio, Ecuador solamente produce guantes tradicionales no con las características de guantes patentados como preformados y antialérgicos, como los que se pretende comercializar. A continuación se muestra el volumen de las importaciones en cada línea a comercializar.

1.3.1 Soporte Respiratorio Y Ventilatorio. Las sub partidas 9019200000 y 9020000000 en la clasificación arancelaria de la comunidad Andina, (CAN) corresponde a APARATOS DE OZONOTERAPIA, OXIGENOTERAPIA O AEROSOLTERAPIA, APARATOS RESPIRATORIO y LOS DEMÁS APARATOS RESPIRATORIOS Y MÁSCARAS ANTIGÁS, EXCEPTO LAS MÁSCARAS DE PRO APARATOS DE OZONOTERAPIA, OXIGENOTERAPIA O AEROSOLTERAPIA, APARATOS RESPIRATORIO.

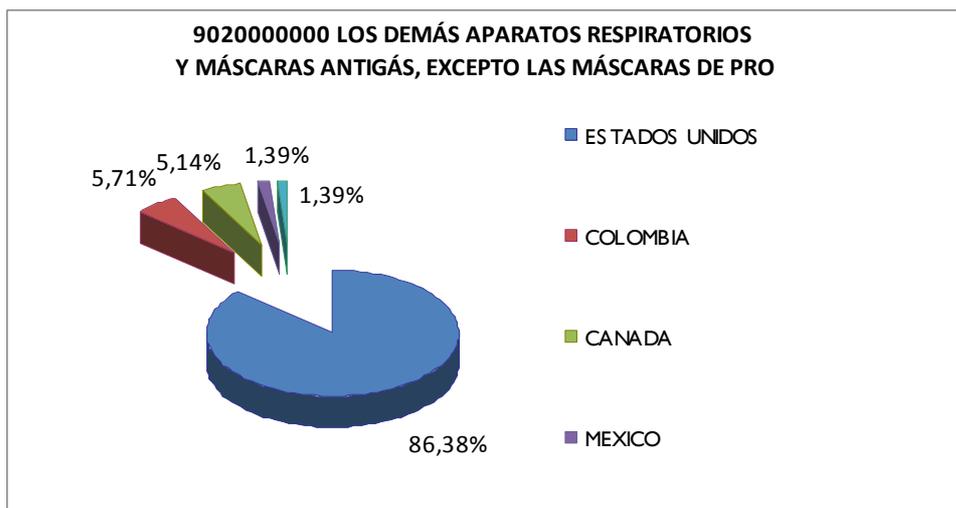
Las importaciones de estos productos presentaron una dinámica creciente durante del período 2005 – 2008, pasando de 3.343,83 a 6.677,56 miles de dólares provenientes principalmente de Estados Unidos, (68.76%), seguido de Taiwán, Hong Kong y la India.

Tabla No 9: IMPORTACIONES – CONSULTA POR NANDINA LINEA RESPIRATORIA.

(cifra en miles)

LINEA RESPIRATORIA	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008
			FOB - DÓLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR
	9019200000	APARATOS DE OZONOTERAPIA, OXIGENOTERAPIA O AEROSOLTERAPIA, APARATOS RESPIRATORIO	1.825,60	2.093,52	2.543,38	4.501,65
	9020000000	LOS DEMÁS APARATOS RESPIRATORIOS Y MÁSCARAS ANTIGÁS, EXCEPTO LAS MÁSCARAS DE PRO	1.518,23	1.435,05	1.648,79	2.175,91
	TOTAL GENERAL:	TOTAL	3.343,83	3.528,57	4.192,17	6.677,56

Grafico No 2: IMPORTACIONES – CONSULTA POR NANDINA LINEA RESPIRATORIA

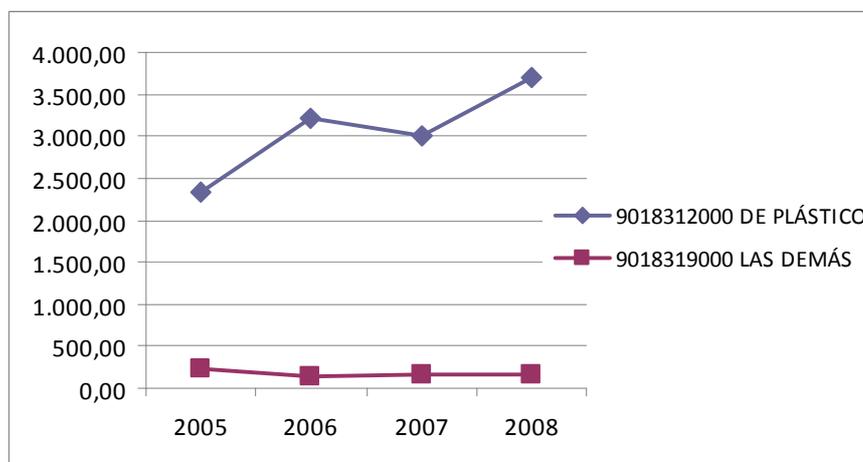


1.3.2 Succión. Las sub partidas 9018312000 y 9018319000 en la clasificación arancelaria de corresponder a liners. Las importaciones de estos productos presentaron una dinámica creciente durante del período 2005 – 2008, pasando de 2.586,23 a 3876,49 miles de dólares provenientes principalmente de Estados Unidos, y Alemania.

Tabla No 10: IMPORTACIONES – CONSULTA LINEA DE SUCCION

LINEA DE SUCCION N Liners Adionales /Atriles	SUBPARTIDA A NANDINA	DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008
			FOB - DOLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR
	9018312000	DE PLÁSTICO	2.344,8 2	3.207,7 2	3.001,6 8	3.703,9 6
	9018319000	LAS DEMÁS	241,41	137,95	151,22	172,53
	TOTAL GENERAL:	TOTAL	2.586,2 3	3345,67	3152,9	3876,49

Grafico No 3: IMPORTACIONES – CONSULTA LINEA DE SUCCION



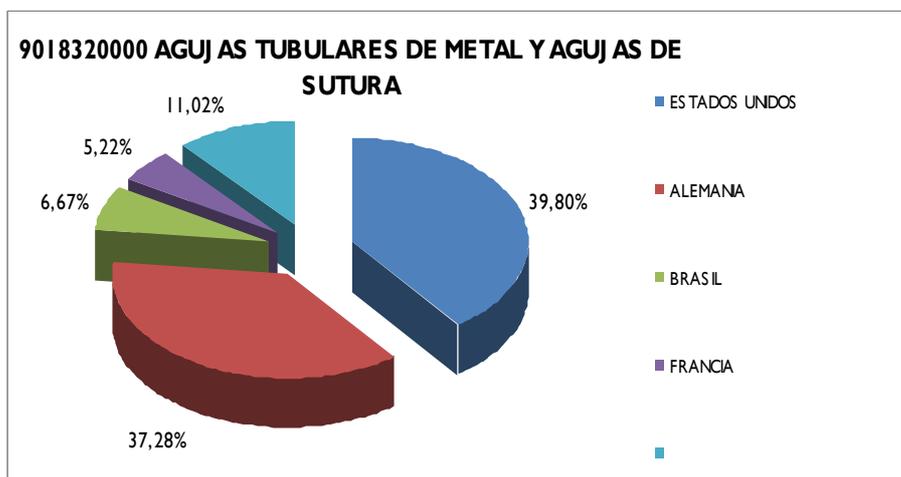
1.3.3 Dispositivos Para Biopsias. Las sub partidas 9018320000 y 9018390000 en la clasificación arancelaria de corresponder a agujas para biopsia.

Las importaciones de estos productos presentaron una dinámica creciente durante el período 2005 – 2008, pasando de 4.268.08 a 8330.45 miles de dólares provenientes principalmente de Estados Unidos, y Alemania.

Tabla No 11: IMPORTACIONES – CONSULTA LINEA AGUJAS BIOPSIA

AGUJAS BIOPSIA	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008
			FOB - DOLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR
	9018320000	AGUJAS TUBULARES DE METAL Y AGUJAS DE SUTURA	1.468,57	818,84	1.022,06	1.468,57
	9018390000	LOS DEMÁS	4.268,08	5.950,66	6.379,99	8.330,45
	TOTAL GENERAL:	TOTAL	5.736,65	6.769,5	7.402,05	9.799,02

Grafico No 4: IMPORTACIONES – CONSULTA LINEA AGUJAS BIOPSIA

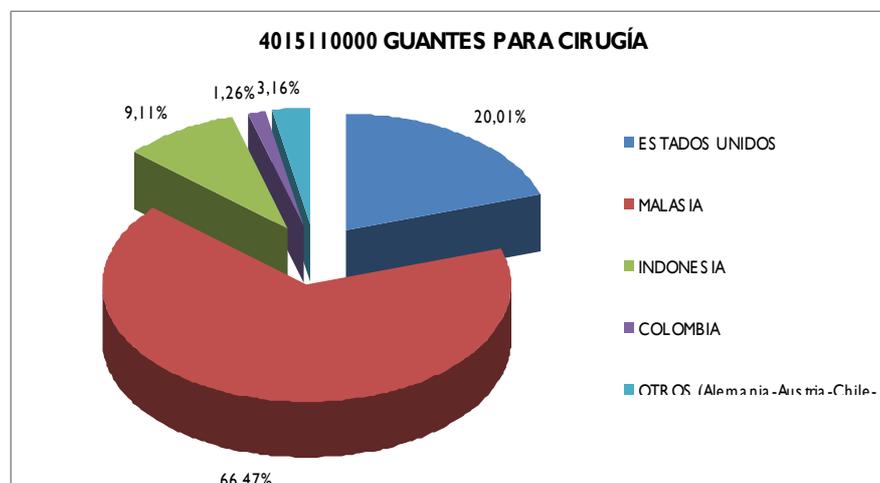


1.3.4 Guantes. Las sub partidas 4015110000 en la clasificación arancelaria de corresponder a Guantes quirúrgicos. Las importaciones de estos productos presentaron una dinámica creciente durante del período 2005 – 2008, pasando de 748,94 a 1428,04 miles de dólares provenientes principalmente de Malasia y Estados Unidos.

Tabla No 12: Importaciones – Consulta Linea Guantes Qx

GUANTES QX	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008
			FOB - DOLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR	FOB - DOLAR
	4015110000	PARA CIRUGÍA	748,94	1.029,46	1.234,52	1.428,04
	TOTAL GENERAL:	TOTAL	748,94	1.029,46	1.234,52	1.428,04

Grafico No 5: Importaciones – Consulta Linea Guantes Qx



En cuanto al crecimiento del mercado en las líneas a comercializar se concluye que en los últimos tres años se encuentra un crecimiento sostenido. Esto se refleja en el comportamiento de las importaciones que entre 2005 y 2008 crecieron considerablemente (entre el 50% y más del 100%).

1.4 CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA

La demanda de los productos de soporte ventilatorio y terapia respiratoria, liners, dispositivos para diagnóstico por Biopsia y guantes quirúrgicos relacionan directamente con el uso de los servicios de atención en salud en hospitales y clínicas por lo que estimaremos la demanda de acuerdo a producción hospitalaria. Así, el número de cirugías y egresos, discriminados por provincias, permite estimar el comportamiento de la demanda.

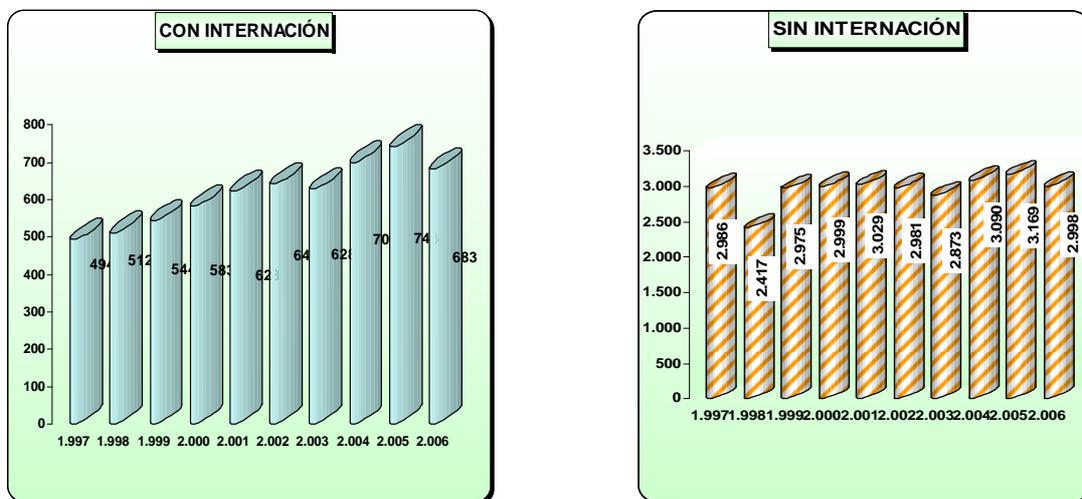
Los principales demandantes entonces son las entidades de salud del estado y las clínicas privadas. En el primer grupo, para que el fabricante o importador se convierta en proveedor debe calificarse como tal dependiendo de si su producto es genérico o de marca. Para las entidades privadas las políticas son autónomas y cada una maneja sus requisitos y procedimientos.

1.4.1 Clasificación General De Los Hospitales. Las entidades que conforman el grupo de establecimientos de salud en Ecuador son los hospitales, las unidades ambulatorias y las demás entidades, éstas últimas de carácter privado.

Tabla No 13: Tipos de entidades de salud en Ecuador

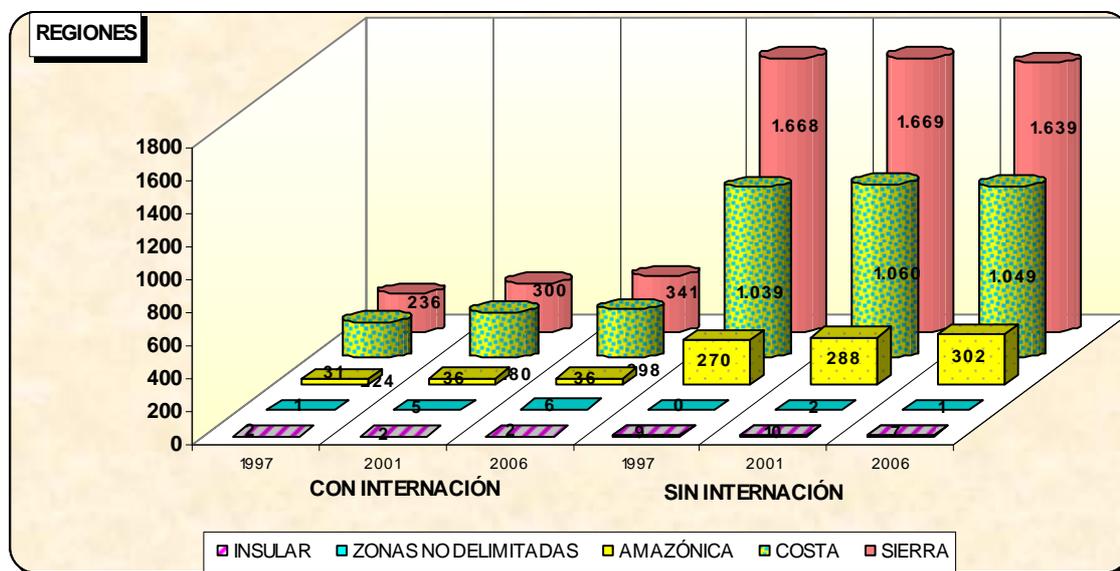
Establecimiento	Definición
Hospital	Es un establecimiento de servicios de salud que proporciona entre otros internación y emergencia, cuenta condiciones para diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de personas que sufren o podrían sufrir enfermedades, fracturas o similares. El hospital está jerarquizado por el nivel regional de salud.
Hospital General	Es un establecimiento que brinda servicios de salud que provee al menos clínica médica, cirugía, obstetricia y pediatría, adicionalmente algunos servicios clínica médica, cirugía, obstetricia y pediatría, adicionalmente algunos servicios especializados. Ofrece internación, tratamiento y rehabilitación a personas de todas las edades a pesar de no contar con la totalidad de servicios médicos que puedan requerir.
Hospital Especializado	Su principal servicios es el diagnóstico y tratamiento de enfermedades o afecciones específicas mediante sistemas especiales.
Hospital Agudo	Es un establecimiento que brinda una especialidad, demandada por enfermos internados, los cuales tiene un promedio de permanencia no mayor a 30 días de estadía.
Hospital crónico	Es un establecimiento de salud que cubre una especialidad y brinda servicios de hospitalización a los pacientes que se interna por menos de 100 días
Puestos de Salud	Unidad de salud que presta servicios de atención primaria. Está jerarquizado por un centro de salud.
Centro de salud con cama	Es una unidad de salud que presta servicios de atención médica y medicina preventiva, cuenta con poca capacidad en cuanto a número de camas. Centros de salud sin cama: Es una unidad de salud que presta servicios de atención médica y medicina preventiva, sin servicios de hospitalización. Esta jerarquizada por un área de salud.
Policlínicas	Es un centro de atención especializada de salud.
Dispensario	Almacén que administra tanto los insumos médicos como los productos farmacéuticos utilizados en la entidad de salud.

Grafico No. 6: No de hospitales con Internación y sin internación en todo el país



El 18.5% de los hospitales únicamente tienen internación, por región se distribuyen como sigue:

Grafico No.7: Hospitales con Internación y sin internación por Regiones



Fuente: Inec

Tabla No 14: hospitales con Internación y sin internación según la entidad a la que pertenecen

ENTIDAD		1997						2006					
		TOTAL		CON INTERNACIÓN		SIN INTERNACIÓN		TOTAL		CON INTERNACIÓN		SIN INTERNACIÓN	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
TOTAL:		3.480	100,0	494	100,0	2.986	100,0	3.681	100,0	683	100,0	2.998	100,0
SECTOR PÚBLICO													
1	Min. Salud	1.665	47,8	124	25,1	1.541	51,6	1.737	47,2	131	19,2	1.606	53,6
2	Seguro Social (IESS)	79	2,3	19	3,9	60	2,0	51	1,4	17	2,5	34	1,1
3	Municipio	15	0,4	3	0,6	12	0,4	37	1,0	8	1,2	29	1,0
4	Min. Defensa	84	2,4	17	3,4	67	2,2	65	1,8	12	1,8	53	1,8
5	Min. Gobierno y Policía	38	1,1	4	0,8	34	1,1	36	1,0	2	0,3	34	1,1
6	Min. Bienestar Social	25	0,7	-	-	25	0,8	20	0,5	-	-	20	0,7
7	Ministerio Educación	-	-	-	-	-	-	97	2,6	-	-	97	3,2

8	Ministerio Obras públicas	-	-	-	-	-	-	8	0,2	-	-	8	0,3
9	Otros Min	98	2,8	-	-	98	3,3	-	-	-	-	-	-
10	Anexos al IESS	397	11,4	-	-	397	13,3	294	8,0	-	-	294	9,8
11	Seguro Social Campesino	569	16,4	-	-	569	19,1	577	15,7	-	-	577	19,2
12	Solca*	6	0,2	5	1,0	1	0,0	12	0,3	9	1,3	3	0,1
13	Otras Entidades 2/	34	1,0	8	1,6	26	0,9	65	1,8	3	0,4	62	2,1
SECTOR PRIVADO													
14	Con fines de Lucro 3/	305	8,8	303	61,4	2	0,1	483	13,1	470	68,8	13	0,4
15	Sin fines de Lucro 4/	165	4,7	11	2,2	154	5,2	199	5,4	31	4,5	168	5,6

1/ Incluye: Ministerio de Educación y Obras Públicas, para el año 1997

2/ Incluye: Junta de Beneficencia de Guayaquil, Sociedad Protectora de la Infancia, Fisco-Misionales, Mixtos, Misionales, Universidades, Politécnicas, INNFA, APROFE y CEMOPLAF

3/ Incluye: Compañías Autónomas (Clínicas y Hospitales Particulares)

4/ Incluye: Instituciones Religiosas, Particulares y Fundaciones

* Solca: Sociedad de Lucha Contra el Cáncer

Fuente: Inec

Tabla No 15: Hospitales con internación según sector y clase de establecimiento

SECTOR Y CLASE	NÚMERO	%
TOTAL	683	100,0
SECTOR PÚBLICO	182	26,6
SECTOR PRIVADO	501	73,4
SECTOR PÚBLICO	182	100,0
HOSPITAL BÁSICO	82	45,1
HOSPITAL GENERAL	71	39,0
HOSPITAL ESPECIALIZADO:	27	14,8
AGUDO	12	6,6
CRÓNICO	15	8,2
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	2	1,1
SECTOR PRIVADO	501	100,0
CLÍNICA PRIVADA SIN ESPECIALIDAD	454	90,6
CLÍNICA ESPECIALIZADA:	30	9,4
AGUDA	28	5,6
CRÓNICA	2	0,4
OTRAS CLÍNICAS ESPECIALIZADAS	5	1,0
HOSPITAL GENERAL	9	1,8
HOSPITAL ESPECIALIZADO CRÓNICO	1	0,2
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	2	0,4

Fuente: Inec

Grafico No. 8: Hospitales con Internación y sin internación Sector Publico

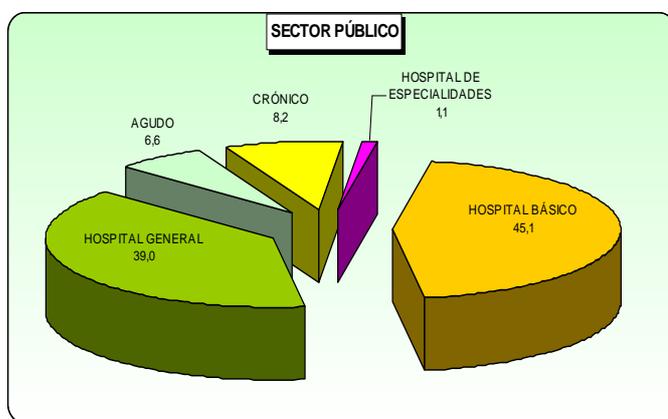
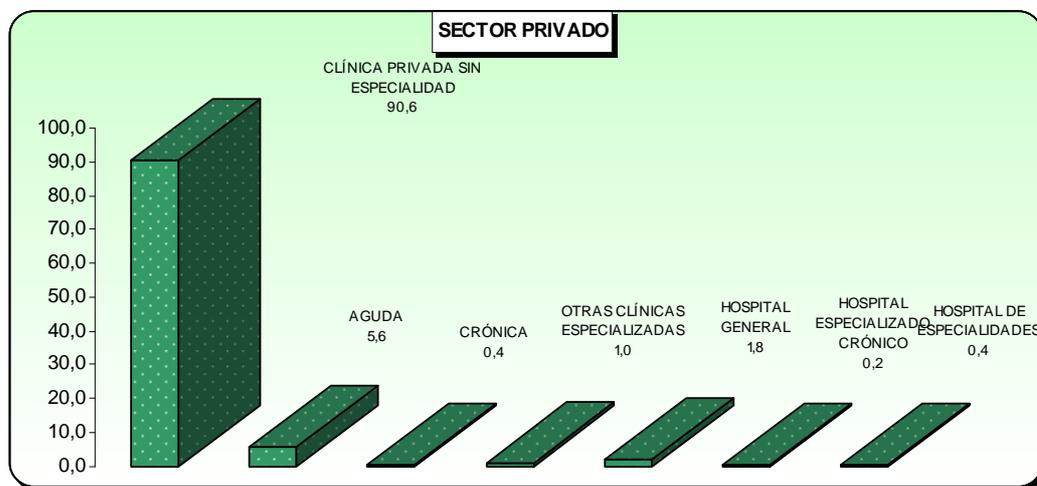


Grafico No. 9: Hospitales con Internación y sin internación Sector Privado



Fuente: Inec

La clasificación por niveles de los hospitales nos muestra que nuestros principales clientes se encuentran en los hospitales con internación (Niveles II Y III de complejidad) que son quienes más demandan los insumos a comercializar. También puede haber comercialización en el caso de las líneas respiratorias y de guantes en los hospitales básicos y centros a través de distribuidores.

Encontramos la demanda directamente relacionada con la satisfacción de las necesidades de los hospitales, especialmente determinada por la producción en cuanto a número de cirugías y el Número de egresos hospitalarios (casos).

Mientras el número de instituciones hospitalarias dependientes del Ministerio de Salud Pública no crecieron a excepción de un pequeño crecimiento (5.74% promedio anual, entre 1997 y 2006); Los hospitales privados crecieron entre el 6% y el 11% promedio anual pasando de 784 instituciones en 1997 a 1183 en el año 2006. Esto nos muestra que si bien es cierto el sector público presenta una buena oportunidad el sector privado también, especialmente en los hospitales que tienen internación. Cada sector tiene sus características a la hora de comprar.

1.4.2. Principales Centros De Consumo. Los principales polos de desarrollo y concentración de la población se encuentran en las provincias de Guayas (3.657090 habitantes), Pichincha (2.729.764 habitantes) y Azuay (691.054 habitantes) cuyas capitales son respectivamente Guayaquil, Quito y Cuenca. Igualmente estas provincias presentan la mayor concentración de hospitales en Ecuador y por ello se constituyen en las tres localidades para definir nuestro mercado objetivo. Guayas tiene el 17.7% de los hospitales con internación, pichincha concentra el 23.2% y Azuay (6.7%).

Encontramos aquí los siguientes centros hospitalarios, Así:

Tabla No. 16: No de hospitales con y sin internación según provincia

No.	PROVINCIAS	TOTAL		CON INTERNACIÓN		SIN INTERNACIÓN	
		NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
	TOTAL	3.681	100,0	683	100,1	2.998	100,2
1	Azuay	271	7,4	46	6,7	225	7,5
2	Bolívar	84	2,3	7	1,0	77	2,6
3	Cañar	103	2,8	9	1,3	94	3,1
4	Carchi	90	2,4	11	1,6	79	2,6
5	Cotopaxi	124	3,4	19	2,8	105	3,5
6	Chimborazo	171	4,6	21	3,1	150	5,0
7	Imbabura	110	3,0	13	1,9	97	3,2
8	Loja	225	6,1	25	3,7	200	6,7
9	Pichincha	650	17,7	158	23,2	492	16,5
10	Tungurahua	152	4,1	32	4,7	120	4,0
11	El Oro	131	3,6	34	5,0	97	3,2
12	Esmeraldas	154	4,2	15	2,2	139	4,6
13	Guayas	520	14,1	121	17,7	399	13,4
14	Los Ríos	187	5,1	70	10,2	117	3,9
15	Manabí	355	9,6	58	8,5	297	9,9
16	Morona Santiago	101	2,7	10	1,5	91	3,0
17	Napo	43	1,2	5	0,7	38	1,3
18	Pastaza	59	1,6	5	0,7	54	1,8
19	Zamora Chinchipe	52	1,4	3	0,4	49	1,6
20	Sucumbíos	48	1,3	8	1,2	40	1,3
21	Orellana	35	1,0	5	0,7	30	1,0
22	Galápagos	9	0,2	2	0,3	7	0,2
23	Zonas No Delimitadas	7	0,2	6	0,9	1	0,1

Fuente: Inec

A continuación se detalla en Número de egresos por cada hospital en los principales centros de consumo.

Provincia De Pichincha

Tabla No 17: Hospitales por categoría y principales centros de consumos provincia de Pichincha

Categorías	Casos	%	Acumulado %
HOSPITAL BASICO	9.139	4	4
HOSPITAL GENERAL	65.577	30	34
HOSPITAL GINECO-OBSTETRICO(MATERNIDAD)	17.326	8	42
HOSPITAL PEDIATRICO(NINOS)	7.185	3	45
HOSPITAL PSIQUIATRICO Y SANATORIO DE ALCOHOLICOS	1.042	0	46
HOSPITAL DERMATOLOGICO(LEPROCOMIO)	309	0	46
HOSPITAL ONCOLOGICO(CANCER)	5.613	3	48
HOSPITAL GERIATRICO	261	0	48
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	50.368	23	71
CLINICA GENERAL (SIN ESPECIALIDAD) PRIVADA	62.848	29	100
Total	219.668	100	100

PROVINCIA DE GUAYAS

Tabla No 18: Hospitales por categoría y principales centros de consumos provincia de Guayas

Categorías	Casos	%	Acumulado %
HOSPITAL BASICO	32.302	12	12
HOSPITAL GENERAL	54.925	20	32
HOSPITAL DE INFECTOLOGIA	2.160	1	33
HOSPITAL GINECO-OBSTETRICO(MATERNIDAD)	50.550	19	52
HOSPITAL PEDIATRICO(NINOS)	52.665	20	72
HOSPITAL PSIQUIATRICO Y SANATORIO DE ALCOHOLICOS	1.472	1	72
HOSPITAL ONCOLOGICO(CANCER)	5.792	2	74
HOSPITALNEUMOLOGICO(ANTITUBERCULOSO)	1.580	1	75
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	18.238	7	82
CLINICA GENERAL (SIN ESPECIALIDAD) PRIVADA	44.924	17	98
CLINICA GINECO-OBSTETRICA	3.479	1	100
CLINICA ESPECIALIZADA EN PSIQUIATRIA	37	0	100
OTRAS CLINICAS ESPECIALIZADAS	628	0	100
Total	268.752	100	100

PROVINCIA DE AZUAY

Tabla No 19: Hospitales por categoría y principales centros de consumos provincia de Azuay

Categorías	Casos	%	Acumulado %
HOSPITAL BASICO	6.556	10	10
HOSPITAL GENERAL	14.918	24	34
HOSPITAL ONCOLOGICO(CANCER)	3.558	6	40
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	15.304	24	64
CLINICA GENERAL (SIN ESPECIALIDAD) PRIVADA	22.627	36	99
CLINICA ESPECIALIZADA EN PSIQUIATRIA	340	1	100
Total	63.303	100	100

1.4.3 Requisitos De La Demanda En Instituciones Públicas

- Carta de presentación,
- Portafolio de productos en orden alfabético
- Escritura de constitución
- Certificado de existencia legal
- Nombramiento del representante legal
- Certificado de cumplimiento de contratos con el estado se saca en la contraloría del estado ubicada en Quito Avenida Juan Montalvo E4-37
- Certificado de cumplimiento de obligaciones (se saca en IESS Avenida 10 de agosto y Bogota Esquina).
- Certificado conferido de la súper intendencia de Bancos, donde No conste en la central de riesgos.
- Registro Único de Proveedores al sistema nacional de compras públicas: tener los documentos Ruc, patente municipal, registro sanitario, bomberos, cámara de comercio, afiliación seguro (IESS).

Registro de proveedores entidades Públicas

El registro de proveedores, se realiza en la oficina en la Avenida Jorge Washington y avenida Amazonas, Una vez revisada la documentación se recibe el certificado con un número de identificación que permite registrarse en las entidades públicas. Página de internet www.compraspublicas.gov.ec.

Las compras en las instituciones públicas se realizan una vez al año en los meses de octubre o noviembre. Se decide la compra por precio.

En las instituciones privadas los requisitos son mínimos y la decisión de compra depende de cada institución, en la investigación de campo en la ciudad de Quito se identifican los siguientes resultados:

1.4.4 Forma De Compra Instituciones Privadas: En el estudio realizado en las instituciones privadas a través de entrevistas y encuestas encontramos la forma de compra discriminada de la siguiente manera:

Por consignación	3.85% de los hospitales
Presentando propuesta	7.69% de los hospitales
Se requiere trabajar con los jefes de quirófanos	65% de los hospitales
Amerita construir relaciones	23.08% de los hospitales

Se requiere dejar muestras de producto antes de la decisión de la compra proceso que puede durar dos meses.

Periodicidad de las compras instituciones privadas

Mensual	19.3%
Según necesidad	80.7%

Razones de compra instituciones privadas

Costos	30%
Oportunidad	61.54%
Atención	30.77%
Porque suplen los requerimientos	15.38%
Por calidad	2.69%
Por Calidad y Costo	3.80%

Mejores clientes potenciales

Los Valles
Clínica Bella Flora
Fundación tierra Nueva (tiene varios hospitales)
Clínica patronato Totocollado
Clinica Infes
SOLCA
Santa Cecilia
Clínica Pasteur
Clínica Pichincha

Para comercializar con distribuidor

Hospital Inglés MyC
Clínica El Batán
Clínica Medicenter
Clínica Harvard
Clínica Jerusalém
Clínica María Auxiliadora
Clínica San Francisco
Clínica San Gabriel

Los criterios identificados en la caracterización de la demanda son un punto importante a tener en cuenta en la definición de las posiciones estratégicas de la empresa. Así merece resaltar que la decisión de compra está guiada por el precio, la oportunidad, la variedad en los productos y la atención.

1.4.5 Requisitos Para Comercialización. En cuanto a la comercialización de los productos la encuesta y visitas a los hospitales e instituciones reguladoras del sector salud se encuentra que:

- se requiere capacitación y entrega de muestras en los hospitales para la definición de compra la que puede demorar dos meses aproximadamente.
- En la línea de succión se requiere un plan detallado de capacitación para crear la necesidad de uso en cumplimiento de la normatividad vigente y por eficiencia en la ejecución de los procesos de cirugía, igualmente destacando la seguridad del paciente y el personal de quirófanos.
- Por la demora en los trámites requiere de manera prioritaria el registro de salud de las líneas a comercializar a excepción de los liners y el solidificante para succión.

2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La producción nacional de Material Quirúrgico básicamente se concentra en gasa, algodón y guantes. Para el caso de productos como jeringas y cánulas, cuya venta se realiza al por menor, es de resaltar la fuerte presencia de marcas provenientes de países asiáticos y Colombia. Los catéteres más comercializados son originarios de China, México y Brasil; los guantes son originarios de Malasia, China, India y Colombia.

A continuación se presentan las empresas nacionales y extranjeras cuya presencia es destacada en el mercado ecuatoriano y los consideramos nuestra competencia discriminados por líneas de producto.

Tabla No. 20: línea de succión

AÑO	EMPRESA	IMPUESTO PAGADO	FABRICANTE	PAIS DE PROCEDENCIA
2008	QUIFATEX S.A.	1.573.732	HOSPIRA	ESTADOS UNIDOS
2007	QUIFATEX S.A.	1.235.274		
2006	QUIFATEX S.A.	901.999		
2005	QUIFATEX S.A.	502.096		
2004	QUIFATEX S.A.	172.635		
2003	QUIFATEX S.A.	252.055		
2002	QUIFATEX S.A.	239.889		
2001	QUIFATEX S.A.	342.663		
2008	MEDICORSA CIA. LTDA.	16.607	BEMIS	ESTADOS UNIDOS
2007	MEDICORSA CIA. LTDA.	16.125		
2006	MEDICORSA CIA. LTDA.	3.314		
2005	MEDICORSA CIA. LTDA.	3.300		
2004	MEDICORSA CIA. LTDA.	404		
2003	MEDICORSA CIA. LTDA.	1.188		
2002	MEDICORSA CIA. LTDA.	1.236		
2001	MEDICORSA CIA. LTDA.	593		

Tabla No. 21: Línea Respiratoria

AÑO	EMPRESA	IMPUESTO PAGADO	FABRICANTE	PAIS DE PROCEDENCIA
2008	BANDA VANONI CIA. LTDA.	21.394,96	HUDSON	ESTADOS UNIDOS
2007	BANDA VANONI CIA. LTDA.	15.302,72	HUDSON	ESTADOS UNIDOS
2006	BANDA VANONI CIA. LTDA.	10.798,25	HUDSON	ESTADOS UNIDOS
2005	BANDA VANONI CIA. LTDA.	7.171,68	HUDSON	ESTADOS UNIDOS
2004	BANDA VANONI CIA. LTDA.	-	HUDSON	ESTADOS UNIDOS
2004	SUMHOSPITAL CIA. LTDA.	1.291,13	WELL LAD	CHINA
2003	SUMHOSPITAL CIA. LTDA.	2.223,38	WELL LAD	CHINA
2002	SUMHOSPITAL CIA. LTDA.	1.728,88	WELL LAD	CHINA
2001	SUMHOSPITAL CIA. LTDA.	4.645,83	WELL LAD	CHINA
2008	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	34.520,63	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2007	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	21.198,21	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2006	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	9.231,14	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2005	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	14.504,44	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2004	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	5.685,41	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2003	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	8.330,22	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2002	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	6.078,75	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2001	CEGA INTERNATIONAL TRADERS	5.186,41	POLYMED	ESTADOS UNIDOS
2008	GIMPROMED	125.962,47	SALTER LABS	ESTADOS UNIDOS
2007	GIMPROMED	67.318,86		
2006	GIMPROMED	45.994,12		
2005	GIMPROMED	35.412,16		
2004	GIMPROMED	24.828,81		
2003	GIMPROMED	17.575,43		
2002	GIMPROMED	10.703,19		
2001	GIMPROMED	8.899,36		

Tabla No. 22: Línea De Aguja De Biopsia

AÑO	EMPRESA	IMPUESTO PAGADO	FABRICANTE	PAIS DE PROCEDENCIA
2008	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	8.530,55	NIPRO	JAPON
2007	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	8.507,97		
2006	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	3.401,47		
2005	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	1.813,36		
2004	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	2.651,81		
2003	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	4.760,59		
2002	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	5.016,42		
2001	CORMEDSALUD CIA. LTDA.	6.138,54		
2008	B.BRAUN-MEDICAL S.A.	663.036,05	B-BRAUN	ALEMANIA
2007	B.BRAUN-MEDICAL S.A.	635.991,92		
2006	B.BRAUN-MEDICAL S.A.	498.962,60		
2005	B.BRAUN-MEDICAL S.A.	541.036,00		
2004	B.BRAUN-MEDICAL S.A.	446.259,18		
2003	B.BRAUN-MEDICAL S.A.	349.944,24		
2002	B.BRAUN-MEDICAL S.A.	269.953,59		

Tabla No. 23: Línea De Prevención Infección (Guantes):

AÑO	EMPRESA	IMPUESTO PAGADO	FABRICANTE	PAIS DE PROCEDENCIA
2008	IMPROHOSFAR S.A.	32.241,44	NEOGLOVES	CANADA
2007	IMPROHOSFAR S.A.	11.065,60	CHILE	CHILE
2006	IMPROHOSFAR S.A.	9.156,91	MEDITEC	CHILE
2005	IMPROHOSFAR S.A.	4.993,19	MEDITEC	CHILE
2004	IMPROHOSFAR S.A.	-	MEDITEC	CHILE
2003	IMPROHOSFAR S.A.	760,53	MEDITEC	CHILE
2002	IMPROHOSFAR S.A.	1.589,23	MEDITEC	CHILE

Según el monto de los impuestos pagados podemos observar que todas las empresas tuvieron crecimientos sostenidos entre los años 2001 a 2008, superiores al 50% y en muchos casos al 100%.

Teniendo en cuenta a los 8 proveedores más grandes del mercado que se relacionaron en la tabla anterior se aplicó una encuesta a los jefes de compras de los hospitales con el fin de conocer por su conducto algunas características de estas empresas y porque razón tienen éxito. La encuesta nos muestra que los principales competidores son: Vanda Vanoni, Medicorsa y Quifatex. También por el pago de impuestos se pudo inferir que estas empresas crecieron sostenidamente entre los años 2001 y 2008 es decir son exitosas.

Así podemos concluir que los factores de éxito de los competidores se refieren a: precios competitivos, oportunidad en la entrega, calidad del producto, atención, variedad en los productos que ofrecen y cumplimiento en los requerimientos del cliente.

Los resultados en la tabla siguiente nos ilustran los hallazgos para los tres principales competidores que son en su orden: Vanda Vanoni, Quifatex y Medicorsa.

Tabla No. 24: Factores De Éxito De La Competencia

<i>Empresa</i>	peso para la decisión de compra	<i>medicorsa</i>		<i>Vanda vanoni</i>		<i>Quifatex</i>	
		puntaje	Resultado ponderado	puntaje	Resultado o ponderado	puntaje	Resultado o ponderado
Precios competitivos	40%	2	0,80	4	1,60	3	1.20
Oportunidad	27%	3	0,80	5	1,33	5	1,33
Calidad del producto	4%	3	0,13	3	0,13	3	0,13
Atención	4%	4	0,18	5	0,22	2	0,09
Variedad de productos	7%	2	0,13	5	0,33	4	0,27
cumplimiento en los requerimientos del cliente	18%	3	0,53	3	0,53	3	0,53
TOTAL RESULTADO PONDERADO	100%		2,58		4,16		3,56

Según los datos de la tabla, el competidor líder es Vanda Vanoni con una calificación de 4,16. Así mismo observamos que un nuevo proveedor podría competir mejorando las características de cumplimiento en los requerimientos y calidad de los productos.

El competidor intermedio es Quifatex con una calificación de 3.56, tiene como debilidad relevante la atención.

El competidor más débil es Medicorsa con una calificación de 2.58, sus mayores debilidades están en precio y variedad de productos.

Las debilidades de los competidores frente al líder se muestran en precio, variedad de producto y atención. Igualmente se puede apreciar que las características de calidad del producto y cumplimiento en la entrega se pueden mejorar, aquí los competidores presentan una calificación de 3.

Según lo identificado en este punto podemos delinear a posición competitiva de la empresa en estudio teniendo en cuenta las debilidades de los competidores, es decir la estrategia debe dirigir a competir con variedad en los productos que se ofrece para suplir integralmente los requerimientos, garantizar la calidad de los productos a precios competitivos y brindar una excelente atención a los clientes, empezando con entregas oportunas.

3. CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución para productos a comercializar son los hospitales ya sean privados o públicos, que realizan cirugías, especialmente para Quito, Guayaquil y Cuenca y distribuidores de este tipo de productos que realizan la venta directa para centros de salud y dispensarios en las provincias de Azuay y Guayas.

3.2. ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD

Clientes con mayor perspectiva la ciudad de Quito

De conformidad con los datos recogidos en la investigación de campo en la ciudad de Quito los hospitales que mejor perspectiva presentan para comercialización son:

Los Valles
Clínica Bella Flora
Fundación tierra Nueva (tiene varios hospitales)
Clínica patronato Totocollado
Clinica Infes
SOLCA
Santa Cecilia
Clínica Pasteur
Clínica Pichincha

A continuación se presenta el número de casos, la categoría de los hospitales y los principales centros de consumo. Estos casos atendidos nos servirán para cuantificar El mercado objetivo.

Tabla No 25: Hospitales por categoría y principales centros de consumos por Provincias.

PROVINCIA DE PICHINCHA

Categorías	Casos	%	Acumulado %
HOSPITAL BASICO	9.139	4	4
HOSPITAL GENERAL	65.577	30	34
HOSPITAL GINECO-OBSTETRICO(MATERNIDAD)	17.326	8	42
HOSPITAL PEDIATRICO(NIÑOS)	7.185	3	45
HOSPITAL PSIQUIATRICO Y SANATORIO DE ALCOHOLICOS	1.042	0	46
HOSPITAL DERMATOLOGICO(LEPROCOMIO)	309	0	46
HOSPITAL ONCOLOGICO(CANCER)	5.613	3	48
HOSPITAL GERIATRICO	261	0	48
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	50.368	23	71
CLINICA GENERAL (SIN ESPECIALIDAD) PRIVADA	62.848	29	100
Total	219.668	100	100

PROVINCIA DE GUAYAS:

Categorías	Casos	%	Acumulado %
HOSPITAL BASICO	32.302	12	12
HOSPITAL GENERAL	54.925	20	32
HOSPITAL DE INFECTOLOGIA	2.16	1	33
HOSPITAL GINECO OBSTETRICO(MATERNIDAD)	50.55	19	52
HOSPITAL PEDIATRICO(NIÑOS)	52.665	20	72
HOSPITAL PSIQUIATRICO Y SANATORIO DE ALCOHOLICOS	1.472	1	72
HOSPITAL ONCOLOGICO(CANCER)	5.792	2	74
HOSPITAL NEUMOLOGICO(ANTITUBERCULOSO)	1.58	1	75
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	18.238	7	82
CLINICA GENERAL (SIN ESPECIALIDAD) PRIVADA	44.924	17	98
CLINICA GINECO-OBSTETRICA	3.479	1	100
CLINICA ESPECIALIZADA EN PSIQUIATRIA	37	0	100
OTRAS CLINICAS ESPECIALIZADAS	628	0	100
Total	268.752	100	100

PROVINCIA DE AZUAY:

Categorías	Casos	%	Acumulado %
HOSPITAL BASICO	6.556	10	10
HOSPITAL GENERAL	14.918	24	34
HOSPITAL ONCOLOGICO(CANCER)	3.558	6	40
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	15.304	24	64
CLINICA GENERAL (SIN ESPECIALIDAD) PRIVADA	22.627	36	99
CLINICA ESPECIALIZADA EN PSIQUIATRIA	340	1	100
Total	63.303	100	100

4. ACCESO AL MERCADO

4.1 ARANCELES Y OTROS GRAVAMENES

Tabla No 26. Aranceles y Otros Gravámenes por línea

LINEA	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	ARANCEL	IVA	PARANCELARIAS	
					AUTORIZACION RESTRICCIONES	REQUISITOS Y CONDICIONES
LINEA DE TERAPIA RESPIRATORIA	9019200000	APARATOS DE MECANOTERAPIA; APARATOS PARA MASAJES; APARATOS DE SICOTECNICA; APARATOS DE OZONOTERAPIA, OXIGENOTERAPIA O AEROSOLTERAPIA, APARATOS RESPIRATORIO REANIMACION Y DEMAS APARATOS DE TERAPIA RESPIRATORIA.	5%	12%	SI	NO
	9020000000	LOS DEMÁS APARATOS RESPIRATORIOS Y MÁSCARAS ANTIGÁS, EXCEPTO LAS MÁSCARAS DE PROTECCION SIN MECANISMO NI ELEMENTO FILTRANTE AMOVIBLE.	10%	12%	SI	NO
LINEA DE SUCCION Liners Adicionales /Atriles	9018312000	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE MEDICINA, CIRUGIA, ODONTOLOGIA O VETERINARIA, INCLUIDOS LOS DE CENTELLOGRAFIA Y DEMAS APARATOS ELECTROMEDICOS, ASI COMO LOS APARATOS PARA PRUEBAS VISUALES DE PLÁSTICO	5%	12%	NO	SI
	9018319000	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE MEDICINA, CIRUGIA, ODONTOLOGIA O VETERINARIA, INCLUIDOS LOS DE CENTELLOGRAFIA Y DEMAS APARATOS ELECTROMEDICOS, ASI COMO LOS APARATOS PARA PRUEBAS VISUALES Y LAS DEMÁS	5%	12%	NO	SI

Tabla No 26. (Continuación)

JACKSON PRATT	9018200000	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE MEDICINA, CIRUGIA, ODONTOLOGIA O VETERINARIA, INCLUIDOS LOS DE CENTELLOGRAFIA Y DEMAS APARATOS ELECTROMEDICOS, ASI COMO LOS APARATOS PARA PRUEBAS VISUALES, APARATOS DE RAYOS ULTRAVIOLETAS O INFRAROJOS, JERINGAS, AGUJAS, CATETERES, CANULAS E INSTRUMENTOS SIMILARES:	5%	12%	SI	NO
AGUJAS BIOPSIA	9018320000	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE MEDICINA, CIRUGIA, ODONTOLOGIA O VETERINARIA, INCLUIDOS LOS DE CENTELLOGRAFIA Y DEMAS APARATOS ELECTROMEDICOS, ASI COMO LOS APARATOS PARA PRUEBAS VISUALES, AGUJAS TUBULARES DE METAL Y AGUJAS DE SUTURA	5%	12%	SI	NO
	9018390000	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE MEDICINA, CIRUGIA, ODONTOLOGIA O VETERINARIA, INCLUIDOS LOS DE CENTELLOGRAFIA Y DEMAS APARATOS ELECTROMEDICOS, ASI COMO LOS APARATOS PARA PRUEBAS VISUALES, LOS DEMÁS	5%	12%	SI	NO
GUANTES QX	4015110000	PRENDAS DE VESTIR, GUANTES, MITONES Y MANOPLAST Y DEMAS COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, PARA CUALQUIER USO, DE CAUCHO VULCANIZADO SIN ENDURECER PARA CIRUGÍA	15%	12%	SI	NO
ROPA QX	6210100000	PRENDAS DE VESTIR CONFECCIONADAS CON PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 56.02, 56.03, 59.03, 59.06 ó 59.07, CON PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 56.02 Ó 56.03	20%	12%	SI	NO

4.2 DOCUMENTOS TÉCNICO-LEGALES PARA OBTENCIÓN DE REGISTRO SANITARIO

- Solicitud: Se adjunta Modelos según el caso.
- Listado De Dispositivos Médicos Y Materiales Dentales: Este Listado es aplicable cuando se registran uno o más Dispositivos pertenecientes a una misma Clase, Grupo, Riesgo, Marca, Fabricante y Titular.
Debe incluir el nombre del laboratorio fabricante, envasador, acondicionador, ensamblador, ciudad y país de los mismos según el caso.
- Permiso de funcionamiento: Copia Notariada del Permiso de Funcionamiento Vigente del Fabricante y/o del Establecimiento del Representante Nacional.
Presentar este documento actualizado por una sola vez entre Enero y Marzo de cada año en curso.
- Carné profesional: Copia simple del carné profesional del Químico Farmacéutico Responsable; en caso de no ser afiliado a uno de los colegios profesionales deberán presentar copia simple del Título Profesional inscrito en el Ministerio de Salud Pública y copia simple de la Cédula de Identidad para cotejar la firma.
- Constitución De La Compañía: Copia Notariada de la Constitución de la Compañía del Solicitante y/o Fabricante según sea el caso, en la cual conste la aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías y la Inscripción en el Registro Mercantil.
En caso de Personas Naturales deberán presentar copia notariada del RUC y copia simple de la Cédula de Identidad del Solicitante.
- Nombramiento: Copia Notariada del Nombramiento Vigente del Representante Legal de la Compañía Solicitante, inscrito en el Registro Mercantil.
En caso de que el representante sea un Apoderado deberán presentar copia notariada del respectivo Poder otorgado ante notario.
- Certificado De Libre Venta: Certificado de Libre Venta Vigente del país donde se importa el producto, emitido por Autoridad Sanitaria competente, consularizado o apostillado según sea el caso y adjuntar copia simple del mismo; este documento pueden presentarlo en original o copia notariada.
Si el CLV no incluye una declaración del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura deberán presentar:
 - Original o copia notariada del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura del Fabricante, Envasador, Acondicionador y Ensamblador de ser el caso, emitido por Autoridad Sanitaria competente consularizado o apostillado según sea el caso; o Copia notariada del Certificado de fabricación N-ISO 9001, emitido por el Organismo competente consularizado o apostillado según sea el caso.
- Poder o Autorización: Poder Especial para registrar el producto en trámite otorgado por el Titular (dueño) del producto a favor del representante en el

Ecuador, dicho Poder debe ser otorgado ante notario, y consularizado o apostillado en el caso de que sea emitido en el extranjero.

- Certificado de Análisis Del Producto: de cada uno de los dispositivos declarando: marca, nombre del dispositivo, lote, fecha de elaboración y expiración, fabricante, ciudad y país, parámetros químicos, físicos, fisicoquímicos, microbiológicos, biológicos y mecánicos analizados según el caso y sus resultados. Este certificado debe incluir firma original nombre y cargo del técnico responsable.
- Certificado de Estabilidad (Tiempo De Vida Util) Deberán presentar Certificado de todos y cada uno de los dispositivos del listado presentado a trámite en el que declaren: Marca, Nombre del Producto, Nombre del Fabricante, Ciudad y País de origen, Naturaleza Material de envase, Condiciones de Conservación (Temperatura en grados centígrados y porcentaje de Humedad Relativa) correspondiente a la zona climática IV, Conclusión señalado Período de vida útil que garantice la Estabilidad del producto, Firma original nombre y cargo del técnico responsable en la planta de fabricación.
- Certificado de Esterilidad.- declarar marca, nombre, fabricante, ciudad y país, lote, fecha de elaboración y expiración con firma original nombre y cargo del técnico responsable. Y DECLARATORIA DEL PROCEDIMIENTO DE ESTERILIZACIÓN APLICADO AL DISPOSITIVO MEDICO cuando el caso lo amerite.
- Interpretación del Código de Lote.- emitido por el Laboratorio en papel membretado; debe explicar el significado de cada uno de los números y/o letras que corresponden al Número de lote en Trámite asignado por el fabricante; Codificación tabulada de ubicación de diferente plantas de fabricación si fuera el caso. Con nombre, firma original y cargo del técnico responsable. Este es un documento que solo el fabricante puede proporcionar y sin el cual la Autoridad de salud no puede identificar e individualizar un producto determinado por fines de control Post Registro o cualquier otro requerimiento similar.
- Etiquetas, Instructivos de Uso Y Brochures: (Laminas ilustradas) originales y copias del país de importación de todos los dispositivos, y 1 FORMATO GENERAL DE ETIQUETA del grupo solicitado, en idioma español, este formato debe cumplir con lo dispuesto en los Art. 14 y Art. 15 del capítulo IV de los Requisitos para la Obtención del Registro Sanitario de Dispositivos Médicos del Reglamento para el Registro y Control Sanitario de Dispositivos Médicos Acuerdo Ministerial N° 205 del 20 de Marzo del 2009.

4.2.1. Área Legal: Etiquetas Originales Externas e Internas de cada uno de los dispositivos.

En caso de que en la etiqueta no conste el fabricante deben presentar una certificación emitida por el Titular del producto en el cual declaren el nombre del producto, marca o marca asociada, fabricante, acondicionador, ensamblador,

ciudad y país de cada uno de ellos, documento debidamente legalizado y con reconocimiento de firma

- Literatura Científica (riesgo 3 y 4) que describa la configuración del producto, su objeto, uso, riesgos, limitaciones, instructivo de uso y más información relacionada con el empleo correcto y seguro del producto suministrada por el fabricante que demuestren efectividad y seguridad del producto (riesgo 3 y 4)
- Estudios efectuados por Fabricante que demuestren efectividad y seguridad del producto (riesgo 3 y 4)
- Estudios realizados en grupos de pacientes representativos (riesgo 4)
- Estudios de todos los riesgos inherentes al uso del dispositivo (riesgo 4)
- Estudios biológicos realizados por el fabricante con relación al dispositivo (riesgo)

5.CULTURA DEL NEGOCIOS

Para la comercialización de nuestros productos se debe tener en cuenta:

- El contrabando de los insumos médico quirúrgicos es frecuente, y proviene en su mayor parte de Colombia. Los productos entran con bajos precios.
- Para la obtención del registro sanitario, se necesita el auspicio (aval) de un químico farmacéutico colegiado (Colegio de Químicos Farmacéuticos), tanto en la nota de pedido como en la autorización para el proceso de obtención del registro.
- Para clientes potenciales muy importantes, se recomienda atenderlos directamente por parte de Crosswell.
- En el caso de las entidades de salud de carácter público, debe realizarse el proceso de calificación dependiendo de si el material que se quiere importar y comercializar es de marca o genérico; dichas calificaciones son realizadas por la unidad de gestión de medicamentos (que maneja material quirúrgico) del Ministerio de Salud Pública del Ecuador y el Consejo nacional de Salud respectivamente.
- Las convocatorias para el suministro de insumos a hospitales públicos se abren anualmente, entre los meses de octubre y noviembre.
- Se requiere de manera prioritaria el trámite de los registros de salud de las líneas a comercializar a excepción de los liners y el solidificarte para succión.
- En la línea de succión se requiere un plan detallado de capacitación para crear la necesidad de uso en cumplimiento de la normatividad vigente y por eficiencia en la ejecución de los procesos de cirugía, igualmente destacando la seguridad del paciente y el personal de quirófanos.
- La definición de compra en los hospitales públicos es por precio
- La mayoría de los hospitales privados tienen en cuenta la oportunidad para la decisión de compra. También se debe tener en cuenta la pertinencia y el cumplimiento en los requerimientos.
- Se requiere capacitación y entrega de muestras en los hospitales para la definición de compra la que puede demorar dos meses aproximadamente.

6. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El diseño organizacional se definió a través de varios talleres con los dueños de la empresa, y tiene en cuenta las exigencias para ser competitivos en el mercado ecuatoriano que se determinaron en los capítulos anteriores.

En primer lugar se define la misión de la empresa y la visión de futuro que de ella tienen los dueños, seguidamente, se definen los objetivos generales y para soportar este quehacer se formula una estructura organizacional y las cadenas de valor para el cliente y para la empresa, que definen la secuencia de los procesos y procedimientos.

Por otra parte se delinea la posición estratégica y se despliega a través de acciones y tácticas que contribuyen a fortalecer y desarrollar los impulsores de valor.

6.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA

Misión: Contribuimos a la eficiencia de la atención en salud, entregando insumos médico hospitalarios y productos de higiene personal de alta calidad, que satisfacen integralmente las necesidades de nuestros clientes a precios Justos.

Con altos estándares de pertinencia, oportunidad, responsabilidad y compromiso generamos confianza y seguridad en nuestros clientes, usuarios y proveedores.

Visión: En cinco años seremos una empresa exitosa y preferida como proveedora del sector salud ecuatoriano, con proyección internacional.

Brindaremos un excelente servicio y soluciones integrales para cada necesidad. Nuestro equipo humano comprometido y altamente efectivo, nos impulsará a ser líderes en el mercado. La fe que todo lo puede es el eje principal de nuestro éxito

VALORES

- Amor: Entregamos lo mejor de nosotros, para encontrar en la felicidad del otro nuestra propia felicidad. Recorremos nuestro camino con fe y esperanza para dejar la mejor semilla y trascender.
- Responsabilidad: Nuestras acciones son propositivas e integrales, trabajamos siempre en pro del mejoramiento de la atención en la salud, el entorno y la natural.
- Pertenencia: En nuestra empresa nos sentimos parte de una familia. Tenemos la posibilidad de sentir como propio cada actuar y así entregamos afecto, confianza y

buena comunicación en nuestras labores diarias. Damos y recibimos un trato justo que nos ayuda a ser mejores personas cada día.

- Integridad: Somos capaces de hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos y con quienes nos relacionamos. Trabajamos continuamente en la construcción de nuestros valores.
- Familia: Como el valor que nos motiva, la familia constituye el motor y el impulso que apresta nuestra energía para nuestras tareas diarias. Por ello buscamos trascender dejando una huella en la vida, con respeto absoluto por uno mismo y por todo lo que nos rodea.

6.2. OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

- Importar y distribuir dispositivos médico quirúrgicos certificados en calidad en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay en la república del Ecuador.
- Penetrar el mercado y posicionar la compañía entre las mejores proveedoras del Sector Salud en Ecuador.
- En el Lapso de 5 años lograr una participación en el mercado del 10%
- Implementar un sistema de calidad que garantice una prestación de servicios de calidad.

6.3 DEFINICIONES ESTRATEGICAS

Con las premisas anteriores y la identificación de exigencias del mercado identificadas en los capítulos precedentes se define la siguiente posición estratégica:

Posicionamiento De Marca: Posicionar la marca y la empresa con base en un producto excelente que se brinde con buena atención, cumplimiento en la entrega (cantidades y especificaciones técnicas) y de manera oportuna.

Competencia: Competir *con menores precios* manteniendo un margen que asegure rentabilidad de la empresa.

Promoción: Desarrollar promoción de los productos por medio de marketing directo, programas de fidelidad y relaciones públicas debido a que en la decisión interviene el personal que utiliza los productos dentro los hospitales.

Posición: La empresa penetrará en el mercado en la provincia de Pichincha, Guayas y Azuay. Se atenderá directamente las demandas del MSP y a los hospitales con internación y a través de distribuidores con un perfil establecido a minoristas.

6.4. MODELO DE OPERACIÓN PARA LA CONSTRUCCION DE VALOR

El modelo de operación de la empresa, se diseñó partiendo de dos premisas fundamentales:

Grafico No. 10: Operación de la Empresa



La primera se refiere a la estrategia competitiva definida por la empresa que especifica una posición mediante la cual se ofrece un producto excelente a menor precio y que se entrega con buena atención, cumplimiento (cantidades y especificaciones técnicas) y de manera oportuna. Vemos en el mapa la secuencia de los procesos misionales que agregan valor para el cliente en línea horizontal a la derecha. En este sentido el modelo de operación parte de la identificación de las necesidades y requisitos del cliente, como la base para la competitividad y desarrolla una primera cadena de valor para el cliente en los procesos misionales de planeación de mercadeo, Compras, logística de entrada, almacén, comercialización, logística de salida y servicio. Estos procesos contribuyen directamente a la satisfacción de los clientes.

La oferta de valor agregado para los clientes se inicia en primer lugar en sus productos con certificación de calidad, en segundo lugar encontramos que se requiere implementar una política de compras que se ajuste al plan de ventas teniendo en cuenta frecuencias de pedido de los clientes y evitando exceso de inventarios. La logística de entrada y almacén contribuyen en los menores costos. En comercialización tenemos el punto de contacto directo con los clientes, contribuirá con la precisión en las especificaciones de los requerimientos y su gestión al interior de la empresa. En cuanto al servicio el área comercial

confirmará entrega de pedidos y se encargará de subsanar cualquier dificultad que se pueda presentar. Igualmente el personal de esta área que conoce la asistencia en salud que se brinda en los hospitales y maneja en detalle las condiciones técnicas de cada una de las líneas nos permitirá el conocimiento de las situaciones particulares de cada cliente para ofrecer soluciones integrales y a la medida.

La segunda, se relaciona directamente con el objetivo de sustentabilidad en el mercado, en este sentido adoptamos el concepto de construcción de valor agregado para la empresa a través de inductores de valor propuesta por Alfred Rappaport. Vemos en el mapa la secuencia hacia arriba de los procesos misionales que agregan valor a la empresa ellos son: planificación de mercadeo, compras, comercialización y servicio.

Por otra parte el mapa muestra tres categorías de procesos: De apoyo, misionales y gerenciales. Los procesos de apoyo son transversales y de soporte para la ejecución de todos los demás en cuanto a la gestión de los recursos. Los procesos misionales incorporan los valores agregados para los clientes y también para la empresa. Los procesos gerenciales impulsan la visión y desarrollo de la empresa.

Procesos de Apoyo: Se encuentran los procesos de Gestión financiera, apoyo logístico, sistema de información y Talento humano.

Procesos Misionales: Planeación de mercadeo, compras, logística de entrada, almacén, comercialización, logística de salida, servicio.

Procesos Gerenciales: Investigación y Desarrollo, Gestión Gerencial, Gestión de Calidad.

6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura matricial que se propone permite a la organización desempeñarse en los tres centros económicos objetivo y dirigir las operaciones desde Quito

Grafico No. 11: Estructura de la Organización



En el nivel directivo se encuentra la junta directiva y la gerencia, también se situó inicialmente una asesoría jurídica permanente por el conocimiento de las leyes y normas que rigen en Ecuador y que no son familiares para los dueños. Los cuatro departamentos están alineados con el mapa de procesos para asumir las responsabilidades de la siguiente manera:

La gerencia responderá por la gestión de los procesos de su rol y la gestión de la calidad. El departamento de planeación se encargará de la planificación y desarrollo y de Mercadeo. El departamento de operaciones se encargará de Compras, logística de entrada, almacén y logística de Salida. El departamento comercial se encargará de comercialización y servicios con una fuerza de ventas que operará en las tres provincias. Y por último el departamento administrativo y financiero gestionará apoyo logístico talento humano y sistema de información.

6.6 TÁCTICAS DE APOYO A LA POSICION ESTRATEGICA CLASIFICADAS POR IMPULSORES DE VALOR

En las páginas siguientes se muestra en primer lugar, el despliegue de la estrategia y los objetivos empresariales para su implementación. En segundo lugar se muestra su relación con los impulsores de Valor.

Tabla No. 27: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA: Mejor Calidad, Menor Precio

CRITERIOS	QUE	COMO	responsable
-----------	-----	------	-------------

CALIDAD:

Producto Certificado en calidad	La fábrica proveedora de la compañía tiene certificación de calidad de todos sus productos	Solicitar los certificados de calidad de los productos para soportar las ofertas.	Gerencia
Buena atención	Formular un protocolo de atención	Con Fuerza de ventas formular protocolo de atención	Departamento Comercial
	Contar con personal Calificado que conozca de la prestación de servicios de salud	Contratación de personal para ventas con perfil de profesionales enfermeras o instrumentadores en las tres provincias.	Gerencia
	Agenda de visitas a clientes para: Ofrecer el producto, tomar pedidos, retroalimentar resultados	Elaboración de agendas con fuerza de ventas por provincia	Departamento Comercial
	Sistema de información para manejo de pedidos fuera de la sede de la casa matriz	Implementar sistema de información en red para las tres provincias	Gerencia
	Cumplimiento: Cantidades y especificaciones técnicas	Disponer del inventario suficiente en las referencias pertinentes de acuerdo al portafolio	Definir política de inventarios con stock mínimos detallando las referencias
Oportunidad	Manejo adecuado de inventarios	Definir Política de Inventarios con stock mínimos	Departamento financiero y de operaciones
	Política de compras acorde con la demanda	Definir política de compras de acuerdo a la demanda	Departamento financiero y de operaciones
	Sistema de despacho y entrega eficiente	Implementar proceso de despachos y entrega en los hospitales	Departamento de operaciones
Calidad en el producto y el servicio	Implementar sistema de calidad y certificar la empresa	Capacitación y contratación del recurso humano	Gerencia

MENORES PRECIOS

	Manejo eficiente de los inventarios: Comprar evitando exceso	Sistema para manejo de inventarios de almacén	Departamento financiero y de operaciones
	Eficiencia en los trámites de importación	Definir proceso de importación	Gerencia
	Eficiencia en el manejo de almacén	Definir proceso de recepción almacenamiento y despacho	Departamento de operaciones

Tabla No. 27(continuación)

	Eficiencia en el transporte y entrega de la mercancía	Implementar proceso de despachos y entrega en los hospitales	Departamento de operaciones
	Oportuna gestión de cartera	Determinar política de cartera	Departamento financiero
	Disminuir costos de no calidad en todos los procesos	Implementar sistema de calidad. Monitoreo de los costos	Departamento de Planeación y desarrollo
DESPLIEGUE OBJETIVO: Posicionamiento de marca y participación en el mercado del 10% en 5 años			
(adicionalmente a los puntos anteriores, deberemos tener en cuenta los siguientes):			
Mercadeo	Plan de mercadeo directo a través de la fuerza de ventas	Presentación de la empresa y portafolio a clientes potenciales en cada provincia. Congresos.	Gerencia
	Recurso humano con total conocimiento de los productos.	Capacitación con el proveedor y talleres de refuerzo	Gerencia
	Desarrollo relaciones públicas con las personas que definen las compras	A través de reuniones para acercamiento con quienes definen las compras	Gerencia, departamento comercial
Participación en el mercado	Plan de ventas puntual por cada línea de producto	Construcción de plan de ventas detallado en cada línea. Monitoreo de los logros en ventas	Departamento comercial
		Contratar la fuerza de ventas necesaria para el crecimiento	Gerencia
	Eficiencia y eficacia en la entrega de los productos	Implementar sistema de información en red para las tres provincias	Gerencia

Tabla No. 28. implementación de la estrategia y su vinculación con tácticas e impulsores de valor

CRITERIOS	QUE	COMO	TACTICA	IMPULSORES DE VALOR RELACIONADOS
Producto Certificado en calidad	La fábrica proveedora de la compañía tiene certificación de calidad de todos sus productos	Solicitar los certificados de calidad de los productos para soportar las ofertas.	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
Buena atención	Formular un protocolo de atención	Con Fuerza de ventas formular protocolo de atención	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
	Contar con personal Calificado que conozca de la prestación de servicios de salud	Contratación de personal para ventas con perfil de profesionales enfermeras o instrumentador es en las tres provincias.	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
	Agenda de visitas a clientes para: Ofrecer el producto, tomar pedidos, retroalimentar resultados	Elaboración de agendas con fuerza de ventas por provincia	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
	Sistema de información para manejo de pedidos fuera de la sede de la casa matriz	Implementar sistema de información en red para las tres provincias	Invertir en activos especializados que generen diferenciación	Inversión en capital fijo

Tabla No. 28 (continuación)

Cumplimiento: Cantidades y especificaciones técnicas	Disponer del inventario suficiente en las referencias pertinentes de acuerdo al portafolio	Definir política de inventarios con stock mínimos detallando las referencias	Mantener el nivel de existencias coherente con el nivel diferenciador del servicio al cliente	Inversión en Capital circulante
Oportunidad	Manejo adecuado de inventarios	Definir Política de Inventarios con stock mínimos	Mantener el nivel de existencias coherente con el nivel diferenciador del servicio al cliente	Inversión en Capital circulante
	Política de compras acorde con la demanda	Definir política de compras de acuerdo a la demanda	Mantener el nivel de existencias coherente con el nivel diferenciador del servicio al cliente	Inversión en Capital circulante
	Sistema de despacho y entrega eficiente	Implementar proceso de despachos y entrega en los hospitales	Introducir mecanismos para mejorar el ratio de aprendizaje a través de la estandarización.	Margen de beneficio de explotación
	Calidad en el producto y el servicio	Implementar sistema de calidad y certificar la empresa	Capacitación y contratación del recurso humano	creación de actividades generadoras de valor que crean medios de diferenciación
MENORES PRECIOS	Precios bajos	Política de precios	Mantenimiento de precios menores: manejo de inventarios, política de compras y cartera	Tasa de crecimiento en ventas
	Manejo eficiente de los inventarios: Comprar evitando exceso	Definir Política de Inventarios con stock mínimos	Mantener el nivel de existencias coherente con el nivel diferenciador del servicio al cliente	Inversión en Capital circulante
	Eficiencia en los trámites de importación	Definir proceso de importación	Introducir mecanismos para mejorar el ratio de aprendizaje a través de la estandarización.	Margen de beneficio de explotación
	Eficiencia en el manejo de almacén	Definir proceso de recepción almacenamiento y despacho	Introducir mecanismos para mejorar el ratio de aprendizaje a través de la estandarización.	Margen de beneficio de explotación

Tabla no. 28 (continuación)

	Eficiencia en el transporte y entrega de la mercancía	Implementar proceso de despachos y entrega en los hospitales	Introducir mecanismos para mejorar el ratio de aprendizaje a través de la estandarización.	Margen de beneficio de explotación
	Oportuna gestión de cartera	Determinar política de cartera	Gestionar cuentas a cobrar de clientes para reducir su plazo medio de cobro	Inversión en capital Circulante
	Disminuir costos de no calidad en todos los procesos	Implementar sistema de calidad. Monitoreo de los costos	Mecanismo par mejora el ratio de aprendizaje utilizando auditorías para el mejoramiento.	Margen de beneficio de explotación
	Plan de mercadeo directo a través de la fuerza de ventas	Presentación de la empresa y portafolio a clientes potenciales en cada provincia. Congresos.	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
	Recurso humano con total conocimiento de los productos.	Capacitación con el proveedor y talleres de refuerzo	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
Mercadeo	Desarrollo relaciones públicas con las personas que definen las compras	A través de reuniones para acercamiento con quienes definen las compras	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
Participación en el mercado	Plan de ventas puntual por cada línea de producto	Construcción de plan de ventas detallado en cada línea. Monitoreo de los logros en ventas	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas

Tabla no. 28 (continuación)

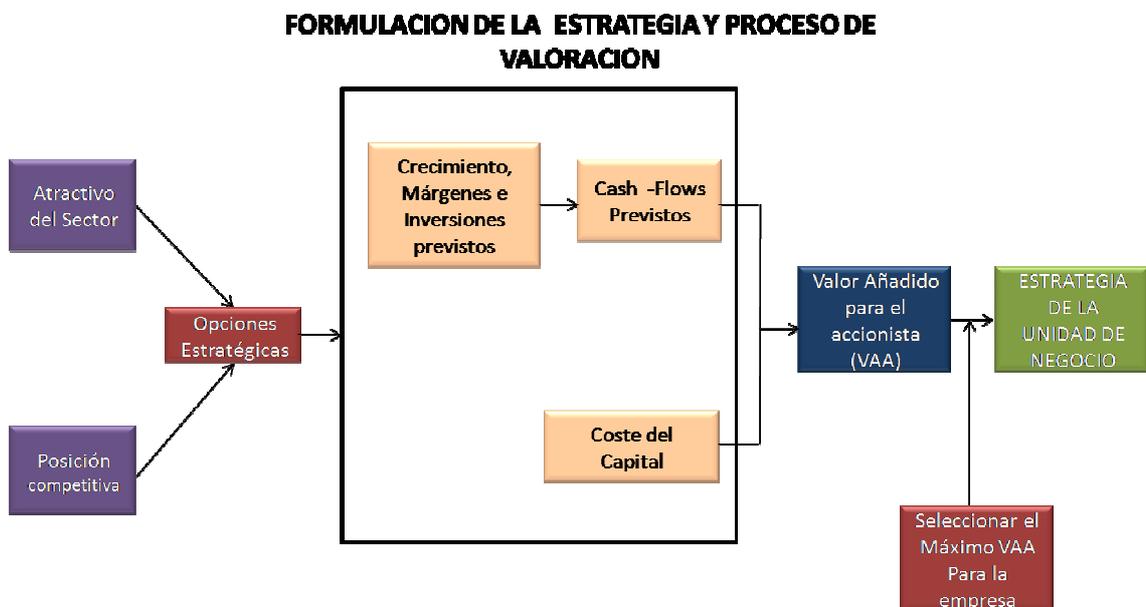
		Contratar la fuerza de ventas necesaria para el crecimiento	Crecimiento en el segmento de los hospitales privados con internación en donde la decisión de compra a parte del precio tiene en cuenta la calidad en el servicio.	Tasa de crecimiento en ventas
	Eficiencia y eficacia en la entrega de los productos	Implementar sistema de información en red para las tres provincias	Invertir en activos especializados que generen diferenciación	Inversión en capital fijo

7. VALORACION DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se aplica la Metodología Propuesta por Alfred Rappaport, en el Libro: “La creación de valor para el accionista”, en el cual señala que a la hora de maximizar el valor para los accionistas, es fundamental distinguir entre la formulación de las estrategias de la empresa y la valoración de estas estrategias.

La valoración de las estrategias implica la determinación del valor agregado para el accionista. Es decir para que una estrategia tenga éxito se requiere además de su formulación determinar si su aplicación puede agregar valor para los dueños de las empresas. El planteamiento del autor se esquematiza en el cuadro siguiente:

Grafico No. 12: Valoración de la estrategia



FUENTE: LA CREACION DE VALOR PARA EL ACCIONISTA. Alfred Rappaport

El atractivo del sector hace referencia al análisis del entorno, determinando el crecimiento esperado de un mercado, los fundamentos de la oferta y la demanda, la normatividad, la tecnología etc. La posición competitiva de una empresa en un sector depende del segmento donde se ubique, y su análisis implica encontrar las fortalezas y debilidades de los competidores y las reacciones ante estas posiciones. El autor dice que: “la creación de un valor sostenible, es decir, el desarrollo de oportunidades de largo plazo para invertir con rendimientos superiores al coste de capital es la prueba definitiva de una ventaja competitiva”. (Rappaport Alfred, 1998, p.98). En el libro en mención, el autor explica como la

valoración de las estrategias permite a las empresas identificar su atractivo y las fuentes críticas de creación de valor.

Recordando que el enfoque del valor para el accionista calcula el valor económico de una inversión descontando los cash flows previstos utilizando como factor de descuento el coste de capital. Así este enfoque no calcula el valor de la empresa sino el valor añadido por su estrategia durante el período que abarca la previsión.

VALOR PARA EL ACCIONISTA = Valor societario – Deuda

VALOR SOCIETARIO = Valor actual del cash flow de explotación durante el periodo de explotación + Valor residual + Valores negociables

CASH FLOW = Entradas de caja – Salidas de caja
= ((Ventas de año anterior)(1+tasa de crecimiento de las ventas)(margen de beneficio de explotación)(1-tipo impositivo pagado sobre el beneficio)) – (inversión incremental en capital fijo y en capital circulante).

INCREMENTO DE INVERSION EN CAPITAL FIJO = Gastos de capital – Gastos de Amortización

INCREMENTO DE INVERSION EN CAPITAL CIRCULANTE = Representa la inversión neta en cuentas a cobrar, existencias, cuentas a pagar y otras para mantener el crecimiento de las ventas.

COSTO DE CAPITAL = Es la media ponderada de los costos de la deuda y del capital propio de la empresa. El costo de capital es esencial para establecer la tasa de rentabilidad mínima aceptable

VALOR RESIDUAL = Es el valor atribuible al período siguiente al de previsión se puede calcular por el método de la renta anual perpetua.

SUSTENTABILIDAD: avanzar sobre la competencia y permanecer en ese lugar de liderazgo

Según estos fundamentos, en primer lugar y con base en el Now How de los dueños de la empresa, se definen los lineamientos para las proyecciones de compras, ventas y margen de beneficio. Con estos datos se elabora el flujo de caja y se cuantifica el valor para el accionista.

En segundo lugar, y tomando en cuenta lo definido en el numeral 6.6 de este trabajo en donde se presenta la relación entre el despliegue de la estrategia escogida con los impulsores de valor, aquí se cuantifican las acciones para determinar los potenciales resultados en cuanto a flujo de caja y Valor para el accionista (valoración de la estrategia).

Para finalizar se comparan los resultados obtenidos en cuanto valor agregado para el accionista, aplicando por un lado el Now How y por otro la estrategia definida. Igualmente y para tomar otras referencias se cuantifica la tasa interna de retorno y Valor presente Neto para los dos casos.

7.1. DECISIONES DE LA DIRECCION SEGÚN NOW HOW DE LA EMPRESA

7.1.1. Explotación. Según el mercado potencial descrito en el capítulo No 1, a continuación se define el mercado objetivo en cada una de las líneas a comercializar que son: Succión, Diagnósticos por Biopsias, respiratoria y prevención de infecciones. Se tiene en cuenta los principales centros de consumo, a saber en las provincias de Azuay, Guayas y Pichincha y los datos de cirugías y egresos de los hospitales.

Mercado objetivo línea de succión: Se define el mercado objetivo de esta línea a partir del consumo de los productos en las intervenciones quirúrgicas y en las intervenciones de ginecología y atención de partos por cesárea.

Así, se toma el 50% como intervenciones quirúrgicas que requieren los dispositivos de succión y de estas solamente el 10 % quedan constituidas como mercado objetivo. Igual procedimiento se realiza con las intervenciones gineco obstétricas en donde el 50% se considera demanda potencial a atender y el 10% objetivo a atender. (Ver tabla No.29). Se consideran por separado estas intervenciones quirúrgicas debido a la diferencia en el consumo de los productos para succión.

Provincias	TOTAL INTERVENCIONES QUIRURGICAS	TOTAL DEMANDA POTENCIAL 50%	MERCADO OBJETIVO 10%	TOTAL GINECO CESAREAS	TOTAL DEMANDA POTENCIAL 50%	MERCADO OBJETIVO 10%
AZUAY	9.230	4.615	462	1.612	806	81
GUAYAS	27.351	13.676	1.368	7.113	3.557	356
PICHINCHA	40.832	20.416	2.042	6.953	3.477	348
TOTAL	77.413	38.707	3.871	15.678	7.839	784

Mercado objetivo línea de prevención de infecciones –guantes: Se define el mercado objetivo de esta línea a partir de los consumos de los productos en las intervenciones quirúrgicas y gineco obstétricas, intervenciones ambulatorias y pacientes internados y otros procedimientos, como se puede apreciar en la tabla No. 30.

Así, se toma el 30% como intervenciones quirúrgicas y gineco obstétricas que requieren los guantes y de estas solamente 15 % queda constituida como mercado objetivo que demanda guantes antialérgicos.

Tabla No 30: PREVENCIÓN DE INFECCIONES – GUANTES ANTIALERGICOS						
Provincias	TOTAL INTERVENCIONES QUIRURGICAS Y GINECOOBST	TOTAL DEMANDA POTENCIAL	MERCARDO OBJETIVO	TOTAL AMBULATORIOS, INTERNACION Y OTROS PROC.	TOTAL DEMANDA POTENCIAL	MERCARDO OBJETIVO
AZUAY	36.275	10.883	1.632	8.152	2.446	367
GUAYAS	39.568	11.87	1.781	39.783	11.935	1.79
PICHINCHA	52.465	15.74	2.361	33.768	10.13	1.52
TOTAL	128.308	38.492	5.774	81.703	24.511	3.677

Mercado objetivo línea respiratoria: Para cuantificar el mercado objetivo de esta línea se toma como base el número de egresos hospitalarios considerando que en el 20% se utilizan dispositivos respiratorios y solamente el 3% de estos se suministrarán por parte de la firma en estudio. (Ver tabla No. 31)

Tabla No. 31: LINEA RESPIRATORIA			
Provincias	TOTAL DE EGRESOS HOSPITALARIOS	TOTAL DEMANDA POTENCIAL	MERCARDO OBJETIVO
AZUAY	19.631	3.926	118
GUAYAS	67.994	13.599	408
PICHINCHA	69.216	13.843	415
TOTAL	156.841	31.368	941

Mercado objetivo diagnostico por biopsias: Para cuantificar el mercado objetivo de esta línea se toma como base el número de egresos hospitalarios considerando que en el 20% requerirán diagnóstico por biopsia y solamente el 2% de estos se suministrarán por parte de la firma en estudio. (Ver tabla No. 32)

Tabla No. 32: Diagnóstico por Biopsias			
Provincias	TOTAL EGRESOS ALTAS	TOTAL DEMANDA POTENCIAL	MERCARDO OBJETIVO
AZUAY	19.631	3.926	79
GUAYAS	67.994	13.599	272
PICHINCHA	69.216	13.843	277
TOTAL	156.841	31.368	627

Inversiones y financiación: Los dueños de la empresa definen aportar el capital necesario para el montaje y puesta en marcha de la empresa, más los gastos de funcionamiento durante el primer año, y los insumos necesarios de un primer pedido de dispositivos a comercializar y no acudir a créditos bancarios. El valor aportado por los dueños es de: Us\$261.534.9

7.1.2. Presupuesto: La empresa elaboró un presupuesto para el montaje y puesta en marcha y para su operación durante el primer año. Los componentes que se describen a continuación tienen en cuenta los costos de montaje, los gastos de funcionamiento y los costos de las compras del primer pedido, así:

Costos de montaje:

Tabla No. 33: COSTOS DE MONTAJE TOTAL (US)

CONCEPTO	VALOR (us)
TRAMITES Y LICENCIAS	2.058,12
PUBLICIDAD	1.553,89
UTILES Y PAPELERIA	104,12
MUEBLES Y ENCERES - EQUIPO DE OFICINA	726,41
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3.565,34
EQUIPO DE TRANSPORTE	9.499,56
IMPREVISTOS	426,00
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	1.877,33
HONORARIOS COSTO MONTAJE	108.042,00
TOTAL	127.852,76

COSTO MONTAJE TOTAL

127.852,76

Tabla No. 34: GASTOS FUNCIONAMIENTO MENSUAL

FECHA	VALOR (us)
ARRENDAMIENTOS	110,0
SERVICIOS PUBLICOS	53,8
UTILES Y PAPELERIA	63,7
HONORARIOS ADMINISTRATIVOS	3.840,0
HONORARIOS VENTAS	4.521,0
GASTOS VIAJE Y VIATICOS	75,0
IMPUESTOS	930,0
SEGUROS	38,6
MANTENIMIENTO	13,5
GASTOS DIVERSOS	882,4
GASTOS LEGALES	25,0
TOTAL 1 MES	9.623,0
TOTAL AÑO	115.476,0

COSTO DE MONTAJE Y GASTOS FUNCIONAMIENTO PRIMER AÑO	243.328,76
COSTOS PRIMER PEDIDO	18.206,14
TOTAL	261.534,94

7.1.3. Proyección de compras y ventas en el primer año. La proyección de compras parte de la valoración de los costos unitarios de cada dispositivo y la cuantificación de la demanda de cada producto según la cantidad de cirugías o egresos definidos en el mercado objetivo, así:

Costos unitarios de compra y determinación del precio de venta: Estos costos se discriminan por cada línea y por cada referencia de dispositivo y tienen en cuenta la presentación, el precio FOB, los costos de flete con un valor 6.34% sobre el precio FOB, la nacionalización con el 8.74% sobre el FOB, El arancel del 5%, y el IVA del 12% sobre el total del costo.

El precio de venta se determinó teniendo en cuenta un valor del 54.36% adicional al valor de compra. Ver Anexo No 1: Matriz de costeo de las mercancías y determinación del precio de venta.

Costos de las mercancías y ventas en el primer año: Para valorar la mercancía a vender en el primer año, se determina en primer lugar el consumo por cada cirugía o egreso en cada referencia de línea a comercializar.

El número de cirugías a tener en cuenta en el año está dado por el mercado objetivo definido en el numeral 7.1.1.

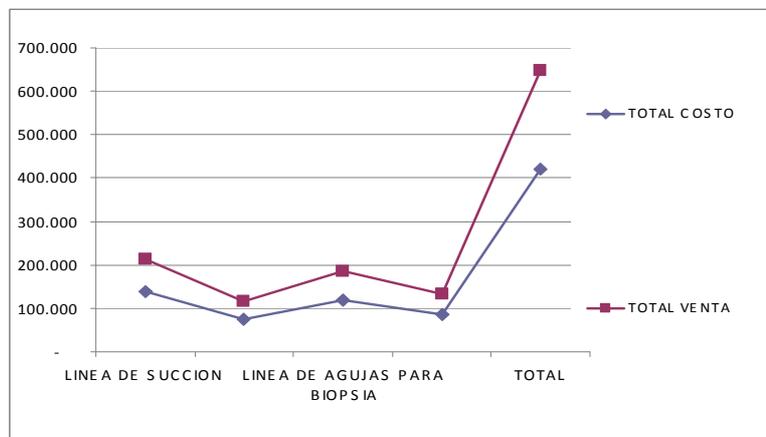
Los resultados se muestran en los anexos: No 2: Cantidades consumidas en el primer año, No 3 Proyección de costos de mercancías en el primer año, No 4 Proyección de Ventas en el primer año.

En el cuadro y gráfica siguientes, se presenta un resumen de la proyección de compras y ventas del primer año según el Now How de la empresa.

Tabla No. 35: PROYECCION DE COSTOS Y VENTAS DEL PRIMER AÑO

	LINEA DE SUCCION	LINEA RESPIRATORIA	LINEA DE AGUJAS PARA BIOPSIA	LINEA DE PREVENCION DE INFECCION	TOTAL
COSTO FOB	114.607	62.954	99.709	72.23	349.5
INTERMEDIACION	23.013	12.641	20.022	14.504	70.18
COSTO TOTAL	137.62	75.595	119.731	86.733	419.679
IVA	16.514	9.071	14.368	10.408	50.362
COSTO TOTAL	154.134	84.667	134.098	97.141	470.041
TOTAL VENTA	211.723	116.301	184.201	133.436	645.661
	33%	18%	29%	21%	100%

Gráfico No. 13: Gráfica Proyección De Compras Y Ventas Primer Año



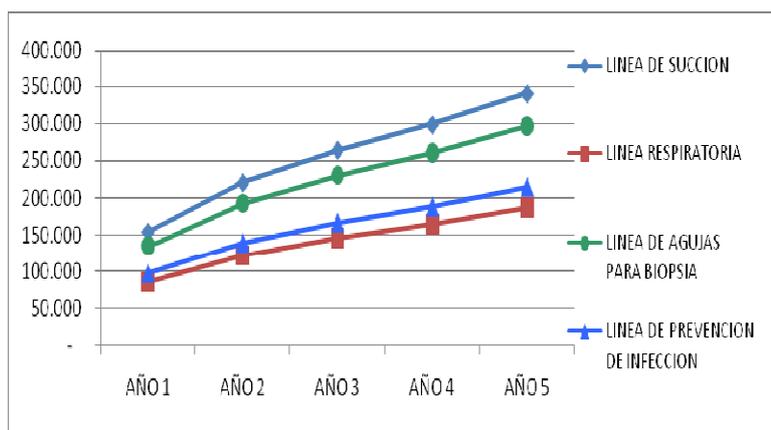
7.1.4. Proyección de compras y ventas en cinco años. Los dueños de la empresa consideran un horizonte de cinco años para la proyección de los resultados de su negocio de importación y comercialización de dispositivos médicos en Ecuador. El crecimiento para el segundo año se proyecta en 43.1%, teniendo en cuenta que en el primer año no se podrá llegar a todo el mercado objetivo dado que se requieren tres meses para lograr el registro sanitario en la línea de succión y también se debe capacitar al personal de ventas para el manejo de los productos. Se proyecta un crecimiento del 20% para el tercer año, del 13% para el cuarto año y del 14% para el quinto año.

Los resultados se muestran en los cuadros y gráficas siguientes:

Tabla No. 36. Proyección de compras por línea

LÍNEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LÍNEA DE SUCCION	154.134	220.566	264.679	299.088	340.960
LÍNEA RESPIRATORIA	84.667	121.158	145.390	164.291	187.291
LÍNEA DE AGUJAS PARA BIOPSIA	134.098	191.895	230.274	260.209	296.639
LÍNEA DE PREVENCIÓN DE INFECCIÓN	97.141	139.009	166.811	188.497	214.886
TOTAL AÑO	470.041	672.629	807.154	912.084	1.039.776

Gráfico No. 14: Gráfica proyección de compras en cinco años por línea.



Grafica No. 15 Grafica total proyección de compras

LINEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRAS	470.041	672.629	807.154	912.084	1.039.776

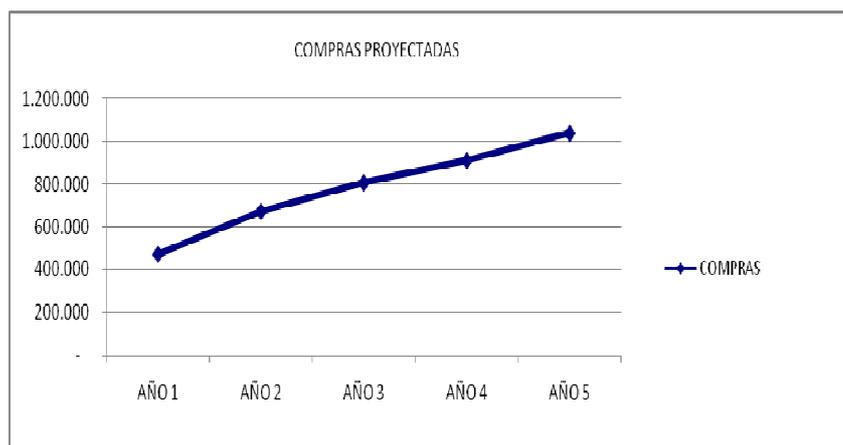
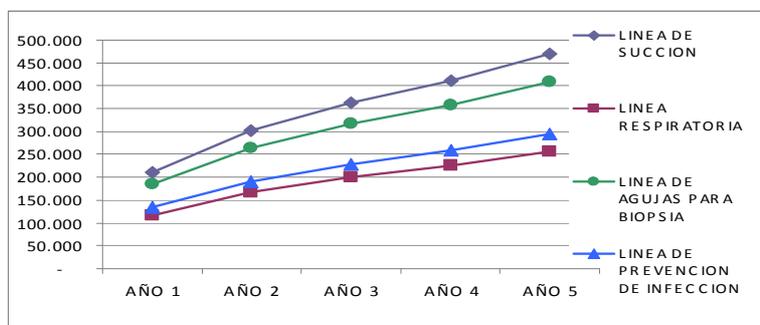


Tabla No. 37. Proyección de ventas por línea

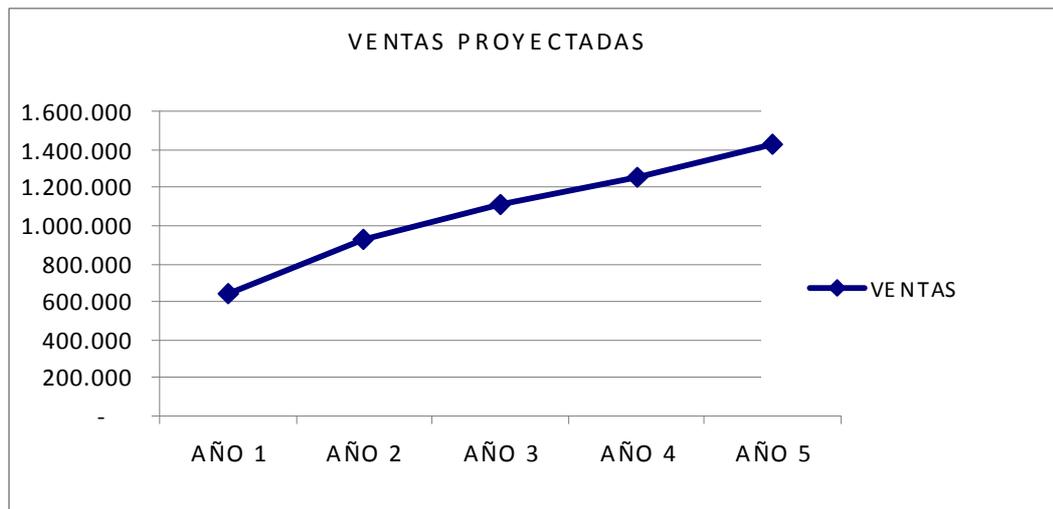
LINEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LINEA DE SUCCION	211.723	302.975	363.570	410.835	468.351
LINEA RESPIRATORIA	116.301	166.426	199.711	225.674	257.268
LINEA DE AGUJAS PARA BIOPSIA	184.201	263.592	316.310	357.431	407.471
LINEA DE PREVENCIÓN DE INFECCIÓN	133.436	190.947	229.136	258.924	295.173
TOTAL AÑO	645.661	923.940	1.108.728	1.252.863	1.428.264

Grafica No. 16. Grafica proyeccion de ventas en cinco años por línea



Grafica No. 17. Grafica total proyección de ventas

LINEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	645.661	923.940	1.108.728	1.252.863	1.428.264



7.1.5. Cash Flow. El cálculo del flujo de caja se realizó por el método directo y tiene en cuenta los componentes de Operación, financiación e inversión. A continuación se muestra el flujo de caja resultado de las decisiones tomadas por la dirección de la empresa según el Now How.

Tabla No 38. Flujo de caja proyectado según now how (us)

TIEMPO DE PREVISION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN					
(+) Ventas de Contado	451.962,39	646.758,18	776.109,82	877.004,09	999.784,67
(+) Recuperación de Cartera	107.610,09	240.078,12	307.980,09	356.640,94	405.092,37
(-) Pago de Proveedores	349.499,80	500.134,22	600.161,06	678.182,00	773.127,48
(-) Fletes importación	22.158,29	31.708,51	38.050,21	42.996,74	49.016,28
(-) Nacionalización	30.546,28	43.711,73	52.454,08	59.273,11	67.571,34
(-) Pago de Personal y laborales	100.332,00	105.017,50	110.016,34	115.363,13	121.085,14
(-) Gastos de funcionamiento	1.187,00	1.543,10	2.006,03	2.607,84	3.390,19
(-) Gastos de montaje	127.852,77	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de Impuestos	115.659,38	164.177,74	197.013,28	222.625,01	253.792,51
CAJA DE OPERACIÓN (1)	187.663,04	40.543,50	84.388,90	112.597,21	136.894,08
ACTIVIDAD DE FINANCIACION					
(+) Crédito nuevos Capitales en Efectivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de Servicio de la Deuda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAJA DE FINANCIAMIENTO (2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVIDAD DE INVERSION					
(+) Ingresos, rendimientos y redención de inversiones financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Ingresos por Venta de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Constitución de Nuevas Inversiones Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Compra de Activos Fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAJA DE INVERSION (3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(1) + (2) + (3) = CAJA DEL PERIODO	187.663,04	40.543,50	84.388,90	112.597,21	136.894,08
(+) CAJA INICIAL	149.200,00	38.463,04	2.080,46	86.469,37	199.066,57
= CAJA FINAL	38.463,04	2.080,46	86.469,37	199.066,57	335.960,66

Según el cuadro anterior, la caja de operación del primer año es negativa por u\$ (187.663,04) y no sustenta la actividad de la empresa, por lo tanto no posee la capacidad de respaldar las actuaciones económicas derivadas de su actividad principal que es la venta de dispositivos medico quirúrgicos, esta situación se presenta ya que en este primer año la empresa realizó gastos por conceptos de montaje y puesta en marcha de la empresa en Ecuador, cubiertos por el aporte social de los dueños.

Para los años siguientes la caja de operación proyectada empieza a crecer situación que se presenta por el incremento en las ventas y observando que la empresa empieza a paulatinamente a mantener un crecimiento es así que a su quinto año de funcionamiento resulta una caja de operación de u\$136.894.08. con un crecimiento en 5 años de u\$324.557,12 (173%). Creciendo a un promedio anual de 43.25% Permitiéndole lograr una estabilidad para respaldar sus obligaciones con el desarrollo de su actividad principal.

La caja de Financiamiento, no se contempla ya que con los aportes de los socios se ejecutaran todas las actividades que se desarrollaran.

De igual manera los socios no contemplan la utilización de inversiones o aun no se ha definido.

Por último la caja final de la proyección realizada por los dueños según el Now How, muestra el crecimiento de la empresa para los cinco años de previsión. Empiezan con una caja final negativa para el primer año de u\$-38.463.04 y al final del periodo de previsión presenta u\$335.960.66, es decir el crecimiento es muy significativo y según el flujo proyectado este crecimiento será continuo.

7.1.6. Tasa de descuento y costo de capital. La tasa de descuento utilizada para estimar el valor económico incorpora no solo la compensación por asumir el riesgo, sino también el rendimiento esperado en el mercado.

De tal manera que las tasas de descuento por cada año de previsión para la implementación de la estrategia definida por Now How de los Dueños en la empresa en estudio después de aplicar la formula es:

$1 / (1 + \text{COSTO DE CAPITAL})$ son:

AÑO 1 = 0,89873

AÑO 2 = 0,80771

AÑO 3 = 0,72591

AÑO 4 = 0,65239

AÑO 5 = 0,58632

El coste de capital para la empresa se determino teniendo como base para el cálculo los valores de la Tasa exenta de riesgo 6.50, un valor beta 1.13 y el

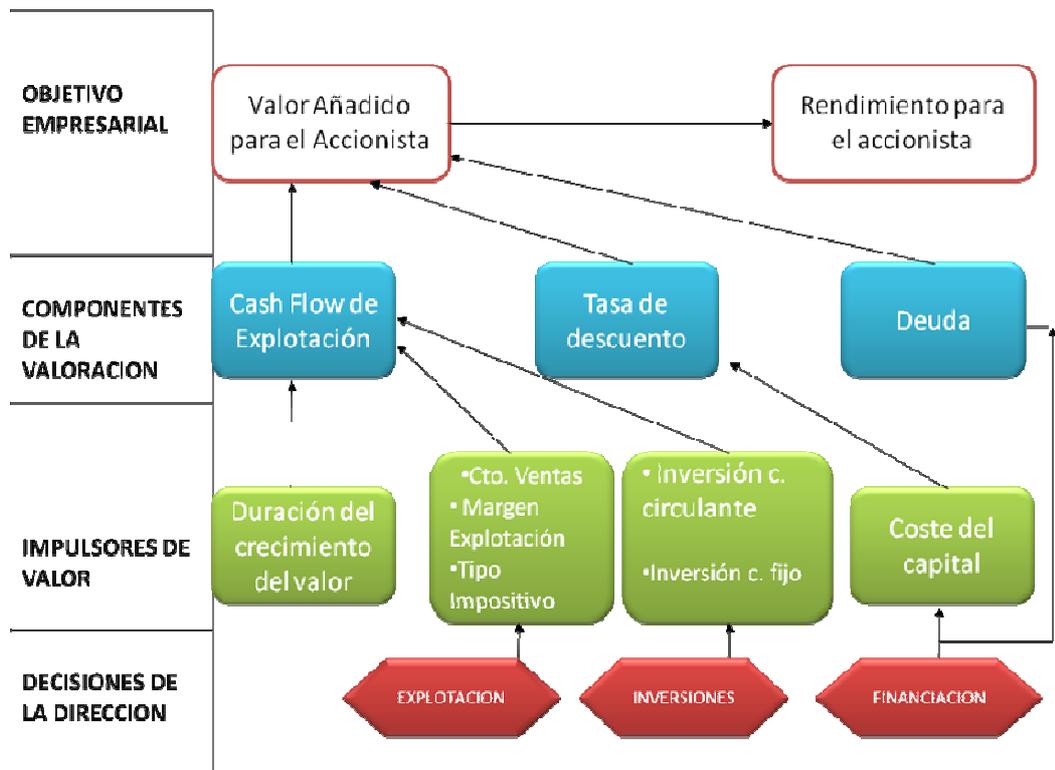
rendimiento esperado del mercado de 10.72%; así pues el valor del coste capital para la empresa es de 11.26860, es decir esta es la tasa de rentabilidad mínima que esperan obtener los dueños de la empresa. La fórmula aplicada es:

$$\text{COSTO DE CAPITAL PROPIO} = \text{TASA EXENTA DE RIESGO} + \text{BETA} \times (\text{RENDIMIENTO ESPERADO DEL MERCADO} - \text{TASA EXENTA DE RIESGO})$$

7.1.7. Deuda: Los Dueños de la Empresa no consideran al menos inicialmente la utilización de recursos provenientes de crédito.

7.1.8 Valor agregado que aportan las decisiones de los dueños de la empresa: El valor agregado que aportan las decisiones de los dueños de la empresa se calculó según la metodología propuesta por Alfred Rappaport en su libro "LA CREACION DE VALOR PARA EL ACCIONISTA". En la gráfica siguiente se muestran los elementos que serán utilizados para la determinación del valor agregado para la empresa.

Grafico No. 18. Red de valor para el accionista



La aplicación de la malla anterior para el caso en estudio se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla No. 39. Valor agregado para la empresa según decisiones de los dueños

AÑO	CASH FLOW	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL DEL CASH FLOW	VALOR ACTUAL ACUMULADO	VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL	VALOR ACTUAL ACUMULADO + VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL	VAA
1	-38.463	0,8987	-34.568	-34.568	-1.496.705	-1.531.273	-
2	2.080	0,8077	1.680	-32.887	323.354	290.467	290.466,98
3	86.469	0,7259	62.769	29.882	673.043	702.924	412.457,49
4	199.067	0,6524	129.870	159.751	898.018	1.057.769	354.844,77
5	335.961	0,5863	196.981	356.733	1.091.797	1.448.530	390.760,96
INVERSIONES Y TITULOS VALORES NEGOCIABLES						0	
VALOR DE LA EMPRESA						1.448.530	
- VALOR EN EL MERCADO DE LA DEUDA						0	
VALOR PARA EL ACCIONISTA						1.448.530	
TOTAL VAA							1.448.530,20

Para el desarrollo de la tabla anterior se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

Año: Son los años de la previsión para la empresa, se determinaron cinco (5) años.

Cash-Flow: Valor del cash-flow final de cada uno de los años de previsión.

VALOR ACTUAL DEL CASH-FLOW: Multiplicamos CASH-FLOW por FACTOR DE DESCUENTO para cada año de la previsión.

VALOR ACTUAL ACUMULADO: Sumatoria de VALOR ACTUAL DEL CASH-FLOW presente con el anterior.

VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL: Valor residual mas incremento en inversión en capital fijo. El valor residual se calculó por método de renta anual perpetua.

VAA: Es el cambio anual en los totales del valor "valor actual acumulado + valor actual del valor residual.

VALOR DE LA EMPRESA: Es el valor resultante al final de los años de previsión de VALOR ACTUAL ACUMULADO + VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL

VALOR PARA EL ACCIONISTA: Es el valor resultante de VAA menos Valor en el mercado de la deuda.

En la tabla observamos que las decisiones de los dueños de la empresa al cabo de los 5 años de previsión generan un valor agregado para los dueños de U\$1.448.530.

7.1.9. Otros Indicadores:

Otros Indicadores (TIR – VAN)

Con el fin de cotejar la metodología aplicada con la utilización de otros indicadores tradicionales presentamos a continuación los resultados en términos tasa interna de retorno y valor actual Neto.

Como resultado de los cálculos se encontró: TIR = 1,44% y VAN = 16.619,27

La tasa interna de retorno resultante, de 1,44% nos muestra que no es rentable la operación si comparamos este resultado con la tasa de rentabilidad mínima aceptada.

El valor actual resultado de la proyección de actuación de la empresa es positivo lo que significa que la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Actual Neto, es decir U\$16.619,27 que es un valor relativamente bajo para 5 años de operación.

7.2 IMPULSORES DE VALOR SEGÚN LA ESTRATEGIA DEFINIDA EN EL ESTUDIO

Recordemos que los impulsores de valor son parámetros de valoración básicos y comprenden: Tasa de crecimiento de las ventas, el margen de beneficio de explotación, el tipo impositivo sobre beneficios, la inversión en capital circulante, la inversión en capital fijo, el costo de capital y la duración del crecimiento del valor.

En las páginas siguientes, se refleja la integración de la planeación estratégica, la ventaja competitiva y la creación de valor para el accionista. Es valioso para la empresa en estudio que su proyección en Ecuador tenga en cuenta los aprendizajes propios y profundice en la minimización de los riesgos aplicando conceptos financieros que ilustren acerca del valor para los dueños, que se espera de la aplicación de la estrategia.

Según la estrategia desplegada en los cuadros del numeral 6.6, a continuación se definen los criterios de los impulsores de valor.

7.2.1 Duración del crecimiento del valor. Se prevé un periodo de cinco años, de los cuales en los tres primeros años se implementa la estrategia de manera integral.

7.2.2 Crecimiento En Ventas. En el primer año no se podrá llegar a todo el mercado objetivo dado que se requieren tres meses para lograr el registro sanitario en la línea de succión y también se debe capacitar al personal de ventas para el manejo de los productos.

Según la estrategia escogida se puede proyectar un crecimiento en ventas del 40% para el segundo año siempre y cuando la empresa en el primer año obtenga el software para los pedidos. Para el tercer año se proyecta un crecimiento del 20% con la premisa de invertir en el segundo año en la plataforma del sistema de información para el cuarto año se crecería en el 10% y en 10% en el quinto año.

7.2.3 Margen de Beneficio. El margen operacional de la empresa se proyecta igual que en el desarrollo de la estrategia por Now How y corresponde al 54.36%.

7.2.4 Tipo impositivo sobre el beneficio. De acuerdo a la actividad económica de la empresa que es la importación de dispositivos medico quirúrgicos, debemos tener presente cual es la situación fiscal de la misma, de tal manera dada la naturaleza de la actividad los impuestos que se deben pagar por las operaciones realizadas son:

1. Impuesto sobre la renta y a las ventas = 25%
2. Arancel = 5%
3. IVA = 12%

7.2.5 Inversión en capital circulante: Se contempla la inversión en existencias o en inventarios, con el crédito bancario para poder cubrir la demanda del mercado objetivo determinado, esto con el fin primordial de mantener el crecimiento de las ventas.

7.2.6 Inversión en capital fijo: Según la estrategia y por su naturaleza esta inversión se realiza para soportar la ejecución de la misma de tal manera que se hace necesario la adquisición activos como el software para el sistema de operaciones de la empresa, plataforma del sistema de información, equipos de cómputo y servidor, además la construcción y certificación del sistema de calidad. LLa inversión en capital fijo asciende a \$115.000.00. Por sus características esta inversión es el apoyo a las actividades productivas de la empresa.

7.2.7 Coste de Capital: El coste de capital para la empresa se determinó teniendo como base para el cálculo los valores de la Tasa exenta de riesgo 6.50, valor beta 1.13 y el rendimiento esperado del mercado 10.72%; así pues, el valor del coste capital para la empresa es de 11.26860, es decir esta es la tasa de rentabilidad mínima que esperan obtener los dueños.

7.3 COMPONENTES DE LA VALORACION DE LA ESTRATEGIA DEFINIDA EN EL ESTUDIO

7.3.1 Explotación. Según la demanda descrita en el capítulo No 1, a continuación se define el mercado potencial y objetivo en cada una de las líneas a comercializar que son: Succión, Diagnósticos por Biopsias, respiratoria y prevención de infecciones. Se tiene en cuenta los principales centros de consumo, a saber en las provincias de Azuay, Guayas y Pichincha y los datos de egresos de los hospitales.

Mercado Potencial. De todos los hospitales que se encuentran en los principales centros de consumo tomamos para la cuantificación del mercado, los egresos de los hospitales generales, gineco obstétricos, oncológicos y clínicas generales, los datos de egresos son:

Tabla No. 40 Egresos de Los Hospitales y Clínicas en Los Principales Centros De Consumo

PROVINCIA	H GENERAL	H GINECO OBS	H. ONCOLOGICO	CLINICA GENERAL	TOTAL
PICHINCHA	65.577	17.326	5.613	62.848	151.364
GUAYAS	54.925	54.029	5.792	44.924	159.670
AZUAY	14.918	0	3.558	22.627	41.103
TOTAL	135.420	71.355	14.963	130.399	352.137

A partir de los egresos descritos en la tabla anterior, tomamos los egresos de los hospitales que se consideran nicho y que corresponden al el 73.4% , así:

Tabla No.41 MERCADO POTENCIAL SEGÚN EGRESOS EN LOS PRINCIPALES CENTROS DE CONSUMO HOSPITALES NICHOS

PROVINCIA	H GENERAL	H GINECO OBS	H. ONCOLOGICO	CLINICA GENERAL	TOTAL
PICHINCHA	48.134	12.717	4.120	46.130	111.101
GUAYAS	40.315	39.657	4.251	32.974	117.198
AZUAY	10.950	0	2.612	16.608	30.170
TOTAL	99.398	52.375	10.983	95.713	258.469

Mercado Objetivo Línea De Succión: Se define el mercado objetivo de esta línea a partir del consumo de los productos en las intervenciones quirúrgicas y en las intervenciones de ginecología y atención de partos por cesárea, para ello asumimos un porcentaje del 60% de los egresos del mercado potencial como egresos por cirugía. Los resultados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla No. 42 Mercado Objetivo Línea De Succión

PROVINCIA	Cirugías HOS. GENERAL	Cirugías HOSPITAL ONCOLOGICO	Cirugías CLINICA GENERAL	TOTAL CIRUGIA	AÑO 1 - OBJETIVO SEGÚN CIRUGIAS	Cirugías HOSPITAL GINECO OBSTETRICO	AÑO 1 - OBJETIVO gineco obs	OBSERVACIONES
PICHINCHA	28.880	2.472	27.678	59.030	4.132	7.630	534	mercado objetivo como el 7% de las cirugías
GUAYAS	24.189	2.551	19.785	46.524	1.396	23.794	714	mercado objetivo como el 3% de las cirugías
AZUAY	6.570	1.567	9.965	18.102	543	0	0	mercado objetivo como el 3% de las cirugías
TOTAL	59.639	6.590	57.428	123.656	6.071	31.425	1.248	

La comercialización del primer año de operaciones, iniciará de directamente por la empresa en Quito y de manera insipiente en las otras provincias a través de distribuidores que tengan sede en Quito.

Mercado objetivo línea respiratoria: Se define el mercado objetivo de esta línea a partir de la consideración de que cada egreso hospitalario consume al menos un

dispositivo de la línea respiratoria. Los resultados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla No. 43. Mercado Objetivo Línea Respiratoria

PROVINCIA	egresos H GENERAL AL nicho	Egresos H GINECO OBS nicho	egresos H. ONCOLOGICO nicho	egresos CLINICA GENERAL nicho	TOTAL	AÑO 1 - OBJETIVO	OBSERVACIONES
PICHINCHA	48.134	12.717	4.120	46.130	111.101	7.777	Mercado objetivo como el 7% de los egresos
GUAYAS	40.315	39.657	4.251	32.974	117.198	0	
AZUAY	10.950	0	2.612	16.608	30.170	0	
TOTAL	99.398	52.375	10.983	95.713	258.469	7.777	

Mercado objetivo dispositivos de biopsia. Se define el mercado objetivo de esta línea a partir de la consideración de que se lograría penetrar en el mercado con el 5% de los egresos en los hospitales oncológicos en los que se requiere al menos 1 dispositivo al igual que en el 2% de los egresos de los demás hospitales y clínicas. Los resultados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla No. 44. Mercado Objetivo Dispositivos de Biopsia

PROVINCIA	Egresos H GENERAL (0.5%)	Egresos H GINECO OBS (0.5%)	Egresos CLINICA GENERAL (0.5%)	TOTAL	OBJETIVO H. ONCOLOGICO 5% egresos
PICHINCHA	241	64	231	535	206
GUAYAS	202	198	165	565	213
AZUAY	55	0	83	138	131
TOTAL	497	262	479	1.237	549
			TOTAL OBJETIVO:		1.787

Mercado Objetivo Prevención De Infecciones - Guantes Antialérgicos. Se define el mercado objetivo de esta línea a partir de la consideración de que se lograría penetrar en el mercado suministrando 10% de la demanda. Se cuantifica la demanda considerando que al menos en el 5% de los egresos se requiere un par de guantes antialérgicos.

Tabla No. 45. Mercado Objetivo Guantes Antialérgicos

PROVINCIA	5% egresos H GENERAL	5% egresos H GINECO OBS	5% egresos H. ONCOLOGICO	5% egresos CLINICA GENERAL	TOTAL	OBJETIVO AÑO 1 - 10%
PICHINCHA	2.407	636	206	2.307	5.555	556
GUAYAS	2.016	1.983	213	1.649	5.860	586
AZUAY	547	0	131	830	1.508	151
TOTAL	4.970	2.619	549	4.786	12.923	1.292

7.3.2 Inversiones y Financiación. Adicionalmente al aporte de los dueños de la empresa para el montaje, puesta en marcha, primer pedido y los gastos de funcionamiento durante el primer año, para implementar la estrategia definida en el estudio, se hace necesario recurrir a un préstamo bancario de u\$777.077.31, con el que se adquieren los equipos de computo incluidas licencias del software, capacitación del personal de ventas y certificación de calidad.

Según la proyección del flujo de caja este crédito se pagara en los tres primeros años.

Vr préstamo	777,077.31			
i	30.54%			
pago de intereses	trimestre vencido			
m	4.00			
n	3.00			
N	12.00			
Cuota capital	64,756.44			
No	Cuota	interés	abono a capital	Saldo
				777,077.31
1	124,086.30	59,329.85	64,756.44	712,320.87
2	121,742.11	56,985.67	64,756.44	647,564.43
3	116,561.60	51,805.15	64,756.44	582,807.98
4	111,381.08	46,624.64	64,756.44	518,051.54
suman año 1	473,771.09	214,745.32	259,025.77	518,051.54
5	106,200.57	41,444.12	64,756.44	453,295.10
6	101,020.05	36,263.61	64,756.44	388,538.66
7	95,839.54	31,083.09	64,756.44	323,782.21
8	90,659.02	25,902.58	64,756.44	259,025.77
suman año 2	393,719.17	134,693.40	259,025.77	259,025.77
9	85,478.50	20,722.06	64,756.44	194,269.33
10	80,297.99	15,541.55	64,756.44	129,512.89
11	75,117.47	10,361.03	64,756.44	64,756.44
12	69,936.96	5,180.52	64,756.44	0.00
suma año 3	310,830.92	51,805.15	259,025.77	
Suman	1,178,321.18	401,243.87	777,077.31	

7.3.3 Presupuesto: Adicionalmente al presupuesto descrito en el Numeral 7.1, aquí se tiene en cuenta los costos necesarios para los pedidos del primer año, así mismo incluyen los costos de la implementación de la estrategia, para el primer año la adquisición de Software para Sistema de operaciones en Red por u\$50.000.00, para el segundo año adquisición de la Plataforma Sistema de información, Equipo de cómputo y Servidor por u\$40.000.00 y el tercer año la Certificación de calidad por u\$25.000.00 en cuanto a los gastos para el personal de ventas se presupuesta para el primer y segundo año Capacitación ventas, Capacitación en calidad y Portafolio de servicios por valor de u\$9.243.00.

7.3.4 Proyección Compras y Ventas. La proyección de compras parte de la valoración de los costos unitarios de cada dispositivo y la cuantificación de la demanda de cada producto según los consumos y la cantidad de cirugías o egresos definidos en el mercado objetivo, así:

Costos unitarios de compra y determinación del precio de venta: Estos costos se discriminan por cada línea y por cada referencia de dispositivo y tienen en cuenta la presentación, el precio FOB, los costos de flete con un valor 6.34% sobre el precio FOB, la nacionalización con el 8.74% sobre el FOB, El arancel del 5%, y el IVA del 12% sobre el total del costo.

El precio de venta se determinó teniendo en cuenta un valor del 54.36% adicional al valor de compra. Ver Anexo No 1: Matriz de costeo de las mercancías y determinación del precio de venta.

Costos de las mercancías y ventas en el primer año: Para valorar la mercancía a vender en el primer año, se determina en primer lugar el consumo por cada cirugía o egreso en cada referencia de línea a comercializar. El número de cirugías a tener en cuenta en el año está dado por el mercado objetivo definido para el caso de la estrategia.

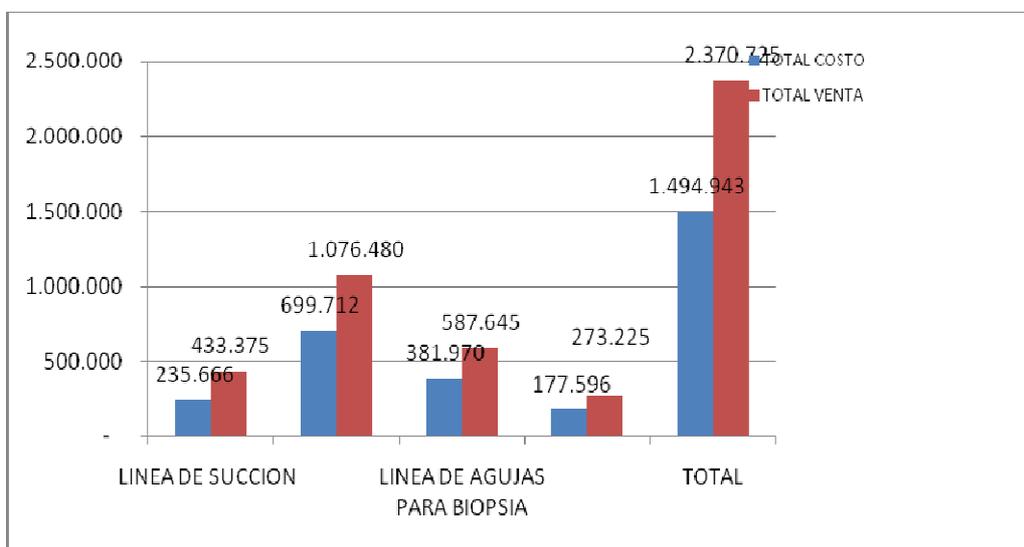
Los resultados se muestran en los anexos: No 5: Cantidades consumidas en el primer año, No 6 Proyección de costos de mercancías en el primer año, No 7 Proyección de Ventas en el primer año.

En el cuadro y gráfica siguientes, se presenta un resumen de la proyección de compras y ventas del primer año según la estrategia definida.

Tabla No. 47. Proyección de Costos y Ventas del Primer Año Según Estrategia

	LINEA SUCCION	LINEA RESPIRATORIA	LINEA DE AGUJAS PARA BIOPSIA	LINEA DE PREVENCIÓN DE INFECCIÓN	TOTAL
COSTO FOB INTERMEDIACION	175.230	520.272	284.014	132.052	1.111.568
COSTO TOTAL	35.186	104.471	57.030	26.516	223.203
IVA COSTO TOTAL	210.416	624.743	341.044	158.568	1.334.771
Compra	25.250	74.969	40.925	19.028	160.173
TOTAL VENTA	235.666	699.712	381.970	177.596	1.494.943
IVA TOTAL VENTA	386.942	961.143	524.683	243.951	2.116.719
TOTAL COSTO	46.433	115.337	62.962	29.274	254.006
TOTAL VENTA	433.375	1.076.480	587.645	273.225	2.370.725
	18%	45%	25%	12%	100%

Grafico No. 19. Proyección de compras y ventas del primer año según estrategia



7.3.5. Proyección de Compras y Ventas En Cinco Años. La estrategia planteada permite y el apalancamiento financiero permite una penetración del mercado, así en el primer año se proyecta unas ventas totales de Us\$2.370.725, el crecimiento

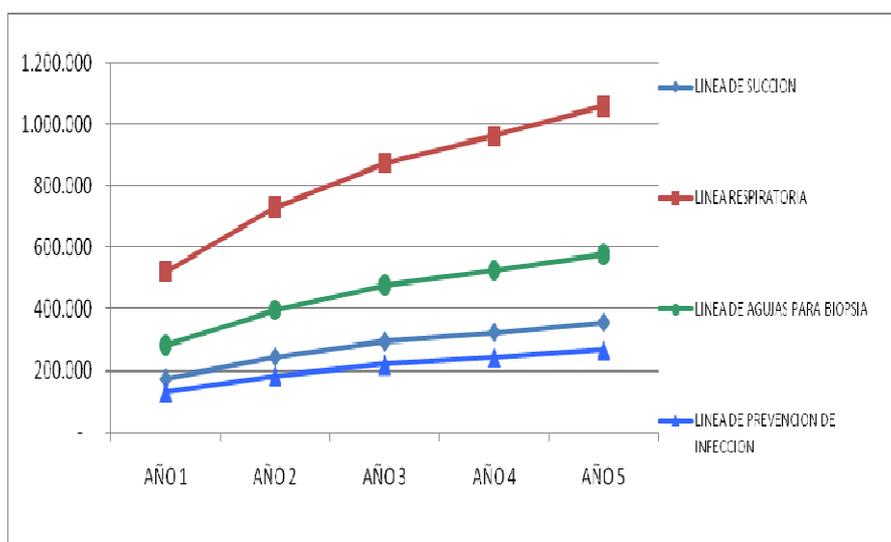
para el segundo año se proyecta en 40%. Para el tercer año el 20%, el 10% para el cuarto año y del 10% para el quinto año.

Los resultados se muestran en los cuadros y gráficas siguientes:

Tabla No. 48. Proyección De Compras Por Línea En Cinco Años

LINEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LINEA DE SUCCION	175.23	245.322	294.386	323.825	356.208
LINEA RESPIRATORIA	520.272	728.381	874.057	961.463	1.057.609
LINEA DE AGUJAS PARA BIOPSIA	284.014	397.62	477.144	524.858	577.344
LINEA DE PREVENCIÓN DE INFECCIÓN	132.052	184.873	221.847	244.032	268.435
TOTAL AÑO	1.111.568	1.556.195	1.867.434	2.054.178	2.259.596

Gráfico No. 20. Gráfica Proyección De Compras Por Línea En Cinco Años



Grafica No. 21. Total Proyección de Compras

LINEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRAS	1.111.568	1.556.195	1.867.434	2.054.178	2.259.596

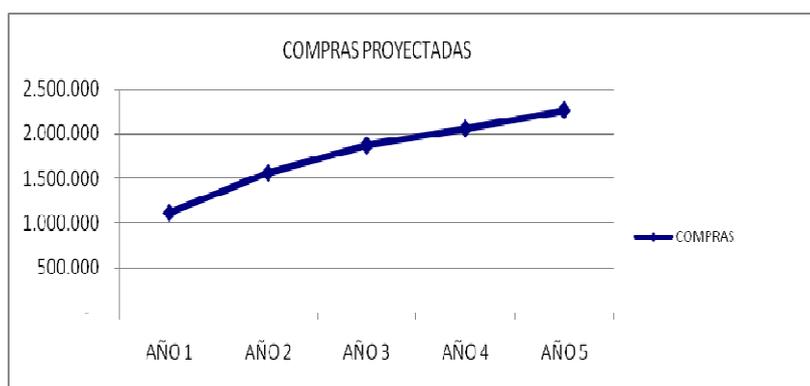
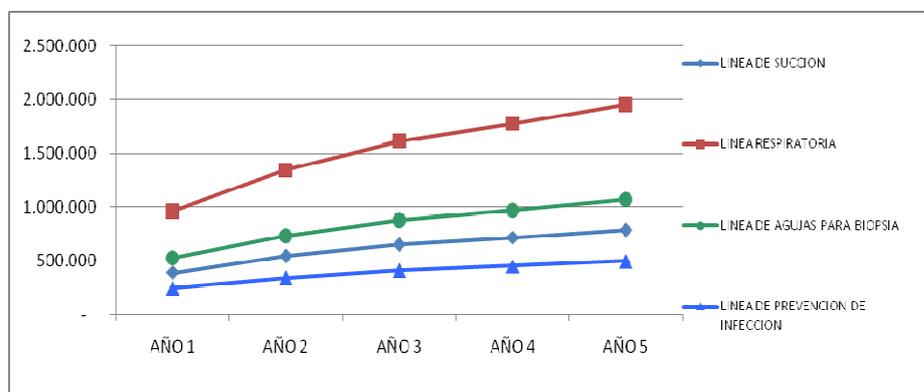


Tabla No. 49. Proyección De Ventas Por Línea En Cinco Años Según Estrategia

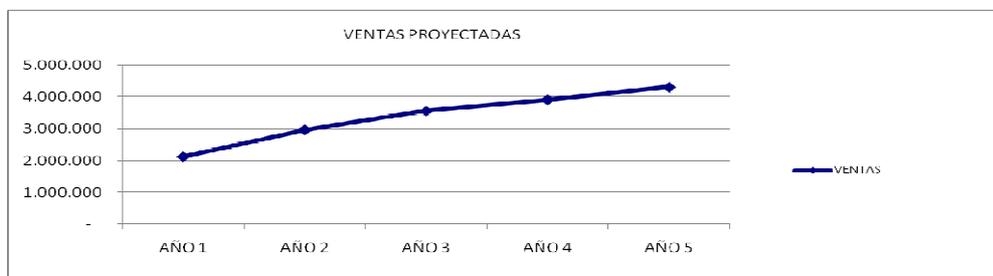
LINEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LINEA DE SUCCION	386.942	541.719	650.063	715.069	786.576
LINEA RESPIRATORIA	961.143	1.345.600	1.614.719	1.776.191	1.953.811
LINEA DE AGUJAS PARA BIOPSIA	524.683	734.557	881.468	969.615	1.066.576
LINEA DE PREVENCIÓN DE INFECCIÓN	243.951	341.531	409.837	450.821	495.903
TOTAL AÑO	2.116.719	2.963.406	3.556.088	3.911.696	4.302.866

Grafica No. 21. Grafica proyección de ventas por línea en cinco años según estrategia



Grafica No. 22. Total Proyección de Ventas

LINEA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	2.116.719	2.963.406	3.556.088	3.911.696	4.302.866



7.3.6. Cash Flow. El cálculo del flujo de caja se realizó por el método directo y tiene en cuenta los componentes de Operación, financiación e inversión. A continuación se muestra el flujo de caja con el resultado de la aplicación de la estrategia.

Tabla No. 50. Flujo De Caja Proyectado Según Estrategia Mejor Calidad, Menor Precio

TIEMPO DE PREVISION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN					
(+) Ventas de Contado	1.481.703,13	2.074.384,39	2.489.261,27	2.738.187,39	3.012.006,13
(+) Recuperación de Cartera	264.589,85	740.851,57	963.107,04	1.111.277,35	1.222.405,09
(-) Pago de Proveedores	1.111.568,10	1.556.195,34	1.867.434,41	2.054.177,85	2.259.595,64
(-) Fletes importación	70.473,42	98.662,78	118.395,34	130.234,88	143.258,36
(-) Nacionalización	97.151,05	136.011,47	163.213,77	179.535,14	197.488,66
(-) Pago de Personal y laborales	111.216,00	116.409,79	121.939,59	127.840,87	134.141,87
(-) Gastos de funcionamiento	31.612,67	27.743,60	17.843,60	17.843,60	17.843,60
(-) Gastos de montaje	127.852,77	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de Impuestos	188.966,58	264.553,21	317.463,85	349.210,24	384.131,26
CAJA DE OPERACIÓN (1)	7.452,39	615.659,75	846.077,74	990.622,16	1.097.951,82
ACTIVIDAD DE FINANCIACION					
(+) Crédito nuevos Capitales en Efectivo	777.077,31	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de Servicio de la Deuda	481.755,49	398.800,16	313.008,49	0,00	0,00
(-) Pago de Dividendos	56.343,00	56.343,00	56.343,00	56.343,00	56.343,00
CAJA DE FINANCIAMIENTO (2)	238.978,82	-455.143,16	-369.351,49	-56.343,00	-56.343,00
ACTIVIDAD DE INVERSION					
(+) Ingresos, rendimientos y redención de inversiones financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Ingresos por Venta de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Constitución de Nuevas Inversiones Financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Compra de Activos Fijos	50.000,00	40.000,00	25.000,00	0,00	0,00
CAJA DE INVERSION (3)	-50.000,00	-40.000,00	-25.000,00	0,00	0,00
(1) + (2) + (3) = CAJA DEL PERIODO	196.431,21	120.516,60	451.726,25	934.279,16	1.041.608,82
(+) CAJA INICIAL	300,00	196.731,21	317.247,81	768.974,06	1.703.253,21
= CAJA FINAL	196.731,21	317.247,81	768.974,06	1.703.253,21	2.744.862,03

Según el cuadro anterior, la caja de operación del primer año es de u\$7.452.00 y respalda las actuaciones económicas derivadas de su actividad principal que es la venta de dispositivos medico quirúrgicos, esta situación se presenta ya que la penetración en el mercado es mayor que en la opción proyectada por los dueños de la empresa según en Now How. Se evidencia también que es favorable el apalancamiento con crédito.

Para los años siguientes la caja de operación proyectada empieza crecer situación que se presenta por el incremento en las ventas, en el quinto año se lograría unos ingresos por ventas de Us\$4.434.411.22 con un incremento en los ingresos de ventas de \$2.488.118,24 en los cinco años.

La caja de Financiación, inicia con un crédito por valor de US\$777.077,31 y según el flujo de caja se paga en los tres primeros años.

La inversión se realiza en activos fijos, necesarios para la operación del negocio.

La caja final inicia por valor de u\$196.731,21 valor que se incrementa significativamente, así al quinto año proyectado de operaciones la empresa obtiene u\$2.744.862,03.

7.3.7. Tasa de Descuento: La tasa de descuento utilizada para estimar el valor económico incorpora la compensación por asumir el riesgo.

De tal manera las tasas de descuento por cada año de previsión para la implementación de la estrategia en la empresa en estudio después de aplicar la formula son:

AÑO 1 = 0,89873

AÑO 2 = 0,80771

AÑO 3 = 0,72591

AÑO 4 = 0,65239

AÑO 5 = 0,58632

7.3.8. Valor Agregado Que Aporta La Estrategia. En las páginas siguientes, se estima el valor agregado para el accionista desarrollando el siguiente cuadro de cálculos.

Tabla No. 51. Valor Agregado Para La Empresa Según Estrategia Mejor Calidad, Mejor Precio

AÑO	CASH FLOW	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL DEL CASH FLOW	VALOR ACTUAL ACUMULADO	VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL	VALOR ACTUAL ACUMULADO + VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL	VAA
1	196.731	0,8987	176.807	176.807	1.569.028	1.745.835	-
2	317.248	0,8077	256.244	433.051	2.530.207	2.963.258	2.963.258,24
3	768.974	0,7259	558.205	991.256	6.132.945	7.124.202	4.160.943,62
4	1.703.253	0,6524	1.111.191	2.102.447	13.584.280	15.686.728	8.562.525,74
5	2.744.862	0,5863	1.609.376	3.711.823	21.891.622	25.603.445	9.916.717,01
INVERSIONES Y TITULOS VALORES NEGOCIABLES						0	
VALOR DE LA EMPRESA						25.603.445	
- VALOR EN EL MERCADO DE LA DEUDA						0	
VALOR PARA EL ACCIONISTA						25.603.445	
VAA							25.603.444,61

En la tabla observamos que la aplicación de la estrategia escogida mejor calidad, menor precio en la empresa al cabo de los 5 años de previsión generan un valor agregado para los dueños de U\$25.603.444.61,

7.3.9 .Otros Indicadores (TIR – VPN) Como resultado de los cálculos se encontró: TIR = 70,14% y VAN = 2.637.532,67

La tasa interna de retorno resultante, de 70,14% nos muestra que es rentable la operación si comparamos este resultado con la tasa de rentabilidad mínima aceptada.

El valor actual resultado de la proyección de actuación de la empresa es positivo lo que significa que la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Actual Neto, es decir U\$2.637.532,67 que es un valor aceptable para 5 años de operación.

CONCLUSIONES

Según el estudio se encontró que el mercado de Ecuador dedicado a la comercialización de dispositivos médico – quirúrgicos, se encuentra en tres provincias las cuales se constituyen en los polos de mayor desarrollo así; GUAYAS con 17.7%, PICHINCHA 23.2% Y AZUAY 6.7%, en las que se presenta mayor concentración de Hospitales y clínicas con internación, siendo estas nuestro mercado objetivo, de tal manera que al cabo de los cinco años de operaciones la empresa participe en este mercado con el 10%. Garantizando este comportamiento que su desempeño sea eficiente a la hora de cubrir los gastos y costos de capital de trabajo que según la proyección del flujo de caja permite satisfacer sus necesidades.

Así, el aporte principal de este trabajo se enmarca en la aplicación de la metodología planteada en el libro del autor Alfred Rappaport denominado “la creación de valor agregado para el accionista”, Cuyo insumo principal para los cálculos es el flujo de caja, para la empresa en estudio proyectado a cinco años, con la evaluación de los impulsores de valor, que integran las tácticas para lograr el objetivo financiero, de tal manera que se evalúan la tasa de crecimiento con base en el crecimiento en la participación del segmento del mercado (10%), la inversión en capital fijo y circulante se relaciona con mantener un nivel óptimo en las existencias y el margen de beneficio desarrollando actividades que generen valor, estandarizando y diferenciando el desempeño de sus operaciones respecto de la competencia.

De los resultados obtenidos en el flujo de caja de este se actualizaron con la tasa mínima de rentabilidad aceptada por los socios, es decir el costo de capital (11,26%) calculando el valor residual y actualizarlo para finalmente obtener cual es el valor agregado para el accionista, al cabo de los cinco años de previsión, obteniendo un incremento de la implementación de la estrategia de Mejor calidad, Menor precio, respecto de la decisión por Now How es del 95%, es decir se obtiene u\$24.154.914,14 como valor agregado para los dueños.

Demostrando que la estrategia definida en el presente estudio permite la integración de la planeación y toma de decisiones en la empresa, puesto que se determina que su implementación no solo nos ofrece tener mayor liquidez para el desarrollo de la empresa, sino que además la fortalece permitiéndole incrementar significativamente su valor, expectativas de posicionamiento del mercado y con miras y objetivos claros y posibles de convertirse en una de las empresas más importantes en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay en la república del Ecuador, dedicadas a Importar y distribuir dispositivos médico quirúrgicos certificados en calidad, con una visión de expandirse a las demás regiones del país.

BIBLIOGRAFIA

Rappaport, A (1998). La creación de valor para el accionista, Bilbao: Deusto S.A.
Parra, A (2002). Planeación Tributaria para la Organización Empresarial: Legis
Asesoría y Consultoría Para PYMES

PYMES FUTURO. jose Didier Vaquiro C. www.pymesfuturo.com
<<http://www.pymesfuturo.com/>>

BIBLIOTECAS VIRTUALES. Comunidad Virtual Literaria. [en línea][http://](http://www.sri.gov.ec)
www.sri.gov.ec <http://www.sri.gov.ec/web/guest/>
[Citado el 21 de Febrero de 2009]