



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PARA LA EMPRESA HEALTHCORP S.A DE LA CIUDAD DE
QUITO”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

BRITO GÓMEZ GUIDO ALEJANDRO

DIRECTORA:

ING. MIREYA LANDACAY

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2010

ING. MIREYA LANDACAY

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por el egresado Guido Brito, ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, Octubre del 2010

ING. MIREYA LANDACAY

DIRECTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

Deseo presentar mis más grandes y sinceros agradecimientos a la Señora Adriana Viteri y a todo el personal de la empresa Healthcorp S:A quienes me brindaron toda su colaboración para que se pueda realizar la presente investigación.

GUIDO BRITO

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a las personas más especiales, que han estado conmigo en esta ardua tarea.

A mi querida hija Camilita, que pensando en ella he dedicado muchas horas de esfuerzo para que ahora que culmino mi carrera se sienta orgullosa y en un futuro podamos levantar nuestros brazos y agradecerle a Dios por lo que somos y llegaremos a ser.

A mi madre, quien me dio la fuerza y los lineamientos para ser un hombre de bien ya que ella cumplió también las funciones de mi Padre, quien fue llamado por Dios a vivir junto a Él. Elevo mi grito más profundo de agradecimiento a la persona que me dio la vida, me orientó, me brindó su apoyo incondicional y sigue a mi lado para guiar el camino de vida.

A mi querida Mamita Leyla le dedico el esfuerzo de todos estos años, y le agradezco por estar junto a mí, en los buenos y malos momentos que he tenido y espero que compartas conmigo toda la vida. Gracias Mamita.

A mi Padre, que se que en algún lugar del cielo estarás escuchando, te agradezco porque a pesar de que tuviste que partir cuando yo apenas terminaba mi etapa escolar, ahora que soy un profesional te agradezco por estar siempre a mi lado cuidándome y que has hecho de mi lo que siempre tu habrás querido que yo sea, te pido que siempre te mantengas a mi lado cuidándome desde el cielo.

A mis queridas hermanas, que siempre han estado a mi lado, dándome su apoyo para poder conseguir mis metas y objetivos.

GUIDO BRITO

AUTORÍA:

Las ideas y contenidos expuestos en el presente trabajo de investigación,
son de exclusiva responsabilidad de su autor.

AUTOR

Cédula de Identidad : 171180643-8

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Guido Brito declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular e Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F:

GUIDO ALEJANDRO BRITO GOMEZ

Autor

Cédula de Identidad No 171180643-8

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación de Aprobación.....	i
Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Autoría.....	iv
Cesión de Derechos.....	v
Índice General.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	1

Capítulo I Diagnóstico de la Compañía

Principales Características.....	3
Antecedentes de su creación.....	3
Constitución Legal.....	3
Principales productos médicos que comercializa y servicios especializados que presta a los usuarios.....	4
Volúmenes de Ventas Anuales.....	6
Modalidad de Comercialización de sus Productos y Prestación de servicios	6
La logística de Comercialización.....	11
La Organización de la Empresa.....	13
Estructura Orgánico Funcional.....	14
Aspectos Contables y Financieros.....	20
Aspectos administrativos.....	20

Capítulo II Proceso en las Áreas de la Empresa

Análisis del Entorno Externo

Factores Económicos:

Tasas de Interés.....	21
Inflación y Dolarización.....	23
Factores Políticos.....	27
Factores Tecnológicos.....	31

Análisis del Entorno Interno

Competencia:

Amenaza de los Competidores.....	34
Competencia Directa.....	36
Competencia Indirecta.....	38
Clientes.....	39
Clientes Corporativos.....	39
Clientes Normales.....	40
Proveedores.....	42
Productos Sustitutos.....	43
Recursos Humanos.....	43
Gestión Administrativa.....	45
Gestión Operativa.....	46
Análisis FODA de la Empresa.....	46
Matrices de Relacionamiento e Interpretación de Resultados.....	49

Capítulo III Investigación del mercado de productos y servicios similares que ofrecen las principales empresas de la localidad

Análisis de la Oferta en base a los siguientes factores:

Productos.....	55
Cálculo de Precios.....	56
Publicidad.....	58
Análisis de la Demanda.....	58
Segmentación de Mercados.....	58
Tabulación y Análisis de Resultados.....	67

Capítulo IV Análisis Financiero y Económico de HealthCorp S.A.

Situación financiera actual de la Empresa

Balance General, Análisis Financiero, índices e interpretación de resultados.....	82
Situación Económica actual de la Empresa.....	86
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	86
Plan de Expansión de Haealthcorp S.A.....	88
Requerimiento de una inversión adicional en Activos Fijos y Capital de Operación.....	88
Financiamiento Previsto.....	89

**Capítulo V Diseño de un Plan Estratégico para su aplicación en
HealthCorp S.A. a base de Pirámide de Control de Mando
Integral (Balance Score Card) período 2009 - 2013**

Direccionamiento Estratégico

Misión.....	95
Visión.....	95
Principios y Valores Corporativos.....	95
Objetivos y Estrategias.....	96
Cuadro de Control de Mando Integral.....	97
Perspectivas Financieras.....	101
Perspectiva Económica.....	102
Perspectiva del Cliente.....	103
Perspectivas Internas.....	104
Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.....	105
Plan Estratégico de Comercialización, Finanzas, y de la Administración para su aplicación en HealthCorp S.A. período 2010 – 2015.....	106
Sistemas de Control de Gestión.....	111
Responsables.....	111
Recursos.....	111
Esquema de Control.....	112

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones..... 113

Recomendaciones..... 116

Anexos..... 119

RESUMEN EJECUTIVO

El aumento en la demanda de los servicios hace que la competencia en este campo se incremente. Para que una empresa como HEALTHCORP S.A que ya lleva más de 5 años en el mercado, se fortalezca, incremente sus clientes y sea reconocida en el mercado de servicios, necesita de un plan de gestión empresarial que facilite la organización interna y posibilite un desarrollo sostenido tanto en el aspecto administrativo como en el económico.

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de gestión empresarial para la empresa HEALTHCORP S.A. Para ello partiremos del diagnóstico desde el punto de vista de marketing y financiero, analizaremos el entorno en el que se desarrolla su actividad, describiremos el producto y el mercado de esta empresa y formularemos los planes de acción y estrategias que permitan a dicha empresa desarrollarse y expandirse en un mercado altamente competitivo como es el de comercialización de insumos y equipamiento médico.

En el capítulo I, se hace una descripción detallada de las características de la empresa desde el punto de vista legal, comercial y de procesos de servicio y comercialización actuales; el objetivo perseguido es mostrar un panorama general de la empresa, desde el interior de la misma; con el fin de establecer sus potencialidades y falencias a corregir.

El capítulo II, hace una revisión del entorno externo de la empresa con el fin de determinar todos los factores exteriores que de una u otra manera pueden afectar la demanda potencial de la misma, respecto a la alternativa de crecimiento que se planea implementar; además se efectúa un análisis detallado de la competencia y las razones por las cuales se identifica la

posibilidad de convertir a HEALTHCORP S.A. en competidor directo como la mejor opción de crecimiento.

En el capítulo III, se desarrolla la investigación de mercado requerida para la implementación del plan, en función de las características del servicio percibidas como deseables por el mercado objetivo con el fin de desarrollar una propuesta con enfoque al cliente.

El capítulo IV corresponde a un análisis financiero de la situación actual de la empresa con sus respectivos índices y la evolución de estos en función de la proyección de ventas y utilidades esperadas tras la implementación del proyecto con el fin de determinar la factibilidad económica del proyecto.

Finalmente el capítulo V es el plan estratégico de la empresa, contiene las estrategias a implementar así como un BSC que permita visualizar las posibles interacciones de las mismas al realizarlas.

El estudio finaliza con las conclusiones y recomendaciones que se han extraído de la investigación.

CAPÍTULO I

Diagnóstico Estratégico de la Compañía

1. Principales Características

1.1 Antecedentes de su creación

La empresa **HEALTHCORP** de la ciudad de QUITO, ubicada en Yánez Pinzón 25 - 70 y Av. Colón Edif. Cryom 4to piso; constituida legalmente en la ciudad de GUAYAQUIL el 14 de Octubre de 2005 cuyo objetivo es importar, exportar comprar, vender al por mayor y menor, distribuir, arrendar, intermediar, producir, fabricar, instalar, dar mantenimiento y reparar toda clase de equipos y demás bienes a saber. Además de realizar la instalación y explotación de establecimientos asistenciales de salud, sanatorios y clínicas médicas, quirúrgicas, SPAS, de belleza, entre otros, y prestación de servicios profesionales, empresariales e industriales, contables, técnicos, administrativos.

1.1.1 Constitución legal

HEALTHCORP S.A. es una empresa reconocida por la Superintendencia de Compañías el 10 de Enero del 2003, su representante legal es la Señora Adriana Viteri y posee el Registro Único de Contribuyente No 0992428678001; esta habilitada para proveer los siguientes servicios:

- Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipo médico y quirúrgico.
- Actividades de construcción de obras civiles y arquitectónicas
- Instalación, reparación y mantenimiento de estaciones de telecomunicaciones.
- Venta al por mayor de instrumentos, dispositivos y materiales médicos

- Venta al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales
- Venta al por mayor de equipo médico

Se encuentra ubicado en:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Yáñez Pinzón 25-70 y Av. Colón Edificio CRYOM 4to piso

Posee los permisos respectivos para la comercialización y provisión de medicamentos e insumos emitidos tanto por el Consejo Nacional de Salud, como por el Ministerio de Salud Pública, estos constan como Anexos I, II y III en el presente estudio.

1.2 Principales productos médicos que comercializa y servicios especializados que presta a los usuarios.

A parte de la gran gama de productos que oferta la empresa, se puede decir que se especializa en la venta de:

- ✓ Equipos médicos e instrumentales. (En las mejores marcas disponibles en el mercado) RECORD DENTAL
 - Incubadora.
 - Ecosonógrafo.
 - Endoscopia
 - Balanzas
 - Rayos X
 - Esterilizadores

- Etc.
- ✓ Insumos médicos
 - Vendas de yeso en todas las medidas.
 - Guatas.
 - Línea de esterilización.
 - Válvulas para hidrocefalia.
 - Jeringas.
 - Etc.
- ✓ Fármacos
 - NIFA
 - GENTAR
 - MK MEDICAMENTOS
 - GUNENTHAL
 - LIFE
 - SHERING – PLOUGH
- ✓ Mobiliario médico
 - Divanes
 - Mesa Puente
 - Carro de Curva

- Mesa de Examen Ginecológico.
- Cama Clínica
- Parales para el suelo.

1.3 Volúmenes de ventas anuales

El ingreso por concepto de ventas es de 780,259.64 US\$D de los cuáles si se descuenta todo lo concerniente a costo de ventas se tiene una utilidad bruta de 168,000.00 US\$D, ahora, si ha este rubro se descuenta todo lo concerniente a gastos operativos se tiene una Utilidad Neta 58,022.08 US\$D. Todo el detalle de esta Situación Financiera está en el Anexo IV (ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA).

1.4 Modalidad de comercialización de sus productos y prestación de servicios

La empresa HEALTHCORP basa su estrategia de ventas en equipos de visitadores médicos, publicidad impresa y apoyo logístico para los visitadores de la empresa a través de la secretaria de la organización, los flujogramas de proceso asociados a la operación de HEALTHCORP, son los siguientes:

Actualmente el proceso de venta de la empresa es el siguiente:

Gráfico No. 1.1
Proceso de Contacto

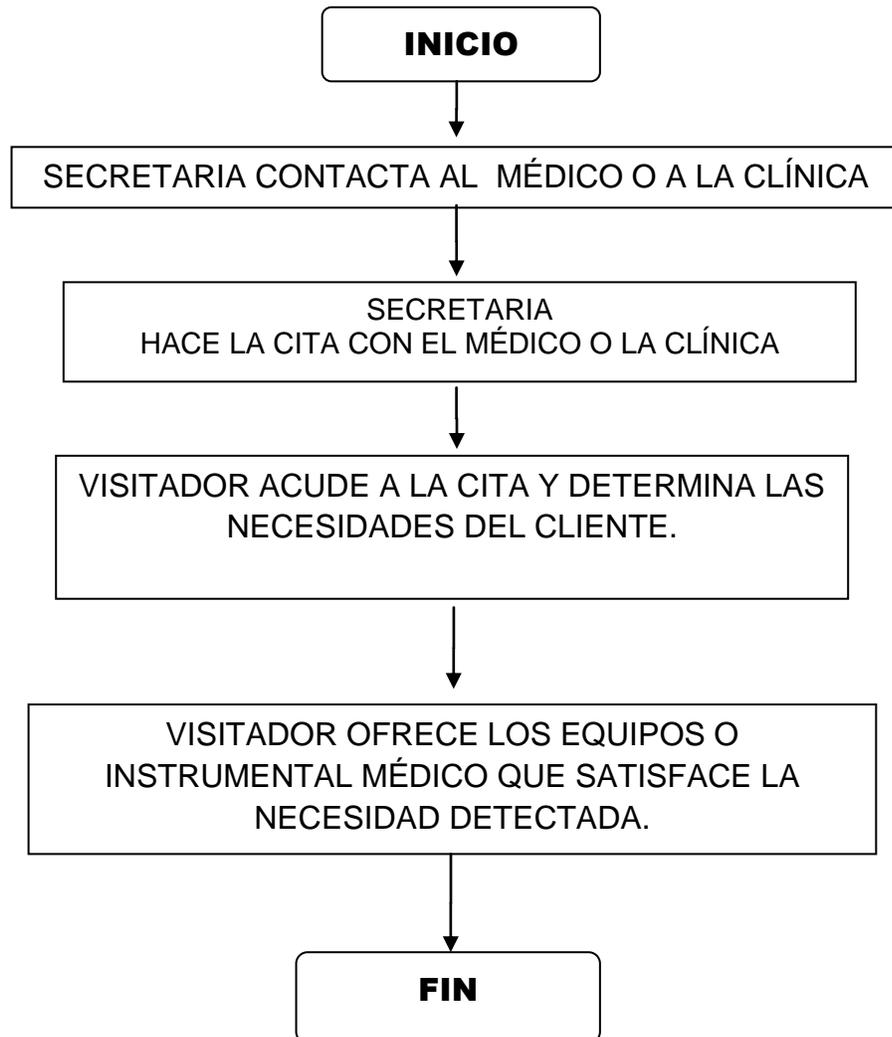


Gráfico No. 1.2
Proceso de Venta

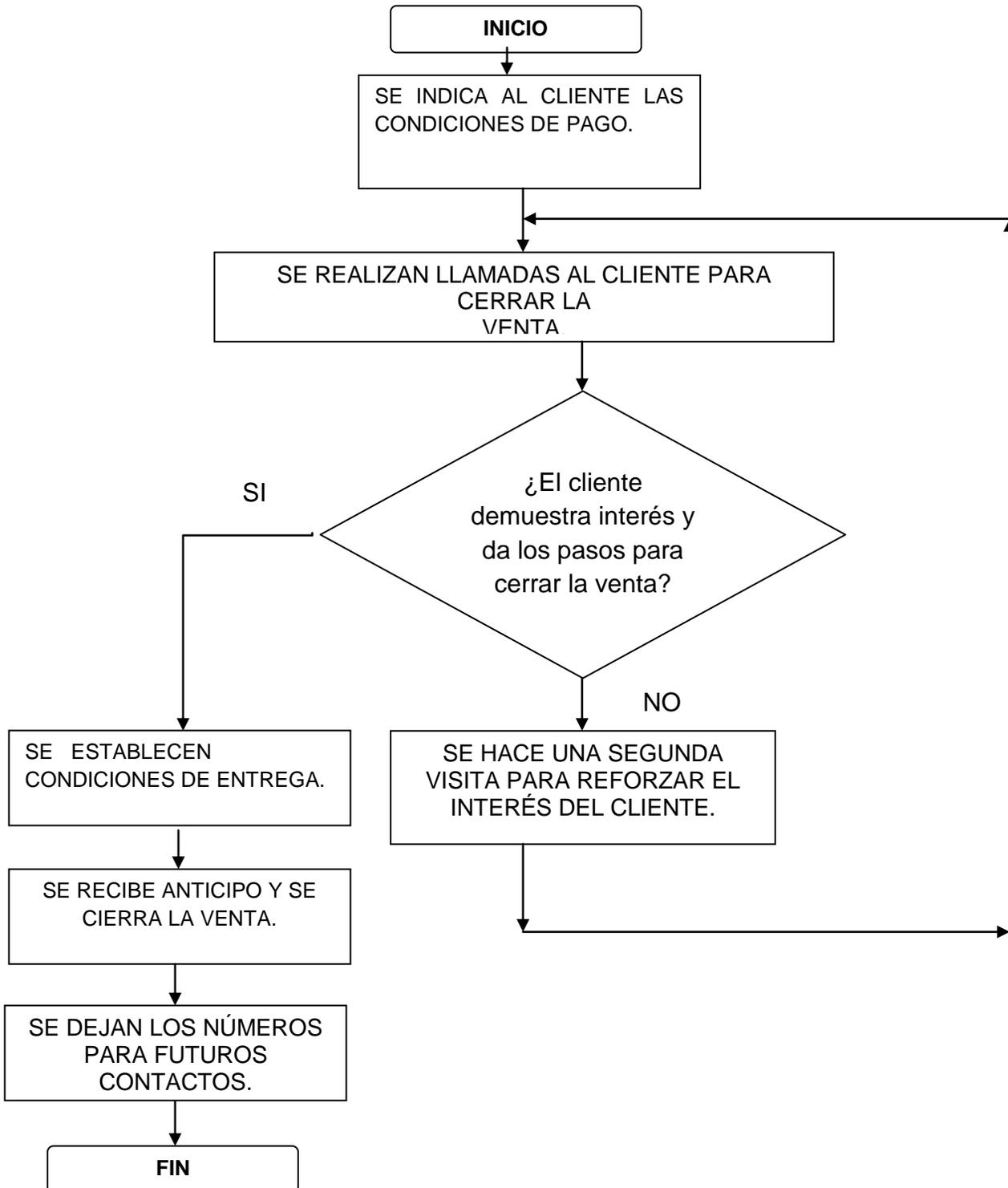


Gráfico No. 1.3

Proceso de Entrega de Mercadería

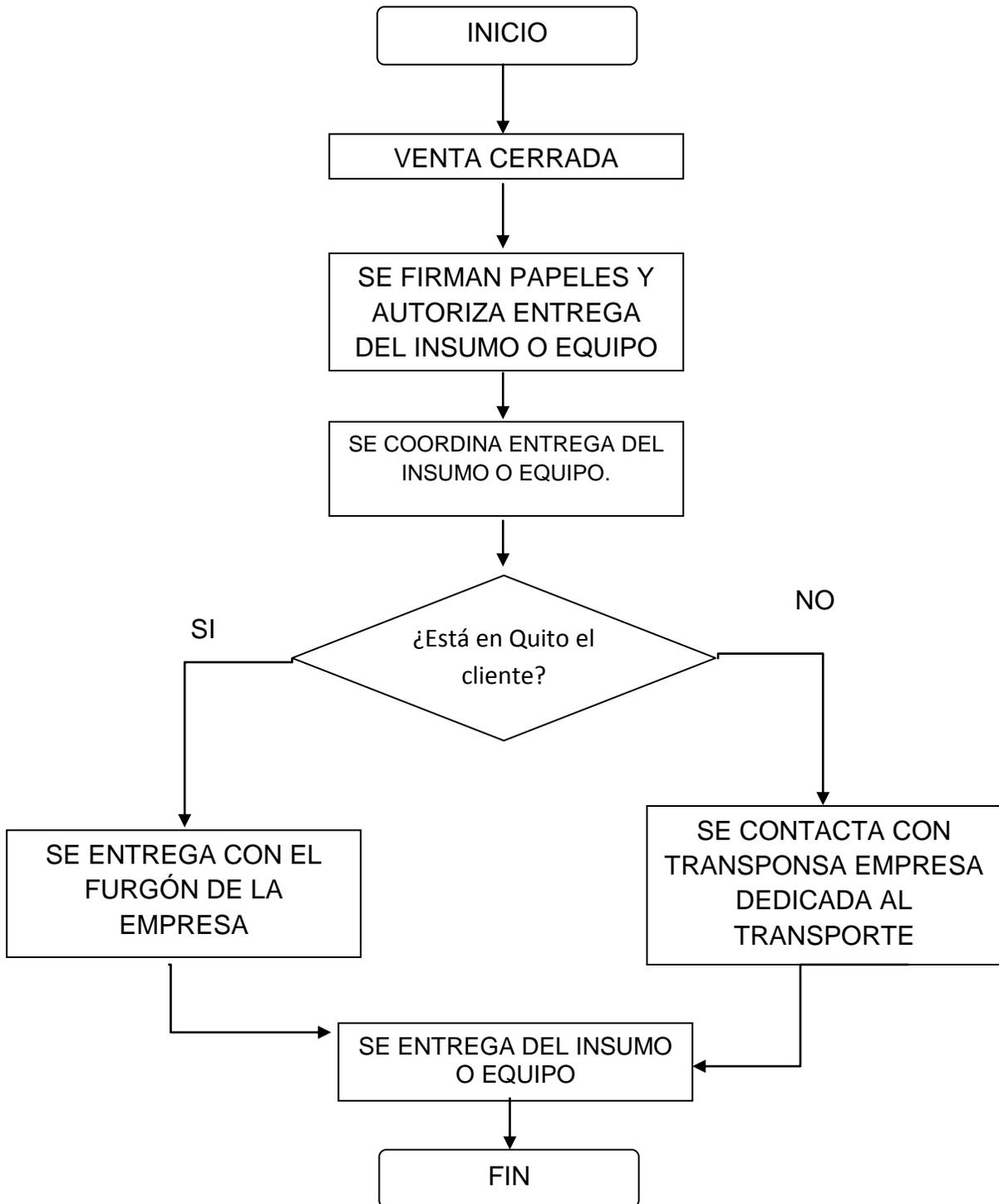
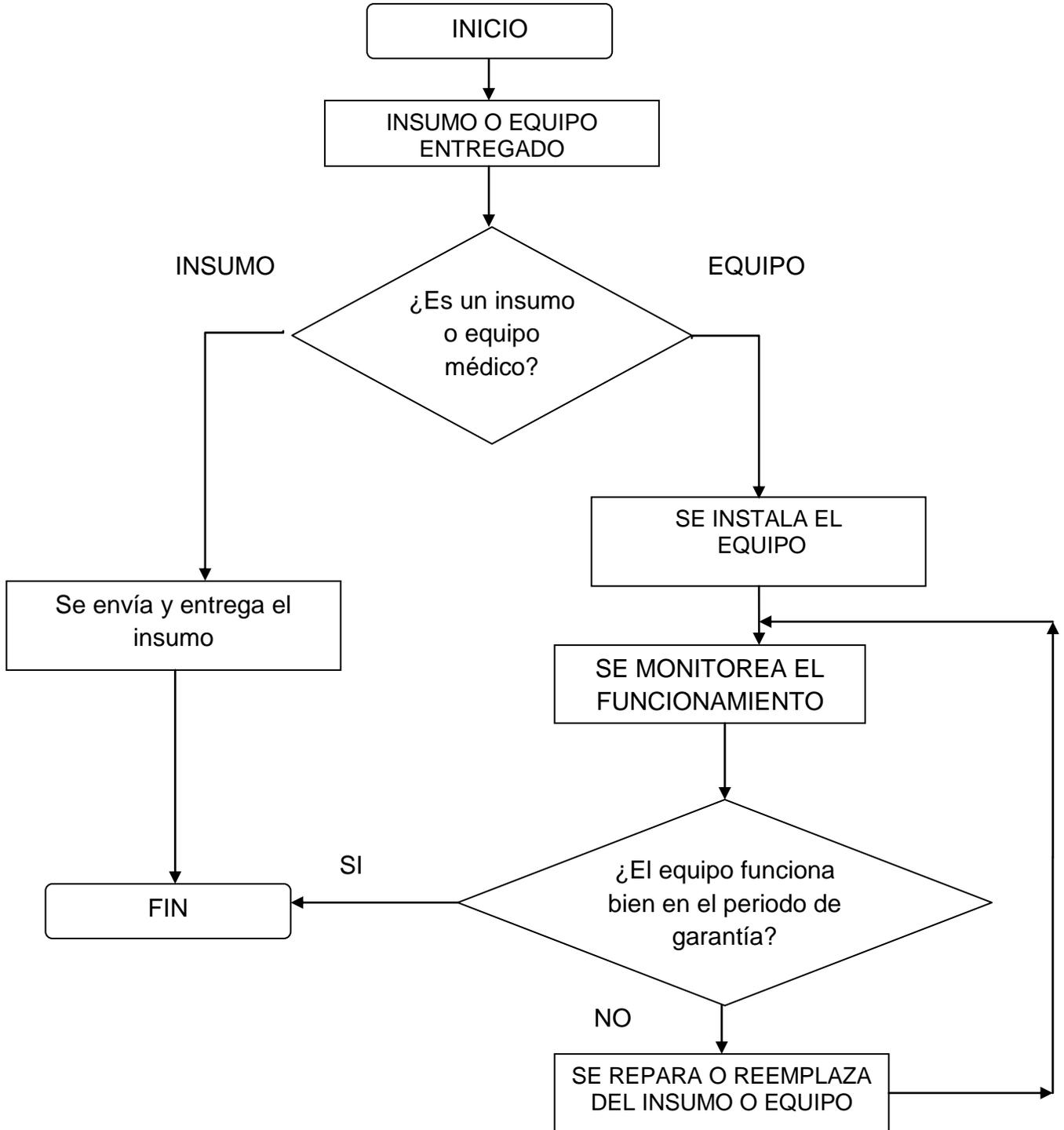


Gráfico No.1. 4
El proceso de Seguimiento de Servicio



1.5 La logística de la comercialización

Actualmente la empresa es intermediaria de Gimpromed (PASCUAL DE ANDAGOYA NUM. 471 Y AV. AMÉRICA en QUITO) y Recordental (LUQUE 653 Y GARCÍA AVILEZ), que son importadores directos de marcas como:

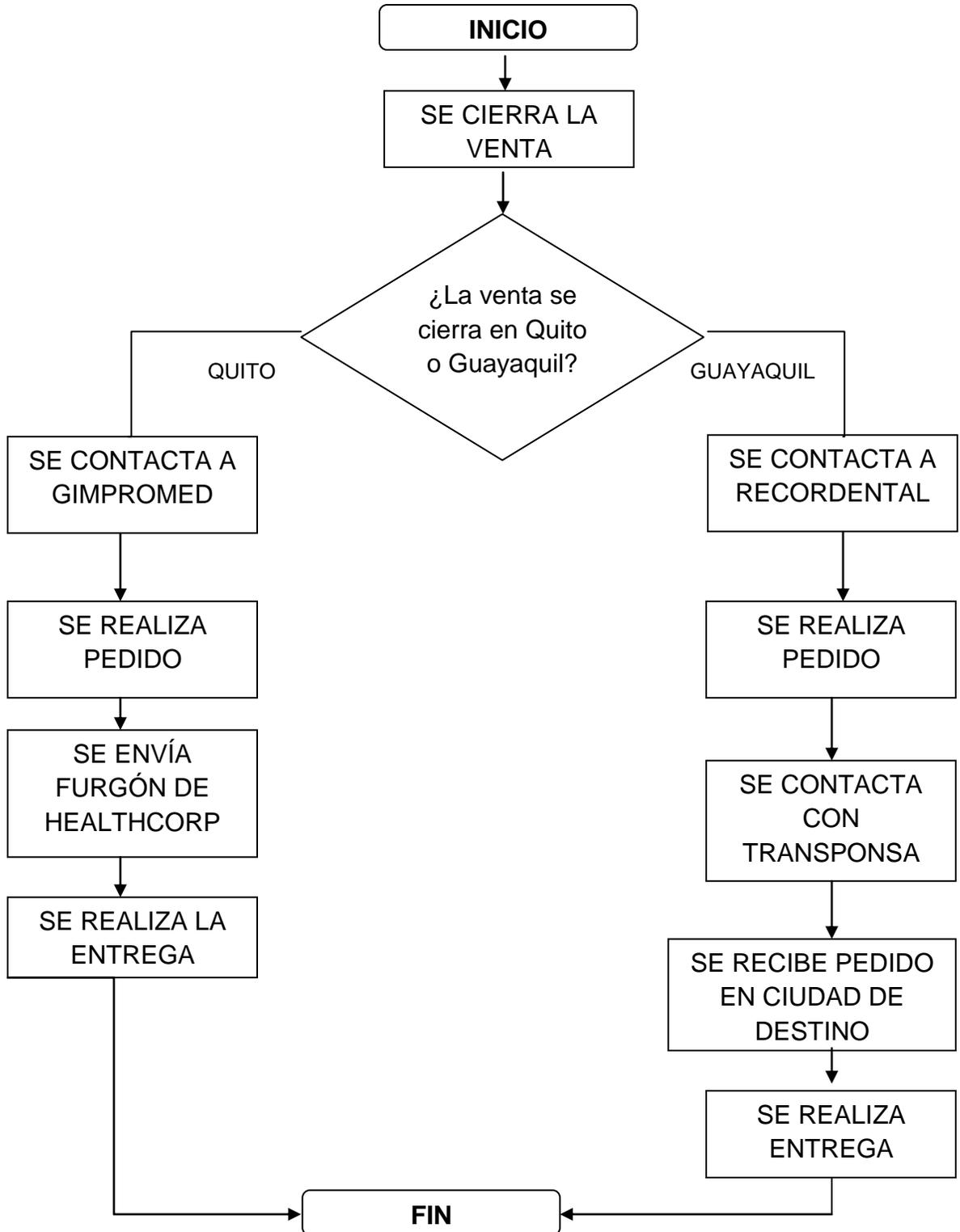
- Sallterlab,
- Medline,
- Rusch,
- Hudson,
- Conmed,
- Devilbiss,
- Supermax,
- Digital,
- Medex.

En este sentido, no tiene stock propio de productos, esto representa una seria desventaja debido a que las empresas mencionadas antes también tienen el mismo mercado que HEALTHCORP y le venden a esta al mismo precio que ofrecen al mercado regular, lo que genera que los precios de la organización en estudio sean sensiblemente superiores a los de la competencia directa.

El proceso logístico actual de HEALTHCORP es el que sigue:

Gráfico No. 1.5

Proceso Logístico Actual de HEALTHCORP S.A.



1.6 La Organización de la Empresa

La organización es un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes, para agrupar tales deberes en forma de cargos, para delegar la autoridad a cada función y para designar el staff adecuado, que se responsabilice de que el trabajo se realice tal como fue planeado¹.

Redactar un organigrama es una operación relativamente simple, pero asegurar que se han seguido los fundamentos de una buena organización es un asunto enteramente diferente y más difícil. Sería presuntuoso formular una serie de reglas de buena organización y afirmar que son susceptibles de aplicación universal; los siguientes, sin embargo, pueden considerarse como principios generales aplicables en la mayoría de los casos:

- a) **Objetivo.** Hay que determinar claramente el objetivo y hay que indicar el método para conseguirlo de manera suficientemente detallada para que los organizadores puedan decidir qué tipo de organización es necesario.
- b) **Flexibilidad.** La estructura de la organización debe ser flexible. Por tanto, en su planificación deben preverse posibles ajustes, necesarios a causa del cambio de la política o de las circunstancias.
- c) **Responsabilidad:**
 - 1) Debe definirse claramente la responsabilidad correspondiente a cada cargo.

¹ JOHNSTON M. (2006), *Administración de ventas*. 7ma edición, México, Prentice Hall, pág.135.

- 2) Cuando se da una responsabilidad, debe ir acompañada por la autoridad necesaria para que el subordinado pueda llevar a cabo el trabajo encomendado.
 - 3) La persona a la que se le ha encargado un trabajo, debe responder de él ante su jefe solamente, a no ser que realice más de una función o cargo ante el jefe correspondiente a cada uno.
 - 4) Si a un cargo concreto corresponden varias responsabilidades, éstas deben tener alguna característica común.
 - 5) El grado de responsabilidad o control debe ser proporcional a la envergadura de la tarea asignada al cargo definido.
- d) Disciplina. La disciplina es factor importante en cualquier forma o tipo de organización.

1.6.1 Estructura Orgánico - Funcional.

La empresa "HEALTHCORP" tiene las características de una organización funcional, dado que si bien posee una organización vertical, el departamento de contabilidad tiene como área de acción también a las actividades relacionadas con comercialización y ventas, como una sola función. La empresa emplea el siguiente organigrama vertical en un tipo de organización funcional:

Gráfico No. 1.7
Proceso de Gestión de Recursos Humanos

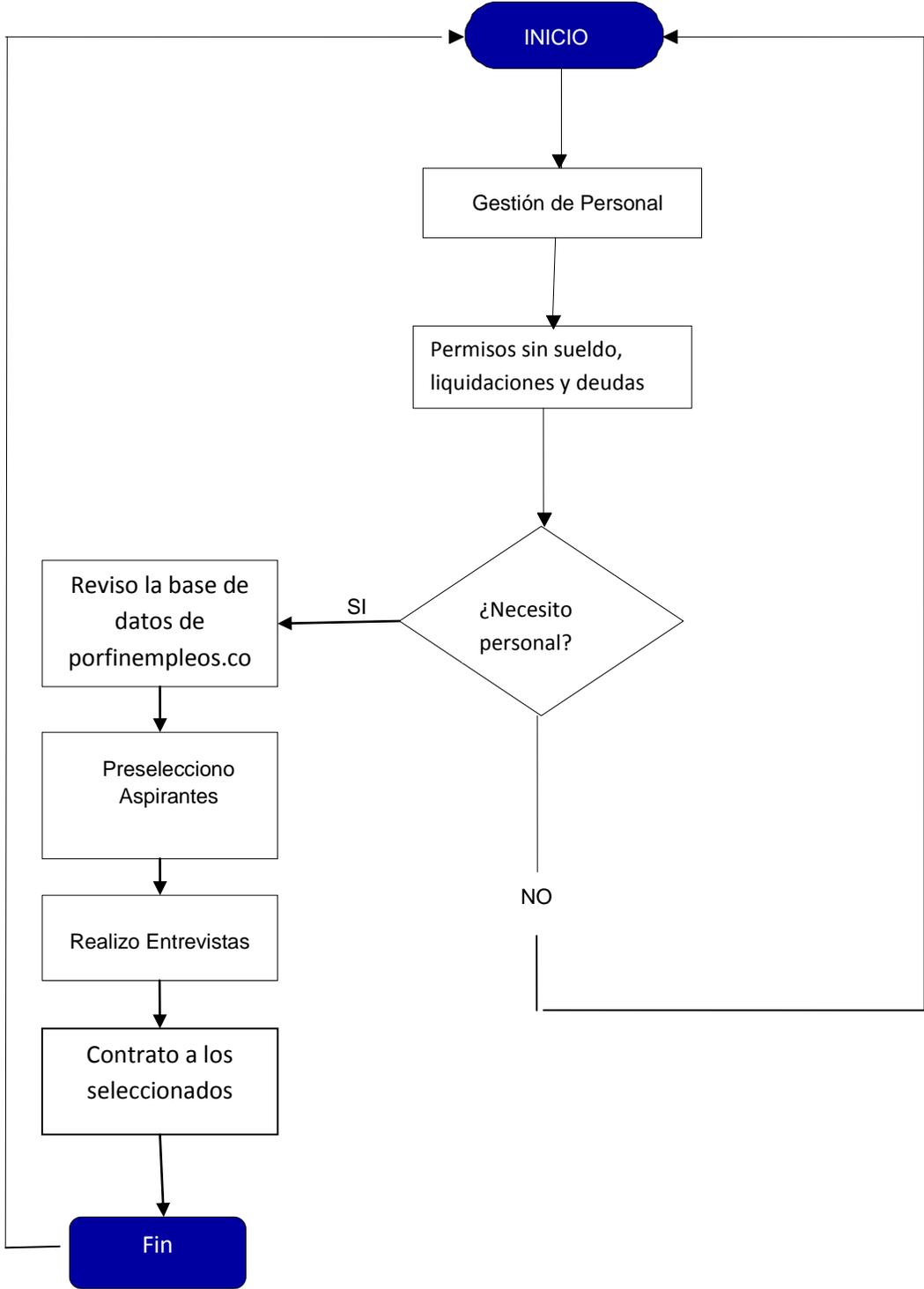
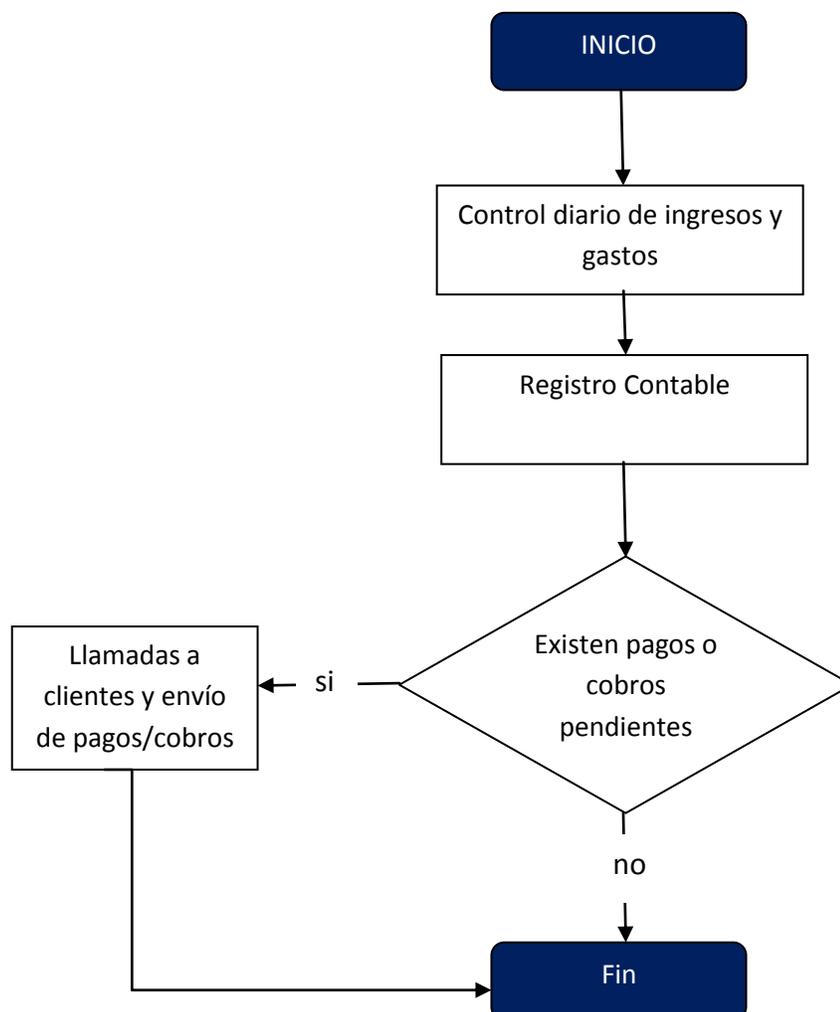


Gráfico No. 1.8

Proceso de Gestión Financiera

Los flujogramas del proceso de ventas y de seguimiento del servicio se abordaron en el ítem *1.4 Modalidad de comercialización de sus productos y prestación de servicios* y, en el ítem *1.5* se trata sobre la logística de la comercialización.

La interrelación entre los procesos asociados a la organización de la empresa cuyos diagramas de flujo se mostraron, es la siguiente:

Tabla No. 1.1
Interacción entre los Procesos Asociados a la Organización de la Empresa

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	TAREA
DIRECCIÓN			
PROCESO	GESTIÓN DE MARKETING		
SUBPROCESO	VENTAS	Establecer contactos empresariales.	Preparar documentación para citas. Llamadas telefónicas para pactar citas. Citas
PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA		
SUBPROCESO	CONTABILIDAD	Control diario y mensual de ingresos y egresos	Caja Ingresos Depósitos
	FINANZAS	Planificación financiera	Cobros y pagos.

RECURSOS HUMANOS			
PROCESO	GESTIÓN DE PERSONAL		
SUBPROCESO	RECLUTAR	Mantener un base de datos	Colectar Carpetas Continuamente.
SUBPROCESO	CONTRATAR	Selección	Preseleccionar carpetas. Entrevistar. Contratar.
SUBPROCESO	GESTIÓN DE PERSONAL	Manejo de personal	Permisos. Sueldos. Liquidaciones y demás actividades relacionadas al personal.
CONTROL ENTREGAS Y SEGUIMIENTO			
PROCESO	ENTREGA	Coordinación de transporte y contactos con TRANSPONSA, miembro de la cadena de valor.	Contacto con proveedor. Pago de servicios. Control de carga.
PROCESO	SEGUIMIENTO Y GARANTÍA	TÉCNICO	Instalación de equipos. Control de calidad sobre equipos instalados.

1.7 Aspectos contables y financieros

“HEALTHCORP”, es una empresa dedicada a la comercialización de bienes e insumos médicos, desde su creación ha mantenido un sistema de contabilidad que le ha permitido evaluar continuamente su salud financiera, para el presente informe se adjunta como ANEXO IV, los Estados de situación financiera al 31 de diciembre del 2008.

1.8 Aspectos administrativos

En las organizaciones, según John Tennent, autor del libro: “Cómo Delinear un Modelo de Negocios” 2006, desde los comerciantes individuales e independientes hasta las mayores compañías multinacionales, prácticamente todas las ideas o iniciativas nuevas requieren una evaluación financiera o comercial.

Los modelos pueden utilizarse para ayudar en todo tipo de decisiones de un negocio. En el entorno actual, complejo y dinámico, es posible que las empresas posean una gran variedad de opciones estratégicas y operativas.

Los accionistas de “HEALTHCORP” luego de revisar los Balances de Situación y los Estados de Pérdidas y Ganancias de los años 2007 y 2008, resuelven elaborar un nuevo plan de expansión y requerimiento de una inversión adicional, ya que confían en un futuro optimista para los intereses de la empresa, basándose en los resultados contables y financieros de los últimos años.

Dicho plan, servirá para generar un crecimiento vertical de la empresa, así mismo se propone conseguir la distribución directa de los equipos mediante su importación desde los Estados Unidos.

CAPÍTULO II

PROCESO ESTRATÉGICO EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.1.1.1 TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube².

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una apreciable utilidad. La diferencia entre la tasa pasiva y la pasiva se llama margen de intermediación o spread.

La diferencia o spread que como utilidad reciben los bancos es mayor en el sistema de dolarización, lo que ha representado que los bienes producidos desde la época de la dolarización incluyen un componente financiero más alto que los bancos ha encarecido y por lo tanto los productos no pueden ser competitivos con similares del exterior, además de otros costos que

²Michael P. (2006), *Macroeconomía*, 7ma Edición, México, Pearson, p. 124

igualmente se los considera muy altos como el pago de los servicios básicos, luz, agua, teléfono, además de las alzas salariales y el pago de los aranceles principalmente de materias primas y de los bienes de capital (maquinaria y equipo), esta situación ha cambiado notoriamente en los últimos años al implementarse la política de sinceramiento de costos financieros para las instituciones en el último Gobierno, lo que ha generado que las tasas de interés activo caigan notoriamente, reduciendo las utilidades excesivas del sector bancario y favoreciendo, al menos en teoría, al sector productivo, aunque la última medida adoptada por el Ministerio de Economía de subir las tasas de interés de consumo, contradice en cierto modo las últimas iniciativas emprendidas, sin embargo debe añadirse que es muy temprano aún para evaluar un efecto sobre la economía.

Este análisis interesa a todas las empresas y entes económicos en general, ya que refleja información con la cual se debe contar para cualquier tipo de inversión o movimiento importante en el funcionamiento del negocio, ya que estos indicadores determinan alternativas del movimiento y costos del dinero para la economía nacional e internacional si es que se importa y/o exporta. En el caso del proyecto que nos ocupa, no deja de ser un factor interesante el hecho de que las tasas de interés hayan disminuido y aunque el acceso al crédito sigue siendo restrictivo en el país, se puede contar con que este es una opción probable y los costos pueden ser afrontados a futuro si se prevé una nueva inversión.

En este caso en particular, la dependencia del crédito de la empresa que se estará en capacidad de evaluar una vez transcurrido un año de la implementación del proyecto a través del flujo de efectivo generado (determinando el uso de efectivo en activos y dividendos para los accionistas), determinará si HEALTHCORP es muy dependiente del crédito a

corto plazo (préstamos), en este caso, esto podría constituir una seria debilidad para la organización puesto que como se expuso antes; el acceso al crédito sea este personal o empresarial es muy restringido en el país y la mayoría de bancos ofrecen los suyos a tasas de interés ajustables y plazo medio (menos de 4 años) o corto plazo (un año) pero a intereses más altos, esto dificulta la planeación en la empresa y es probable que esta caiga en mora en sus pasivos si, como se mencionó antes, es excesivamente dependiente del financiamiento a corto plazo.

La mejor forma de contrarrestar este factor del ambiente es asignando los valores para reposición de activos como puntos porcentuales del flujo de efectivo operativo, es decir; garantizar que el efectivo generado en la operación de la empresa sirva en su mayoría para cubrir las necesidades inmediatas de reducción de pago de deuda a largo plazo (dividendos) y la reposición de activos efectuarla a través de fondos de acumulación en cuentas a plazo fijo y que paguen intereses mayores que los del mercado mediante cuotas periódicas, el plazo estaría determinado por la vida útil de los activos a reponer; las inversiones en activos nuevos se la efectuaría cuando se presenten ganancias extraordinarias. Actuando de este modo se reduce la necesidad de acceder a crédito a corto plazo y por ende se atenúa este efecto negativo del entorno externo.

2.1.1.2 INFLACIÓN Y DOLARIZACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, originado por la escasa producción de bienes para el consumo, cuyos precios suben por la

escasez y especulación³, mientras que la dolarización es el proceso por el cual un país adopta el dólar estadounidense como moneda para su uso en transacciones económicas. La moneda extranjera reemplaza a la moneda doméstica en todas sus funciones (reserva de valor, unidad de cuenta, medio de pago)⁴.

La dolarización puede ser oficial o extraoficial. Es extraoficial cuando los agentes económicos realizan la mayoría de las transacciones internas en moneda extranjera y mantienen principalmente cuentas corrientes o depósitos bancarios. La dolarización es oficial cuando un país adopta la moneda extranjera como la de curso legal exclusivo o predominante.

Respecto a la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares⁵.

Uno de los aspectos que justificó la dolarización fue precisamente la necesidad de controlar la inflación, aspecto que no se ha logrado totalmente. Durante 1999 la inflación mantuvo un crecimiento permanente que llegó a su máximo nivel en el 2000 99.10% en marzo, ya dolarizados la tendencia cambia, produciéndose una desaceleración y cerrando el año con la inflación de 91%⁶.

³ Peralta J. (2008). *Fundación de Investigación y Promoción Social. Ecuador: Su realidad*, Edición XIV p. 289.

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Dolarizaci%C3%B3n>. [consulta 14-11-2009]

⁵ Banco Central del Ecuador. *Evolución de la Inflación*. Disponible en: <http://bce.gov.ec>. [consulta 25 – 09 – 2009]

⁶ Banco Central del Ecuador. *Evolución de la Inflación*. Disponible en: <http://bce.gov.ec>. [consulta 25 – 09 – 2009]

Con la adopción de la dolarización la inflación se ha reducido gradualmente pasando de niveles de 91% del 2000 a 9.6% en el año 2002. La inflación anual del 2003 fue de 6.1%, el crecimiento de los precios de los servicios básicos fue determinante en la evolución de la inflación de este año, sin embargo también se debe destacar que la caída de los precios agropecuarios e industriales contribuyó a un descenso significativo de la velocidad de su crecimiento. En el año 2004 la inflación continuó con su tendencia a la baja llegando a 1.9%, debido a los descensos sostenidos en los precios de algunos alimentos, vestido, electrodomésticos y ciertos bienes y servicios misceláneos. La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera en un contexto de mejora de la productividad y en general de las condiciones de vida; al no darse éstas, se demuestra que se está acentuando un proceso recesivo y aún deflacionario, que significaría un menor consumo de la población, y que los precios de algunos productos queden por debajo de los elevados costos de producción que las empresas tienen que asumir.

En el año 2005 se registró una inflación de 3.14%, situándose por encima del 1.95% del año 2004, revirtiendo así la tendencia decreciente observada desde el año 2001. El repunte de la inflación se dio por factores estacionales, climáticos y eventos específicos, como la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que contribuyó a la aceleración del ritmo de crecimiento de los precios de los bienes y servicios de los bienes no transables. También se debe a los altos costos de los derivados del petróleo que deben ser importados, ya que Ecuador carece de la capacidad instalada suficiente para refinar petróleo para el consumo interno, adicionalmente se tiene el debilitamiento del dólar frente a las monedas latinoamericanas.

Para el año 2006 la inflación fue de 3.6%, manteniéndose las presiones inflacionarias similares a las registradas en el año 2005 como son los altos costos de la energía y derivados del petróleo principalmente, y la mayor demanda interna jalonada por el gasto público⁷. Sin embargo la dolarización seguirá contrarrestando estas presiones vía bienes importados siempre y cuando la moneda norteamericana no presente mayores depreciaciones con respecto a los demás países latinoamericanos, como lastimosamente está ocurriendo últimamente debido a la aguda crisis económica que experimenta el país del norte en el año 2007 se vivió un periodo de relativa calma en este aspecto pero en el 2008 se produjo un serio repunte debido fundamentalmente a factores de repercusión mundial como la escalada de precios del petróleo y el surgimiento de potencias emergentes como La India Y China que dispararon la demanda de ciertos productos a nivel mundial.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que la dolarización a largo plazo ha generado los siguientes efectos en el país:

- Freno de la industria interna debido a la falta de competitividad de la industria local frente a sus similares extranjeros dados los costos de producción significativamente superiores.
- Estabilidad en precios relativa en el Ecuador, dado que el Estado no tiene autorización de impresión de dólares ni de acuñación de moneda lo que implica que no puede aumentar la oferta monetaria del país en función de sus necesidades presupuestales y generar escaladas de precios y por ende inflación.

⁷ Banco Central del Ecuador. *Evolución de la Inflación*. Disponible en: <http://bce.gov.ec>. [consulta 25 – 09 – 2009]

- Aumento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos frente a sus pares de la región, ya que los ecuatorianos tienen ingresos medios superiores a los de colombianos o peruanos esto ha estimulado la migración de estos al país en busca de mejores condiciones de vida para la producción.

Todos estos efectos han convertido al país en un consumidor de bienes importados, la balanza comercial con los vecinos es ampliamente desfavorable y potencias económicas emergentes como la India y sobre todo la China inundan el país con sus productos; las empresas importadoras de capitales nacionales y extranjeros florecen y esta es la mayor oportunidad de negocios que se presenta para HEALTHCORP, el convertirse en importador directo le brindaría la posibilidad de obtener ganancias extraordinarias en el corto plazo, aunque la posibilidad de importar desde Estados Unidos le sujetaría a la empresa a competir con producto chinos e indios de precio significativamente inferior; como se analizará más adelante, el mercado del instrumental médico está dominado por contadas marcas que cuentan con la confianza de la mayoría de los compradores los cuales en general presentan una alta resistencia al cambio por lo cual no se prevé un viraje en la percepción del mercado respecto a lo que busca en el corto plazo, de modo que la búsqueda de las licencias de distribución directa para el mercado ecuatoriano en los Estados Unidos es una estrategia adecuada para aprovechar la oportunidad que ofrece el entorno.

2.1.2 FACTORES POLÍTICOS

A nivel mundial, EEUU se ha consolidado como la mayor superpotencia y mantiene su hegemonía sobre el resto de países sobre todo desde el punto

de vista militar, en el campo económico La Unión Europea, China e India se constituyen en los mayores contrapesos económicos para los EEUU además de los llamados tigres asiáticos, aunque estos han frenado su crecimiento respecto a etapas anteriores.

Desde el punto de vista ideológico, se ha consolidado el sistema capitalista como el único imperante tras la caída del muro de Berlín y la posterior disolución de la unión Soviética, aunque la economía de mercado brutal que se ha aplicado ha producido las primeras fisuras del mismo, debido a la inequidad en la repartición de los recursos y la gigantesca brecha que por ende ha surgido entre ricos y pobres, al interior de la sociedad y entre países⁸.

Esta inequidad debida a un sistema basado en la supervivencia del más apto, ha dado lugar a un viraje ideológico sobre todo en América Latina, donde el llamado “Socialismo del siglo XXI” empieza a alzarse como el sistema de gobierno predominante en el área (esto más allá de que aún nadie tenga muy claro que es el Socialismo del siglo XXI), los países latinoamericanos se dividen ahora en países de derecha (Colombia y Perú por ejemplo), de izquierda moderada (Brasil y Chile por ejemplo) y de extrema izquierda (Venezuela, Ecuador o Bolivia entre otros).

Esto ha generado tensiones en la región y aunque la voluntad de la mayoría de países de la zona es la integración, viejos nacionalismos han salido a relucir poniendo en riesgo las iniciativas integradoras nacidas de entre los países de la zona, a pesar de todo ello, se puede afirmar que dada la situación económica que enfrenta el mundo, los EEUU que tradicionalmente

⁸ Peralta J. (2008). *Fundación de Investigación y Promoción Social. Ecuador: Su realidad*, Edición XIV p.28

han dictado la dirección de la política de la región, ha perdido cierta influencia en el área en desmedro de Brasil o Venezuela, que han extendido su influencia debido sobre todo a su poderío económico.

En el Ecuador, la inestabilidad política acontecida durante el período de la transición democrática del país desde 1979 – 2008, en buena medida, ha obstaculizado su normal desarrollo económico y social, siendo indispensable que exista un entendimiento entre los tres poderes del estado para alcanzar en consenso el logro de los objetivos nacionales⁹, puesto que sin este entendimiento el riesgo de inversión en el país lejos de disminuir se acrecentará, reflejándose de manera sustancial en las altísimas tasas de interés de los créditos para la microempresa que son fundamentales para emprender cualquier iniciativa de crecimiento (aunque en este sentido se ha notado una mejoría últimamente), ya que la inversión proveniente de fuentes ajenas a las bancarias es prácticamente improbable dada la ausencia de inversionistas nacionales o extranjeros dispuestos a poner en juego un capital.

En este marco, la estabilidad se hace indispensable, solo basta mirar las cifras más recientes de los indicadores económicos del país (sobre todo lo referente al riesgo país de alrededor de 30% al 31 de julio del 2008)¹⁰ para notar que existe un serio retroceso económico fundamentado básicamente en aspectos políticos; si bien se ha conseguido un “relativo” ambiente de tranquilidad social (al menos el último Presidente, Economista Rafael Correa

⁹ Peralta J. (2008). *Fundación de Investigación y Promoción Social. Ecuador: Su realidad*, Edición XIV p.154

¹⁰ Banco Central del Ecuador. *Indicadores Económicos*. Disponible en: <http://bce.gov.ec>. [consulta 12 – 10 – 2009]

Delgado ha sobrepasado el año de mandato¹¹), las características de confrontación de que ha hecho gala el gobernante, ha ahuyentado capitales frescos, convirtiendo a la microempresa en la principal víctima económica de la transición política, dado que no tiene al alcance crédito barato para garantizar su crecimiento. En este entorno deben desenvolverse las actividades económicas fundamentadas más bien en el ahorro gracias a la confianza en el dólar (aunque la crisis hipotecaria de los Estados Unidos de Norteamérica que ha desencadenado el desplome del dólar, ha generado una pérdida sustancial de la capacidad adquisitiva y por tanto de ahorro) que en la inversión, lo normal en un sistema económico capitalista.

A nivel local, Quito se ha mantenido ajeno a la polarización interna producida por el estilo de hacer política del actual Mandatario y no ha habido mayores manifestaciones en una ciudad que se ha caracterizado por determinar el destino político de la nación, al menos en los últimos años, esto ha generado cierta tranquilidad que ha estimulado la producción y el consumo.

Desde el punto de vista del manejo de la economía y lo que atañe a la iniciativa de HEALTCORP la mayor dificultad radica en la posibilidad de establecer frenos a las importaciones, como ha venido ocurriendo últimamente donde el país ha establecido impuestos significativos a una gran cantidad de productos colombianos a manera de salvaguardas para estimular la producción nacional y reducir el desbalance del intercambio comercial con Colombia, aunque esto parece más una arista del conflicto con el Gobierno de Álvaro Uribe que empieza a llegar al ámbito comercial, antes que una medida de sustento de la economía nacional como tal, al menos esto parece indicar las recientes reuniones entre empresarios venezolanos y

¹¹ Peralta J., (2008). *Fundación de Investigación y Promoción Social, Ecuador: Su realidad*, Edición XIV, p. 248

ecuatorianos que buscan incrementar su intercambio comercial en reemplazo de los productos colombianos; si se extienden las salvaguardas eso si constituiría una seria dificultad para HEALTHCORP puesto que la estrategia entera de crecimiento depende de la importación de bienes de consumo médico.

Bajo este contexto si se toma en cuenta que el país está lejos de producir alta tecnología, se puede descartar que al menos en el corto plazo se establezcan barreras arancelarias para el instrumental médico ni aún con fines políticos debido a que son productos complementarios a la economía nacional y necesarios para el sector de la salud, sin embargo otro tipo de instrumental médico como guantes, gasas, entre otras cosas, si pueden ser producidos a nivel local o podrían serlo de modo que buscar contratos para importación de estos podría no ser una buena estrategia puesto que son elementos más sensibles a la implementación de impuestos por parte del Estado lo que frenaría su venta a nivel local por el consiguiente aumento en los precios; en este sentido para evitar esta dificultad que presenta el ambiente, HEALTHCORP debe limitar su búsqueda de importación directa a equipos de alta tecnología.

2.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

Ecuador es un país cuyas actividades científico-tecnológicas son de carácter exógeno, pues no se ha llegado a establecer una base de tecnología productiva derivada de descubrimientos científicos y tecnológicos propios. Para transformar los conocimientos en productos, el Ecuador tiene que recurrir al exterior, a diferencia de lo que ocurre en los países con actividades científico-tecnológicas endógenas como Brasil, que no dependen de tecnología del exterior.

El país tiene una fuerte dependencia tecnológica, todo avance tecnológico es implementado con diligencia en el Ecuador aunque no siempre estos avances estén ajustados a las necesidades de una sociedad con una cultura tan particular como la nuestra¹², la ausencia de estudios serios de factibilidad nos convierten en consumidores “ignorantes” de la tecnología extranjera, muchas veces subutilizando sus características por desconocimiento.

Desde este punto de vista, la implementación de la tecnología en una empresa, se basa más en una cuestión de experiencia de la persona al frente del proceso y por ende depende completamente del grado de actualización en la materia que ésta posea, en cierto modo, la implementación tecnológica en las actividades de producción del país, depende del poder de convencimiento del vendedor, o sea, si las referencias son buenas se espera un buen rendimiento, el carácter técnico de la tecnología pasa a segundo plano (esto pasa el menos con las pequeñas y medianas industrias)¹³.

En el Ecuador la ausencia de producción tecnológica se ha compensado con la transferencia tecnológica mediante la cual la tecnología desarrollada en el extranjero llega al país aunque esta esté acorde a parámetros de uso ajenos a nuestra sociedad; para HEALTHCORP este el campo de trabajo, su medio es la tecnología médica, y gran parte de su éxito se debe al grado de actualización del médico; puesto que el instrumental médico en los Estados Unidos amplía su oferta día a día; afortunadamente el avance del internet ha abierto una ventana al profesional que tiene acceso a información en su campo que se actualiza día a día y aumenta notablemente el conocimiento que tiene en lo relativo a su área, de modo que cuando requiere algo, una

¹² <http://www.elcomercio.com.tecnologiaydesarrollo>, [consulta 12-08-2009]

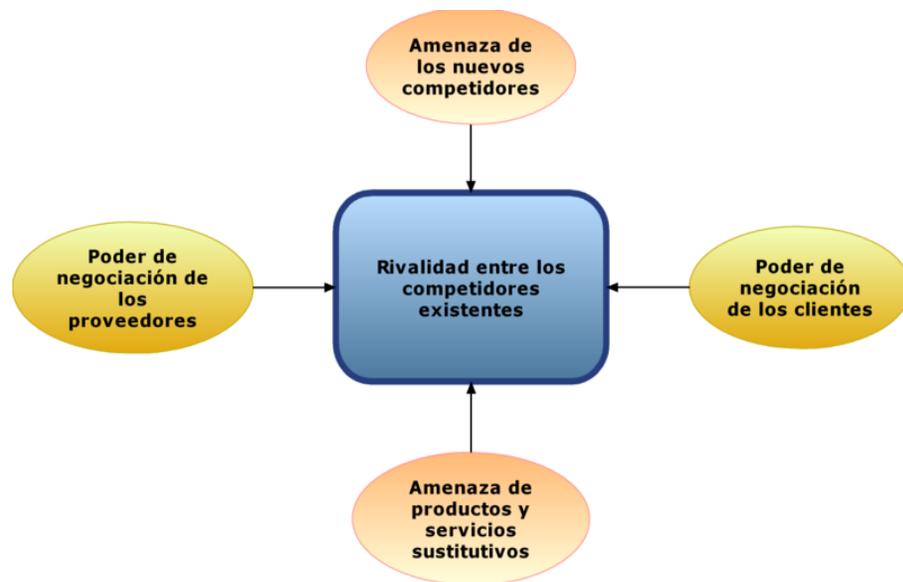
¹³ Erica Almeida, Gerente Regional IBM Ecuador. Entrevista.

investigación que no le demanda más que unas cuantas horas al día le provee de las herramientas para conocer exactamente las características de lo que quiere y como conseguirlo; en este sentido la empresa debe asegurarse de estar presente en el internet cuando el profesional la requiera y además debe tener a sus personal de ventas muy bien preparado debido a que se enfrenta con un comprador que muy probablemente tendrá un conocimiento específico detallado respecto a sus necesidades de equipamiento.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Para efectuar un análisis adecuado de los participantes del mercado de los insumos médicos, las condiciones de la competencia y las características de la empresa para afrontar los diferentes retos que le ofrece el medio, se tomará como base el modelo de las fuerzas de Porter, cuyo ideograma se muestra a continuación:

**Gráfico No. 2.1
LAS FUERZAS DE PORTER**



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
Elaborado por: Autor

2.2.1 Competencia

2.2.1.1 Amenaza de los competidores:

Un mercado de competencia perfecta como aquel en el que existe gran cantidad de compradores y de vendedores, de manera tal que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio¹⁴.

Un mercado perfectamente competitivo requiere que:

1. Haya muchos productores y consumidores, al haber muchos vendedores pequeños en relación con el mercado, ninguno podría ejercer una influencia apreciable sobre los precios, en este caso se dice que las empresas son «precio aceptantes»¹⁵. Como se establecerá más adelante en este estudio, la empresa se desenvuelve en un medio competitivo donde existen muchos competidores, (algunos de los cuales serán listados); por lo tanto esta condición de mercados competitivos se cumple para HEALTHCORP.
2. Las empresas vendan un producto homogéneo en el mercado, por lo que al comprador le sería indiferente un vendedor u otro. La homogeneidad del producto supone que no existen diferencias entre el producto que vende un oferente y el que venden los demás. El producto de cada empresa es un sustitutivo perfecto del que venden las demás empresas del sector. Esto ocurre cuando no existen las marcas; en el caso de HEALTHCORP si existen marcas definidas para los productos que se ofertan en el mercado local; sin embargo como no hay

¹⁴ Parkin M.(2006). *Macroeconomía Séptima edición*. p. 215

¹⁵ Parkin M.(2006). *Macroeconomía Séptima edición*. p. 152

distribuidores exclusivos de las mismas, no se puede hablar de diferenciación respecto a los productos ofertados por uno u otro competidor; en este sentido se puede afirmar que se cumple esta condición de mercado competitivo para la empresa.

- 3.** Las empresas y los consumidores tengan información completa y gratuita. La transparencia del mercado requiere que todos los participantes tengan pleno conocimiento de las condiciones generales en que opera el mercado. Los compradores aceptan los precios como exógenos y toman sus decisiones comparando precios, porque todos los consumidores dispondrían de la misma información sobre los precios y las cantidades ofertadas de los bienes, esto es relativamente cierto para el mercado competitivo en el que opera HEALTHCORP debido a que si bien todo el público objetivo tiene a su disposición el internet que hoy por hoy es la mayor fuente de información disponible respecto a cualquier producto (permite al comprador estar el mismo nivel de conocimiento que el vendedor), dado que las ventas se realizan en general por medio de visita del vendedor al cliente a su lugar de trabajo, si es posible proveerle de alguna ventaja competitiva así producto y relacionarlo con la empresa; en este sentido si bien el mercado tiene toda la información referente a características y precio disponibles para cualquier comprador, si es posible influir sobre el comportamiento del comprador y evitar así que su decisión se base solo en el precio del bien.
- 4.** No haya barreras de entrada o salida al mercado, como tampoco problemas de reventa. Esta libertad de entrada y salida de empresas permite que todas las empresas

participantes puedan entrar y salir del mercado de forma inmediata en cuanto lo deseen. Por ejemplo, si una empresa está produciendo zapatillas deportivas y no obtiene beneficios, abandonará esta actividad y comenzará a producir otros bienes que generen beneficios. Y también la contrario, cualquier empresa podría acceder al mercado atraída por la existencia de altos beneficios, en el caso de HEALTHCORP dado que no existen regulaciones, el conocimiento del mercado y sus necesidades le permiten aprovechar esta característica del mercado para incluirse en transformarse en importador directo de equipamiento.

Una vez establecidas estas definiciones se puede afirmar que la empresa participará de un mercado de competencia perfecta, puesto que se cumplen todas las características mencionadas en los párrafos anteriores, es decir, muchos oferentes, vendedores, consumidores, por lo que no existe un mayor control sobre el precio, este lo determina el mercado, además no existe una mayor diferenciación sobre el producto (cambiar esto para disminuir la competencia es justamente uno de los objetivos del presente estudio) y no hay mayores barreras de entrada al mercado, si bien el costo de las máquinas podría considerarse un limitante, con un financiamiento adecuado deja de serlo (no existen barreras de tipo legal para el ingreso).

Establecido el ambiente competitivo de la empresa, deben definirse también los dos tipos de competencia que existen:

2.2.1.2 Competencia directa

Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o similar al ofertado por la empresa en el mismo mercado en el que está la empresa, es

decir, tienen el mismo público objetivo¹⁶. Dada la naturaleza del producto de la empresa, se puede considerar competencia directa a todas las empresas que comercialicen fundamentalmente equipamiento médico, en Quito; mercado analizado por el presente estudio, participan del mercado del equipamiento médico las siguientes empresas que ofrecen productos similares a los de HEALTHCORP y por ende, podrían afectar su demanda:

Tabla 2.1
Competencia Directa de HEALTHCORP

Compañía	Ciudad	Dirección	Teléfono
GLAMCO.DIVISION MEDICA CIA. LTDA	QUITO	CLEMENTE PONCE N15-117	2507754
COELMEDIN CONTROL ELECTRONICO MEDICO INDUSTRIAL S.A	QUITO	FOCH 820	2546522
INGENIERIA PARA ELECTROMEDICINA E INDUSTRIA INGELIN CIA. LTDA.	QUITO	CAP. RAMON BORJA E10-110	2413983
INGEQUIMED CIA. LTDA	QUITO	AV. ORELLANA 877	2541613
TECHNOMED INTERNATIONAL CIA. LTDA.	QUITO	ZAMORA 385	434303
INSUMEQUIP INSUMOS Y EQUIPOS MEDICOS CIA. LTDA	QUITO	AV. AMAZONAS 653	8508343
MEDICOM S.A.	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE 003925	257786
GLAMCO.DIVISION MEDICA CIA. LTDA	QUITO	CLEMENTE PONCE N15-117	2507754
INSUHOSPITAL INSUMOS Y EQUIPOS MEDICOS CIA. LTDA.	TUMBACO	PASAJE A S/N	2375540

Fuente: Superintendencia de Compañías [12 Agosto 2009]

Elaboración: Autor

Cabe recalcar que si bien la competencia directa asociada parece mínima no representa la competencia directa total, puesto que muchas empresas que

¹⁶ Kotler P. (2003). *Fundamentos de Marketing Sexta edición*. México, p. 370.

no está domiciliadas en Quito, también participan de este mercado, de modo que hacer un análisis exhaustivo de la competencia es poco probable, así que solo se darán características generales de la misma, estas son:

- ✓ Muchos competidores, la calidad del producto y el precio es vista por los competidores como fuente de ventaja competitiva.
- ✓ Imposibilidad de colusión, es decir, no existe la posibilidad de “acordar” con los competidores un precio global.
- ✓ Estructura de costos similar, dado que la mayoría de competidores posee los mismos proveedores y tecnología, los costos de operación son similares, de modo que la estrategia de venta se basa en la habilidad del vendedor más que en la calidad del producto.

2.2.1.3 Competencia indirecta

La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en el mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos o satisfacen la misma necesidad dada la oportunidad, solo eventualmente afectan la demanda de la empresa¹⁷.

Para la empresa, la competencia indirecta está dada por los profesionales en área técnica que eventualmente salen de las empresas en que prestan su contingente como asesores de venta de instrumentos o insumos médicos y técnicos en instalación de equipos; estos tienen conocimiento del mercado y de los proveedores disponibles de modo que participan del mercado al dejar de ser empleados formales y empiezan a trabajar por su cuenta de forma no regulada, su incidencia sobre la demanda de la empresa es eventual, puesto que básicamente ofrecen los productos solo si el cliente pregunta por ellos,

¹⁷ Kotler P. (2003). *Fundamentos de Marketing*, Sexta edición. México, p. 370.

por lo que se le considera competencia indirecta, es muy difícil de dimensionar esta competencia, su principal ventaja competitiva es el precio de sus servicios, aunque no ofrecen mayor seguimiento y garantía a sus clientes.

2.2.2 Clientes

Existe una intensa competencia directa e indirecta en el medio basta un pequeño capital y el conocimiento del mercado y cualquier persona puede iniciarse en el negocio (aunque básicamente al iniciar el competidor vende insumos médicos pero no equipamiento dado el volumen de inversión requerida para participar del mercado de los equipos); esta gran gama de selección, le da al cliente un gran poder de negociación, puesto que cuenta con una serie de opciones para elegir el producto. El mercado de acción de la empresa tiene dos tipos de clientes, cuyas características se describen a continuación:

2.2.2.1 Clientes corporativos

Son las clínicas y hospitales registrados, que realizan grandes consumos y cuyas características son las siguientes:

- ✓ Los bienes que solicitan son intermedios, es decir se encuentran en la parte media de la cadena de valor; es importante entonces destacar la agregación de valor que puede ofrecer el equipo al servicio de la clínica u hospital en términos de mejoras de la productividad, ahorro, facilidad técnica y otros.
- ✓ Capacitación: En muchas ocasiones es necesario capacitar a las personas en el manejo de equipos, debido a la complejidad de los equipos, además muchas veces se deben hacer cursos acerca de mantenimiento y buen uso del equipamiento para evitar daños.

- ✓ Monitoreo: Las empresas deben hacer un seguimiento constante a sus equipos, para garantizar la satisfacción del cliente puesto que este requiere tener el respaldo técnico necesario.
- ✓ El cliente corporativo es menos sensible al precio que el cliente normal, debido a que de preferencia prefiere tener como proveedor a una empresa que le garantice buen servicio antes que costos bajos.

2.2.2.2 Clientes normales

Se debe partir de la premisa de que no todos los clientes son iguales y no todos merecen el mismo trato, en el caso de HEALTHCORP, estos clientes son los doctores particulares que trabajan independientemente y que desean mejorar su oferta de servicios pero a un costo razonable. En este sentido se debe caracterizar a estos clientes afirmando que hay por lo menos tres variables que se tienen que tomar en cuenta a la hora de diferenciar a los clientes:

1.- La primera es ¿qué tan buen negocio son los clientes? En el futuro será común sacar un Estado de Resultados Por Cliente -algunas empresas ya lo hacen para saber lo que cuesta individualmente adquirir, operar y retener a un cliente, contra los ingresos que representa o que potencialmente puede representar.

2.- La segunda trata de la identificación de características específicas de cada cliente, por ejemplo, tipo de cliente, volumen de compra, artículos que compra, tipo de pago, entre otros. Y hacer grupos homogéneos para agruparlos, analizarlos y hacer ofertas especiales.

No se debe perder de vista que lo que busca HEALTHCORP es una compra repetitiva y en este sentido es necesario fidelizar al cliente individual; bajo

este contexto debe decirse que hay por lo menos cuatro formas en las que se incrementa la utilidad anual de un cliente cuando éste es recurrente:

1. Incremento en ingresos que se da de manera natural, porque el cliente se familiariza con la marca y baja sus defensas cuando hace una recompra.
2. Ahorros en costos porque se vuelve más barato operar con un cliente que ya se conoce, se evitan retrocesos y se disminuyen los gastos de adquisición.
3. Ingresos por referencias cuando los clientes actuales recomiendan la marca a otras personas.
4. Precio premium. Un consumidor leal puede llegar a pagar más por un producto o servicio cuando cambiar de marca le representa un costo mayor (emocional, de tiempo o de esfuerzo).

Conviene aclarar: no por tratar diferente a clientes diferentes, se sugiere tratar mal a los que menos le dejan a la empresa. Se trata de asignar recursos de manera distinta y de invertir en los clientes que realmente están sustentando el negocio.

En este sentido, se requiere una exhaustiva segmentación de los mercados meta para la empresa con el fin de diseñar diferentes estrategias de comunicación para los diferentes públicos objetivos, con el fin de diferenciar los puntos de mayor sensibilidad para los diferentes grupos respecto al producto (precio, calidad, entre otros) y diseñar estrategias de aproximación a los mismos basados en las características particulares de cada grupo, lo cual se abordará en el Capítulo II.

2.2.3 Proveedores

En el mercado del instrumental médico la mayoría de empresas compran a importadores directos y después venden el producto a sus clientes; el problema con esta modalidad es que los importadores directos también participan de las ventas directamente al consumidor final y no brindan ninguna ventaja de precio a las empresas que se dedican a la reventa, de modo que al mismo tiempo que proveedores son competidores directos que tienen una ventaja significativa respecto al precio frente a empresas como HEALTHCORP; en este sentido el proveedor tiene un amplio margen de negociación frente a la empresa; puesto que esta no tiene mayores opciones para adquirir los equipos; HEALTHCORP trabaja fundamentalmente con dos proveedores domiciliados en Guayaquil para la compra de su instrumental, estos son:

INSTRUMÉDICA

Guayaquil: Cdla. Acuarela del Río Mz. 9 V. # 5

Productos:

- ✓ Instrumental quirúrgico de alta precisión
- ✓ Equipamiento hospitalario
- ✓ Mobiliario hospitalario
- ✓ Indumentaria médica reutilizable y descartable
- ✓ Instrumental médico descartable.
- ✓ Equipos ortopédicos, entre otros
- ✓ HENAN MEDICAL: Mayorista de productos hospitalarios y médicos; equipamiento médico.
- ✓ Guayaquil: Parque Industrial El Sauce Km 10 1/2 vía a Daule.

2.2.4 Productos sustitutos

Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector, bajo ciertas circunstancias afectar la demanda de la empresa al ofrecer al cliente un producto que satisfaga la misma necesidad.

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite. La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es mas elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varia poco ante un cambio en los precios¹⁸.

Bajo este contexto, La mayor amenaza para la empresa es la presión de los productos sustitutos en realidad, puesto que dentro de este grupo se concentraría toda la oferta proveniente de los sectores informales que ofrece productos de medio uso, dado que ante la percepción de alto precio de los equipos; el cliente prefiere renunciar al seguimiento y comprar algo más barato y de medio uso aunque no sea tecnología de vanguardia.

Recursos humanos

El recurso humano constituye el “capital de trabajo” de la empresa, su manejo involucra un proceso administrativo enfocado al acrecentamiento y

¹⁸ <http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos>. [consulta 14-11-2009]

conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades entre otras, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general¹⁹.

Los cuatro principales objetivos de los recursos humanos son²⁰:

- 1.- Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- 2.- Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- 3.- Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
- 4.- Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

Para HEALTHCORP los recursos humanos son considerados su principal capital, la empresa invierte constantemente en capacitación para el personal y fomenta un ambiente de trabajo agradable propiciando la iniciativa personal y la formación de líderes, existe una estrecha colaboración al interior lo que ha disminuido la competencia interna entre el personal y ha fomentado el trabajo en equipo ideal para la labor que se realiza en la empresa. Esta actitud frente al recurso humano se refleja en bajos niveles de rotación de personal y alta productividad a pesar de que las características de la competencia descritas anteriormente eventualmente frenan las ventas.

¹⁹ Robbins C. (2005), *Administración, Estructura y diseño organizacional sexta edición*. México, p. 221

²⁰ Robbins C. (2005), *Administración, Estructura y diseño organizacional sexta edición*. México, p. 233

Gestión administrativa

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos es básicamente la teoría administrativa, los principios que la gobiernan son:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

En este sentido HEALTHCORP se ha inclinado por un relajamiento en las normas de control en pos de la iniciativa de sus colaboradores, esto no implica una desorganización de la empresa, puesto que se trabaja en función de metas; pero la reducción del control se ha dado en función del incremento de la responsabilidad de los empleados; se ha realizado un proceso

educativo de los colaboradores de modo que cada uno conoce el valor de su aporte en la cadena de consecución del servicio, y los resultados obtenidos son los que permiten a la organización pensar en estrategias de crecimiento y no de reingeniería de procesos. HEALTHCORP trabaja con la filosofía de “a mayores libertades mayores responsabilidades”.

Gestión operativa

La gestión operativa de la empresa depende enteramente del enfoque hacia el cliente que la administración le ha conferido; es decir, como se describió en el Capítulo I a través de diagramas de flujo, todos los procesos operativos de la empresa están diseñados para alcanzar la máxima satisfacción del cliente; esta estrategia le ha permitido a HEALTHCORP crecer aunque cuenta con la deficiencia de todas las empresas de su segmento competitivo que es la competencia proveniente de sus propios proveedores; el énfasis en el servicio pos venta que da HEALTHCORP ha permitido que posea una salud financiera a través de la compra repetitiva de sus clientes, que hoy le permite proyectarse hacia la importación directa de equipos.

2.4 Análisis FODA de la Empresa.

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de HEALTHCORP logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

Uno de los cambios que se plantea es una mejor distribución del trabajo, que las personas que están laborando adquieran más responsabilidades, más

poder de decisión y por ejemplo se va a implementar una persona que este a cargo de participar en el portal de Compras Públicas, para que tome la decisión de a que concurso la empresa tiene mayores posibilidades de ganar, estableciendo objetivos en esta nueva forma de negocio que ha planteado el Gobierno Nacional.

En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil modificarlas. Una vez efectuado el análisis de entornos para la empresa se establecen las fortalezas y debilidades inherentes a la misma además de las amenazas y oportunidades ofrecidas por el entorno:

1. Variables del Ámbito Interno:

➤ **FORTALEZAS:**

- ✓ Buena imagen y prestigio.
- ✓ Amplia gama servicios y productos existentes.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Infraestructura adecuada.
- ✓ Personal comprometido con la empresa.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Buena relación entre directivos y empleados.
- ✓ Ubicación.
- ✓ Trayectoria.

➤ **DEBILIDADES:**

- ✓ Falta de organización interna.
- ✓ Lentitud en la toma de decisiones.
- ✓ Proveedores son también competidores.
- ✓ No puede fijar el precio, este lo determina el mercado.
- ✓ Todos los competidores venden las mismas marcas
- ✓ Existen competidores con mayor tiempo en el mercado.

2. Variables del Ámbito Externo:

➤ **OPORTUNIDADES:**

- ✓ Posibilidad de convertirse en importador directo
- ✓ Demanda de los productos en el mercado.
- ✓ Inversión estatal en los hospitales públicos
- ✓ Posibilidad de participar de las compras del sector público a través del portal de compras.
- ✓ Crecimiento del sector de los seguros de salud privados que indirectamente generan un crecimiento del sector de las clínicas privadas que requieren de equipamiento más moderno.

➤ **AMENAZAS:**

- ✓ Dificultades de acceso a crédito a corto plazo.
- ✓ Barreras de ingreso para las importaciones.

- ✓ Compradores con requerimientos de equipos que no están en poder de la empresa.

Si HEALTHCORP no empieza su etapa de importador directo la nueva oportunidad de negocio que presenta el Gobierno a través de la Compras Públicas, no será aprovechada en un 100%.

Los eventos que han sido identificados, guían al proceso de diseño un plan estratégico de gestión para su aplicación en “HEALTHCORP” a partir del año 2009, que los accionistas contemplan con la finalidad de minimizar el impacto de las variables internas y externas que perjudican los objetivos empresariales, y fortalecer una mejor posición en el mercado de la localidad, generando un crecimiento hacia atrás de la organización, al convertirse en importador directo.

2.5 Matrices de Relacionamiento e Interpretación de sus resultados.

En base a los conceptos definidos en el FODA, se determinan las Matrices de Evaluación de los factores internos (EFI) y de los factores externos (EFE).

La Matriz EFI se desarrolla con el fin de identificar los elementos que más importancia tienen dentro de las fortalezas, a fin de aprovecharlas de la mejor manera; y de conocer las debilidades con el propósito de plantear acciones de mejora empresarial.

En cambio la Matriz EFE se desarrolla en busca de conocer si las estrategias de una empresa están bien aprovechadas; además sirven para identificar las oportunidades que más aportan en la consecución de los objetivos; y las amenazas que más afectan a dichos objetivos.

A fin de tener una apreciación de conjunto, a continuación se presenta unos cuadros comparativos entre las variables del FODA, con sus parámetros de

valoración, e interpretación de los resultados, tanto de los factores internos, como de los externos. Pero previamente se ponderarán estos criterios de acuerdo a parámetros que se consideran fundamentales para la operación de HEALTHCORP, esta ponderación se detalla a continuación:

Los factores internos, fortalezas y debilidades, serán calificados sobre 1, las fortalezas tendrán un peso de 0.6, debido a que constituyen las tres quintas partes de los factores internos evaluados (9 de 15), las debilidades el 0.4 restante (6 de 15), el criterio de evaluación implica el peso relativo del mismo entre el total, muchos de ellos a pesar de ser fortalezas, no tienen mayor peso debido a que otras fundaciones también cuentan con esta fortaleza lo que la hace menos representativa al momento de definir la ventaja competitiva de la organización, en este sentido, el siguiente cuadro muestra un detalle de las ponderaciones asignadas.

Tabla No. 2.2

Ponderación de Fortalezas		
Fortaleza	Ponderación	Criterio
Buena imagen y prestigio.	0,05	Existen otras empresas con buena imagen y prestigio
Amplia gama servicios existentes.	0,10	La empresa tiene proveedores para ofrecer diferentes gamas de servicio, a diferencia de otras que se especializan en algún tipo de servicio en particular.
Buena atención al cliente.	0,15	Se realiza un seguimiento continuo de los clientes que efectúan compras a la empresa para determinar su satisfacción con el servicio recibido, es la mayor fortaleza de la empresa.
Infraestructura.	0,05	La empresa cuenta con el equipamiento completo para cumplir con sus objetivos.

Personal comprometido con la empresa.	0,05	Los objetivos empresariales han sido desarrollados de modo que se confunden con los objetivos personales de los empleados.
Trabajo en equipo.	0,10	Los empleados trabajan bien en grupos.
Buena relación entre directivos y empleados.	0,03	Existe fluidez en el diálogo entre el personal y los directivos de la institución.
Ubicación.	0,05	Está ubicado en un sector cercano a su mercado objetivo.
Trayectoria.	0,02	La empresa lleva varios años en el mercado lo que ofrece confianza a sus clientes.

Fuente: Elaborado por autor

Tabla No. 2.3

Ponderación de Debilidades		
Debilidad	Ponderación	Criterio
Falta de Organización interna.	0,10	Causa deficiencias en la gestión de la empresa, desde todo enfoque, desde el administrativo hasta el operativo.
Lentitud en la toma de decisiones.	0,05	La ausencia de un organigrama funcional adecuado, le resta eficiencia a la organización, a tal punto que actualmente el gerente de la misma, ejerce control directa sobre los conserjes, esto limita el tiempo del directivo para actividades más provechosas para la empresa, y dilata todos los procesos.
Proveedores son también competidores	0,15	Estos no ofrecen ninguna ventaja en lo relativo al precio a la empresa y compiten

		en su mismo mercado con precios menores esto le resta gran competitividad a la organización.
No puede fijar el precio, este lo determina el mercado.	0.05	Los competidores de la empresa tiene accesos a los mismos proveedores, de modo que su precio final es similar; esto impida que HEALTHCORP pueda definir su propio precio.
Todos los competidores venden las mismas marcas	0.025	Los clientes suelen pedir las marcas reconocidas para su equipo (estas se abordaron en el capítulo I de este estudio), de modo que todos los competidores las tienen.
Existen competidores mejor posicionados.	0.025	Los competidores de la empresa que también son proveedores de la misma, tienen más tiempo en el mercado que HEALTHCORP, lo que les da ventaja en el mercado, puesto que el cliente los conoce más; esto les permite gozar de un mejor posicionamiento en el mercado.

Fuente: Elaborado por autor

Desde el punto de vista de los factores externos, se le ha asignado mucho mayor peso a las amenazas debido fundamentalmente a que se espera saber que tan preparada está la empresa para afrontar las amenazas que ofrece el ambiente, ya que se considera que las oportunidades están dadas,

en el sentido de que hay un mercado potencial y creciente; se le asigna entonces un peso relativo de 0.6 a las amenazas y 0.4 a las oportunidades, se detalla a continuación:

Tabla No. 2.4

Ponderación de Oportunidades		
Oportunidad	Ponderación	Criterio
Posibilidad de convertirse en importador directo	0,20	Hay gran cantidad de clínicas y médicos en práctica particular, lo cual garantiza demanda para la empresa.
Demanda de los productos en el mercado.	0,05	La trayectoria de la empresa le ha permitido enriquecer su cadena de valor.
Inversión estatal en los hospitales públicos	0.05	El Gobierno ha incrementado las asignaciones a los hospitales públicos, lo que ha permitido que estos renueven su equipamiento médico.
Posibilidad de participar de las compras del sector público a través del portal de compras.	0.08	La implementación del portal de compras, ha permitido a empresa relativamente pequeñas como HEALTHCORP participar de los concursos para ofertar equipamiento e insumos a los grandes Hospitales públicos.
Crecimiento del sector de los seguros de salud privados que indirectamente generan un crecimiento del sector de las clínicas privadas que requieren de equipamiento más moderno.	0.02	El incremento de la oferta de aseguramiento de salud privado, ha generado que las clínicas privadas traten de modernizar su equipamiento para poder formar parte de la oferta de servicios de las aseguradoras, esto incrementa la demanda de los equipos médicos en el mercado y por lo tanto estimula el mercado de acción de HEALTHCORP.

Fuente: Elaborado por autor

Tabla No. 2.5

Ponderación de Amenazas		
Amenaza	Ponderación	Criterio
Dificultades de acceso a crédito a corto plazo.	0,20	Excesiva dependencia de la empresa del crédito a corto plazo podría generarle desfinanciamiento y mora.
Barreras de ingreso para las importaciones.	0,35	Existe la posibilidad de que se establezcan barreras arancelarias para el ingreso de productos terminados.
Compradores con requerimientos de equipos que no están en poder de la empresa.	0,05	Doctores y clínicas con acceso a internet pueden pedir equipos que no se dispone, pero esto ocurriría con todos los competidores.

Fuente: Elaborado por autor

Las matrices de evaluación de los factores internos EFI y externos EFE de la empresa HEALTHCORP, se incluyen como Anexo V en el presente estudio.

Capítulo III

Investigación del mercado de productos y servicios similares que ofrecen las principales empresas de la localidad.

3.1 Análisis de la Oferta en base a los siguientes factores

- Productos

La mayor parte de los competidores del mercado de la distribución de insumos médicos, ofertan las mismas marcas de productos, la siguiente tabla muestra dichas marcas:

Tabla No. 3.1

Marca	Descripción
Salterlab	Empresa Norteamericana de fabricación de equipos médicos de alta tecnología.
Medline	Empresa norteamericana fabricante de insumos médicos para hospitales, clínicas y casas de reposo.
Rusch	Empresa Norteamericana de fabricación de equipos médicos de alta tecnología.
Hudson	Empresa Norteamericana de fabricación de equipos médicos de alta tecnología.
Conmed	Empresa mexicana fabricante de insumos médicos para hospitales, clínicas y casas de reposo.
Devilbiss	Empresa Norteamericana de fabricación de equipos médicos de alta tecnología
Supermax	Empresa mexicana fabricante de insumos médicos para hospitales, clínicas y casas de reposo.
Digital	Empresa Norteamericana de fabricación de equipos médicos de alta tecnología.
Medex	Empresa norteamericana fabricante de insumos médicos para hospitales, clínicas y casas de reposo.

Fuente: Elaborado por autor

Además la empresa también distribuye lo que son medicamentos de marca y genéricos competimos en el portal de compras públicas siendo esta una de las mejores oportunidades de negocio.

- Cálculo de Precios

Todos los competidores del mercado ofrecen precios similares, sin embargo; la mayoría cuenta entre sus distribuidores a las empresas Gimpromed y Recordental, el problema radica en que estas empresas realizan también ventas directas de modo que compiten a un precio significativamente inferior al que HEALTHCORP está en capacidad de ofrecer. Por esta razón se va a tomar la opción de la importación directa de estos insumos médicos con diferentes marcas, e introducirlos al mercado tanto público como privado para que la empresa sea más competitiva y pueda tener una mejor participación en el mercado nacional. En este sentido, los precios de venta al cliente final se mantendrán, mientras los precios de venta para las otras empresas de distribución de equipamiento, se reducirán en un 5% para los equipos e insumos importados; por ejemplo:

Abrilar Jarabe:

PVP (precio de venta al público) = 6.56\$

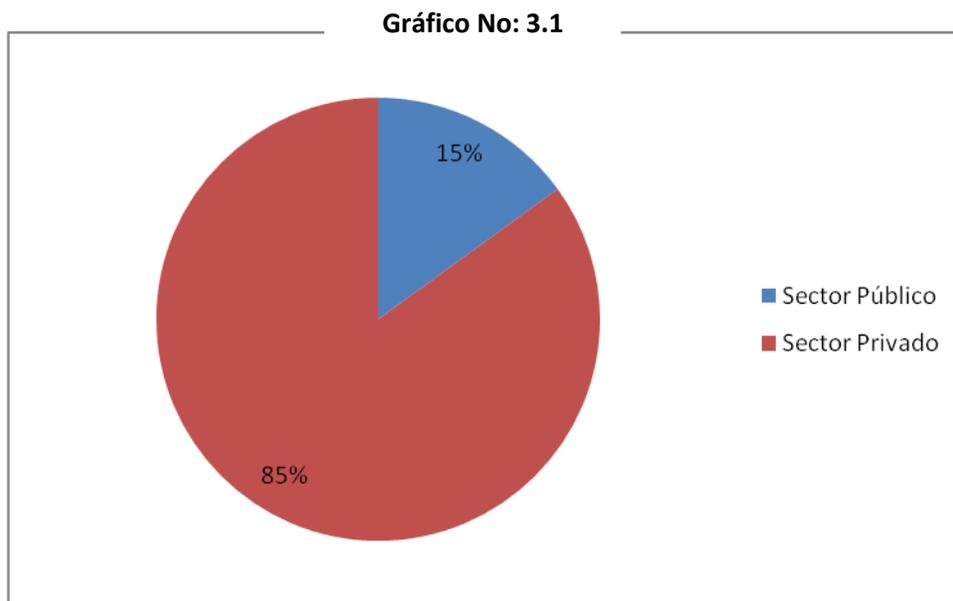
Precio al distribuidor (-5%) = $6.56\$ \times (1-0.05) = 6.23\$$

Utilizando esta estrategia de precio diferenciado para el distribuidor se espera que HEALTHCORP se convierta en proveedor de estos artículos, y con ello obtener mayor margen sobre su venta, los precios de los insumos y equipos

de la empresa, tanto hacia el público como para el distribuidor, se muestran en el Anexo VI

- Plaza

La plaza no es factor decisivo en este mercado debido a que básicamente se realizan ventas vía fuerza de ventas, la empresa “llega al cliente” y todos los competidores aplican la misma técnica. Además el Gobierno Ecuatoriano con el Presidente Rafael Correa a implementado el INCOP (Instituto Nacional de Compras Públicas), en donde mediante procesos de subasta inversa, se compite con algunas empresas y se realiza después la venta de nuestros productos, HEALTHCORP S.A cuenta con todos los documentos necesarios para poder participar en estos concursos, siendo este mercado en el que aumentemos mayor parte de nuestros esfuerzos, ya que el Estado es el mejor comprador y pagador. Sin embargo debe decirse que las mayores ventas de la empresa siguen siendo a nivel privado, el siguiente gráfico muestra la distribución de ventas por sector para HEALTHCORP:



Fuente: HEALTHCORP
Elaboración: Autor [20 noviembre 2009]

Promoción y publicidad

No existe una estrategia de promociones actualmente, dadas las características del mercado abordadas con anterioridad; una vez conseguida la importación directa de insumos y equipos, la promoción se direccionará en función del descuento al precio de venta del 5% y se aplicará a las empresas competidoras que desean convertir a HEALTHCORP en su proveedor²¹.

- **Publicidad**

En el sector público la mejor promoción y publicidad que podemos ofrecer es el servicio en la entrega de la mercadería y el fiel cumplimiento de las cláusulas que en los contratos se emiten. Sin embargo, la empresa utiliza diseños publicitarios para promocionar sus productos que se muestran en el Anexo VII de este estudio.

3.2 Análisis de la demanda

Para estructurar la demanda posible del proyecto se realizó una investigación de mercado a través de una encuesta²².

- **Segmentación del mercado**

El mercado objetivo de la empresa HEALTHCORP S.A. son aquellas organizaciones que proveen servicios de salud de forma pública o privada, y que por lo tanto requieren continuamente el abastecimiento de equipamiento médico; en este sentido se ha subdividido al mercado en dos segmentos principalmente, Hospitales (públicos y Privados) y Clínicas, de este modo se puede dimensionar al mercado en Quito mediante los siguientes cuadros:

²¹ Detalles del precio en el Anexo VI

²² Diseño de la encuesta Anexo VIII del presente estudio.

Tabla No: 3.2

Lista de Hospitales

TIPO	HOSPITAL	DIRECCIÓN
Público	Hospital Carlos Andrade Marín	<i>Portoviejo y Ayacucho Quito – Ecuador</i>
Privado	Hospital Corazón Inmaculado de María	<i>Campamento Petrocomercial Quito – Ecuador</i>
Privado	Atención Integral del Adulto Mayor	<i>Angel Ludeña 1105 Quito – Ecuador</i>
Privado	Hospital de la Policía Nacional	<i>Eloy Alfaro y Guayaquil Quito – Ecuador</i>
Público	Hospital del Sur Enrique Garcés	<i>Chilibulo s/n y Av. Enrique Garces Quito – Ecuador</i>
Privado	Dermatológico Gonzalo González	<i>Pablo Guevara y Antonio Sierra, Quito - Ecuador</i>
Privado	Hospital El Condado	<i>Av. Occidental 900 Quito - Ecuador</i>

Público	Hospital Eugenio Espejo	<i>Av. Colombia s/n Quito - Ecuador</i>
Privado	Hospital General # 1 de las Fuerzas Armadas	<i>Av. Colombia 521 y Queseras del Medio Quito - Ecuador</i>
Público	Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora	<i>Av. Colombia N14-66 y Sodiro Quito - Ecuador</i>
Privado	Hospital Ingles M & C	<i>Portoviejo Oe1-102 y Perez Guerrero Quito – Ecuador</i>
Privado	Hospital Metropolitano	<i>Avs. Mariana de Jesus y Occidental Quito – Ecuador</i>
Público	Hospital Pablo Arturo Suárez	<i>Angel Ludeña y Guerrero Quito – Ecuador</i>
Público	Hospital Pediátrico Baca Ortiz	<i>Avs. Colon y Seis de Diciembre Quito – Ecuador</i>

Privado	Hospital Vozandes	Villalengua Oe2-37 y Av. 10 de Agosto Quito – Ecuador
----------------	--------------------------	--

Fuente: HELTHCORP

Elaboración: Autor [20 noviembre 2009]

Hospitales privados: 9

Total Hospitales = 15

Tabla No: 3.3
Lista de Clínicas

CLÍNICA	CIUDAD
1.-ANGLOMED SERVICIOS DE SALUD CIA. LTDA.	QUITO
2.-ARCOS MALDONADO RON ODONTÓLOGOS ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
3.-ARROYO HIDALGO IRIGOYEN CIA. LTDA.	QUITO
4.-ASISTANET S.A.	QUITO
5.-ASISTENCIA MEDICA COMPANIA ANONIMA (AMEDICA)	QUITO
6.-ASISTENCIA MEDICA ESPECIALIZADA FAMILIAR AMEFA CIA. LTDA.	QUITO
7.-ASOCIACION MEDICA SOCIAL ASOMEDIC S.A.	QUITO
8.-ATENCION DE EMERGENCIAS MEDICAS DOMICILIARIAS EMER GEM'S CIA. LTDA.	QUITO
9.-BIOMERS LABORATORIO INTEGRAL DE SALUD CIA. LTDA.	QUITO
10.-CEMAFIN CIA. LTDA.	QUITO
11.-CENCLICOR CENTRO DE CLINICA Y CIRUGIA DE CORAZON C LTDA	QUITO
12.-CENTRO DE DIAGNOSTICO DE ULTRASONOGRAFIA MEDICA CEDUSM SA	QUITO
13.-CENTRO DE DIAGNOSTICO MEDICO CENDIME SA	QUITO
14.-CENTRO DE RAYOS X Y ULTRASONIDO CENTROCEUS S.A.	QUITO
15.-CENTRO DE TOMOGRAFIA COMPUTADA CETCUS RX C LTDA	QUITO
16.-CENTRO HOSPITALARIO CRISTO SALVADOR CUEVA CIA. LTDA.	QUITO
17.-CENTRO MEDICO AMBULATORIO METROAMBULAT S.A.	QUITO
18.-CENTRO MEDICO DEL VALLE CEMEVALLE C.L.	QUITO
19.-CENTRO MEDICO QUIRURGICO PICHINCHA CENMEP SA	QUITO

20.-CENTRO MEDICO RADIOLOGICO COB C LTDA	QUITO
21.-CENTRO MEDICO Y DENTAL EL TEJAR CIA LTDA	QUITO
22.-CENTRO PARA EL CORAZON & LA VIDA CENCORAVIDA S.A.	QUITO
23.-CENTRODIAL TUNGURAHUA C LTDA	QUITO
24.-CLIALESA CLINICA ALEMANIA S.A.	QUITO
25.-CLIMEREP CIA. LTDA.	QUITO
26.-CLINICA BOLIVAR C LTDA	QUITO
27.-CLINICA CENTRAL CIA LTDA	QUITO
28.-CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS INGLATERRA S.A.	QUITO
29.-CLINICA DE ESPECIALIDADES ODONTOLOGICAS CIA LTDA ESODONTO	QUITO
30.-CLINICA DE ESPECIALIDADES TUMBACO CLIETSA S.A.	TUMBACO
31.-CLINICA DE FRACTURAS Y REHABILITACION CIA LTDA	QUITO
32.-CLINICA DEL NINO SAN VICENTE SA	QUITO
33.-CLINICA DENTAL DENTYPLAN CIA. LTDA.	QUITO
34.-CLINICA DON BOSCO CLINIBOS CIA. LTDA.	QUITO
35.-CLINICA EL BATAN DEL POZO S.A.	QUITO
36.-CLINICA INTERNACIONAL INTERSANITAS SA	QUITO
37.-CLINICA LA PRIMAVERA CEMPRICLINIC S.A.	CUMBAYÁ
38.-CLINICA MATERNO INFANTIL LOS SHIRIS CLIMASHIRIS C LTA	QUITO
39.-CLINICA MODERNA C LTDA	QUITO
40.-CLINICA PICHINCHA CA	QUITO
41.-CLINICA QUITO SA	QUITO
42.-CLINICA SAN FRANCISCO SA	QUITO
43.-CLINICA SAN GABRIEL SANCLI C LTDA	QUITO
44.-CLINICA SANTA ANITA CLIANLIRO CIA. LTDA.	QUITO
45.-CLINICA SANTA CECILIA SA	QUITO
46.-CLINICA SANTA ISABEL CIA LTDA	QUITO
47.-CLINICA SUCRE ESMESU S.A.	QUITO
48.-CLINICA VILLASALUD CIA. LTDA.	QUITO
49.-CLINICAS DEL CORAZON CLINICOR S.A.	QUITO
50.-CLIPED C LTDA	QUITO
51.-COMPAÑIA DE DESARROLLO INTEGRAL EN SALUD CODEINSALUD CIA. LTDA.	QUITO
52.-COMPANIA DE EQUIPAMIENTO FUNCIONAMIENTO DE CLINICA DE ESPECIALIDADES CLINESCO	QUITO
53.-CONJUNTO CLINICO NACIONAL CONCLINA CA	QUITO

54.-CORPORACION MEDICA INTERNACIONAL COMEDINSA S.A.	QUITO
55.-CORPORACION MEDICA MEDICARD CIA. LTDA.	QUITO
56.-CUIDADOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA CUPE CIA. LTDA.	QUITO
57.-DEMARLIZ CIA. LTDA.	QUITO
58.-DOCTOR NELSON DAVILA GORDON CIA LTDA	QUITO
59.-ECOCARDIOS DEL VALLE S.A.	CUMBAYÁ
60.-ECOGRAFIA POR ULTRASONIDO ECOGRASOUND CIA. LTDA.	QUITO
61.-ECOIMAGEN S.A.	QUITO
62.-ECUADESALUD ECUATORIANA DE SALUD SA	QUITO
63.-ECUATECNICA INTERNACIONAL CIA LTDA	QUITO
64.-ECUOPATIONAL HEALTH CIA. LTDA.	CUMBAYÁ
65.-EMERTRAT S.A. EMERGENCIAS Y TRATAMIENTOS MEDICO S.A.	QUITO
66.-FUTEX FUTUROS EXITOS CIA. LTDA.	QUITO
67.-GALENO ECUADOR PREVISION MEDICA GALECUA SA	QUITO
68.-GERIASER SERVICIOS GERIATRICOS CIA. LTDA.	QUITO
69.-GREENLIFE DEL ECUADOR S.A.	QUITO
70.-H.M.O. SYSTEMS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
71.-HEALTHYIMAGE S.A.	QUITO
72.-HOMECARE ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
73.-HOSPIFUTURO S.A	QUITO
74.-HOSPITEC C.A	QUITO
75.-HOSPIVALLE S.A.	QUITO
76.-HOVECAREOLIN CIA. LTDA. HOSPITAL VETERINARIO LA CAROLINA	QUITO
77.-IMAGENES MEDICAS TOMORAD S.A.	QUITO
78.-INSTITUTO DE CIRUGIA CARDIOVASCULAR CIA LTDA	QUITO
79.-INSTITUTO DE CIRUGIA PLASTICA RECONSTRUCTIVA Y ESTETICA BRACHO C LTDA	QUITO
80.-INSTITUTO DE FRACTURAS QUITO INFRAQUITO CIA. LTDA.	QUITO
81.-INSTITUTO MEDICO INTEGRAL VIDA VIDAINTEGRAL CIA. LTDA.	QUITO
82.-ITIT CIA. LTDA.	QUITO
83.-JURADO FERNANDEZ CIA. LTDA	QUITO
84.-LABCEDCO CENTRO DE ESPECIALIDADES DE DIAGNOSTICO CLINICO CIA. LTDA.	QUITO
85.-LABORATORIO CLINICO HISTOPATOLOGICO CLINLAB CIA. LTDA.	QUITO
86.-LABORATORIOS PACLIM C LTDA	QUITO

87.-LITOTRIPSIA S.A.	QUITO
88.-MALDONADO GALARZA CIA. LTDA.	QUITO
89.-MAX DENTAL CIA. LTDA.	QUITO
90.-MEDCIAMED C LTDA	QUITO
91.-MEDICASUR S.A	QUITO
92.-MEDICINA DIGNA Y SOLIDARIA MEDIGNA S.A.	QUITO
93.-MEDICINA FAMILIAR CIA LTDA MEDIFAM	QUITO
94.-MEDICINA INTEGRAL C.A. MEDICINTEG	QUITO
95.-MEDIVIDA S.A.	QUITO
96.-MEGAIMAGEN RAY CENTER CIA. LTDA.	QUITO
97.-MORASEMPER SERVICIOS MEDICOS CIA. LTDA.	QUITO
98.-NOVACLINICA S.A.	QUITO
99.-NOVALASER CIA. LTDA.	QUITO
100.-NUCLEAREM RADIACIONES NUCLEARES EN MEDICINA C LTDA	QUITO
101.-NUFYPIA & SONS CIA. LTDA.	QUITO
102.-OMEGA 2000 SERVICIOS MEDICOS S.A.	QUITO
103.-OPTIMAGEN TUMBACO, CENTRO DE DIAGNOSTICO POR IMAGEN Y LABORATORIO, CIA. LTDA.	TUMBACO
104.-ORIONGROUP S.A.	QUITO
105.-PATOLOGOS DEL VALLE VALLEPATOLOGY S.A.	CUMBAYÁ
106.-PERMED CIA. LTDA.	QUITO
107.-POLICLINICO DEL SUR CHILLOGALLO C LTDA	QUITO
108.-PRESTAMEDIKA S.A.	QUITO
109.-PREVENTION CONCEPTS ECUADOR IMT HEARTSCAN CIA. LTDA.	QUITO
110.-PRODUCTORA DE SERVICIOS HELP ONE CIA. LTDA.	CUMBAYÁ
111.-PROVIVENT CIA. LTDA.	QUITO
112.-RESONANCIACX S.A.	QUITO
113.-RXNOVA S.A.	QUITO
114.-SE.AL MEDICA C LTDA	QUITO
115.-SERESMEDIC SERVICIOS MEDICOS ESPECIALIZADOS CIA. LTDA.	QUITO
117.-SERVICE MEDICAL INTERNATIONAL S.M.I. S.A.	QUITO
118.-SERVICIO MEDICO INTEGRAL SA SERMED	QUITO
119.-SERVICIOS CLINICOS SERVICLINIC C LTDA	QUITO
120.-SERVICIOS COMERCIALES DEL ECUADOR CIA LTDA SERCOM	QUITO
121.-SERVICIOS DE EMERGENCIAS MEDICAS SANTA ROSA SEMSR C.L.	QUITO

122.-SIMEUSFQ, SISTEMAS MEDICOS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO S.A.	QUITO
123.-SONOVALLE S.A.	QUITO
124.-SOSAICO C LTDA	QUITO
125.-UNDIASA UNIDAD DE DIALISIS SA	QUITO
126.-UNION DE MEDICOS ESPECIALISTAS UNIMED CIA. LTDA.	QUITO
127.-UROFAST CIA. LTDA.	QUITO
128.-VIAT CIA. LTDA.	QUITO
129.-VISTALASER CIA. LTDA.	QUITO

Fuente: HEALTHCORP

Elaboración: Autor

Fecha: 20 noviembre 2009

Total clínicas: 129

Una vez dimensionado el mercado objetivo de la empresa, se establece que la encuesta para determinar la percepción del mercado objetivo respecto a los tópicos que a HEALTHCORP le interesa conocer, precio, servicio entre otros, debe ser realizada a los directores o personas a cargo de las adquisiciones en las respectivas instituciones, tomando en cuenta que los médicos encuestados, regularmente tienen experiencia de trabajo tanto en instituciones públicas como privadas de modo que es válido hacerles cuestionamientos comparativos respecto a los procesos de adquisición de bienes tanto en una como en otra Institución.

La encuesta se efectuará a **TODOS** los hospitales públicos y privados listados; es decir, se efectuarán **15 encuestas entre los hospitales;** esto debido a que al ser significativos sus volúmenes de compra y no muy numerosos los clientes, es muy importante conocer la percepción de todos respecto al producto. En los hospitales públicos y privados se buscará que el encargado de las adquisiciones del hospital (generalmente un médico)

responda a la encuesta, se la diseñó con pocas preguntas con el fin de que el profesional esté dispuesto a brindar unos minutos de su tiempo a la iniciativa, se aprovechó los contactos de la empresa en el medio para tener acceso a los profesionales.

En lo relativo a las clínicas, dada la imposibilidad de realizar 129 encuestas, se dimensionará el tamaño de la muestra seleccionado para que los resultados de la encuesta sean significativos, se calculará mediante métodos estadísticos con la fórmula a continuación:

Formula:

$$n = \frac{N v^2 z^2}{(N-1) E^2 + v^2 z^2}$$

Datos:

$$n = ?$$

$$v^2 = pxq = 0.0625 \text{ (50\% éxito y 50\% fracaso)}$$

$$z^2 = 98\% \text{ de confianza} = (1.96)^2$$

$$E = 8\% (0.08)$$

$$N = 129 \text{ CLÍNICAS}$$

$$n = \frac{129 (0.25)^2 (1.96)^2}{(129 - 1) (0.08)^2 + (0.25)^2 (1.96)^2}$$

n = 29.24.

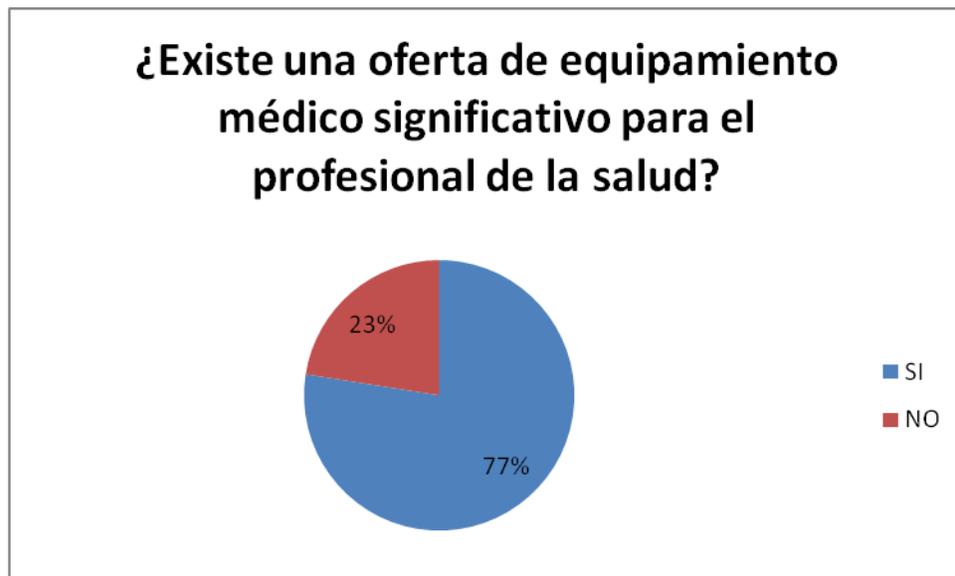
Si bien el resultado es 29.24 encuestas, se realizará 30 encuestas entre las clínicas, puesto que si se toman 29 que es menor que 29.24, EL ESTUDIO PIERDE SIGNIFICANCIA, mientras que si se toman más encuestas de las diseñadas, este NO PIERDE SIGNIFICANCIA. De lo anterior, se tomarán 30 encuestas entre las clínicas (muestra diseñada por métodos estadísticos a través de la fórmula anterior) y 15 encuestas a los hospitales públicos y privados. En total:

Número de encuestas = 15 (Hospitales públicos y privados) + 30 (clínicas) = 45 encuestas.

Tabulación y análisis de resultados

Pregunta N° 1

Gráfico No. 3.2

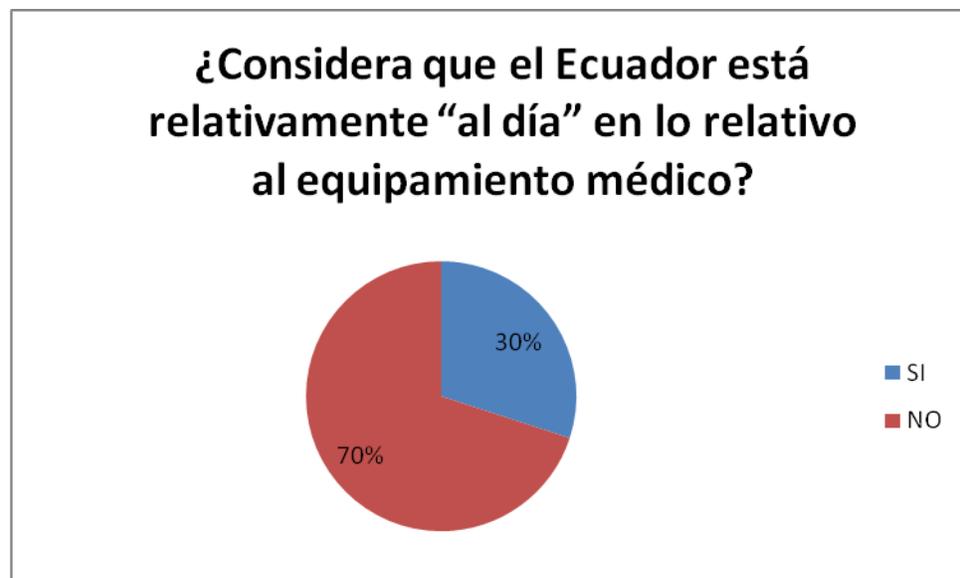


El 77% de las instituciones, opinaron que si existe una oferta de equipamiento médico significativo en el mercado contra el 21% que dijo que no.

Esto implica que el mercado objetivo considera que el instrumental médico disponible en los distribuidores locales satisface las necesidades del medio o sea la importación directa es muy limitada lo que constituye una oportunidad para las empresas dedicadas a la distribución de equipamiento que a través de la importación directa pueden reducir sus costos sin afectar el precio final para el cliente, como es el caso de HEALTHCORP.

Pregunta Nº 2

Gráfico No. 3.3

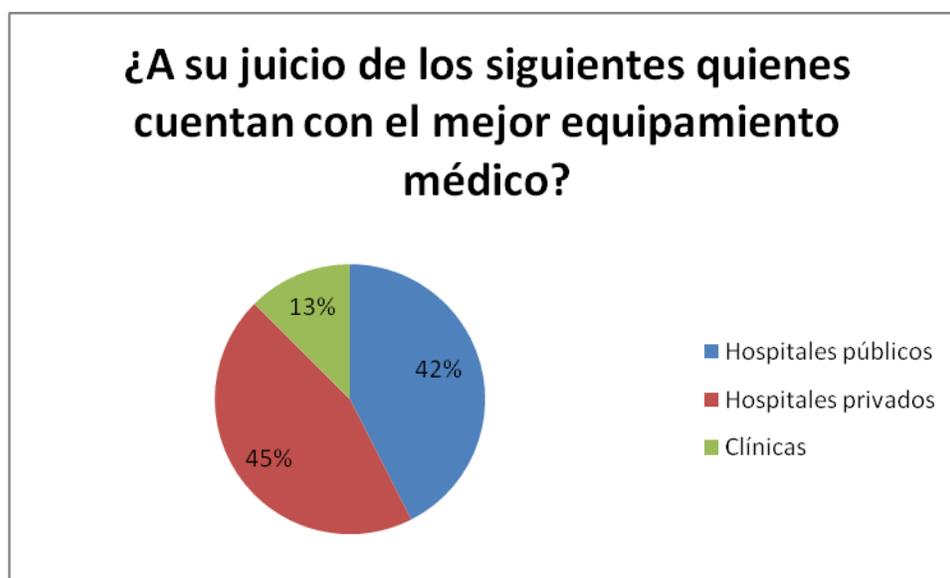


Como puede apreciarse en la pregunta anterior el 70% no consideran que exista actualización del equipamiento médico contra el 30% que si.

Como puede observarse la mayoría de las clínicas y hospitales del público objetivo percibe que no existe equipamiento actualizado en el mercado local, si bien esto puede deberse a los precios prohibitivos de parte del equipo médico, se debe también a la información que los médicos poseen a través del Internet, lo que los pone al tanto de las últimas novedades en equipo, esto obliga a mantener una base de productos en continua actualización a la empresa que decida realizar la importación directa de equipos o insumos.

Pregunta Nº 3

Gráfico No. 3.4



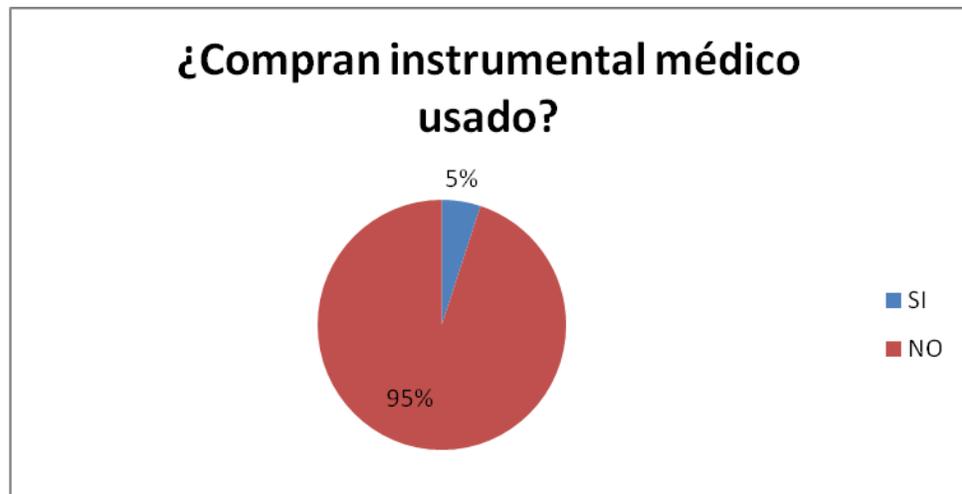
El 42% cree que los hospitales públicos tienen mejor equipamiento, el 45% cree que los hospitales privados poseen mejor equipamiento, solo el 13% cree que las clínicas están mejor equipadas.

La mayoría de los miembros del público objetivo considera que los hospitales tanto públicos como privados poseen la mejor tecnología médica en sus instalaciones, esto se debe a que los elevados costos de los equipos

médicos exigen altos presupuestos de inversión, estos presupuestos generalmente están disponibles en hospitales dada su envergadura; por lo tanto HEALTHCORP debe centrar sus esfuerzos de venta de equipos en hospitales, sobre todo los considerados costosos, y el resto del equipamiento e insumos debe ofertarse a las clínicas.

Pregunta Nº 4

Gráfico No. 3.5

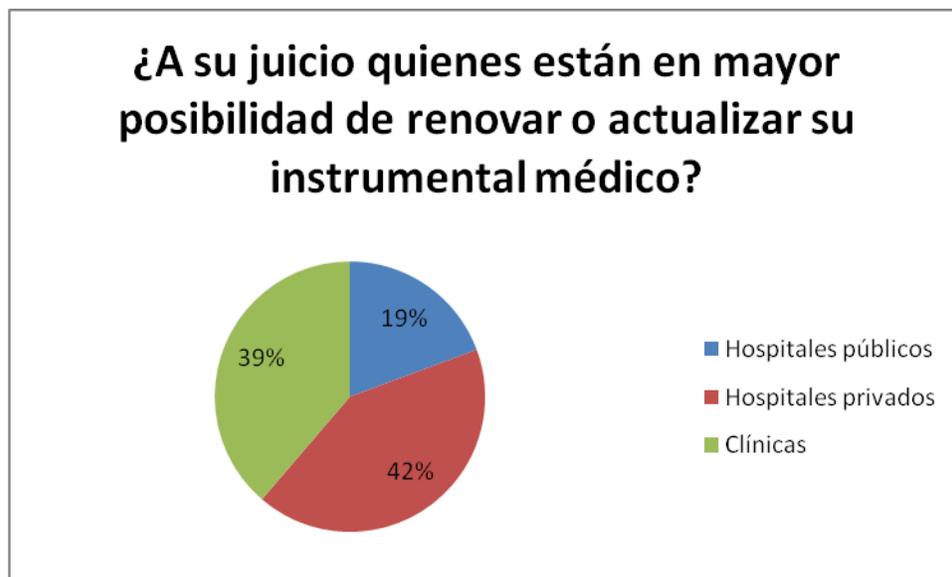


Como puede observarse el 95% acepta que no se adquiere material de segunda mano, contra el 5% que si.

Si se toma en cuenta que los consultados trabajan en clínicas u hospitales entonces debe suponerse que la compra de equipamiento usado se presenta más bien para médicos en consulta privada con menor capacidad de endeudamiento, entonces, la alternativa de importación directa se justificaría puesto que el público objetivo prefiere equipo nuevo sobre el usado.

Pregunta Nº 5

Gráfico No. 3.6

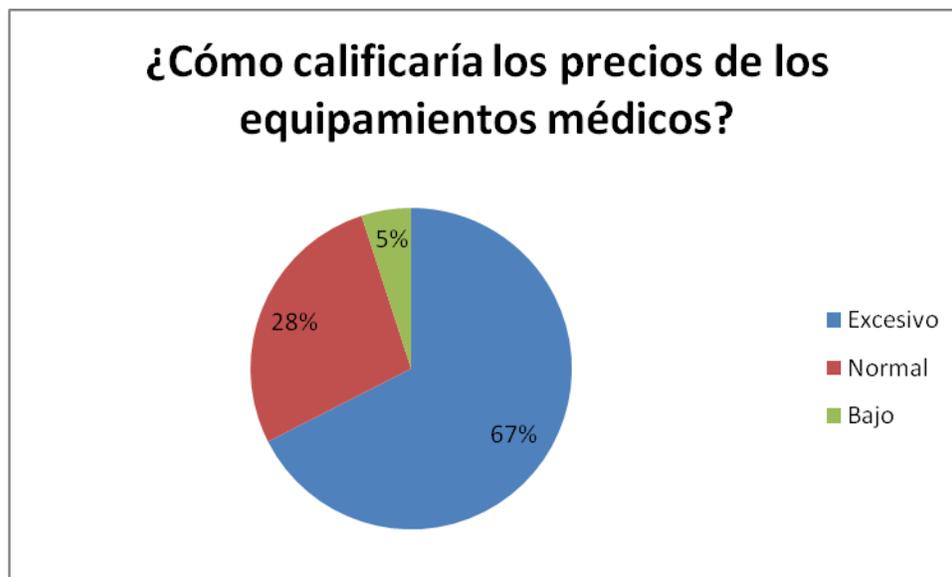


El 42% del mercado objetivo considera que los hospitales privados tiene mayor posibilidad de renovación de equipos, el 39% considera que son las clínicas las que poseen esta fortaleza, tan solo el 19% ve a los hospitales públicos con capacidad de renovación.

De lo anterior puede afirmarse que si bien los hospitales privados son los que se perciben como mercado potencial, el mercado objetivo no considera las fuertes inversiones en salud que está realizando el Gobierno lo que convierte a los Hospitales públicos en un target muy interesante, esto sumado a la posibilidad de participar de los contratos de adquisición de equipamiento o insumos públicos a través de la página del INCOP, permite prever una interesante oportunidad de negocios para HEALTHCORP.

Pregunta Nº 6

Gráfico No. 3.7



El 67% del público objetivo considera que el precio es excesivo contra el 28% que lo considera dentro de los rangos esperados y el 5% que lo percibe bajo.

La razón por la cual el público objetivo percibe el precio alto, se debe a la existencia de empresas que son importadoras directas y venden a un precio sin diferenciación tanto a clientes como a distribuidores, lo que genera que el cliente perciba precios distintos por los mismos equipos en el mercado. HEALTHCORP a través de la estrategia planteada de convertirse en importador directo busca pertenecer a este grupo de proveedores, pero a la vez brindar una estrategia de precios diferenciada para los distribuidores locales, lo que le permitirá acceder a sus clientes de forma indirecta y aumentar la participación en el mercado notablemente.

Pregunta N° 7

Gráfico No. 3.8

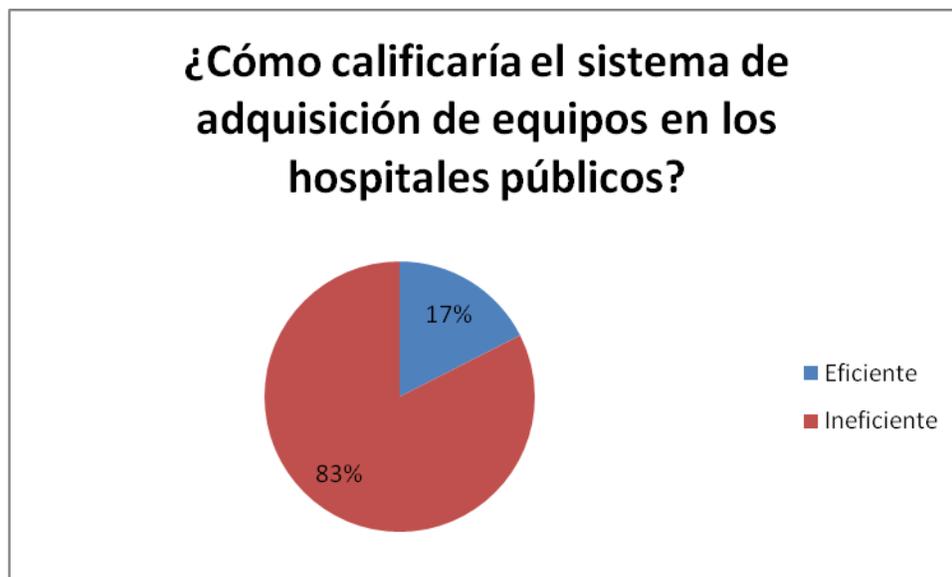


El 100% del público objetivo recibe visitas de representantes de las empresas de distribución de equipamiento médico.

Como puede observarse, la totalidad del mercado objetivo reciben la visita de los representantes de las empresas de distribución, esto implica un mercado altamente competitivo y que todos los competidores utilizan esta estrategia de aproximación a su mercado en vista de ser la más exitosa; lo que implica que debe buscarse una ventaja competitiva significativa dado que todos los competidores ofrecen el mismo producto sin diferenciación, incluso desde el punto de vista de la distribución, HEALTHCORP se enfocará en el precio al distribuidor menor con el fin de obtener ventaja competitiva (para el distribuidor) y servicio posventa garantizado (para el cliente).

Pregunta Nº 8

Gráfico No. 3.9

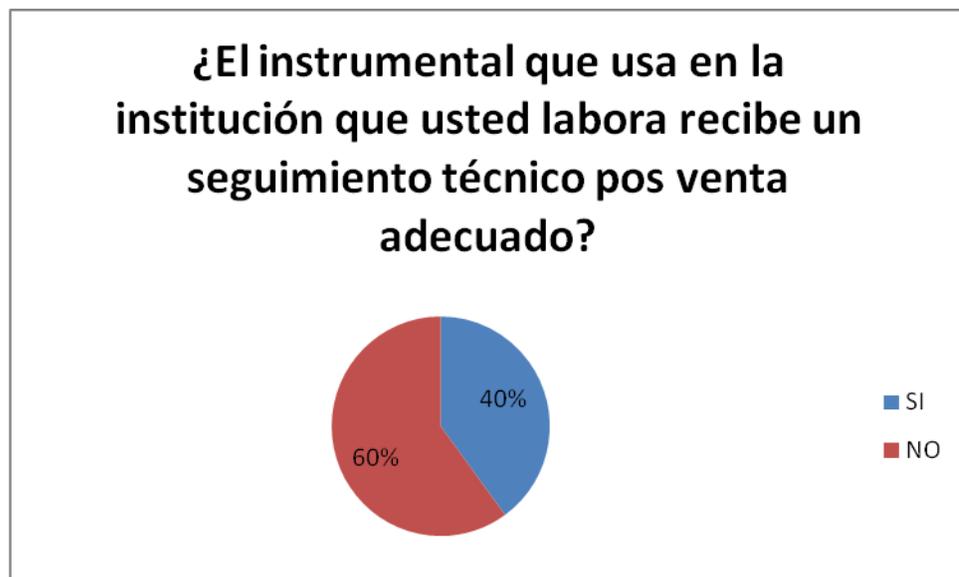


El proceso de compra es definido como ineficiente por un (83%) y eficiente por el 17% restante.

La experiencia de la empresa en los tratos con las entidades públicas revela que la demora en los pagos y el proceso de compra demasiado largo aunque los volúmenes de compra suelen ser significativos, esto se respalda con el resultado de la investigación donde la mayoría de elementos de mercado objetivo (12 hospitales públicos y privados y 129 clínicas) consideran el proceso como ineficiente. Ante esto, HEALTHCORP debe asegurarse de mantener una cantidad de capital operativo significativo en efectivo para afrontar sus obligaciones en tanto el sector público realiza la cancelación de los equipos adquiridos.

Pregunta N° 9

Gráfico No. 3.10

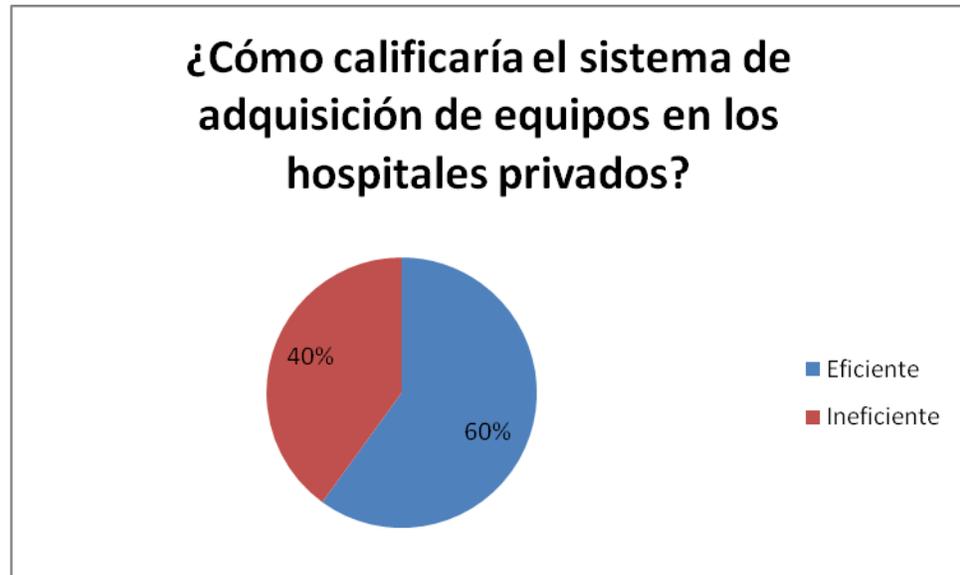


Para el 60% del público objetivo el servicio posventa de las empresas que les suministran los equipos realicen un adecuado seguimiento, para el 40% esto si ocurre.

Se observa de esta pregunta que existe descontento en la mayoría de hospitales públicos y privados respecto al servicio posventa, al menos en lo relativo al equipamiento, esto puede ser una oportunidad para la empresa, puesto que una de las fuentes de diferenciación planteadas como estrategia del proyecto es el establecimiento de un servicio posventa efectivo, cuyo diagrama de flujo se efectuó en etapas previas de este estudio.

Pregunta N°10

Gráfico No. 3.11



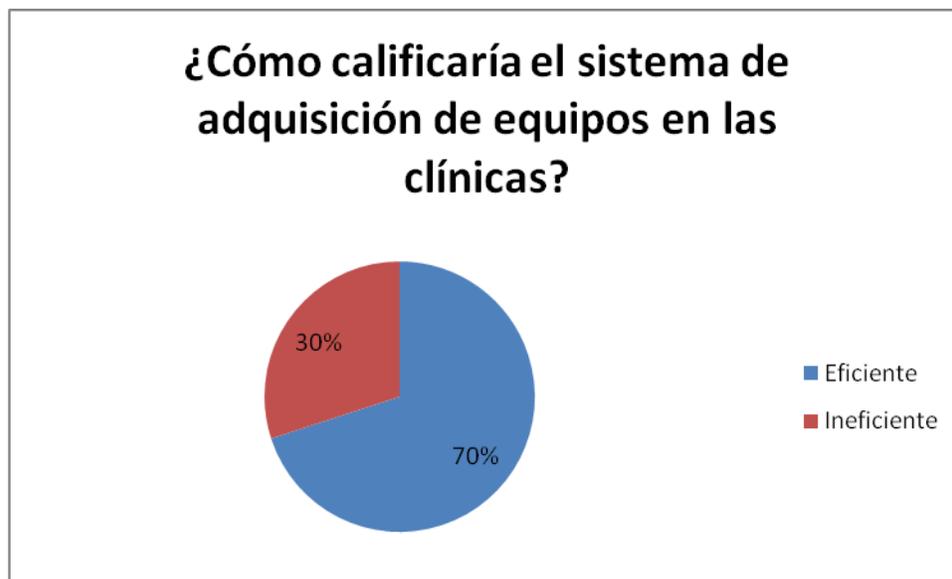
El 60% de los consultados consideran eficiente el proceso de compra en los hospitales privados, mientras el 40% lo considera ineficiente.

Existe una opinión dividida respecto a este punto, si bien los consultados en su mayoría opinan que el sistema de compra de equipamiento es más eficiente (como lo muestra el cuadro anterior) en los hospitales privados; esta diferencia no es muy significativa.

Sin embargo, por experiencia de HEALTHCORP, se considera que el proceso de adquisición y cobro de los insumos y equipamientos a los hospitales privados, es más eficiente para sus clientes privados, puesto que existen menos barreras burocráticas para lograr las aprobaciones y obtener los fondos.

Pregunta N°11

Gráfico No. 3.12

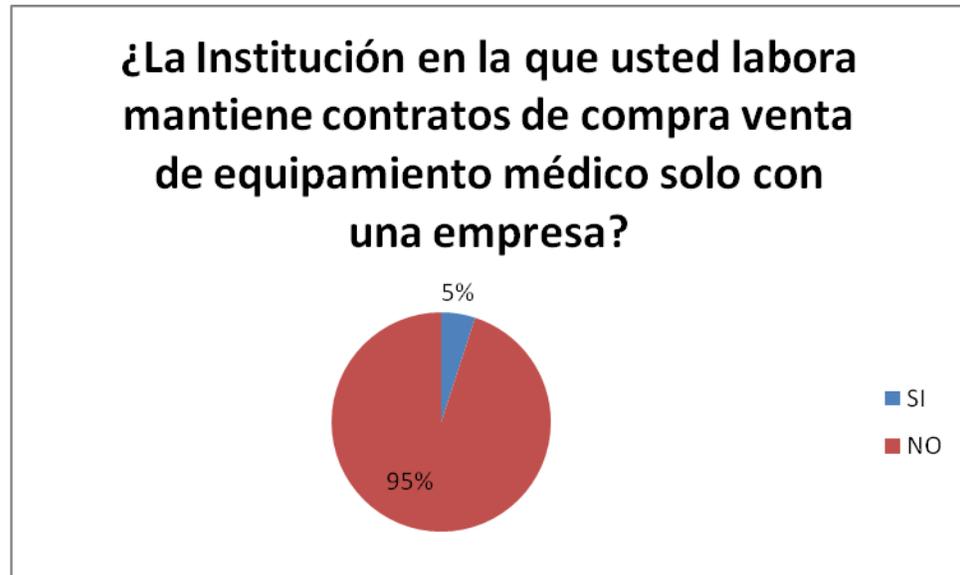


El 70% considera que el proceso de compra es eficiente en las clínicas contra el 30% que no.

Las compras efectuadas por clínicas en general son menos significativas que las de los hospitales, y la autorización para la adquisición de equipos e insumos al igual que los pagos, pasa por menos etapas burocráticas que en los hospitales dado el menor tamaño de las clínicas, esto convierte al proceso de adquisición en más eficiente.

Pregunta N°12

Gráfico No. 3.13

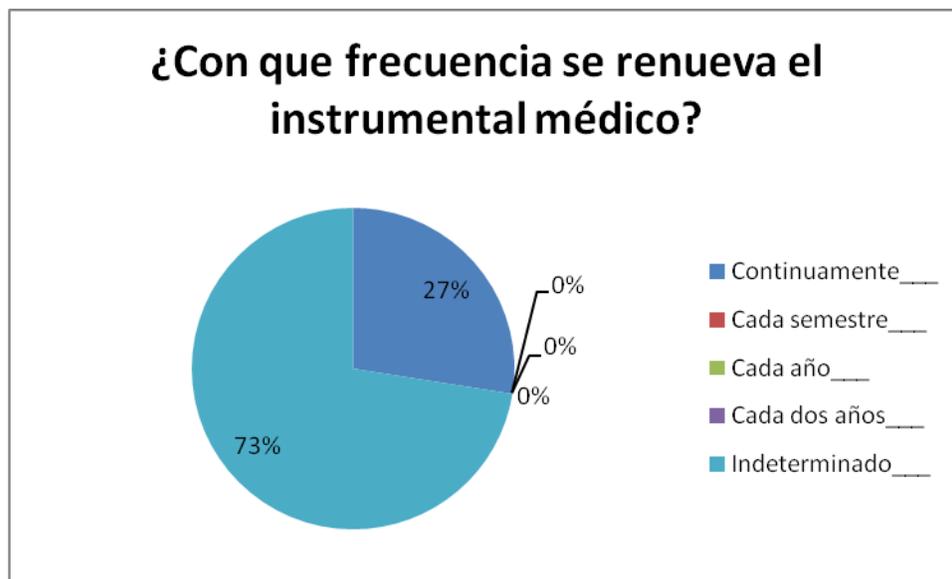


El 95% de los consultados afirma que no hace adquisiciones con una sola empresa, contra el 5% que si lo hace.

Esto implica que este mercado no guarda ningún tipo de fidelidad hacia su proveedor de insumos, esto se debe a que no hay diferenciación en el producto y por lo tanto el hospital o la clínica no están identificados con su distribuidor; en este sentido se puede afirmar que HEALTHCORP puede acceder a todo el mercado ya que este no es cautivo de sus proveedores y tratar de obtener una mayor participación del mismo.

Pregunta N° 13

Gráfico No. 3.14

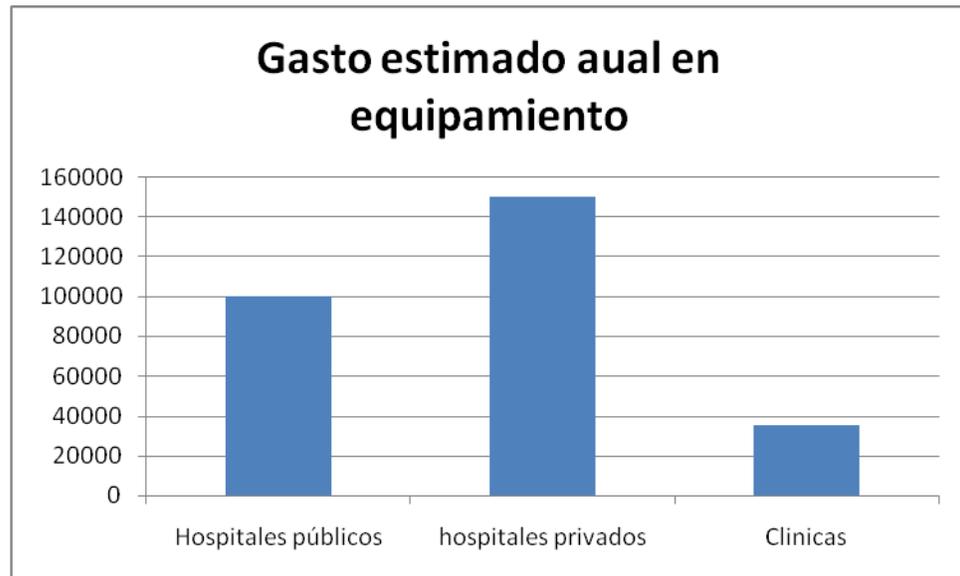


Se observa que el 73% de los encuestados realizan compras sin una frecuencia preestablecida, mientras el 27% está comprando continuamente.

Se puede observar que la mayoría de los encuestados afirman que las adquisiciones se las efectúa si un tiempo determinado, lo que implica que las compras se las efectúa de acuerdo a la necesidad y el dinero disponible, lo que representa una oportunidad para HEALTHCORP, puesto que tendría movimiento de sus inventarios durante todo el año.

Pregunta 14

Gráfico No. 3.15



Del gráfico se puede observar que el hospital público representa el 34.44% del gasto (1000000 / 2535000), los hospitales privados 59.17% del gasto medio total (1500000 / 2535000) y las clínicas 6.39% del gasto medio total (35000 / 2535000)

- Determinación de la demanda insatisfecha

En base a los resultados de la investigación de mercado efectuada puede afirmarse que el mercado del equipamiento médico no es un mercado cautivo, puesto que los hospitales y clínicas están continuamente comprando equipamiento e insumos y no lo hacen a una sola empresa, por lo tanto se puede considerar que todo el capital disponible para adquisiciones en hospitales y clínicas está disponible, en este sentido la demanda insatisfecha sería:

Hospitales públicos: $6 \times 100000 = 600000$ \$

Hospitales privados: $9 \times 150000 = 1'350000$ \$

Clínicas: $129 \times 35000 = 4'515000$ \$

Total = $6'465000$ \$

- Captación de un segmento de la demanda insatisfecha que aspira lograr HealthCorp S.A.

Si se toma en cuenta que actualmente HEALTHCORP, capta aproximadamente el 5% de este mercado, sin embargo de tener precios superiores al de los distribuidores directos, con la estrategia de importación directa, se aspira a incrementar la participación de la empresa a el 15% del mercado.

Capítulo IV

Análisis Financiero y Económico de HealthCorp S.A.

4.1 Situación financiera actual de la Empresa

4.1.1 Balance General - Análisis Financiero - índices e interpretación de resultados

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Tabla No. 41

Datos a diciembre 2008

BALANCE GENERAL HEALTHCORP Cia. Ltda. A diciembre 2008			
ACTIVO =ACTIVO CORRIENTE + ACTIVO FIJO			\$320,764.94
ACTIVO CORRIENTE (A+B+C+D+E)		\$225,466.97	
CAJA (A)	\$8,250.00		
BANCOS (B)	\$68,259.36		
CUENTAS POR COBRAR (C)	\$75,526.98		
DOCUMENTOS POR COBRAR (D)	\$15,005.43		
INVENTARIOS (E)	\$58,425.20		
ACTIVO FIJO (F+G+H+I+J)		\$94,118.75	
EDIFICIO (F)	\$65,820.00		
VEHICULOS (G)	\$27,464.50		
EQUIPOS DE OFICINA (H)	\$17,635.72		
DEPRECIACION ACUMULADA (I)	-\$16,801.47		
OTROS ACTIVOS (J)	\$1,179.22	\$1,179.22	
PASIVO			\$68,262.81
PASIVO CORRIENTE (L+M)		\$68,262.81	
CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES) (L)	\$35,269.87		
OBLIGACIONES POR PAGAR (IMPUESTO) (M)	\$32,992.94		
CAPITAL (N+O)			\$252,502.13

CAPITAL SOCIAL (N)	\$194,480.05		
CAPITAL DEL EJERCICIO (O)	\$58,022.08		
TOTAL PASIVO + CAPITAL			\$320,764.94

Fuente: Elaborado por Autor

ANÁLISIS FINANCIERO

LIQUIDEZ

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activos corriente}}{\text{pasivos corriente}} = \frac{225466.97}{68262.81} = 3.3$$

La razón de circulante indica el grado en que los créditos de los acreedores a corto plazo son cubiertos por activos susceptibles de ser convertidos en efectivo en un período que, más o menos corresponde al vencimiento de los créditos²³, esto significa que la empresa posee activos que al convertirse en efectivo podrían cubrir los créditos adquiridos por HEALTHCORP, dentro del plazo de estos, en este sentido podría afirmarse que al efectivizar el activo corriente de la empresa se obtendrían 3.3 veces la cantidad necesaria para cubrir los créditos de la misma.

En lo relativo a su liquidez, dado que HEALTHCORP trabaja con inventarios que tardan cierto tiempo en salir (al vender equipamiento médico con costos significativos, los procesos de negociación suelen tomar tiempo), es necesario establecer su grado de liquidez inmediata (es decir tomando en cuenta solo los activos que se pueden convertir en efectivo con rapidez) con el fin de determinar su capacidad de

²³ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/analisisfinanciero.htm>.
[consulta 02-12-2009]

respuesta ante la necesidad de efectivo para un imprevisto, en este sentido se seleccionó la prueba ácida para evaluar su liquidez inmediata, esto generó el siguiente resultado:

$$\begin{aligned} \text{Prueba del ácido} &= \frac{\text{activo corriente} - \text{inventario}}{\text{pasivo corriente}} \\ &= \frac{225466.97 - 58425.20}{68262.81} = 2.45 \end{aligned}$$

Como puede observarse la razón de liquidez inmediata es de 2.45 a uno (se puede obtener 2.45 veces la cantidad necesaria para cubrir los créditos de la empresa si se efectivizan los activos altamente líquidos), es decir, puede responder con facilidad a su pasivo en el corto plazo, dado que posee un alto grado de liquidez.

Del cálculo de estos dos índices de liquidez se puede concluir, que la empresa es sólida desde el punto de vista de la fluidez de su efectivo, puesto que los índices están por encima de las recomendaciones de indicadores financieros, al menos 2 a 1 para la razón de circulante y al menos 1 a 1 para la prueba ácida o de liquidez inmediata²⁴ recomendada para el sector que comercia con bienes e insumos tangibles.

APALANCAMIENTO

$$\text{Deuda a capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}} = \frac{68262.81}{194480.05} = 0.35$$

²⁴ Meigs W. (2007), *Contabilidad la Base de las Decisiones Gerenciales*, 11ma edición, p. 611.

Los acreedores aportan 35 centavos por cada dólar que aportan los capitalistas. Como puede observarse esta razón es baja, lo que le da cierta tranquilidad a la empresa frente a una posible desvalorización de sus activos, el margen de seguridad es amplio, es decir; si súbitamente la empresa debe cubrir su pasivo, no quedaría desfinanciada puesto que el aporte de los accionistas es significativamente superior al importe logrado a través de crédito a largo plazo; es decir, si se diera esta situación la empresa podría sostenerse mientras dura el desfase hasta encontrar nuevas fuentes de financiamiento.

$$\text{razón del activo total} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} = \frac{68262.81}{252502.13} = 0.27$$

Esta razón significa que el 27% de los activos de la empresa se financian mediante deuda, al igual que el indicador anterior, este implica que la empresa tiene un bajo riesgo financiero, puesto que si la empresa debiera liquidarse, el activo debería venderse en menos de 27 centavos de dólar por cada dólar de activo antes de que los acreedores perciban pérdida. Esta medida da una imagen de solides de HEALTHCORP frente a posibles fuentes de financiamiento en caso de que se establezca el programa de crecimiento de la empresa, el financista al ver este índice bajo, percibiría que la empresa está en capacidad de aumentar su pasivo sin poner en riesgo su liquidez o su desempeño.

4.2 Situación Económica actual de la Empresa

4.2.1 El Estado de Pérdidas y Ganancias - Análisis Económico - índices e Interpretación de resultados

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla No. 4.2

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HEALTHCORP Cia. Ltda. A diciembre 2008	
INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS	\$780,259.64
-COSTO DE VENTAS	-\$612,258.96
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$168,000.68
-GASTOS OPERATIVOS	-\$76,985.65
= UTILIDAD OPERATIVA	\$91,015.03
+ OTROS INGRESOS	\$0.00
- OTROS EGRESOS	\$0.00
- INTERESES	\$0.00
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$91,015.03
-15% UTILIDAD TRABAJADORES	-\$13,652.25
=UTILIDAD	\$77,362.78
25% IMPUESTO A LA RENTA	-\$19,340.69
=UTILIDAD NETA	\$58,022.08

Fuente: Elaborado por Autor

COBERTURA

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} = \frac{780259.64}{320,764.94} = 2.43$$

Este indicador muestra que cada dólar invertido en activos, genera 2.43\$ en ventas netas, desde este punto de vista se podría decir que el activo está siendo utilizado adecuadamente para generar ingresos para la empresa, puesto que representa un 143% ($2.43 - 1 = 1.43$) de crecimiento el trasladar el

esfuerzo de compra de activo en ingreso (ventas), sin embargo, el siguiente índice sugiere un panorama actual más desalentador:

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad neta} &= \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{ventas netas}} = \frac{58022.08}{780259.64} \\ &= 0.074 \end{aligned}$$

De acuerdo a este índice existe el 7.4% de utilidad sobre ventas realizadas que si bien está entre el 6% y el 12% sugerido para empresas saludables²⁵ dentro del sector que comercia con bienes e insumos tangibles; la hace muy sensible ante cambios inesperados de un mercado fuertemente presionado por la presencia de sustitutos en el mismo, como se abordó en el capítulo III de este estudio; esto implica que la empresa actualmente mantiene su posición debido al volumen de sus ventas y más no al margen de contribución de las mismas, por lo tanto se justifica la necesidad de implementar un plan estratégico que permita aumentar este margen para proveerle seguridad a la empresa frente a la competencia.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre la inversión} &= \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}} \\ &= \frac{58022.08}{320,764.94} = 0.18 \end{aligned}$$

Esto indica que por cada dólar en activos la empresa genera una utilidad de 18 centavos de dólar, este índice solo refuerza la conclusión a la que se llegó en el análisis del índice anterior, el margen de contribución generado debe ampliarse, puesto que en este momento la empresa depende del volumen de su venta exclusivamente; al aumentar el margen de participación, HEALTHCORP no sería tan sensible al volumen de ventas, es decir, si estas

²⁵ Meigs W. (2007), *Contabilidad la Base de las Decisiones Gerenciales*, 11ma edición, p. 614.

se reducen por los cambios en el mercado, la empresa aún puede operar sin riesgo.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre capital} &= \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}} \\ &= \frac{58022.08}{194480.05} = 0.30 \end{aligned}$$

El valor de 30% de índice implica una administración adecuada del gasto para la empresa, puesto que cada dólar invertido en la empresa genera una utilidad de treinta centavos de dólar.

4.3 Plan de Expansión de HealthCorp S.A.

4.3.1 Requerimiento de una inversión adicional en Activos Fijos y Capital de Operación

De lo analizado anteriormente, la empresa debe ampliar su margen de ganancia sobre ventas para mejorar los indicadores desfavorables identificados antes, en este sentido y tomando en cuenta análisis anteriores efectuados sobre la empresa, su entorno y competencia, se sabe que HEALTHCORP no tiene control sobre el precio dado que participa de un mercado en competencia perfecta y si se sabe que existen dos competidores que pueden vender los productos más bajo que los demás, la única posibilidad de aumentar el margen de utilidad es que HEALTHCORP se convierta en importador para que manteniendo el precio, aumente la contribución a la ganancia. Esto modificaría básicamente el costo de ventas reduciéndolo significativamente, dado que en general la situación financiera de la empresa es buena, se puede incrementar el margen de endeudamiento de la empresa sin que los otros índices se vean seriamente afectados; es decir, como los indicadores de endeudamiento indican bajo

riesgo en la empresa y posibilidades de aumentar su pasivo, pueden establecerse los volúmenes de inversión necesarios para que manteniendo sus niveles de ventas, se incremente el margen de utilidad.

Bajo este contexto se establece que se requiere el siguiente detalle de gastos para llevar a cabo la estrategia planteada:

Tabla No. 4.3

Viajes EUA para establecer contactos empresariales con distribuidores	\$22,000.00
Infraestructura para bodegas	\$10,000.00
Otros activos de inversión	\$3,000.00
Total	\$35,000.00

Fuente: Elaborado por Autor

Los gastos para bodega se deben a que para ser distribuidor se requiere un nivel mínimo de compra, como estas compras se producen una vez al mes y se espera que los equipos salgan durante el mes, se necesita un lugar en el cual almacenar los equipos adquiridos. Al aplicar esto se espera los costos se reduzcan en un 15% y esto correspondería a un margen de utilidad superior puesto que se venderá los productos al mismo precio de modo que no se espera que la demanda de la empresa se afecte.

4.3.2 Financiamiento previsto

El gasto e inversión adicional, será cubierto mediante un préstamo a la institución bancaria que trabaja con la empresa (Banco de Guayaquil), esta institución financiera ofrece las siguientes condiciones para el crédito a largo plazo a pedir:

Tabla No. 4.4

Capital	35000\$	Inversión requerida para el proyecto
Tasa	11.83%	máxima PYMES referencial BCE aplicad por el Banco de Guayaquil
Plazo	60 meses	Cinco años
pago mensual	\$ 775,55	Pago mensual calculado para el préstamo
pago anual	\$ 9.306,63	Total de pago anual equivalente (12x755.55)

Fuente: Elaborado por Autor

Una vez establecido esto, el balance con endeudamiento a largo plazo se modificará de acuerdo a lo siguiente:

Tabla No. 4.5

BALANCE GENERAL HEALTHCORP Cia. Ltda. A diciembre 2009			
ACTIVO			\$355,764.94
ACTIVO CORRIENTE		\$247,466.97	
CAJA	\$8,250.00		
BANCOS	\$68,259.36		
CUENTAS POR COBRAR	\$75,526.98		
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$15,005.43		
INVENTARIOS	\$80,425.20		
ACTIVO FIJO		\$107,118.75	
EDIFICIO	\$75,820.00		
VEHICULOS	\$27,464.50		
EQUIPOS DE OFICINA	\$20,635.72		
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$16,801.47		
OTROS ACTIVOS	\$1,179.22	\$1,179.22	
PASIVO			\$103,262.81
PASIVO CORRIENTE		\$103,262.81	
CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)	\$35,269.87		

OBLIGACIONES POR PAGAR (IMPUESTO)	\$32,992.94		
DEUDA A LARGO PLAZO	\$35,000.00		
CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL	\$194,480.05		\$252,502.13
CAPITAL DEL EJERCICIO	\$58,022.08		
TOTAL PASIVO + CAPITAL			\$355,764.94

Fuente: Elaborado por Autor

Tomando en cuenta la inflación del 8.83% que fue la máxima acumulada para el 2009 según el Banco Central del Ecuador y que el costo de ventas decrece en un 10% respecto al nivel anterior, además se espera un incremento del 25% de los costos operativos debido a la implementación de otra bodega adicional para la empresa; en base a esto, la proyección del Estado de Perdidas y Ganancias de la empresa a cinco años a partir del 2010 es:

Tabla No. 4.6

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
HEALTHCORP Cia. Ltda.					
	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS POR VENTAS	\$ 780.259,64	849156,566	924137,091	1005738,4	1094545,1
-COSTO DE VENTAS	-\$ 551.033,06	-599689,279	-652641,843	-710270,117	-772986,969
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 229.226,58	\$ 249.467,29	\$ 271.495,25	\$ 295.468,28	\$ 321.558,13
-GASTOS OPERATIVOS	-\$ 96.232,06	-104729,354	-113976,956	-124041,121	-134993,952
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 132.994,52	\$ 144.737,93	\$ 157.518,29	\$ 171.427,16	\$ 186.564,18
+ OTROS INGRESOS	\$ 0,00	0	0	0	0
- OTROS EGRESOS	\$ 0,00	0	0	0	0
- INTERESES	-\$ 9.306,63	-\$ 9.306,63	-\$ 9.306,63	-\$ 9.306,63	-\$ 9.306,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 123.687,89	\$ 135.431,31	\$ 148.211,67	\$ 162.120,53	\$ 177.257,55
-15% UTILIDAD TRABAJADORES	\$ 18.553,18	\$ 20.314,70	\$ 22.231,75	\$ 24.318,08	\$ 26.588,63
UTILIDAD	\$ 105.134,71	\$ 115.116,61	\$ 125.979,92	\$ 137.802,45	\$ 150.668,92
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 26.283,68	\$ 28.779,15	\$ 31.494,98	\$ 34.450,61	\$ 37.667,23
UTILIDAD NETA	\$ 78.851,03	\$ 86.337,46	\$ 94.484,94	\$ 103.351,84	\$ 113.001,69

Fuente: Elaborado por Autor

En la tabla se puede observar un incremento del 8.9% anual. Estas proyecciones se las realiza tomando el cuenta un 2% de inflación más un porcentaje anual por aranceles y, por supuesto tomando en cuenta un aumento en los ingresos por ventas.

Como puede observarse las utilidades esperadas superan a la obtenida sin aplicar la estrategia de crecimiento.

Estos nuevos valores estimados a partir de las proyecciones por la implementación de la estrategia de crecimiento hacia atrás (convertir a HEALTHCORP en importador directo) generaría un cambio en los índices de acuerdo a los siguientes datos:

Tabla No. 4.7

Índice	Antes	Después	Análisis
Razón de circulante	3.3	2.4	Disminuye pero aún es superior a 2 lo que implica que la empresa no ha perdido liquidez
Prueba ácida	2.45	1.62	Disminuye pero sigue siendo un índice superior a uno lo que indica que la empresa posee liquidez inmediata favorable.
Deuda a capital	0.35	0.53	Significa que antes el aporte de los prestamistas era de 0.35\$ por cada dólar de capital, ahora es de 0.53\$ dólares por cada dólar de capital, la inversión está respaldada entonces casi al 50%
			La razón no se incrementó notablemente, no se

Razón de activo total	0.27	0.29	<p>ha perdido eficiencia en este sentido.</p> <p>El índice sigue siendo superior a 2, no se ha perdido capacidad de aprovechamiento del activo.</p>
Rotación de activo total	2.43	2.19	<p>El indicador está ya cercano al 15% que era el objetivo de la estrategia de crecimiento, revela una estrategia exitosa.</p> <p>La disminución en costos, favorece el rendimiento de la inversión como revela este índice.</p>
Margen de utilidad neta	0.074	0.144	
	0.18	0.32	
Rendimiento sobre la inversión	0.30	0.58	

Fuente: Elaborado por Autor

Capítulo V

Diseño de un Plan Estratégico para su aplicación en HealthCorp S.A. a base de Pirámide de Control de Mando Integral (Balance Score Card) período 2009 – 2013

Direccionamiento Estratégico

5.1 Misión

Proveer de bienes y servicios a entes privados y gubernamentales del sector de la salud, garantizando calidad y servicio en el tiempo requerido, logrando su plena satisfacción.

5.2 Visión

Llegar a ser reconocidos por nuestros clientes en el ámbito nacional como su mejor alternativa en la provisión de sus necesidades y solución efectiva de sus requerimientos.

5.3 Principios y valores corporativos

- Ética en el trato con todos los públicos de la empresa, tanto internos como externos.
- Orientación de los servicios de la empresa hacia el cliente.
- Fomento de un ambiente interno de cooperación y predisposición al cambio.
- Fomento de la iniciativa personal y desarrollo de líderes.
- Sentido de reparto equitativo y legal de la riqueza generada por la operación de la empresa.
- Compromiso de servicio y garantía constantes de la empresa con sus clientes.

- Política de precio justo.

5.4 Objetivos y Estrategias

Tabla No. 5.1

	Objetivos	Estrategias
Económicos	Incrementar el margen de contribución sobre ventas de la empresa en un 10% sobre el valor actual, al corto plazo	Importar directamente el equipamiento médico desde los Estados Unidos.
	Incrementar las ventas de la empresa en un 5% en el mediano plazo	Vendiendo el producto a distribuidor local y no solo a consumidores finales de insumos y equipamiento; para ello se les brindará facilidades de pago, y un descuento del 5% sobre consumo para distribuidores.
Marketing	Generar la recompra	A través del servicio posventa generar un vínculo entre la empresa y el cliente, que este sepa lo que HEALTHCORP vende y que se contacte con la empresa cada vez que requiere algún insumo o equipo.
	Incrementar la base de clientes de la empresa en un 10% al mediano plazo.	Incrementar las visitas tanto a consumidores finales como a otros distribuidores locales; tratar de restar presencia a los dos competidores directos.
Procesos	Entender las necesidades del cliente.	Estar al tanto de los avances tecnológicos en el ramo y evaluar su aplicabilidad al medio ecuatoriano.
	Diseñar soluciones para el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el personal actualizado respecto al avance tecnológico para ofrecer lo último en equipos a sus clientes. • Mantener al personal de venta capacitado desde el punto de vista técnico para que pueda ofrecer soluciones acordes a las necesidades planteadas por el cliente.
	Garantizar el servicio pos-venta para el cliente.	Convertir al servicio posventa en parte del proceso de marketing de la empresa, el cliente requiere seguimiento continuo a través de llamadas y visitas de mantenimiento constantes.

Aprendizaje	Aumentar la productividad del personal.	Incentivos de orden económico como mayor participación en ventas sobre un nivel determinado, para personal en ventas se le incentivará a través de una comisión sobre ventas superiores a 5000 \$ mensuales del 10%; se toma esta base para el cálculo porque es lo que un vendedor vende como media en un mes.
	Incrementar el conocimiento del en el área técnica y médica del personal.	Capacitación constante para el personal en contacto con el cliente (tanto vendedores como técnicos y secretaria o personas que atiendan llamadas) tanto en el área médica básica como en el área de factibilidad de uso técnico de los equipos.
	Reducir el número de quejas por servicio del cliente.	Servicio pos-venta centrado en la detección de los problemas antes de que el cliente realice la llamada.

Fuente: Elaborado por Autor

5.5 Cuadro de Control de Mando Integral

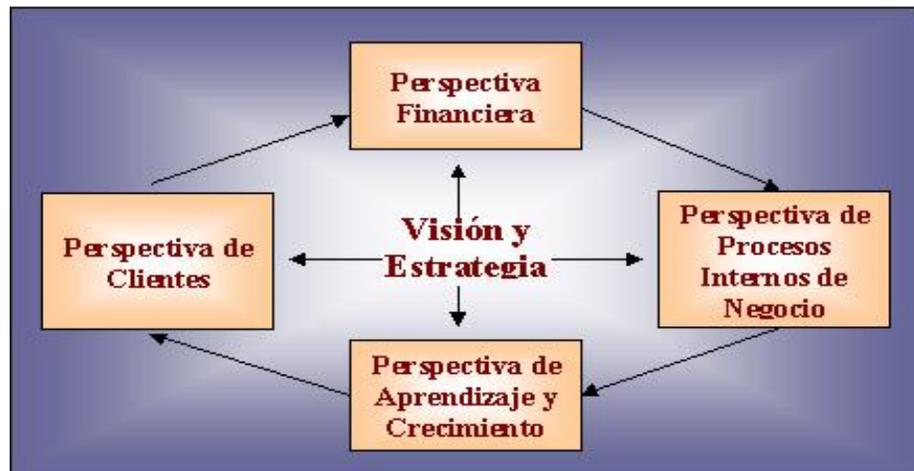
El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Score card," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito²⁶. Es decir; provee de herramientas para medir el progreso actual y dar la dirección futura de la empresa a través de objetivos y estrategias integradas y medibles mediante indicadores coherentes con las iniciativas planteadas, de modo que lleven a la acción la visión y misión planteadas para la empresa. En este sentido, el CMI integra las diferentes

²⁶ Pereira J., *El Cuadro de Mando integral*. (2002) Disponible en: <http://www.Mercadeo.com>.

estrategias desde el punto de vista financiero, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y conocimiento, de acuerdo al siguiente esquema:

Diagrama de fuerzas de Porter

Gráfico No. 5.1



Elaboración: Autor

Fuente: **Betancourt Tang, J.R.:** (2006) *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* Edición electrónica gratuita

Si bien en toda empresa con fines de lucro los objetivos se fundamentan en la expectativa de lograr rentabilidad económica; los modelos de gestión actuales implican que debe existir una adecuada estructura de generación de valor para el servicio percibido por el cliente, con el fin de que estos objetivos financieros se cumplan.

El CMI incluye este componente de balance entre lo que la empresa espera lograr y lo que esta debe ofrecer al cliente para ello, de ahí la importancia de un diseño de CMI adecuado, puesto que las relaciones causa y efecto que a través de él se plantean, dan una imagen global del desempeño de la empresa; que a través del cumplimiento de los objetivos comunicacionales, de marketing y de procesos internos; alcanza los objetivos económicos planteados para el periodo.

En este sentido es indispensable que los objetivos planteados; sean estos de cualquier tipo, posean indicadores adecuados para evaluar su grado de cumplimiento o rediseñar las estrategias en caso de que estos no se estén cumpliendo; este balance entre lo que la empresa desea y lo que el cliente espera es lo que convierte al CMI en una herramienta de gestión tan poderosa, puesto que la cuantificación del alcance de las metas, acompañado de un sistema de control y realimentación de información constante, permite rediseñar las estrategias de la empresa en función del logro de los objetivos planteados de forma continua y no al final de periodos de tiempo fijos.

Al actuar de este modo, si existieran dificultades en algún proceso que esté causando pérdidas de competitividad a la empresa; al corregir de inmediato, se minimiza el impacto de esta deficiencia y no se pone en riesgo el alcance los objetivos económicos de fin de periodo planteados.

Este balance entre los objetivos empresariales y la expectativa de valor del producto o servicio para los clientes, se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 5. 2



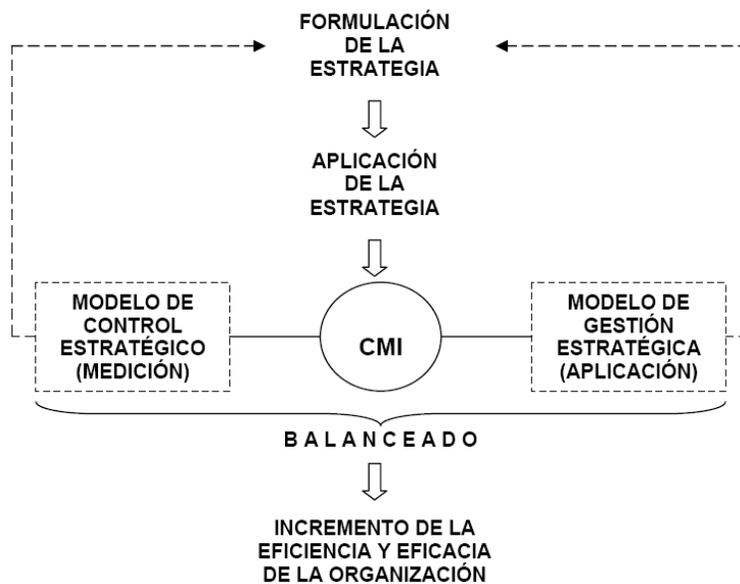
Elaboración: Autor

Fuente: Ricardo Martínez Ribadeneira, Diseño para el modelo de indicadores y Control de gestión en entidades públicas y privadas.

Para el control interno es indispensable una continua interacción con el cliente con el fin de evaluar permanentemente la satisfacción que el bien o servicio provisto por la empresa le genera; en este sentido, la toma de encuestas, llamadas de comprobación desde la empresa al cliente, entre otras cosas; son una herramienta fundamental para evaluar esta satisfacción y proceder a formular estrategias de cambio, si el cliente no percibe un buen servicio; así, cuando la insatisfacción con la empresa es detectada, se implementan estrategias que cambien esta percepción, se las aplica y después se vuelve a medir el efecto obtenido a través de las mencionadas encuestas, con el fin de determinar la efectividad de las estrategias implementadas; esta interacción entre lo que debe hacerse para mejorar la calidad del servicio a través de las implementación de estrategias y medición del efecto de las mismas, se resume en el siguiente cuadro:

El Control interno y el cuadro de mando Integral.

Gráfico No. 5.3



Elaboración: Autor

Fuente: Laredo González Méndez, El Control interno y el cuadro de mando Integral.

Como puede observarse, se formula la estrategia al detectar falla en el servicio, se la aplica y a través de los sistemas de medición de satisfacción establecidos (encuestas) se determina su efecto o efectividad.

5.5.1 Perspectivas financieras

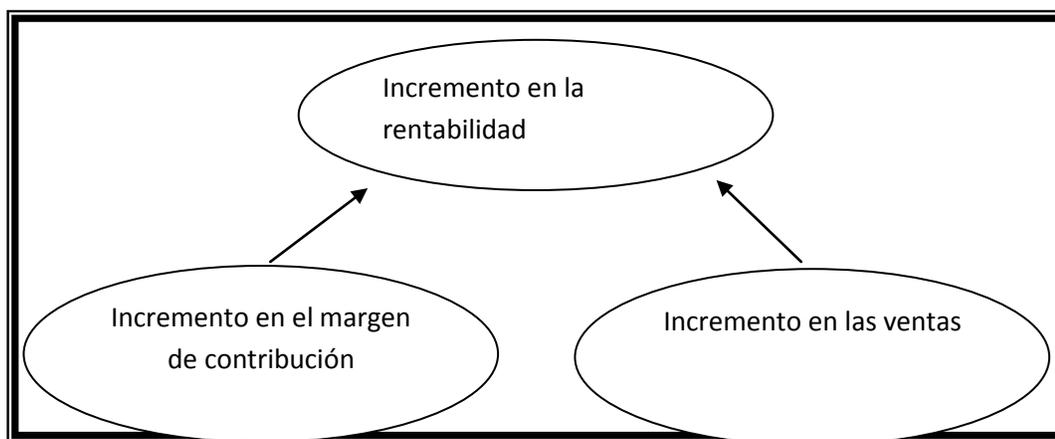
Como puede observarse en el gráfico las estrategias aplicadas siguen una trayectoria cerrada, se las aplica y se mide su efecto usando los indicadores y modelos diseñados en el CMI y en base a estos se reformula o no la estrategia y continúa el ciclo, generando el sistema de realimentación que se mencionó antes.

Una vez aclarados definición, características y utilidades del CMI, debe plantearse las bases de uno para HEALTHCORP, en este sentido; han sido ya declaradas la misión, visión y objetivos de la empresa y establecidas las estrategias asociadas a los mismos, como paso inicial; la declaración de valores corporativos fija los límites de acción de la compañía, tomando como base la premisa de que el fin no justifica los medios; los objetivos se redactaron con el fin de que sean medibles mediante la comparación con indicadores de resultados o de gestión a seleccionar posteriormente y las estrategias asociadas a estos objetivos se seleccionaron dándole la relación de causa y efecto necesaria para rediseñarlas, si es necesario, a futuro.

Bajo este contexto, es necesario entonces detallar la estructura estratégica de la empresa a definirse en el CMI y los correspondientes cuadros de control asociados; los siguientes ítems cumplen con este propósito.

5.5.2 Perspectiva económica.

Gráfico No. 5.4

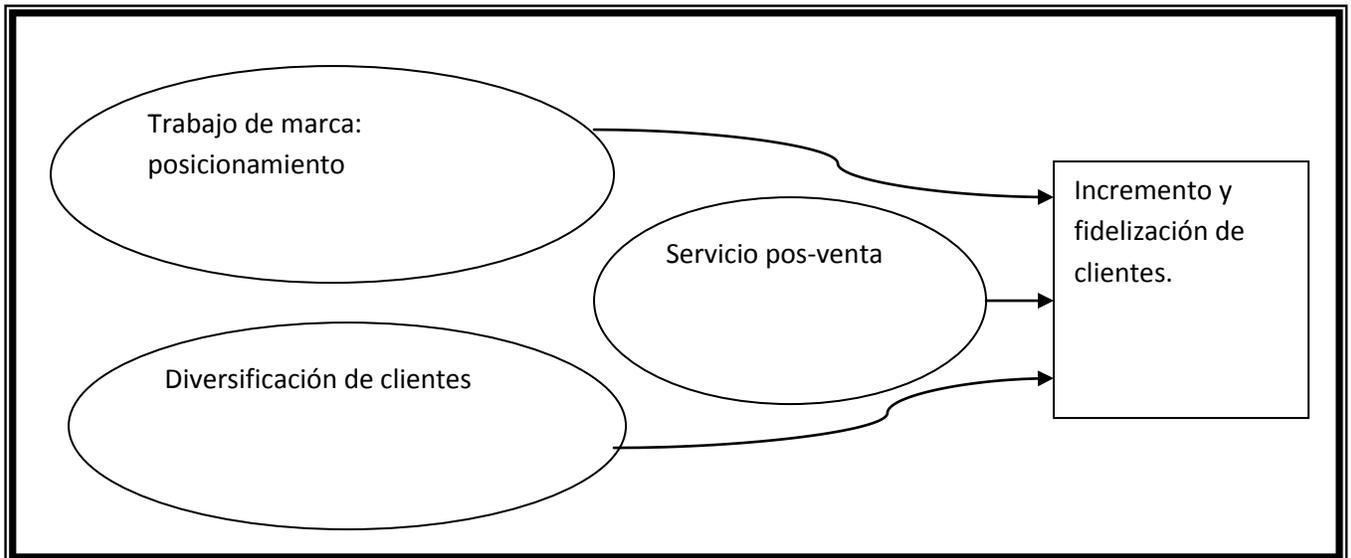


Elaboración: Autor

El objetivo principal de la empresa es incrementar el margen de contribución de sus ventas, dado que participa de un mercado de competencia perfecta; como se describió en etapas previas de este informe, en el cual existen dos competidores que realizan importaciones directas y por ende compiten con las mismas empresas de los que son distribuidores a nivel local, esto genera que no haya diferenciación del producto y los distribuidores locales, HEALTHCORP entre ellos, sea muy sensible a la competencia y no tenga mayor control sobre el precio a ofertar al consumidor final; además no existe la posibilidad de vender a otros distribuidores. En este sentido la estrategia a seleccionar, es el crecimiento hacia atrás de la empresa; convertirse en importador directo le brinda la posibilidad de aumentar su margen e contribución sobre ventas, sin necesidad de incrementar el precio final del bien a ofertar, se espera que al dar los pasos que conduzcan a esto se eleve en un 20% el porcentaje percibido por la empresa libre de los gastos relativos a la importación.

5.5.3 Perspectivas del cliente

Gráfico. 5.5



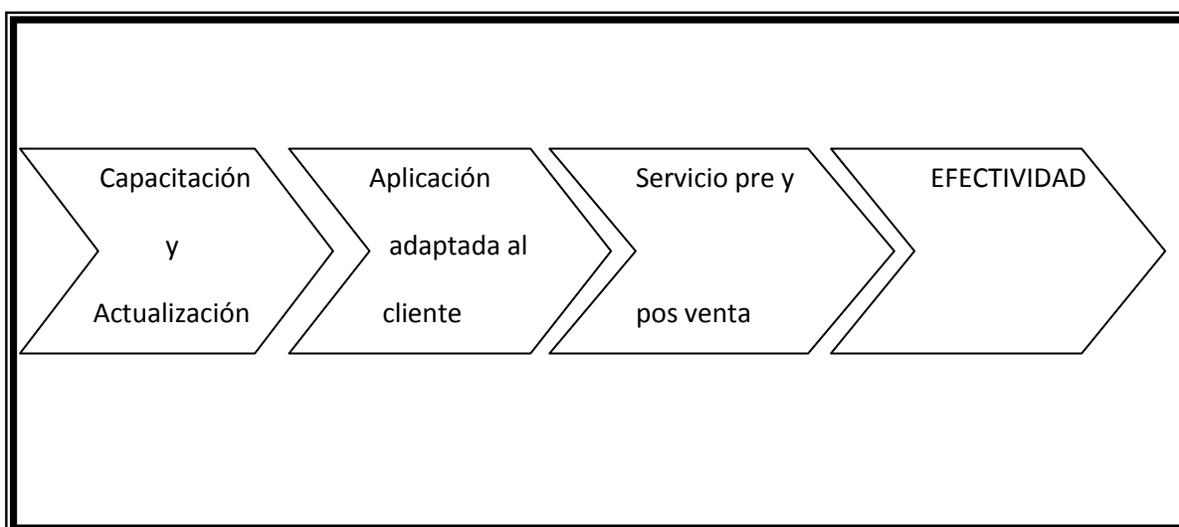
Elaboración: Autor

Desde el punto de vista del cliente y sin perder de vista el objetivo económico de la empresa, se busca lograr la fidelidad del cliente a HEALTHCORP inicialmente, fortaleciendo el servicio pos-venta, de modo que se establezca un vínculo entre la organización y el consumidor, se lo debe mantener informado de los nuevos avances tecnológicos del ramo; la disponibilidad de inventarios de la empresa, las utilidades de los equipos, organizar eventos de presentación y capacitación en el uso de nuevos equipos. Además mediante llamadas se evaluará el desempeño del equipamiento vendido de modo que el cliente perciba que la empresa está cubriendo la garantía ofrecida dándole el enfoque hacia el cliente que la compañía requiere. Además se deberá ampliar el volumen de visitas a todos los públicos tomando en cuenta que la empresa puede ahora contar entre sus clientes a distribuidores de equipamiento médico, a este tipo de clientes se les puede brindar

facilidades de pago y descuentos por volumen de compras, de este modo se convertirían en parte del canal de distribución de HEALTHCORP y brindarán un aporte interesante a la cadena de valor de la empresa al permitirle participar de su porción de mercado de forma indirecta.

5.5.4 Perspectivas internas

Gráfico. 2.6



Elaboración: Autor

Desde el punto de vista de los procesos internos, la empresa debe asegurarse de contar con un proceso continuo de mejoramiento de la calidad de servicio, esto en parte se logrará a través de la puesta en marcha de las estrategias de servicio pos-venta que mantendrá un constante contacto con el cliente y evaluará el grado de satisfacción del mismo; pero a la vez debe mantenerse al personal capacitado y actualizado respecto a los productos, características, aplicaciones de los equipos que se venden, esto con el fin de mejorar la capacidad del vendedor de ofrecer soluciones técnica y financieramente factibles los planteamientos de los clientes.

5.5.5 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Gráfico 2.7



Elaboración: Autor

El servicio pos-venta será la fuente de realimentación de la empresa en la medición de factores relacionados a los clientes de la misma, como la satisfacción de las necesidades del mismo y la reducción de las quejas provenientes de los mismos a través de la implementación de un servicio de mantenimiento para los equipos adquiridos (limpieza, recalibración y pruebas de funcionamiento si esto no involucra costo para el cliente); sin embargo es necesario incrementar la productividad del equipo de trabajo, este incremento de la productividad provendrá de dos fuentes, la mejora de las condiciones del ambiente de trabajo, se fomentará la estructura de trabajo en equipo, promoviendo el surgimiento de líderes y se incentivará la iniciativa personal, aumentando márgenes de participación del vendedor por el cumplimiento de metas en ventas.

5.6 Plan Estratégico de Comercialización, Finanzas, y de la Administración para su aplicación en HealthCorp S.A. período 2010 – 2015

Una vez estructurada la estrategia a seguir por la empresa para llevar a buen término cada uno de los objetivos propuestos, se establece el siguiente plan estratégico de la misma en función de los objetivos y estrategias planteadas:

PLAN ESTRATÉGICO HEALTHCORP							
PERIODO 2010 - 2014							
Objetivos estratégicos	Indicador de resultados	Metas					Iniciativas estratégicas
		2010	2011	2012	2013	2014	
Financieros							
Incrementar el margen de contribución sobre las ventas de equipos	Margen de contribución porcentual = $\frac{MC2}{MC1} - 1$ Donde: MC = P - C P = precio C = costo El precio P es el del 2009	10%	10%	10%	10%	10%	Importación directa de equipamiento médico desde los EUA.
Incremento del 20% en ventas al mediano plazo	Incremento en ventas respecto al año base (2009) = $\frac{V2}{V1} - 1$ Donde: V1 = ventas 2009 V2 = ventas año considerado	4% Introducción	10% Crecimiento	2% madurez	2% madurez	2% madurez	Ampliación del mercado objetivo hacia otros distribuidores de insumos médicos. Estímulo en márgenes de comisión para vendedores de la empresa.
Cliente							
Fidelizar al cliente	Volumen de compras 2009	Incremento 5% en ventas	Servicio pre y pos venta, vía llamada telefónica,				

							vínculo cliente – empresa
Incrementar base de clientes	<p>Incremento del número de clientes respecto al año base</p> $(2009) = \frac{CL2}{CL1} - 1$ <p>Donde: CL1= clientes 2009 V2=clientes por año considerado</p>	4% Introducción	10% Crecimiento	2% madurez	2% madurez	2% madurez	<p>Ampliación del mercado de clientes a distribuidores locales.</p> <p>Ataque a los clientes de la competencia directa</p>
Procesos							
Diseñar soluciones para el cliente	Usos de los nuevos equipamientos importados.	Incremento del 10% de la oferta de equipamiento	Incremento del 10% de la oferta de equipamiento	Incremento del 10% de la oferta de equipamiento	Incremento del 10% de la oferta de equipamiento	Incremento del 10% de la oferta de equipamiento	Incrementar y actualizar la oferta de la empresa continuamente a través de la investigación continua de los avances médicos y la importación de los más efectivos.
Garantizar servicio pos-	Visitas pactadas para	2 mantenimientos	Establecer un servicio de				

venta para el cliente	mantenimiento preventivo de equipos delicados	anuales	anuales	anuales	anuales	anuales	mantenimiento de equipos que incluya limpieza, recalibración si se necesita y pruebas, esto se pactará en un contrato de mantenimiento donde el cliente pagará solo los repuestos si se necesitan.
Aprendizaje							
Aumentar productividad del personal	Volumen de ventas	5% de incremento en ventas	5% de incremento en ventas	5% de incremento en ventas	5% de incremento en ventas	5% de incremento en ventas	Incentivo económico de aumento de margen de comisión del vendedor sobre determinados niveles de ventas.
Incrementar conocimiento área técnica y médica del personal	Número de cursos y seminarios de capacitación al año	2 al año	2 al año	2 al año	2 al año	2 al año	Programar cursos de actualización regulares para el personal dictados por profesionales

							del campo medico, técnico y de marketing.
Reducir número de quejas del cliente.	Número de quejas de cada cliente	Menos que el periodo anterior	0	0	0	0	Servicio de seguimiento pos-venta más mantenimiento preventivo.

Elaboración: Autor

5.7 Sistemas de control de gestión

Una vez definido el cuadro de mando integral (CMI) de la empresa, interrelacionando objetivos, estrategias metas y demás; es necesario establecer las características del control a implementar al sistema; puesto que este se basa justamente en la posibilidad de redireccionar las estrategias en caso de que las metas propuestas no se estén alcanzando. Con este fin se hace indispensable identificar los componentes que ha de tener el sistema de control de gestión de HEALTHCORP.

5.7.1 Responsables

Los responsables directos del control sobre la gestión serán:

- Secretaria: encargada de recolectar cifras, efectuar los contactos con los clientes para evaluar satisfacción y emitir informes para entregar al gerente.
- Gerente: Encargado de la toma de decisiones respecto al desempeño de las diferentes áreas en función de los resultados arrojados por el CMI.

5.7.2 Recursos

Los instrumentos que se utilizarán para efectuar el control de gestión serán:

- Sondeos de atención rápidos al cliente para evaluar su satisfacción (la atención que recibió fue buena, regular o mala).
- Encuestas de servicio aplicables al cliente durante una vez cada mes por el vendedor que le visita.
- Cifras recolectadas por el gerente responsable del control directo de ventas, costos, gastos, entre otros.

5.7.3 Esquema de control

Periodo de revisión: mensual

Si la meta se ha alcanzado: no existe rediseño de estrategia.

Si la meta no se ha alcanzado: Primer llamado de atención, sobre resultados a la persona responsable, si no se mejora desempeño; segundo llamado de atención a la persona responsable, revisión de estrategia individuales del involucrado, capacitación proveniente del trabajo de un compañero de la misma área percibido como exitoso; si el desempeño no mejora, reubicación en otro cargo del individuo o remoción y entrenamiento de otro postulante.

5.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.8.1 CONCLUSIONES

- Las razones de liquidez de la empresa son buenas, HEALTHCORP está en capacidad de responder ante necesidades inmediatas de capital de forma eficiente y rápida. Se puede obtener 2.45 veces la cantidad necesaria para cubrir los créditos de la empresa si se efectivizan los activos altamente líquidos.
- Las razones de apalancamiento financiero indican que HEALTHCORP es una empresa sólida y está en capacidad de incrementar su pasivo a corto y largo plazo. La deuda capital es de 0.35, es decir que los acreedores aportan 35 centavos por cada dólar que aportan los capitalistas. Además la razón del activo total es de 0.27 lo que indica que el 27% de los activos de la empresa se financian mediante deuda.
- El rendimiento de ventas sobre activos y patrimonio es alto (7.4%) lo que implica un nivel de ventas elevado de la empresa y da muestra de la solidez de su posicionamiento. El rendimiento para empresas saludables es de un 6% a un 12%.
- Las razones de rendimiento sobre utilidad son bajas 0.18, lo que significa que la empresa no está generando un margen adecuado de contribución de las ventas a la utilidad, por lo que su salud actual se debe fundamentalmente al volumen de ventas, cosa que debe solventarse dado que se percibe que en el mercado los productos sustitutos están ejerciendo presión.
- El análisis de competencia de la empresa puso a sus proveedores entre sus competidores directos, sin que estos le den a HEALTHCORP

alguna concesión con respecto al precio; esto le resta competitividad a la organización.

- La estrategia de importación directa mejora la posición competitiva de la empresa frente a sus competidores pero no frente al consumidor final respecto al precio, puesto que al ser un mercado tan poco diferenciado el este lo fija el mercado por sí mismo
- Si es posible establecer una estrategia diferente frente a otros distribuidores locales, puesto que si HEALTHCORP reduce su margen de ganancia en ventas al proveedor a cambio de volúmenes mínimos exigibles de compra; tendrá acceso al mercado de los distribuidores que le compran, de forma indirecta.
- El diseño de un CMI para el proyecto de HEALTHCORP aumenta notablemente las posibilidades de éxito de la organización en el alcance de las metas y objetivos planteados, puesto que involucra un sistema de control y realimentación con el entorno que permite corregir fallas en las estrategias en el corto plazo de modo que el impacto de las fallas en el diseño sobre los resultados globales de la empresa se minimiza.
- La existencia de un mercado de consumo local para los productos ofertados por HEALTHCORP aumenta sus probabilidades de éxito, dado que a nivel público se ha incrementado notablemente la inversión en salud y los procesos de contratación pública generados desde el INCOP le permite a la empresa participar de grandes contratos sin necesidad de contar con “contactos “al interior de las empresas públicas y por lo tanto rivalizar con competidores más grandes.
- A pesar de que los productos ofertados por la empresa poseen escasa diferenciación, la implementación sistema de servicio pre y pos-venta le

agrega el valor al producto que genera fidelidad del público objetivo hacia la marca, la estrategia de marketing asociada a la venta provoca que el cliente perciba que no está comprando solamente un bien tangible sino un servicio de respaldo asociado al mismo.

- Desde el momento en que la empresa le da un giro a su principio fundamental reemplazando el enfoque hacia el accionista por el enfoque hacia el cliente, está garantizándose una base de clientes fiel y económicamente rentable a largo plazo debido al proceso de compra repetitiva.
- La continua capacitación y actualización de los equipos ofertados, frena el proceso de declive normal a la comercialización, se espera que, si bien no es posible mantener altos índices de crecimiento en las ventas, este incremento sea constante y equivalga a la etapa de madurez del producto en el largo plazo.
- Como en todo estudio de factibilidad es necesario realizar el análisis al mediano plazo (5 años) debido a que se puede considerar que los factores económicos de entorno como trabajo, competencia, entre otros se mantengan constantes, de modo que las conclusiones del estudio sigan siendo válidas, este es el caso de planteamiento del plan estratégico realizado para HEALTHCORP, que espera que en este plazo ya se haya posicionado como empresa de vanguardia en el ramo para a partir de ahí diseñar el siguiente programa de acción.

5.8.2 RECOMENDACIONES

- En función del perfil competitivo del entorno interno y externo de la empresa HEALTHCORP debe establecer una estrategia de crecimiento que le permita convertirse en importador directo y restarles poder a sus proveedores.
- Debe efectuarse un rediseño del plan al final del horizonte temporal (año 2014), puesto que al largo plazo los factores productivos cambian, por ejemplo es probable que alguno o algunos de los distribuidores locales emprenda una iniciativa de crecimiento similar a la de HEALTHCORP, modificando completamente el panorama; por esta razón la empresa ya debe estar posicionada al final del periodo poseer una base de clientes fiel para resistir los embates de la competencia.
- La empresa debe diversificar de su línea de productos, es decir, además de los equipos y dispositivos médicos, incorporar medicinas y farmacia, de esta manera se evitaría la especialización a través de la continua actualización de su oferta.
- La empresa debe fortalecer el vínculo emocional del cliente con la marca, esto se logra a través de interacciones frecuentes con los clientes no necesariamente relativas al trabajo, se puede implementar una política de premios para los clientes con posibilidades de ganancia proporcionales a los volúmenes de compra efectuados, por ejemplo; sortear un viaje a cualquier destino turístico entre los responsables de las compras de las empresas clientes o distribuidores, para estimular las compras a HEALTHCORP.
- La empresa debe utilizar, en este momento, su potencial de endeudamiento para financiar el proyecto, dado que se detectó que su

apalancamiento actual (razón del activo total = 0.27) le permite aumentar su pasivo a largo plazo sin ponerse en riesgo financiero.

- Se debe establecer programas regulares de capacitación para su personal, puesto que herramientas como el internet generan que el cliente tenga un amplio conocimiento respecto a sus necesidades y el personal que trabaja con él debe estar en capacidad de responder todos sus interrogantes.
- Se debe mantener al día el desarrollo de la tecnología médica a través de la solicitud de envíos constantes de folletos informativos al respecto a las empresas del exterior que les proveerá del servicio.
- La empresa debe bajar el precio de sus insumos y equipos importados que sean solicitados por otras empresas de comercialización locales, de este modo tendría acceso a los clientes de estas y se convertiría en proveedor de las empresas locales al concederles una ventaja que los proveedores actuales no conceden.
- La empresa debe mantener sus precios actuales para los clientes finales (hospitales y clínicas) al nivel actual, de este modo se aumenta el margen de rentabilidad sobre ventas, puesto que al importar directamente los insumos o equipos, sus costos bajan.
- Se debe establecer un control estricto sobre el servicio pos venta, puesto que esta es la diferenciación de un producto que no admite otra fuente de incremento de valor.
- Así mismo se debe capacitar al personal técnico en atención al cliente, puesto que van a estar en contacto con él aún cuando no sean los encargados del proceso de venta.

- La empresa debe mantener un inventario considerable de los productos de mayor venta, debido a que la situación política actual genera incertidumbre respecto a la situación de las importaciones en el campo médico futuras, es preferible mantener un stock de los insumos que tengan mayor salida con el fin de evitar un déficit para cubrir la demanda de los mismos entre sus clientes.
- HEALTHCORP debe visitar a todos los clientes del público objetivo, debido a que se demostró que no es un público cautivo y que cambiaría de proveedor si este le ofrece alguna ventaja sobre el actual.
- HEALTHCORP debe tratar de introducir nuevos insumos y equipamiento, puesto que al ser importador directo tiene la oportunidad de ser el primero en comercializar ciertos productos novedosos y obtener ganancias extraordinarias sobre su venta en el corto plazo en tanto el mercado se estabiliza ante la entrada de un producto nuevo.

ANEXOS

Anexo No. I

Certificado de Proveedor de Medicamentos Genéricos para Instituciones del Sector Público



REPÚBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO NACIONAL DE SALUD



COMISIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS E INSUMOS

De conformidad con lo estipulado en el Artículo 7 de la "Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano", publicada en el Registro Oficial No. 59 de 17 de abril del 2000; y, una vez que ha cumplido con los requisitos contenidos en el Reglamento para la Calificación y Registro de Proveedores de Medicamentos de Uso Humano", Acuerdo Ministerial No. 0746, publicado en el Registro Oficial 239 de 26 de diciembre del 2007; el **CONSEJO NACIONAL DE SALUD** confiere el presente certificado a,

HEALTHCORP S.A

Como
**PROVEEDOR CALIFICADO DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS DE USO HUMANO,
PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO**


DR. HUGO NOBOA CRUZ
DIRECTOR EJECUTIVO
CONSEJO NACIONAL DE SALUD



Nota: Este Certificado es válido únicamente para los medicamentos genéricos que se anexan

VALIDEZ: 10 de ABRIL al 31 de diciembre del 2008

055

Anexo No. II**Certificado de Proveedor Calificado de Bienes, Prestación de Servicios y
Ejecución de Obras**

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
Quito - Ecuador

DIRECCION NACIONAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
SECCION CALIFICACION DE PROVEEDORES

PROVEEDOR CALIFICADO No. 234

SDO - 11- 0002066

29 FEB. 2008

Señores
HEALTHCORP S.A.
Presente.-

De mi consideración:

La Dirección de Gestión Administrativa, comunica a usted que, una vez revisado y verificado el cumplimiento de los requisitos para inscribirse como Proveedor de Bienes, Prestación de Servicios y Ejecución de Obras para el año 2008 del Ministerio de Salud Pública, se encuentra calificado y registrado como Proveedor de:

1. EQUIPO MEDICO
2. INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE ESTACIONES DE TELECOMUNICACIONES
3. OBRAS CIVILES Y ARQUITECTONICAS
4. INSTRUMENTAL Y MATERIALES MEDICOS
5. SERVICIO DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO

Atentamente,


Eco. Arturo Bedoya


DIRECTOR NACIONAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Anexo No. III

**Certificado de Proveedor Calificado de Medicamentos de Marca y
Dispositivos Médicos**

CCPMMEM No. 87 - 2007



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
CONTROL Y MEJORAMIENTO EN VIGILANCIA SANITARIA
SISTEMA FARMACOTERAPEUTICO**



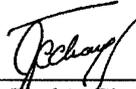
Confiere el siguiente **CERTIFICADO**

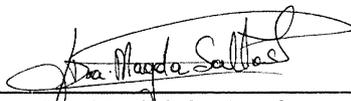
A: HEALTHCORP.S.A

Como proveedor calificado de: MEDICAMENTOS DE MARCA Y DISPOSITIVOS MEDICOS

Del Ministerio de Salud Pública y todas sus Unidades Operativas, según lo que dispone el Acuerdo Ministerial No. 0230 del 7 de mayo de 2007, publicado en el Registro Oficial No. 94 del 30 de mayo de 2007.

Quito, 09 DE OCTUBRE DE 2007


 Dra. Caroline Chang Campos
MINISTRA DE SALUD PÚBLICA


 Dra. Magda Saltos Paredes
**DIRECTORA DE CONTROL Y MEJORAMIENTO EN
VIGILANCIA SANITARIA**

LOS PRODUCTOS APROBADOS DENTRO DE ESTA CALIFICACIÓN SE DETALLAN AL REVERSO Y EN ANEXOS. - CERTIFICADO VALIDO POR UN AÑO

ANEXO IV

HEALTHCORP S.A.

RUC 0992428678001

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

al 31 de Diciembre del 2008

INGRESO POR CONCEPTO DE VENTAS	780259,64
-COSTO DE VENTAS	<u>-612258,96</u>
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	168000,68
-GASTOS OPERATIVOS	<u>-76985,65</u>
=UTILIDAD OPERATIVA	91.015,03
+ OTROS INGRESOS	0
- OTROS EGRESOS	0
- INTERESES	<u>0</u>
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	91.015,03
-15 %UTILIDAD TRABAJADORES	<u>-13.652,25</u>
=UTILIDAD	77.362,78
25% IMPUESTO A LA RENTA	<u>-19.340,69</u>
=UTILIDAD NETA	58.022,08

HEALTHCORP S.A.

.....
 Firmado por:

 GERENTE

JHADY XIMENA AGUIRRE CALDERON
 CI N. 171365926-4

.....
 Firmado por:

 CONTADOR

BISMAR FEDERICO SANCHEZ BUSTAMANTE
 MAT N. 041674
 RUC N. 0912291051001

HEALTHCORP S.A.

RUC 0992428678001

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

al 31 de Diciembre del 2008

ACTIVO		320.764,94
ACTIVO CORRIENTE		225.466,97
CAJA	8.250,00	
BANCOS	68.259,36	
CUENTAS POR COBRAR	75.526,98	
DOCUMENTOS POR COBRAR (RET.FTE 2007, CRED.TRIB)	15.005,43	
ENTARIOS	58.425,20	
ACTIVO FIJO		94.118,75
EDIFICIO	65.820,00	
VEHICULOS	27.464,50	
EQUIPO DE OFICINA	17.635,72	
DEPRECIACION ACUMULADA	-16.801,47	
OTROS ACTIVOS	1.179,22	1.179,22
PASIVO		68.262,81
PASIVO CORRIENTE		68.262,81
CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)	35.269,87	
OBLIGACIONES POR PAG (IMP.RTA,15% TRAB 2007)	32.992,94	
CAPITAL		252.502,13
CAPITAL SOCIAL	194.480,05	
RESERVA DE UTILIDAD DEL EJERCICIO	58.022,08	
TOTAL PASIVO + CAPITAL		320.764,94

HEALTHCORP S.A.


 FIRMADO EN
 GERENTE

JHADY XIMENA AGUIRRE CALDERON
 CI N. 171365926-4


 CONTADOR
 BISMAR FEDERICO SANCHEZ BUSTAMANTE
 MAT N. 041674
 RUC N. 0912291051001#

RAZON: De conformidad con lo
 dispuesto en el Art. 18 de la Ley
 que anteceden contenidas en el
 Inas. 01/08.

Anexo V

MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

VARIABLES	Ponderación	Calificación	
		Máx. posible	Calificación Total
FORTALEZAS	0,60	2.4	2.08
Buena imagen y prestigio.	0,05	4	0,2
Amplia gama servicios existentes.	0,10	3	0,3
Buena atención al cliente.	0,15	4	0,60
Infraestructura.	0,05	3	0,15
Personal comprometido con la fundación.	0,05	4	0,2
Trabajo en equipo.	0,10	3	0,30
Buena relación entre directivos y empleados.	0,03	4	0,12
Ubicación.	0,05	3	0,15
Trayectoria.	0,02	3	0,06

Calificación total: $2.08/2.4 = 87\%$

Si está aprovechando todas sus fortalezas.

DEBILIDADES	Ponderación 0,4	Calificación máxima posible 1.6	Calificación Total 1.2
Falta de Organización interna.	0,10	3	0,30
Lentitud en la toma de decisiones.	0,05	2	0.10
Proveedores son también competidores	0,15	4	0,6
No puede fijar el precio, este lo determina el mercado.	0.05	2	0.1
Todos los competidores venden las mismas marcas	0.025	2	0.05
Existen competidores mejor posicionados.	0.025	2	0.05

Calificación total: $1.2/1.6 = 75\%$

Es relativamente sensible a sus debilidades.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	Calificación
	0.4	Max. Posible 1.6	1.46
OPORTUNIDADES			
Demanda de los servicios en el mercado.	0,20	4	0.80
Alianzas estratégicas.	0,05	2	0,10
Inversión estatal en los hospitales públicos	0.05	4	0.2
Posibilidad de participar de las compras del sector público a través del portal de compras.	0.08	4	0.32
Crecimiento del sector de los seguros de salud privados que indirectamente generan un crecimiento del sector de las clínicas privadas que requieren de equipamiento más moderno.	0.02	2	0.04
AMENAZAS	0,6	1.8	1.15
Dificultades de acceso a crédito a corto plazo.	0,20	2	0,4
Barreras de ingreso para las importaciones.	0,35	2	0.7
Compradores con requerimientos de equipos que no están en poder de la empresa.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00	Max. Posible 3.0	1.45

Calificación total oportunidades: $1.46/1.6 = 91\%$

Está en capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado.

Calificación amenazas: $1.15/1.8 = 64\%$

Es relativamente sensible a las amenazas.

Anexo VI

PRECIOS

Insumo o equipo	Precio cliente (se mantiene)	Precio distribuidor (5% menos)
ABRILAR JARABE	\$ 6,56	\$ 6,23
ADRENALINA AMP	\$ 4,75	\$ 4,51
ALCAINE SOL. OFTALMICA	\$ 5,71	\$ 5,42
ALCOHOL ANTISEPTICO	\$ 6,65	\$ 6,32
ALCOHOL	\$ 6,65	\$ 6,32
ALGITRIN 325 MG TABL.	\$ 6,04	\$ 5,74
ALKASELTZER	\$ 6,65	\$ 6,32
AMOVAL TABL X 14	\$ 6,73	\$ 6,39
ANALGAN 1 GR. X 20 TABL.	\$ 4,75	\$ 4,51
ANTIAX TABL. X 24	\$ 11,40	\$ 10,83
ANTIAX SUSP	\$ 3,82	\$ 3,63
ARALEN X 200 TABL	\$ 11,40	\$ 10,83
ARCOXIA 120 MG. X 14 COMP	\$ 35,02	\$ 33,27
ARTREN 75 MG AMP.	\$ 1,19	\$ 1,13
ATARAX 25 MG X 25 TABL	\$ 5,00	\$ 4,75
ASPIRINA 500 MG TABL. ADULTO	\$ 4,47	\$ 4,24
ATROPINA AMP. 1 MG X 10	\$ 4,92	\$ 4,67
BACTRIN FORTE TABL.	\$ 4,45	\$ 4,22
BAYCUTEN CREMA TOPICA	\$ 7,18	\$ 6,82
BENUTREX AMP B12	\$ 11,24	\$ 10,68
BEROCCA TABL. EFERVECENTE	\$ 6,58	\$ 6,25
BISOLVON JARB.	\$ 5,59	\$ 5,31

BUSCAPINA COMPUESTA GRAG	\$ 3,25	\$ 3,09
BUSCAPINA COMPUESTA AMP X 1	\$ 1,71	\$ 1,62
CALADRYL LOCION	\$ 1,89	\$ 1,80
CANESTEN CREMA	\$ 2,52	\$ 2,39
CARDIOASPIRINA 100 MG	\$ 8,08	\$ 7,67
CATGUT 2/0	\$ 2,54	\$ 2,41
CATGUT 3/0	\$ 2,54	\$ 2,41
CELESTONE CRONODOSE AMP 2 ML.	\$ 3,46	\$ 3,29
CEBION EFERVECENTE TABLETAS	\$ 3,16	\$ 3,01
CEBION MASTICABLE	\$ 16,46	\$ 15,64
CEFADIN 500 MG	\$ 49,71	\$ 47,23
CEFTRIESTAR 1 GR	\$ 6,10	\$ 5,79
CELEBREX 200 MG.X 10 TABL.	\$ 14,25	\$ 13,54
CELESTONE SIMPLE 4 MG. X 3 AMP	\$ 4,69	\$ 4,46
CICATREX CREMA	\$ 4,71	\$ 4,48
CLARIGRIP TABL	\$ 7,89	\$ 7,50
CLARITYNE TABL	\$ 49,14	\$ 46,69
CLOPAN AMP. X 5 10 MG	\$ 3,80	\$ 3,61
COLUFASE 500 MG. TABL. X 6	\$ 8,30	\$ 7,89
CORT-DOME CREMA	\$ 4,86	\$ 4,62
CURAM 1 GR.	\$ 12,04	\$ 11,43
CURITAS CURE BAND	\$ 0,00	\$ 0,00
DAVESOL LOCION	\$ 0,86	\$ 0,81
DEXTROSA 5% 1000 CC	\$ 1,50	\$ 1,43
DEXTROSA 5 % SOLUCION SALINA 1000 CC	\$ 1,68	\$ 1,60
DERMOVATE CREMA	\$ 8,89	\$ 8,45
DICLOCIL 500 MG. X 100 CAP.	\$ 43,61	\$ 41,43
DICLOXACILINA 250 MG. SUSP	\$ 2,70	\$ 2,56
DIPROGENTA CREMA	\$ 2,25	\$ 2,14

DISOFRIN GRAG	\$ 8,04	\$ 7,64
DEGRALER 5 MG. X 10 TABL	\$ 11,41	\$ 10,84
DOLGENAL 20 MG TABL.	\$ 8,46	\$ 8,03
DOMINIUM COMP 20 MG. X 30	\$ 17,10	\$ 16,25
DORIXINA RELAX X 10 COMP	\$ 6,18	\$ 5,87
DOXIUM 500 MG.	\$ 15,01	\$ 14,26
DUSPATALIN GRAG.	\$ 15,57	\$ 14,79
ERALDOR 500 MG. TABL	\$ 17,74	\$ 16,85
EMOLIN NEO EMULSION	\$ 10,47	\$ 9,95
ELOMET CREMA	\$ 14,93	\$ 14,19
ESPASMO CANULASE	\$ 33,05	\$ 31,40
EYEMO GOTAS	\$ 1,73	\$ 1,64
FAKTU POMADA	\$ 17,66	\$ 16,78
FASIGYN 1 GR. TABL	\$ 4,46	\$ 4,23
FASTUM GEL	\$ 8,47	\$ 8,05
FLIXONASE SPRAY	\$ 17,33	\$ 16,46
FLOXSTAT 400 MG	\$ 20,22	\$ 19,21
FLURINOL D TABL	\$ 8,55	\$ 8,12
GLUCANTIME 5 ML. X 5 AMP	\$ 25,18	\$ 23,92
GARAMICINA AMP 160 MG	\$ 1,16	\$ 1,10
GARAMICINA UNG OFTALMICO	\$ 3,12	\$ 2,96
GASEC 20 MG.	\$ 7,79	\$ 7,40
GERMIDAL 1000 ML	\$ 14,25	\$ 13,54
GLUCOFAGE 850 MG. TABL X 60	\$ 19,36	\$ 18,39
HERMEZETAS	\$ 2,76	\$ 2,62
HIDERGYNA GOTAS	\$ 6,99	\$ 6,64
HIDROCORTIF 500 MG AMP	\$ 4,47	\$ 4,24
HIRUDOID POMADA	\$ 9,97	\$ 9,47
ICADEN CREMA	\$ 7,28	\$ 6,91
ICADEN SOLUCION	\$ 6,93	\$ 6,58

IMODIUM CAP	\$ 0,97	\$ 0,92
IMPROGAST 20 MG X 14	\$ 6,65	\$ 6,32
IRUXOL SIMPLEX	\$ 13,47	\$ 12,80
JELONET	\$ 16,28	\$ 15,47
KLOSIDOL AMP	\$ 5,61	\$ 5,33
KLOSIDOL TABL	\$ 5,78	\$ 5,49
LACTATO DE RINGER 1000 CC	\$ 1,62	\$ 1,54
LAMISIL COMP 250 MG	\$ 37,33	\$ 35,46
LAMISIL CREMA	\$ 6,84	\$ 6,50
LAMINEX 100 MG. TABL	\$ 7,60	\$ 7,22
LASIX TABL. 40 MG	\$ 2,66	\$ 2,53
LIBEREC 10 MG X 20 TABL	\$ 7,60	\$ 7,22
LINCONCIN 600 MG AMP	\$ 61,43	\$ 58,36
LINIMENTO OLIMPICO	\$ 1,14	\$ 1,08
LOTRIAL 20 MG TABL	\$ 9,69	\$ 9,21
MEBO UNG	\$ 16,11	\$ 15,31
METICORTEN 20 MG TABL.	\$ 27,93	\$ 26,53
MEPHAQUIN LACTAB X 6	\$ 10,03	\$ 9,53
MEBOCAINA COMP	\$ 2,86	\$ 2,72
MEGACILINA FORTE AMP.	\$ 2,71	\$ 2,57
MENTOL CHINO	\$ 0,31	\$ 0,30
METOCLOX COMP. X 100	\$ 2,66	\$ 2,53
MICARDIS PLUS COMP X 14	\$ 17,67	\$ 16,79
MIGRADORIXINA TABL	\$ 4,49	\$ 4,27
MOBIC 15 MG. AMP	\$ 11,35	\$ 10,78
MOBIC 15 MG. TABL	\$ 17,10	\$ 16,25
NEUROBION COMPUESTO AMP	\$ 2,30	\$ 2,18
NEUROBION HYPAK 10000	\$ 3,48	\$ 3,30
OKACIN GOTAS	\$ 12,41	\$ 11,79
ORALDINE SOLUCION	\$ 1,39	\$ 1,32

OPTICUM GOTAS	\$ 1,27	\$ 1,21
OTOZAMBON GOTAS	\$ 2,38	\$ 2,26
PENICILINA BENZATINICA 1,200,000 AMP	\$ 1,22	\$ 1,16
POVIRAL 200 MG CAP.	\$ 24,32	\$ 23,10
POVIRAL CREMA	\$ 8,98	\$ 8,53
QUADRIDERM CREMA	\$ 4,10	\$ 3,90
REPELIN SOLUCION	\$ 4,12	\$ 3,92
RIFOCINA ATOMIZADOR	\$ 15,58	\$ 14,80
ROXICAINA ATOMIZADOR	\$ 15,58	\$ 14,80
SARNOL CREMA	\$ 2,85	\$ 2,71
SALES DE REHIDRATACION ORAL	\$ 0,29	\$ 0,27
SCHERIDERM CREMA	\$ 6,63	\$ 6,30
SERTAL COMPUESTO AMP.	\$ 5,13	\$ 4,87
SERTAL COMPUESTO TABL.	\$ 6,38	\$ 6,06
SILVADIN CREMA 1 % 150 GR	\$ 10,66	\$ 10,13
SIMEPAR	\$ 61,56	\$ 58,48
SOLUCORTEF 100 MG.	\$ 3,77	\$ 3,58
SPERSADEX COLIRIO	\$ 7,85	\$ 7,45
SPORANOX 100 MG. CAP	\$ 35,23	\$ 33,46
TETRACICLINA 500 MG. CAP.	\$ 9,50	\$ 9,03
TAVEGYL AMP	\$ 1,73	\$ 1,64
TETANOL AMP.	\$ 1,77	\$ 1,68
TOBREX GOTAS 5 ML	\$ 12,05	\$ 11,44
TONOPAN GRAG.	\$ 3,04	\$ 2,89
TOPSYN CREMA	\$ 2,66	\$ 2,53
TRAMAL 100 MG AMP.	\$ 7,40	\$ 7,03
TREX 500 MG. COMP	\$ 15,54	\$ 14,76
TRIFAMOX 1000 MG. TABL.	\$ 21,59	\$ 20,51
UNASYN 375 MG TABL.	\$ 19,30	\$ 18,34
UNEX 500 MG. X 12 TABL.	\$ 10,77	\$ 10,23

VALTREX 500 MG X 10 TABL	\$ 25,99	\$ 24,69
VOLTAREN AMP 75 MG X 5	\$ 16,64	\$ 15,81
VOLTAREN 75 MG. TABL.	\$ 8,71	\$ 8,28
VOLTAREN EMULGEL	\$ 7,16	\$ 6,80
ZANTAC 300 MG X 10 TABL	\$ 8,65	\$ 8,21
ZINNAT 500 MG TABL	\$ 30,78	\$ 29,24
ZINTREPID 10/20 MG. X 28 COMP	\$ 29,34	\$ 27,87
ZIRTEC 10 MG. X 20	\$ 11,87	\$ 11,27
VISINA GOTAS	\$ 1,41	\$ 1,34
ESPADADRAPO POROSO 1"	\$ 1,89	\$ 1,80
*FERULA 3 1/4"	\$ 1,00	\$ 0,95
*VENDA DE GUATA 6"	\$ 0,71	\$ 0,67
*VENDA DE GUATA 8"	\$ 1,01	\$ 0,96
JERINGUILLAS 3 CC	\$ 0,07	\$ 0,07
JERINGUILLAS 10 CC	\$ 0,12	\$ 0,11
JERINGUILLAS INSULINA	\$ 0,10	\$ 0,10
*MASCARILLAS 3M N 95	\$ 19,50	\$ 18,53
SEDA 1/0	\$ 2,21	\$ 2,10
SEDA 2/0	\$ 2,21	\$ 2,10
SEDA 3/0	\$ 2,21	\$ 2,10
SEDA 4/0	\$ 2,21	\$ 2,10
SEDA 5/0	\$ 2,21	\$ 2,10
SEDA 6/0	\$ 2,21	\$ 2,10
*SONDAS FOLEY No 14	\$ 1,15	\$ 1,09
*SONDAS FOLEY No 16	\$ 1,15	\$ 1,09
*SONDAS NASOGASTRICAS No 16	\$ 0,45	\$ 0,43
*SONDAS NASOGASTRICAS No 18	\$ 0,45	\$ 0,43
SUERO ANTIOFIDICO	\$ 81,00	\$ 76,95
*TERMOMETROS ORALES	\$ 0,42	\$ 0,40
*VENDA ADHESIVA	\$ 1,50	\$ 1,43

*VENDA ELASTICA 3"	\$ 0,75	\$ 0,71
*VENDA ELASTICA 6"	\$ 1,40	\$ 1,33
VENDA DE YESO 6"	\$ 5,78	\$ 5,49
VENDA DE YESO 8"	\$ 7,49	\$ 7,11
YODO 1000 ML	\$ 14,00	\$ 13,30
*BISTURI No 20	\$ 0,11	\$ 0,11
*BISTURI No 22	\$ 0,11	\$ 0,11
GUANTES QUIRURGICOS No 8	\$ 0,33	\$ 0,31
*VENDAS DE GASA 6"	\$ 0,52	\$ 0,49
*VENDAS DE GASA 8"	\$ 0,90	\$ 0,86
CATLON No 20	\$ 0,76	\$ 0,72
CATLON No 22	\$ 0,76	\$ 0,72
EQUIPO DE VENOCLISIS	\$ 1,24	\$ 1,17
APLICADORES X 100 UND	\$ 1,99	\$ 1,89
COTONETES X 100 UND	\$ 1,99	\$ 1,89
FACTURAS X 100 UND	\$ 2,43	\$ 2,31
GASA ROLLO 100 X 90	\$ 25,00	\$ 23,75
BAJALENGUAS X 500 UND	\$ 3,90	\$ 3,71
FERULA 3 1/4"	\$ 1,00	\$ 0,95
TENSIOMETRO DE PEDESTAL REDONDO BIG BEN	\$ 270,00	\$ 256,50
TENSIOMETRO EXACTA ANEROIDE ADULTO	\$ 95,99	\$ 91,19
ESTETOSCOPIO CLINICO DUPLEX verde Fonendoscopio	\$ 29,75	\$ 28,26
Pinza anatómica 14 cm	\$ 2,77	\$ 2,63
Pinza quirúrgica 14 cm	\$ 2,77	\$ 2,63
Porta agujas	\$ 5,48	\$ 5,21
Pinza hemostáticas recta y curva	\$ 4,24	\$ 4,03
Pinza Kocher recta y curva	\$ 5,45	\$ 5,17

Pinza de campo 11 cm	\$ 5,79	\$ 5,50
Tijeras mayo recta y curva 14 cm	\$ 3,29	\$ 3,12
Tijeras metsembaum recta y curva 14 cm	\$ 7,02	\$ 6,67
Tijeras roma recta y curva 14 cm	\$ 4,42	\$ 4,20
Tijera para sacar puntos 14 cm	\$ 4,16	\$ 3,95
Pinza de aro 24 cm	\$ 11,23	\$ 10,67
Separadores de Farabeu	\$ 14,00	\$ 13,30
Mango de bisturí	\$ 1,95	\$ 1,85
ELECTROCAUTERIO YESNG 786	\$ 1.798,00	\$ 1.708,10
EQUIPO DE DIAGNOSTICO MODELO 2050	\$ 293,48	\$ 278,80
JERINGA DE LAVADA DE OIDO	\$ 20,15	\$ 19,14

ANEXO VII: PUBLICIDAD



HEALTHCORP S.A.

Equipos y Dispositivos médicos

www.healthcorp.com.ec

Yáñez Pinzón 25-70 y Av. Colón Edif. CRYOM 4to piso

(593)(02) 6002592 – 2562260

comercial@healthcorp.com.ec



Quienes Somos?

HEALTHCORP S.A., es una empresa especializada en proveer bienes y servicios a empresas e instituciones tanto públicas como privadas, del sector de la salud en todos sus requerimientos, con equipos, insumos y medicamentos, con la más alta eficiencia y calidad.

La filosofía de brindar todas las soluciones en un mismo lugar, conjuntamente con la búsqueda permanente del equilibrio en la relación precio/calidad nos obligan a poner a su disposición una amplia gama de productos tanto nacionales como importados.



HEALTHCORP S.A.

Equipos y Dispositivos médicos

www.healthcorp.com.ec

Yánez Pinzón 25-70 y Av. Colon Edif. CRYOM 4to piso

(593)(02) 6002592 – 2562260

comercial@healthcorp.com.ec



Que hace HEALTHCORP S.A. ser diferente de sus competidores?

El valor agregado, que entregamos en:

- Conocer los requerimientos de nuestros clientes para un servicio rápido y eficaz.*
- Proveer a nuestros clientes de una adecuada información con suficiente capacidad para conocer el volumen de sus necesidades.*
- La calidad de nuestros productos / servicios y de nuestros precios competitivos.*
- Atención personalizada, a cada uno de nuestros clientes.*

**HEALTHCORP S.A.**

Equipos y Dispositivos médicos

www.healthcorp.com.ec

Yáñez Pinzón 25-70 y Av. Colón Edif. CRYOM 4to piso
(593)(02) 6002592 – 2562260
comercial@healthcorp.com.ec

Misión



Nuestra Misión es proveer de bienes y servicios a entes privados y gubernamentales del sector de la salud, garantizando calidad y servicio en el tiempo requerido, logrando su plena satisfacción.

Visión



Nuestra Visión es llegar a ser reconocidos por nuestros clientes en el ámbito nacional como su mejor alternativa en la provisión de sus necesidades. Y solución efectiva a sus requerimientos.



HEALTHCORP S.A.

Equipos y Dispositivos médicos

www.healthcorp.com.ec

Yáñez Pinzón 25-70 y Av. Colón Edif. CRYOM 4to piso

(593)(02) 6002592 – 2562260

comercial@healthcorp.com.ec

Lineas de Productos:



✓ EQUIPOS MEDICOS E INSTRUMENTAL

✓ INSUMOS MEDICOS

✓ FARMACOS

✓ MOBILIARIO MEDICO





HEALTHCORP S.A.

Equipos y Dispositivos médicos

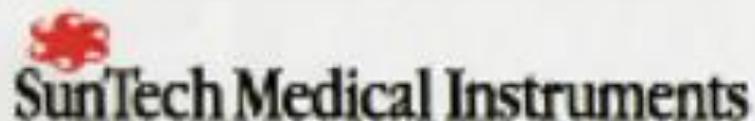
www.healthcorp.com.ec

Yáñez Pinzón 25-70 y Av. Colón Edif. CRYOM 4to piso

(593)(02) 8002592 – 2562260

comercial@healthcorp.com.ec

Equipos Medicos:





HEALTHCORP S.A.

Equipos y Dispositivos médicos

www.healthcorp.com.ec

Yánez Pinzón 25-70 y Av. Colón Edif. CRYOM 4to piso
(593)(02) 6002592 – 2562260
comercial@healthcorp.com.ec

Equipos Medicos:



INCUBADORA



ECOSONOGRAFO



ENDOSCOPIA



BALANZAS



RAYOS X



CONCENT. OXIGENO



ESTERILIZADORES



MAQ. ANESTESIA



DESFIBRILADOR



ELECTROCARDIOGRAFO



HEALTHCORP S.A.

Equipos y Dispositivos médicos

www.healthcorp.com.ec

Yáñez Pinzón 25-70 y Av. Colon Edif. CRYOM 4to piso

(593)(02) 6002592 – 2562260

comercial@healthcorp.com.ec

Equipos Medicos:



- Nebulizadores.
- Monitores.
- Ecógrafos
- Electrocardiógrafos
- Rayos X
- Compresores de Oxígeno
- Tensiómetros.
- Equipo de Monitoreo.
- Máquina de Anestesia.
- Electro-cauterios.
- Ventiladores.
- Dopler Fetal.
- Balanzas con Talladores Adultas y Pediátricas.
- Equipos de Diagnóstico: ORL Portátiles o de Pared,
- Laringoscopios estándar y de fibra óptica,
- Lámpara frontales, Linternas estándar y de halógeno.
- Martillos Neurológicos.
- Estetoscopios.
- Línea de Bombillos, Baterías recargables, mangos para ORL y laringoscopio, cabezales, cables, etc.



ANEXO VIII:
DISEÑO DE LA ENCUESTA
HEALTHCORP S.A.

Estimado Doctor/a:

Esta encuesta pretende recolectar información necesaria para evaluar la percepción que usted tiene acerca del instrumental médico necesario para su actividad, en lo referente a su precio, facilidad de adquisición, garantía y demás parámetros de importancia para uso de la empresa.

Fecha: _____

Cargo: _____

1) ¿Existe una oferta de equipamiento médico significativo para el profesional de la salud?

SI ___

NO ___

2) ¿Considera que el Ecuador está relativamente “al día” en lo relativo al equipamiento médico?

SI ___

NO ___

3) ¿A su juicio de los siguientes ítems quienes cuentan con el mejor equipamiento médico?

Hospitales públicos ___

Hospitales privados ___

Clínicas ___

4) ¿Compran instrumental médico usado?

SI ____

NO ____

5) ¿A su juicio quienes están en mayor posibilidad de renovar o actualizar su instrumental médico?

Hospitales públicos ____

Hospitales privados ____

Clínicas ____

6) ¿Cómo calificaría los precios de los equipamientos médicos?

Excesivo ____

Normal ____

Bajo ____

7) ¿Recibe visitas de representantes de empresas de distribución de equipamiento médico con frecuencia?

SI ____

NO ____

8) ¿Cómo calificaría el sistema de adquisición de equipos en los hospitales públicos?

Eficiente ____

Ineficiente ____

9) ¿El instrumental que usa en la institución que usted labora recibe un seguimiento técnico pos venta adecuado?

SI ____

NO ____

10) ¿Cómo calificaría el sistema de adquisición de equipos en los hospitales privados?

Eficiente ____

Ineficiente ____

11) ¿Cómo calificaría el sistema de adquisición de equipos en las clínicas?

Eficiente ____

Ineficiente ____

12) ¿La Institución en la que usted labora mantiene contratos de compra venta de equipamiento médico solo con una empresa?

SI ____

NO ____

13) ¿Con que frecuencia se renueva el instrumental médico?

Continuamente ____

Cada semestre ____

Cada año ____

Cada dos años ____