



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

TITULO:

“Desarrollo de estrategias corporativas y funcionales para mejorar la rentabilidad de la empresa de Equipos e Insumos médicos del periodo 2017.”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de:

Ingeniería en Administración de empresas con énfasis en
Negocios Internacionales

AUTOR:

PRISCILA ELIZABETH SALAZAR CARDOSO

GUAYAQUIL, 2017

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS PRISCILA SALAZAR 13 DE MAYO 2017.doc (D28393388)
Submitted: 2017-05-18 20:50:00
Submitted By: priscila_salazar_92@outlook.com
Significance: 3 %

Sources included in the report:

TIPOS DE GRAFICOS ESTADISTICOS.docx (D11343793)
PRESENTACION TFM CRISTINA GARCIA PATIÑO.pptx (D20981319)
<http://myslide.es/documents/wwwuaehedumx-docencia-vi-presentaciones-licenciatura-en-mercadotecnia-fundamentos.html>
<http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/13.pdf>

Instances where selected sources appear:

16

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada principalmente a Dios, que ha sido un padre celestial en mi vida, que me ha guiado desde siempre y que me da la sabiduría para realizar todo lo que me proponga.

A mi madre María Cardoso Castañeda que me han inculcado mensajes y valores de amor, respeto, trabajo y perseverancia desde muy temprana edad.

A mi hermana Katherine Salazar y sobrino Sebastián Aragundy que me han brindado su amor y cariño desde siempre.

A mi novio Joffre Ferrín Delgado que me imparte su amor y respeto día a día de una manera especial.

A mis demás familiares y amigos que se alegran de los logros de otros y siempre te extienden sus felicidades.

Y finalmente quiero dedicar este logro a la persona más importante y mi pilar fundamental mi padre Glenn Salazar Vargas, que ha sido un apoyo incondicional a pesar de la distancia, quien me ha transmitido las fuerzas que se necesita cuando uno atraviesa momentos difíciles. Que ha apostado por mi felicidad y ha confiado en mis decisiones, quien nunca me juzga y siempre me guarda unas palabras de aliento para continuar en este reto que se llama VIDA.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi tutor Ing. Pablo San Andrés por ser la guía principal en el desarrollo de esta tesis, que gracias a su experiencia y estudios profesionales ha impartido sus conocimientos y criterios para la resolución de casos empresariales.

Además, quiero agradecer a los dueños de la empresa de Equipos e Insumos Médicos, el Sr. Rafael González Cedillo y la Sra. Georgina Jaramillo Olaya por permitir usar su nombre en mi tesis y realizar un estudio sobre su prestigioso negocio.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

Desarrollo de estrategias corporativas y funcionales para mejorar la rentabilidad de la empresa de Equipos e Insumos Médicos del período 2017.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: Priscila Elizabeth Salazar Cardoso.

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 14 de julio del 2017

Mgs. Pablo San Andrés

TUTOR

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar estrategias corporativas y funcionales que ayuden a mejorar el rendimiento y los procesos operativos de la empresa de equipos e Insumos Médicos del período 2017, que se dedica a la comercialización de dispositivos médicos incluido partes y piezas.

Para cumplir esta propuesta se ha realizado una serie de estudios y averiguaciones con el propósito de determinar la situación actual de la empresa y hacia donde se quiere llegar con la implementación de estas estrategias.

Los conflictos internos que atraviesa la empresa son: la falta de control de las áreas funcionales, carencia de un responsable en el Dpto. de Bodega, ausencia de un líder o guía en el área de contabilidad que supervise los asientos y libros contables. Además las políticas fiscales como los impuestos y medidas arancelarias a la importación de los equipos e insumos médicos perjudican directamente en la rentabilidad de la compañía.

Con el fin de resolver estos problemas en el ambiente interno se ha propuesto un método llamado Balance Scorecard, que está basado en un sistema administrativo con una funcionalidad estratégica, que permite evaluar los objetivos propuestos en cada departamento y monitorearlos a través de indicadores, para conocer si se está cumpliendo a cabalidad cada uno de ellos.

Antes de implementar las estrategias se ha realizado algunas indagaciones tales como una encuesta acerca de un nuevo producto para añadirlo a la línea de los equipos médicos. Se ha estudiado diferentes aspectos como funcionalidad, precio, beneficios y aceptación de este insumo con el objetivo de invertir en ello, aumentar la liquidez y mejorar la viabilidad de la corporación.

Se trata de una barra quirúrgica para los niños que poseen el tórax hundido, que ayuda a corregir la imperfección del pecho, evitando futuros inconvenientes en el cuerpo humano. Esta investigación aporta a la ciencia médica y tecnológica, porque está basado en un producto innovador de tecnología de punta y contribuye fundamentalmente en los aspectos sociales.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	2
1.1. PREGUNTA PROBLEMA.....	2
1.2. DELIMITACIÓN.....	2
1.3. ANTECEDENTES.....	3
1.4. OBJETIVOS.....	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.6. ASPECTO INNOVADOR.....	4
1.7. ALCANCE.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
3. DIAGNÓSTICO.....	14
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.1.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.1.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	15
3.1.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
3.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	17
3.2.1 ANÁLISIS FODA.....	17
3.2.2 DIAGNÓSTICO FODA.....	19

3.2.3 DIAGRAMA DE PESCADO.....	21
3.2.4 ANÁLISIS ESTRETAGEIAS DE PORTER.....	24
3.2.5 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	27
3.2.6 ANÁLISIS MATRIZ PESTEL.....	27
4. RESULTADOS.....	31
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
4.2 MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.....	31
4.3 MODELO DE ENCUESTAS HOSPITALES.....	33
4.4. TABULACIÓN.....	35
4.5. CRITERIOS EVALUATIVOS FINANCIEROS.....	52
4.6. ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS.....	52
5. PROPUESTA.....	53
5.1 BALANCE SCORECARD.....	53
6. CONCLUSIONES.....	58
7. RECOMENDACIONES.....	60
8. BIBLIOGRAFÍA.....	61
9. ANEXOS.....	64

INDICES DE FIGURAS

FIGURA 1. Caso de adolescente con malformación en el tórax.....1

FIGURA 2. Barra quirúrgica introducida en el tórax para corregir la imperfección.....1

INDICES DE TABLA

TABLA 1. Ingresos Petroleros.....2

TABLA 2. Transferencias y contribuciones al estado.....2

TABLA 3. Egresos permanentes del estado.....3

TABLA 4. Inversión sectorial por parte del gobierno.....3

TABLA 5. Inversiones.....4

TABLA 6. Depreciaciones.....5

TABLA 7. Costos del personal y otros gastos.....6

TABLA 8. Costos Insumos.....8

TABLA 9. Producción Estimada.....10

TABLA 10. Cálculo de la demanda de la barra Pectus.....13

TABLA 11. Políticas de Crédito y Pago.....14

TABLA 12. Financiamiento.....15

TABLA 13. Desarrollo del Costo Promedio Ponderado de Capital.....16

TABLA 14. Desarrollo Ks (Tasa que exigen los accionistas).....16

TABLA 15. Desarrollo del crecimiento promedio del dividendo.....	17
TABLA 16. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	18
TABLA 17. Estado Flujo de Efectivo.....	19
TABLA 18. Flujo de caja.....	20
TABLA 19. Criterios Evaluativos.....	21
TABLA 20. Estado de cambios en el patrimonio.....	22
TABLA 21. Balance Proyectado.....	23
TABLA 22. Ratios Financieros.....	24

INTRODUCCION

La empresa de Equipos e Insumos Médicos está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Tarqui, tiene 15 años operando en el mercado ecuatoriano y su principal actividad económica es la venta al por mayor y menor de equipos médicos, incluido partes y piezas. Tiene una sucursal en la ciudad de Quito y Cuenca. Sus principales competidores dentro de esta industria son Alem Cia.Ltda., Perfectech S.A., Loupit S.A, entre otros. Los conflictos que recientemente atraviesa la empresa son en el ambiente interno y externo. La organización actualmente no cuenta con suficientes departamentos que se encarguen de funciones específicas y de un responsable para cada uno, ocasionando que la mayoría de las funciones se centren en uno solo. Otro problema es la falta de control en el Dpto. de contabilidad, provocando inconvenientes en el plan de cuentas de la empresa, registros contables y que los procesos de facturación no estén supervisados correctamente. Además, existe un porcentaje alto de cuentas incobrables, ocasionando una pérdida de liquidez de la sociedad. La falta de control en el Dpto. de Bodega es otro inconveniente que tiene la compañía, esto a su vez ocasiona dificultad para encontrar los productos y errores en su inventario en stock. Otra dificultad que el negocio posee es el incremento de las barreras arancelarias para importar sus productos, los requisitos y certificaciones de salud que exige el gobierno para estos equipos médicos. Esto provoca ineficiencia dentro de la organización, pérdida de recursos financieros y disminuye su rentabilidad.

Se requiere establecer estrategias corporativas y funcionales que ayuden a la organización a tener una mejor coordinación y que todos los procesos sean viables.

1. Descripción General

1.1. Problema de la Investigación

La compañía posee algunos conflictos que afectan a las áreas funcionales y a la rentabilidad del negocio, tales como: La falta de coordinación y de un jefe responsable en el Dpto. de contabilidad ocasiona que los asientos contables no estén realizados correctamente y que se aplique un plan de cuentas incorrecto. El Dpto. de bodega no cuenta con un proceso y un programa de inventarios adecuado para el ingreso y la salida de mercaderías, provocando confusión en la cantidad de bienes que existe realmente y falta de supervisión de las fechas de caducidad de la mercancía. El alto porcentaje de cuentas incobrables interfiere en la liquidez de la compañía y la disminución del flujo de efectivo de la empresa, que a su vez es provocada por el incremento de las barreras arancelarias al importar los productos.

¿De qué manera afecta la falta de control en los principales departamentos de la empresa y las políticas fiscales implementadas por el gobierno?

1.2. Delimitación

Se realizará en la ciudad de Guayaquil en la parroquia Tarqui, un modelo de encuesta a diez hospitales públicos que son los principales clientes de la compañía, Hospital del IESS Teodoro Maldonado Carbo, Hospital del IESS Sur Valdivia y el Hospital León Becerra que se encuentran en la ciudad de Guayaquil, ubicados en el sector sur y en la parroquia Ximena. El hospital Roberto Gil Gilbert, Hospital IESS Martha de Roldós, Hospital de la Policía, Hospital Universitario, Hospital Neumológico Francisco Icaza Bustamante, situados en el sector norte y en la parroquia Tarqui. El Hospital Luis Vernaza situado en la parroquia

Rocafuerte. El Hospital Universitario dentro de la parroquia Pascuales. Finalmente la clínica Panamericana ubicada en el sector centro dentro de la parroquia Carbo.

1.3. Antecedentes

El desempeño y desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones en el ámbito de la medicina ha sido muy significativo para la humanidad y ha tenido un exitoso alcance en la resolución de casos de personas con anomalías en el cuerpo humano. Las empresas y hospitales ocupan un lugar protagónico frente a este tipo de problemas, porque interactúan entre sí, no solo comercializando productos de calidad e innovadores sino poniendo en práctica el uso de estos dispositivos y adaptándolos a los acontecimientos o sucesos cotidianos que se presenten en el ser humano. Los beneficios de la empresa también juegan un rol importante en la industria, y será mejor obtener una participación relevante en el mercado y lograr un impacto positivo o de mejora en la sociedad, ya que solo se analizan casos para conseguir que los procesos productivos de las compañías sean viables y como sostener una ventaja competitiva para lograr una mayor rentabilidad; es decir que los estudios anteriormente propuestos son con fines lucrativos y se pretende realizar un enfoque no solamente en aspectos económicos más bien en ámbitos sociales.

1.4. Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar estrategias organizacionales viables que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la organización para el año 2017.

Objetivos Específicos

- Determinar los componentes teóricos y científicos para evaluar las estrategias organizacionales.
- Analizar la situación actual de la empresa de equipos e insumos médicos.
- Proponer estrategias corporativas y funcionales para mejorar la rentabilidad de la empresa de equipos e insumos médicos.

1.5. Justificación

Es necesario resolver el problema de falta de control de los departamentos de la empresa, con el fin de poder mejorar la operatividad, organización, coordinación y la rentabilidad de la corporación en conjunto. En efecto se conseguirá que el negocio obtenga un mejor desempeño, y desenvolvimiento en las áreas funcionales y que aumente su nivel de productividad para generar mayores ingresos.

1.6. Aspecto Innovador

La empresa va a ampliar su gama de productos médicos, añadiendo una línea de comercialización de barras quirúrgicas para las personas con mal formación del tórax.

1.7. Alcance

El estudio propuesto será de carácter exploratorio, porque se ha utilizado fuentes primarias para recolectar información; tales como la encuesta a hospitales e informes financieros de la empresa. Además se desarrolló una investigación secundaria como la búsqueda en libros a través del internet para aprender a desarrollar una investigación de mercado, en base a

métodos cuantitativos y cualitativos. También para conocer diferentes instrumentos académicos para analizar la situación actual de una organización y la funcionalidad del bien innovador. Sirvió para evidenciar la necesidad de implementar un nuevo producto con beneficios sociales para los niños con malformación del tórax y se realizó una investigación más profunda de estos casos, con el fin de dar una perspectiva innovadora e incorporar este nuevo dispositivo, para que de esta manera aumente la rentabilidad de la compañía.

Se realizó una encuesta a diez Hospitales entre ellos públicos y privados que son los principales compradores para conocer los productos que más adquieren y una estadística de casos de personas que presentan anomalías como malformación del tórax para determinar si la incorporación de la línea nueva de producto tendrá aceptación en el mercado. Adicionalmente, será descriptivo porque se identificará la situación actual que la empresa atraviesa y también explicativo ya que se determinaran cuáles son las causas de los conflictos internos que posee la corporación.

2. Marco Teórico

El sistema de salud en el Ecuador está compuesto por el sector público y privado. El sector público comprende el Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social. El sector privado comprende instituciones con fines de lucro como hospitales, clínicas, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada. (Lucio, R. & Villacrés, N., 2011).

Según el ranking empresarial de la revista EKOS, el sector de equipos médicos se encuentra dentro de las principales actividades económicas en el Ecuador, tiene una

participación en el mercado de aproximadamente 14% y 17% a nivel nacional. El área de la medicina es una rama que está en constante evolución, existen avances tecnológicos como investigación, experimentos científicos, métodos quirúrgicos e instalación de equipos de alta tecnología en hospitales. Estos procedimientos y estudios ayudan a mejorar el desenvolvimiento de los mismos en un mercado competitivo. En este nicho cambiante y exigente se requiere de empresas que cumplan las expectativas de sus clientes y que aporten a la sociedad en cuanto a la solución de problemas como enfermedades o malformaciones del cuerpo humano. Existen una gran cantidad de casos de niños con mal formación congénita del tórax, se calcula que 1 de cada 500 personas nace con esta malformación en el pecho, la mayoría de ellos son varones, según el Hospital Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Este trastorno es denominado pectus excavatum; las personas que padecen esta anomalía por lo general causa presión en los órganos vitales del tórax y como consecuencia impide que el órgano pueda crecer adecuadamente. Para corregir esta mal formación se utiliza métodos quirúrgicos, que consisten en introducir una barra de acuerdo a la medida del pecho de la persona y el implante es deslizado en la cavidad en una posición retro muscular profunda. Esta barra debe permanecer al menos 3 años, luego de haber corregido la imperfección se procede a retirarla sin ningún inconveniente. (Fernández, C.2012).

Es necesario analizar y proponer estrategias de diferentes tipos que mejoren la viabilidad y rentabilidad de la empresa en el año 2017.

La palabra estrategia deriva de la siguiente terminología griega: stratos que significa ejército y agein que guarda relación con la palabra conductor y guía. En general este término equivale al arte de dirigir operaciones. (Pérez & Merino, 2008).

La estrategia es considerada como un plan de acción que está enfocado en la dirección de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja competitiva en un mercado cambiante mediante la mejora de recursos y competencias con el fin de lograr satisfacción de las partes interesadas. (Mintzberg, 1987).

El posicionamiento estratégico de la empresa tiene como propósito estudiar el entorno externo, recursos, capacidades y competencias de una corporación. Además, analizar las expectativas de las partes vinculadas, es decir un análisis de la matriz FODA. Existen tres objetivos claves que deben tomar en cuenta en este posicionamiento:

1.- La estrategia consiste en la creación de una postura exclusiva y que genere un valor adicional, este posicionamiento consiste en tres etapas:

Cumplir pocas expectativas que los clientes desean en un nicho de mercado global.

Lograr no solamente pequeñas expectativas sino una amplia gama de requerimientos de algunos consumidores.

Esta última etapa es más completa, porque la empresa debe cumplir una amplia gama de expectativas a muchos consumidores en un nicho de mercado.

2 – La estrategia debe tener su razón de ser para lograr la competitividad en la industria, es decir, se debe establecer la estrategia, el enfoque y su alcance. Se puede cumplir las metas para cada departamento de manera individual, para que la una no dependa de la otra.

3 – La estrategia forma parte de todos los procesos de la compañía. Este punto se logra a través de la comunicación de los procesos. Tanto la empresa como sus colaboradores deben

tener en cuenta que todos ellos participaran en el plan estratégico propuesto. Los procedimientos mutuamente buscan su sinergia en su interacción unos con otros, y en efecto consigue que la competencia no logre con facilidad repetir lo que la corporación hace. También los colaboradores requieren de mucho liderazgo sobre cómo interiorizar o conducir la estrategia de posicionamiento. (Porter, M. 1998).

Existe un instrumento llamado las 5 fuerzas de Porter que tiene por objetivo conocer el grado de rivalidad y el poder de negociación de los compradores y de los proveedores en una industria. Las fuerzas de Porter están divididas en cinco fases:

1. Poder de negociación de los clientes: Consiste en analizar la capacidad o exigencias que tienen los consumidores al momento de adquirir algún bien, si la incidencia de los clientes es más alta deberá tener un precio más competitivo.
2. Rivalidad entre empresas: Hay que determinar la participación de la competencia en la industria, porque hay empresas que ya tienen una cuota alta de penetración y como consecuencia será más difícil entrar en el mismo.
3. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores: Esta fuerza es utilizada para identificar a otras sociedades que tengan las mismas características que posee la empresa a analizar como que producto o servicio similar están ofreciendo.
4. Poder de negociación de los proveedores: Se refiere a que tan fuerte es el poder de negociación de las empresas que venden y ofrecen la materia prima. Si existen pocos proveedores su poder para negociar será más elevado porque podrán establecer un precio superior.

5. Amenaza de productos sustitutos: Muestra el grado de facilidad que tienen los demás rivales para sustituir un producto o servicio. Esto puede provocar que dicha empresa tenga que bajar el precio del producto. Michael Porter dijo: “Que las barreras de entrada de estos productos sustitutos serían muy útiles si se aprenden a usar, la limitación de uno puede ser la oportunidad de otro”. (Porter, M. 1998).

La administración estratégica se denomina como el proceso de formulación e implementación de acciones o pasos, que se basa en un estudio o análisis amplio de dos ambientes externo e interno de la organización; que permite aprovechar al máximo las oportunidades y ganar o mantener una posición favorable frente a las amenazas que el ambiente presenta en relación a la corporación. Es el conjunto de acciones y decisiones administrativas que determinan el rendimiento del negocio. Es importante porque marca la diferencia en el desenvolvimiento de la misma. (Robbins, S. 2005).

El proceso de planificación estratégica está comprendido por las siguientes etapas:

1. Identificar objetivos, misión y las estrategias actuales de la organización: Todas las empresas necesitan tener en claro cuál es su misión, es decir la razón de ser de la corporación, con esto se identifica el alcance de sus productos o servicios.

El fin de establecer objetivos consiste en clarificar la visión del negocio. Esta etapa esta basada en tres facetas claves:

- Definir objetivos a corto y largo plazo
- Identificar los procesos o métodos de cómo lograr los objetivos

- Personalizar el proceso para el personal de la empresa, darle a cada uno una tarea con la que pueda tener éxito. Los objetivos deben ser realistas y que tengan relación con los valores de su visión.

También, es importante que los gerentes conozcan las metas actuales y las estrategias que se aplican.

2. Análisis Externo: Examina los inconvenientes externos e internos que puedan afectar las metas y objetivo como por ejemplo que hace la competencia y como afectará la nueva legislación. Adicionalmente, los gerentes deberán examinar el ambiente general para ver las tendencias que ocurren en el mercado. Luego de esto procederá a realizar una evaluación acerca de las oportunidades que podrán desarrollar y como pueden contrarrestar las amenazas.
3. Análisis interno: Con este análisis se desarrollará una evaluación de los recursos que posee la empresa como el capital financiero y sus capacidades para realizar las actividades. Las tareas que se realizan perfectamente o los recursos exclusivos serán sus fortalezas mientras que sus amenazas estarán basadas en la falta de recursos para realizar alguna labor. (Robbins, S. 2005).

El objetivo de este análisis es comprender las necesidades del negocio como una entidad sostenible y establecer iniciativas que ayuden a prosperar el negocio.

4. Formulación de la estrategia: Los gerentes deberán establecer alternativas estratégicas en la cual aprovechen las fortalezas de la empresa y las oportunidades del medio ambiente y también disminuir las debilidades y reducir las amenazas. Se establecen las estrategias para todos los niveles tales como empresarial, corporativo y funcional.

5. Puesta en marcha de la estrategia: Las estrategias establecidas se ponen en marcha mediante un desarrollo de programas, procedimientos y presupuestos. Toda la organización tiene que tener en claro sus tareas y responsabilidades. Si la estrategia principal de la empresa no funciona con la estructura actual de la compañía tendrán que formar una nueva estructura al inicio de esta etapa.
6. Evaluación de los resultados: Esta etapa está basada en medir los resultados es decir la empresa deber preguntarse si ha habido eficacia en las estrategias para mejorar la competitividad de la organización en conjunto. (Robbins, S. 2005).

Existen algunos tipos de estrategia que todas las empresas podrán adoptar sin importar su actividad económica.

1. Estrategia Corporativa: Se basa en que negocios o línea de negocio pretende estar una compañía, esta estrategia corporativa a su vez se divide en tres clases:
 - Estrategia de crecimiento: Se encarga de supervisar las operaciones y los intereses de las empresas que cuentan con más de una línea de negocios; e identifica las oportunidades para construir o innovar negocios que se relacionan con el actual. Al conseguir esta meta de crecimiento se eleva sus ingresos por ventas.
 - Estrategia de estabilidad: Esta estrategia está caracterizada por atender al público con los mismos productos y servicios; y mantener la misma participación dentro del mercado. Esta se da cuando una industria no tiene oportunidades de crecer o tiene oportunidades limitadas, en este caso los gerentes deciden mantener la misma operación en sus niveles actuales sin realizar ningún movimiento estratégico.

- Estrategias de renovación: Sirve para abordar las deficiencias que existen en la organización y a su vez se dividen en dos:

Estrategia de atrincheramiento: Es de corto plazo y se la usa cuando los problemas son leves.

Estrategia de ajustes: Se la utiliza cuando los problemas del desempeño son más graves.

Estrategias de nivel empresarial: Se basa en cómo va a competir la empresa y los productos o servicios que ofrece y que tipo de clientes quiere llegar.

2. Estrategias competitivas: La principal característica es como crear y mantener una ventaja competitiva que dé como resultado una rentabilidad mayor. Los gerentes pueden escoger una de las siguientes 3 estrategias adicionales de acuerdo a sus recursos y cualidades: Estrategias de liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.
3. Estrategia de nivel funcional: Tiene que estar relacionada con los diferentes departamentos de la empresa tales como marketing, recursos humanos financieros, etc. (Robbins, S. 2005).

Es relevante que la empresa tenga herramientas o instrumentos de planeación en la administración estratégica, ya que estos proporcionan ideas acerca de la conveniencia financiera que esta debe de aplicar. Se conoce tres criterios para evaluar el rendimiento del negocio que da como resultado si estos son viables, factibles y apropiados para su implementación.

VAN: "El valor actual neto o valor capital es el importe que tienen en un momento dado los pagos y cobros realizados; y también los que se efectuarán en un futuro. Esta valoración es

utilizada para indicar si una inversión llevada a cabo en el presente se ve compensada por el desembolso de estos valores en un tiempo posterior". (Gil & Celma, 2002).

El objetivo principal del valor actual neto es: "Medir la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos y calcular la cantidad total que ha aumentado el capital en consecuencia del proyecto" (Pasqual, 2007).

TIR: La Tasa interna de retorno expresa el crecimiento del capital en términos relativos y determina la tasa de crecimiento del capital por periodo, es necesario conocer el tipo de proyecto que se pretende evaluar. Como consecuencia la TIR es la tasa de rendimiento anual, cuanta más alta sea tendrá una ventaja si se trata de una inversión, porque esta tasa empieza a medir la rentabilidad. Si se requiere aceptar el negocio en base al criterio de la TIR, la condición es que la TIR no sea menor que la tasa de descuento. (Gil, M. 2002).

PAYBACK: Es un método estático de evaluación que determina el tiempo en que los flujos de caja llegan a compensar la inversión inicial. También es considerado como un periodo de recuperación, que corresponde al periodo de tiempo necesario en el cual el flujo de efectivo debe de cubrir el monto total de lo que se invirtió. (Brigham, 2005).

3. Diagnóstico

3.1 Metodología de la Investigación

3.1.1 Métodos de Investigación:

La metodología implementada fue un diseño no experimental de tipo transversal con muestreo no probabilístico por conveniencia, porque se analizarán las variables en su estado natural, es decir algo que ha sucedido y que ya se tiene la respectiva información de los aspectos que se requiere estudiar. Por ende se realizó una encuesta a 10 hospitales de Guayaquil, porque son los principales compradores y se requería recolectar datos basados en los criterios más representativos de la investigación tales como: La introducción y aceptación de un nuevo producto en el mercado, cantidad aproximada de adquisición de equipos e insumos médicos, número de casos de anomalías del tórax que acuden a estas instituciones en un tiempo determinado, el costo aproximado del instrumento para corrección del pecho y las consecuencias al realizar esta operación quirúrgica.

También para conocer si existe demanda en el mercado y si estarían dispuestos a comprar el producto con tales beneficios por parte de la empresa de Equipos e Insumos Médicos . Es decir se obtendrán datos relevantes necesarios para constatar la realidad y veracidad de la información en el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, se desarrolló una entrevista al gerente general de la compañía para conocer la situación actual de la empresa, los conflictos internos de las áreas funcionales y como se desenvuelve el mercado o nicho de los equipos e insumos médicos; y se utilizó la investigación secundaria a través del internet para conocer el precio aproximado del producto innovador en el país. (Sampieri, R. & Collado, C., 1999).

3.1.2 Tipos de Investigación:

El estudio propuesto será de carácter exploratorio, porque se ha utilizado fuentes primarias para recolectar información; tales como la encuesta a hospitales e informes financieros de la empresa acerca de sus ventas y cuentas incobrables. Además se desarrolló una investigación secundaria como la búsqueda en libros a través del internet para aprender a desarrollar una investigación de mercado, en base a métodos cuantitativos y cualitativos. También para conocer diferentes instrumentos académicos para analizar la situación actual de una organización y la funcionalidad del producto innovador.

Se complementó mediante la observación directa, porque se observó los conflictos internos de la organización y el comportamiento de los principales departamentos. Adicionalmente, se evidenció la necesidad de implementar un nuevo producto con beneficios sociales para los niños con malformación del tórax y se realizó una investigación más profunda de estos casos, con el fin de dar una perspectiva innovadora e incorporar este nuevo dispositivo, para que de esta manera aumente la rentabilidad de la compañía. Fue descriptivo, ya que se identificó la situación actual de la empresa y explicativo porque se dieron a conocer las causas de los diferentes inconvenientes.

3.1.3 Enfoque de la Investigación:

Cuantitativa, porque se utilizó la recolección de datos para analizar el comportamiento de ciertos aspectos o patrones y establecer un análisis estadístico a través de encuestas a 10 hospitales de la ciudad de Guayaquil. También es cualitativa por que realizó una entrevista al gerente general para conocer las cualidades del negocio y la situación actual del mismo.

3.1.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos:

Encuestas: Una encuesta a los siguientes hospitales:

- Hospital IESS Teodoro Maldonado Carbo
- Hospital IESS Sur Valdivia
- Clínica Panamericana
- Hospital León Becerra
- Hospital Roberto Gil Gilbert
- Hospital Luis Vernaza
- Hospital Universitario
- Hospital de la Policía
- Hospital IESS Martha de Roldós
- Hospital Neumológico Francisco Icaza Bustamante

Entrevistas: Se realizó una entrevista al Sr. Rafael González Cedillo, gerente general y propietario de la empresa de Equipos e Insumos Médicos.

Análisis estadístico: Tabulación de las encuestas realizadas a los hospitales públicos y privados que incluyen 16 preguntas a cada uno.

Análisis financiero: Estado de resultado, flujo de caja proyectado y criterios evaluativos como: VAN, TIR y PAYBACK, con el objetivo de conocer los resultados del desarrollo de las estrategias funcionales y corporativas

3.2 Instrumentos de investigación.

Existen varios estudios o análisis diversos que permiten identificar y conocer la situación actual que atraviesa la empresa, analizar los problemas del ambiente interno y externo, determinar las ventajas y desventajas; y proponer una solución para conseguir un sistema de mejoramiento continuo de diferentes aspectos dentro de la organización. Esto dará como resultado qué tipo o clase de estrategia es la más adecuada para su implementación de acuerdo a las capacidades y recursos provenientes del negocio.

3.2.1 Análisis FODA

Es importante realizar una matriz FODA de la empresa, porque es un instrumento viable en la formulación e implementación de las estrategias, ya que esto conlleva a conocer el ambiente organizacional, ventajas y desventajas tanto internamente como externamente que generan incertidumbre o benefician a la compañía. Los resultados de este análisis contribuyen de manera positiva al momento de tomar decisiones, por ende se escogerá la estrategia más acertada y que genere una mayor rentabilidad para el negocio después de estudiar el análisis FODA.

FODA

Fortalezas	Puntaje	Oportunidades	Puntaje2
❖ Calidad e innovación de los productos médicos	1	❖ Crecimiento constante del mercado de los dispositivos médicos en un 17%	2
❖ Alto grado de capacitación para los vendedores acerca del funcionamiento de los insumos	1	❖ Tener contratos de exclusividad de ciertas líneas de productos con empresas del exterior	1
❖ Amplia gama de productos	2	❖ El 50% de las ventas provienen del gobierno	2
❖ Garantías de 2 a 3 años de los bienes	1		
Total	1,25	Total	1,67
Debilidades		Amenazas	
❖ Falta de control de las áreas funcionales de la empresa	5	❖ Competencia directa e indirecta	4
❖ Falta de supervisión de los inventarios en el Dpto. De bodega	5	❖ Incremento de barreras arancelarias	5
❖ Falta de revisión de los asientos y registros contables de la compañía	4	❖ Altos costos para la obtención de los certificados de registros sanitarios de los productos.	4
Total	4,67	Total	4,33

Elaborado por: Priscila Salazar Cardoso

Fuente: Munch, L. (2005).

TABLA CALIFICACION DE RIESGO

	Riesgo	Calificación	Puntaje
BAJO	Sin Riesgo	A +	1
	Riesgo Bajo	A -	2
MEDIO	Medio Bajo	B +	3
	Medio Alto	B -	4
ALTO	Alto Riesgo	C +	5
	No Recomendable	C -	6

Calificación de Riesgo: 2,98 (Riesgo bajo A)

3.2.2 Diagnóstico FODA

La empresa cuenta con ventajas competitivas y fortalezas que la hacen atractiva al momento de elegir un producto; como los equipos con tecnología de punta, garantías de 2 a 3 años dependiendo el tipo de requerimiento del producto, capacitación constante en el exterior de los vendedores que ofrecen estas líneas y ampliación o diversificación de los equipos médicos de acuerdo a las capacidades del negocio.

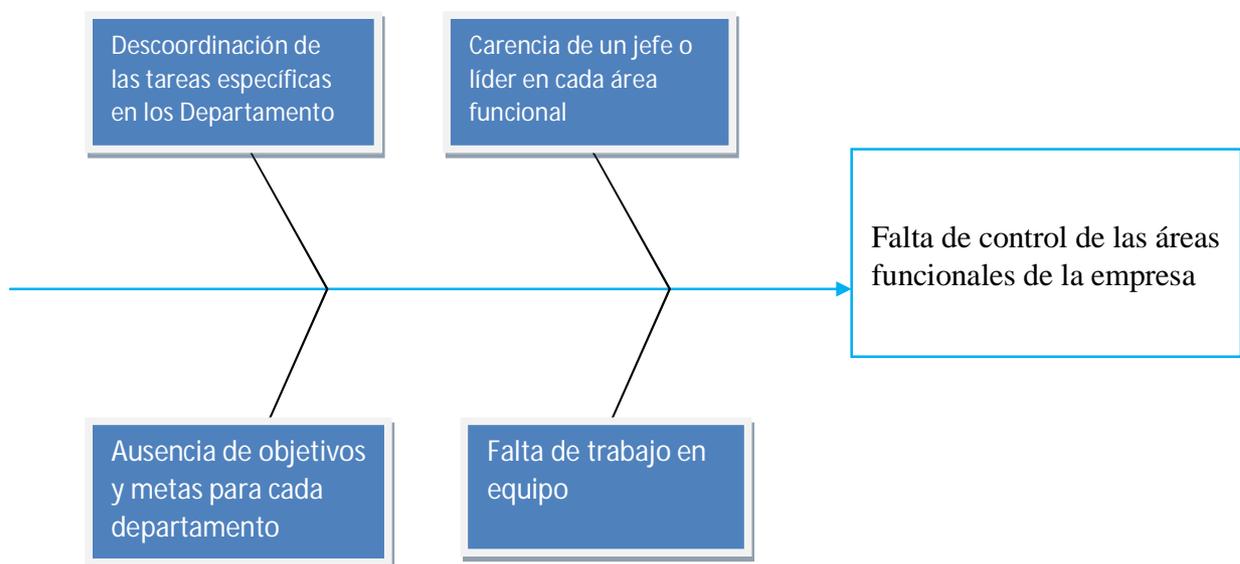
Existen oportunidades en el mercado ecuatoriano que le permiten el crecimiento en un nicho específico; consiguiendo una participación relativamente del 14% y 17% y obteniendo un nivel de competitividad medio en el país. La compañía está respaldada con productos importados desde el exterior, representados por certificados exclusivos de empresas de prestigio y con alto grado de confiabilidad para la distribución de estos insumos en el país. El gobierno juega un rol fundamental en el área empresarial ya que el 50% de sus ventas provienen de instituciones públicas.

La falta de control en las áreas funcionales de la empresa ha sido una debilidad de la organización junto con la carencia de un supervisor para el departamento de bodega y otro inconveniente en el área de contabilidad, específicamente en los registros y asientos contables. Como amenaza se puede determinar la competencia directa e indirecta, ya que hay empresas con mayor presencia en el mercado, con muchos años operando en esta industria e innovando y caracterizándose por la comercialización de equipos de primera calidad.

El incremento de las barreras arancelarias, incluido las salvaguardias ha afectado en la liquidez de la corporación ya que se ha desembolsado una gran cantidad de efectivo para la importación de los productos médicos. Además, existen costos adicionales para cada producto importado como los registros sanitarios y certificaciones para cada uno de ellos. La calificación de riesgo es 2,98 que significa un nivel bajo, quiere decir que las debilidades y amenazas del negocio son mínimas ya que no afecta directamente a todo el entorno empresarial porque se tiene ventajas competitivas fuertes y de valor que ayudan a contrarrestar las desventajas del negocio.

3.2.3 Diagrama de Pescado

Este diagrama también es conocido como causa y efecto, es prescindible analizarlo porque se determinaran los problemas centrales que atraviesa la empresa y a raíz de ese inconveniente las posibles causas que conllevaron al mismo. Se identifican las razones del conflicto y se realiza un listado de las más importantes con el propósito de dar futuras soluciones.

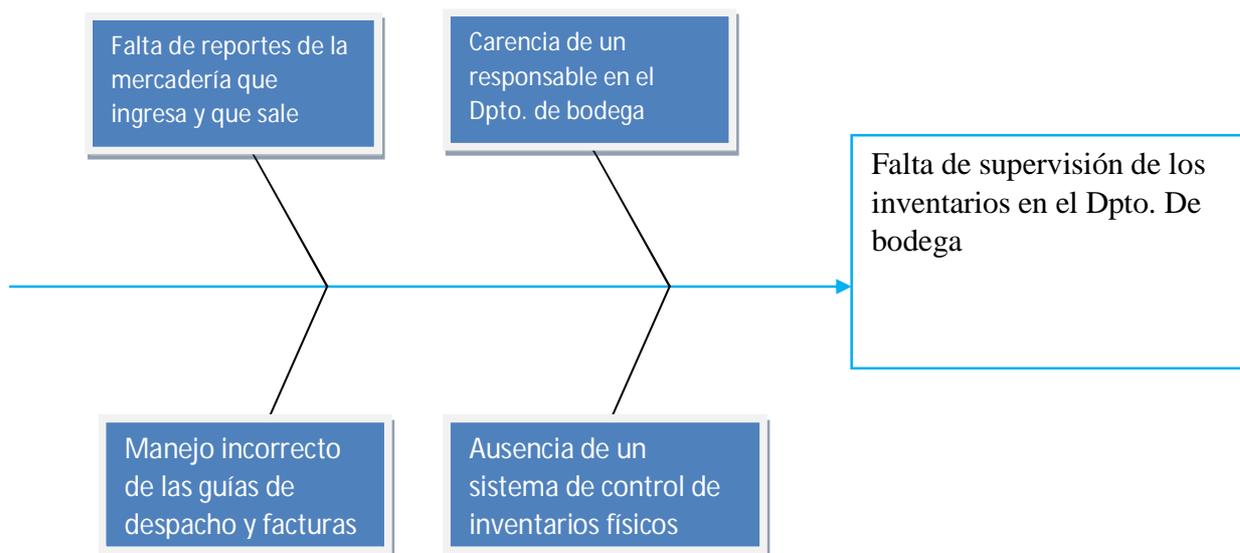


Elaborado por: Priscila Salazar Cardoso

Fuente: Nievel, B. & Freivalds, A. (2009).

La falta de control dentro de la organización ha ocasionado un gran impacto negativo en los diferentes departamentos, provocando que no exista una buena ejecución de los planes administrativos ni métodos correctivos inmediatos. La asignación de las tareas para cada área no ha sido clara ni ha tenido una buena percepción por parte de los colaboradores, por lo tanto ha llevado a la descoordinación de las funciones, porque los principales departamentos han

carecido de un jefe o líder que los guíe a realizar lo correcto. La falta de trabajo en equipo ocasiona que los empleados no lleven los objetivos en conjunto y que no exista la sinergia y el empoderamiento en cuanto a las tareas asignadas.

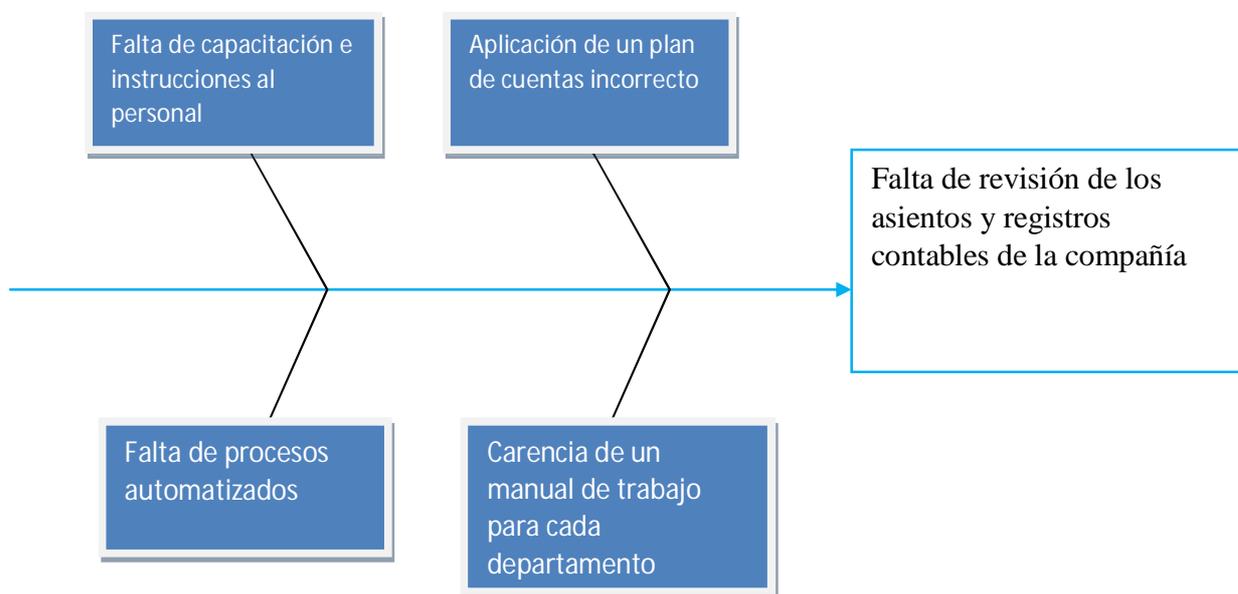


Elaborado por: Priscila Salazar Cardoso

Fuente: Nievel, B. & Freivalds, A. (2009).

La falta de supervisión de los inventarios en el Departamento de bodega ha sido un inconveniente principal, porque no existe un control por parte de un jefe responsable y que asigne tareas necesarias o aplique métodos de supervisión de inventarios en stock.

La ausencia de un sistema automatizado que facilite el conteo de mercaderías de entrada y de salida ha provocado que no se realice un manejo correcto de las guías de despacho y facturas.



Elaborado por: Priscila Salazar Cardoso

Fuente: Nievel, B. & Freivalds, A. (2009).

La falta de revisión de los asientos y registros contables ha ocasionado que se aplique un plan de cuentas incorrecto y que no se lleven los respectivos registros de las cuentas incobrables. La falta de capacitación al jefe del departamento contable y actualización de las normas y conceptos tributarios ha conllevado a la confusión de los conocimientos y criterios fundamentales aplicados a la contabilidad de la empresa. La ausencia de un sistema contable adecuado y fiable ha afectado a todos los procesos tales como los asientos de diario para determinar el costo de la importación de los productos y el total del valor de los impuestos para las declaraciones mensuales y anuales con el SRI.

3.2.4 Análisis Estrategias de Porter

Es fundamental analizar las cinco fuerzas de Porter de la industria de equipos médicos, ya que esta determina la competitividad del negocio, el cual afecta directamente a la rentabilidad de manera positiva o negativa. Analizar el poder de negociación que tiene los clientes en cuanto a la línea de productos, la rivalidad entre los competidores existentes, las amenazas de la entrada de nuevos competidores en un mercado ya establecido, el poder de negociación de los proveedores en el exterior y en el mercado nacional y la amenaza de productos sustitutos. Es necesario tener un plan bien elaborado, que les garantice el éxito empresarial y un mecanismo que les permita entrar y mantenerse en un mercado competitivo.

Industria: Equipos Médicos

1. Poder de negociación de los clientes:

Contexto nacional: Alta, porque el 50% de las ventas de la empresa son por parte del gobierno.

Contexto Internacional: Alta, porque hay algunas compañías en el exterior que se dedican a la venta de este insumo.

2. Rivalidad entre empresas:

Contexto nacional: Alta, porque si hay competidores que ofrezcan esta línea de equipos.

Contexto Internacional: Alta, porque hay ciertas compañías que tienen esta línea de negocio.

3. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:

Contexto Nacional: La amenaza de nuevos competidores es baja, porque las barreras de entrada son altas, ya que los costos para esta importación de producto son elevados. Además requieren de mucha documentación certificada para un insumo quirúrgico.

Contexto Internacional: La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta porque existen otras empresas con más experiencia en la exportación de esta clase de producto.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Proveedores Nacionales: Es media, porque existen algunos proveedores a quienes les compran diferentes productos o insumos.

Proveedores Internacionales: Es medio porque algunas empresas venden equipos médicos, pero exigen cupos o presupuestos de compras anualmente, y cada año este debe de ser siempre mayor.

5. Amenaza de productos sustitutos:

Contexto Nacional: Es baja, porque es difícil reemplazar un producto de un precio alto con muchos beneficios.

Contexto Internacional: Es alto, ya que la ciencia y tecnología son primordiales en países del exterior y pueden reemplazar un producto con otro de mejor calidad.

El poder de negociación de los clientes a nivel de equipos es alta, porque el 50% de las ventas de la compañía es por parte del gobierno, en cuanto al producto innovador es baja, porque en el mercado ecuatoriano no existen compañías que se dediquen a la venta de este insumo. En el caso de rivalidad entre competidores en función de la gama de productos, la competencia es alta porque hay muchas organizaciones que se dedican a la comercialización de equipos médicos. Estas corporaciones compiten en precios o calidad de los bienes y servicios. La amenaza de la entrada de nuevos competidores es considerada baja si se habla en términos de un solo producto atractivo, porque los requerimientos de ciertos artículos son mayores y deben cumplir disposiciones gubernamentales.

El poder de negociación de los proveedores en el exterior a nivel de equipos es alta porque no hay suficientes compañías que vendan el mismo producto, y por esa razón ellos determinan presupuestos de compras mensuales y tienen proyecciones anuales de las adquisiciones que las compañías importadoras deben realizar; estas cuotas mientras van pasando los años deben ser mayores, nunca deben ser menores que el anterior, esa es la condición para poder ser clientes de ellos. Si se habla en función de los proveedores locales, el poder de negociación es baja porque se encuentran variedades de instituciones que venden materiales o insumos para la complementación de los equipos.

La amenaza de equipos sustitutos con respecto a la nueva línea que la empresa quiere añadir es baja, ya que la barra quirúrgica que se oferta no existe en gran cantidad en el mercado ecuatoriano. Además, conlleva una serie de estudios y experimentos para la aprobación de un producto de tipo invasivo. Mientras que los diversos equipos pueden ser reemplazados por otros de mejor calidad o funcionalidad.

3.2.5 Análisis de los competidores

Se realizó estudios y averiguaciones sobre los diferentes precios de los principales competidores que tiene la empresa de Equipos e Insumos médicos y que se dedica a la misma línea de negocio. Cabe resaltar que se ha realizado una comparación de precios de los principales bienes de la compañía y los que son más vendidos, con el fin de conocer la aceptación de un precio competitivo en el mercado ecuatoriano.

Competencia	Nombre	Precio de venta Competencia	Precio de venta De la empresa de Equipos e Insumos médicos
Alem Cia.Ltda.	Monitor multiparámetros	\$ 4450.00	\$ 4210.00
Perfectech S.A.	Trocares	\$ 205.00	\$ 175.00
Adrigar S.A.	Set de estetoscopio	\$ 72.00	\$65,00

Elaborado por: Priscila Salazar Cardoso

3.2.6 Análisis Matriz PESTEL

Analizar una matriz PESTEL, es fundamental en el giro del negocio, porque permite conocer los aspectos de toda índole que existen en el ambiente externo. De esta manera será como una guía para la empresa, acerca del comportamiento del entorno empresarial y ambiental.

Matriz PESTEL

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de barreras arancelarias • Políticas fiscales impuestas por el gobierno. 	<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica en el Ecuador • Aumento del IVA en la mayoría de los productos • Tasa de desempleo año 2014 fue de 4.84% mientras que en el año 2015 fue de 5.65% • La inflación en el año 2014 era de 3.67% y en el 2015 fue de 3.38% • El precio del barril de petróleo era de \$48,24 en el mes de septiembre, mientras que en octubre fue de \$45,93 • PIB 2014: 17.40% • PIB 2015: 20.40%
<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos casos de anomalías del cuerpo humano • Apoyo o inversión por parte del gobierno para infraestructuras de hospitales públicos como instalaciones, equipos médicos y medicina. 	<p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos en la medicina • Publicidad a través de las redes sociales
<p>Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee aspecto ambiental 	<p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones o requisitos para la importación de equipos médicos

Elaborado por: Priscila Salazar Cardoso

Fuente: Chapman, A. (2004).

Los aspectos políticos que afectan a la empresa son: Incremento de barreras arancelarias, tales como las Salvaguardias del 5% al 45% entre bienes de capital y bienes de consumo. También las políticas fiscales impuestas por el gobierno en los últimos dos años. Mientras que los aspectos económicos han sido identificados por los siguientes indicadores: La caída del precio del petróleo de \$48,24 a \$45,93 del periodo de septiembre a octubre del presente año; que afectó directamente a los ingresos del Estado ecuatoriano, llevando a optar políticas para la reactivación de la economía, como el incremento del IVA, del 12% al 14% en la mayoría de los productos, esto causó un impacto directamente en el consumo de la población.

El incremento de la tasa de desempleo, fue otro aspecto crucial ya que en el año 2014 era de 4.84% mientras que en el año 2015 fue de 5.65%. Es importante analizar este parámetro, porque no existe algún tipo de protección o apoyo para la población desempleada en el país. La falta de crecimiento de los sectores no petroleros, es uno de los causantes de la desocupación, ya que estos son los que generan más empleos, pero tienen pocas oportunidades de crecer por las restricciones que impone el estado. (Viteri, Galo. 2007).

El exceso de gasto público por parte del gobierno ha sido otro indicador comparativo y los impuestos recaudados para ser distribuidos en los servicios de salud, educación, vivienda, agricultura, seguridad y transporte. Los egresos más representativos en el año 2015 corresponden a gastos en personal tales como docentes e investigadores universitarios, profesionales de la salud y fuerzas armadas (policías y militares). Como segundo lugar están los financiamientos de derivados deficitarios. Seguido de las transferencias y donaciones de capital que incluyen obras públicas, viales, educativas, contribución a la Seguridad Social, IESS, ISSFA, ISSPOL y el bono de desarrollo humano. (Ministerio de Finanzas, 2015).

Estas medidas gubernamentales han afectado directamente a la empresa, porque no hay suficiente liquidez por parte de los hospitales públicos para el pago de los equipos e insumos que esta ha vendido; también se presentó tiempos de demora de 2 a 3 meses para el desembolso completo de la factura. Y los anticipos monetarios del 30% a estas contrataciones públicas han ocasionado una espera de 1 mes aproximadamente, aún cuando el contrato indica 15 días. Por estos motivos la compañía no ha tenido como solventar los gastos de las materias primas ocasionando un retraso en las cuentas por pagar a los proveedores locales e internacionales.

Un aspecto económico a favor del país ha sido el PIB (Producto Interno Bruto), ya que en el año 2014 fue de 17.40% y en el 2015 fue de 20.40%. Los aspectos sociales han tenido un enfoque positivo, porque se ha encontrado nuevos casos que acontecen en el país, tales como anomalías en el cuerpo humano en donde hay innovaciones o métodos avanzados para solucionar o corregir estas imperfecciones. Además, el apoyo, la inversión y la creación de hospitales públicos por parte del gobierno han ayudado a contribuir con los derechos a la protección de la salud de los ciudadanos.

En el aspecto tecnológico los avances en la medicina han desarrollado diversos métodos de toda índole para curar todo tipo de enfermedad. Y la publicidad en las redes sociales ha logrado tener un alcance positivo, otorgando información de cualquier tema para que las personas tengan la oportunidad de instruirse desde la comodidad de sus hogares. Un aspecto legal ha sido las disposiciones para la importación de equipos médicos, y se clasificaran de acuerdo a su uso y nivel de riesgo. Los requisitos para la obtención de estos productos son:

Nombre de la empresa fabricante bajo licencia que determinen las responsabilidades de fabricación, control y comercialización del producto y el respectivo país de cada uno de ellos.

Certificados de origen de los productos, registros sanitarios, libre venta otorgado por la autoridad de salud competente, certificados de buenas prácticas de almacenamiento o Certificados de Normas ISO.

4. Resultados

4.1 Resultados de la Investigación

4.2 Modelo de entrevista al gerente general

La entrevista al gerente general se realizó con el propósito de conocer y entender el ambiente interno de la organización, como mantiene sus ventajas competitivas tales como sus capacidades, fortalezas y estrategias. Asimismo, la manera en que supera sus desventajas a la que se enfrenta la corporación diariamente, como la competencia en esta importante industria. También la manera de influir el estado con las disposiciones gubernamentales en el ambiente empresarial, qué hace la empresa para contrarrestar las políticas que perjudican al giro del negocio, las tácticas que ellos establecen para vencer cualquier adversidad y mantenerse pionero en el mercado.

Nombre del entrevistado: Sr. Rafael González Cedillo

Cargo: Gerente General

El entrevistado manifiesta que existe mucha descoordinación en los departamentos de la empresa, principalmente en el área contable, porque carecen de un buen líder o jefe para que

puedan llevar buenas prácticas contables y cumplir a cabalidad sus funciones. Un alto porcentaje de cuentas incobrables es otro inconveniente, ya que no cuenta con un proceso de recuperación de carteras vencidas. La falta de un sistema fiable en todos los procesos de la compañía ha afectado a los mismos ocasionando incertidumbre en los resultados reflejados. Adicionalmente, tiene problemas en el Dpto. de Bodegas porque no se encuentra un inventario real de los productos que se tiene en esta área e inconvenientes con las notas de entrega de los bienes.

El gobierno juega un papel fundamental en el giro del negocio, porque la empresa es partícipe de las contrataciones públicas, ya que el 50% de las ventas son en base a estas licitaciones; y es necesario llevar una buena relación profesional con ellos y estar al día en las obligaciones por pagar. Sin embargo, existen aspectos económicos que dictamina el estado, que afecta directamente a las rentabilidades de la compañía, tales como los impuestos denominados las salvaguardias en la importación de los productos.

Por ejemplo, una liquidación de aduana anteriormente equivalía a \$10000, hablando solo el pago de los impuestos de los productos, actualmente con las salvaguardias una importación equivale a \$17000, más los impuestos a la salida de divisas que constituyen un 5% del valor de los bienes importados.

La mayoría de los insumos son importados desde Estados Unidos, Alemania, Argentina y Canadá con empresas de prestigio y caracterizados por una óptima calidad y garantías de 2 a 3 años otorgados por la empresa.

La constancia principalmente, la búsqueda y ampliación de nuevas líneas de la rama médica han sido el factor diferenciador con las demás empresas. La organización pretende

seguir diversificando los productos y ofreciendo nuevas oportunidades e innovaciones de los insumos médicos.

La estrategia de diferenciación es una de las principales estrategias que la corporación ha escogido, porque la empresa además de vender un equipo, comercializa una marca de prestigio. También utilizó la estrategia de diversificación porque se ha incorporado nuevos equipos en el portafolio de productos.

Próximamente la compañía está proyectándose a realizar una importación de una nueva línea desde China, es decir ampliación y nuevos horizontes con proveedores del exterior. Además, acaparar nuevos clientes a nivel nacional, ya que se han incrementado las ventas a nuevas instituciones en la ciudad de Quito, Cuenca, Ambato y Manta. La visión es que todos los empleados sean partícipes de los nuevos retos de la corporación y se sientan comprometidos con los proyectos empresariales.

4.3 Modelo de encuestas Hospitales

Se realizó una encuesta a diez hospitales públicos y privados que realizan intervenciones quirúrgicas de corrección del tórax y adquieren equipos médicos, se obtuvo respuestas necesarias a través de una comunicación interpersonal con los doctores de las instituciones, con el objetivo de conocer a fondo la demanda potencial de los equipos e insumos médicos. Además, la empresa quiere evidenciar qué área del hospital es la que más adquiere equipos e insumos médicos, la cantidad de casos de mal formación del tórax que acuden a estas instituciones mensualmente, qué tipo de persona es la que más presenta esta anomalía y las consecuencias de acceder a esta práctica de corrección del pecho.

Los doctores encuestados son:

Dr. Luis Zea: Hospital IESS Teodoro Maldonado Carbo

Dr. Luis Pino que labora en el Hospital IESS Sur Valdivia

Dr. Erick Carrión: Clínica Panamericana

Dra. Alejandra Suárez: Hospital León Becerra

Dra. Mónica Mite: Hospital Roberto Gil Gilbert

Dr. Marcos Castro: Hospital Luis Vernaza

Dr. Antonio Isaías: Hospital Universitario

Dr. Alejandro Ordoñez: Hospital de la Policía

Dra. Priscila Rendón: Hospital IESS Martha de Roldós

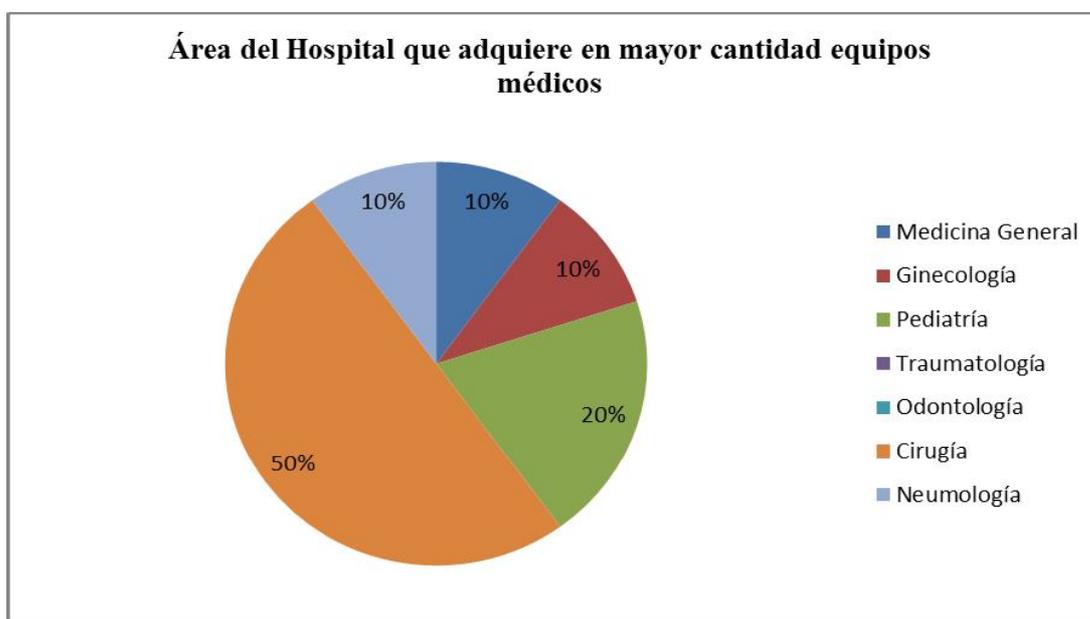
Dr. Juan Navarrete: Hospital Neumológico Francisco Icaza Bustamante

4.4 Tabulación

1. ¿Qué área del hospital adquiere en mayor cantidad equipos e insumos médicos?

Tabla1. Área del Hospital que adquiere en mayor cantidad equipos médicos

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Medicina General	1	10%
Ginecología	1	10%
Pediatría	2	20%
Traumatología	0	0%
Odontología	0	0%
Cirugía	5	50%
Neumología	1	1%
Total	10	100%



Fuente: Encuestados

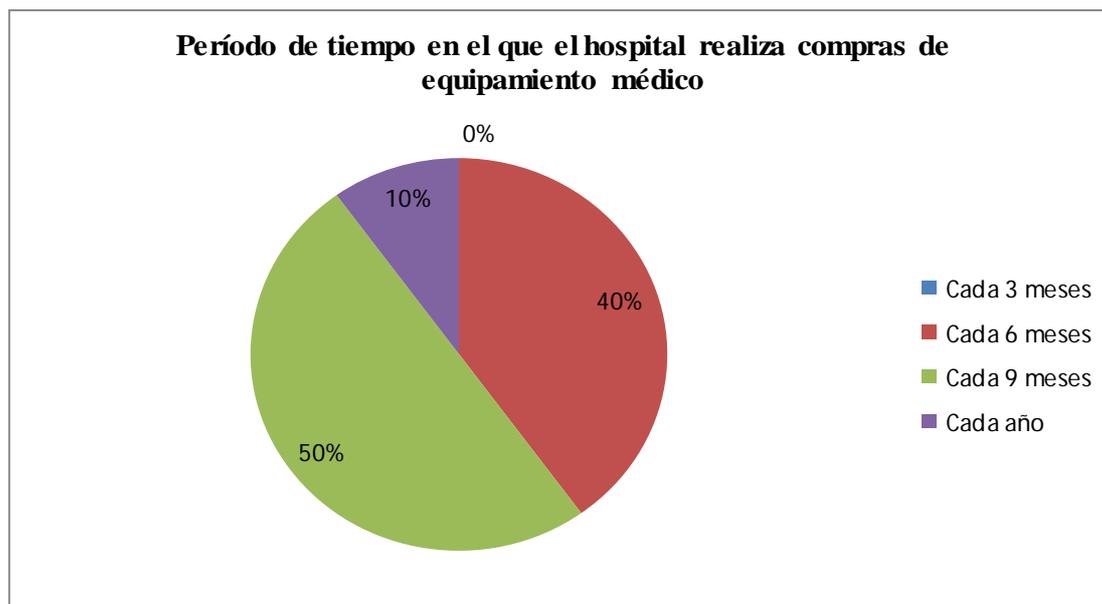
Autor: El investigador

Conclusión: El 50% de los hospitales de Guayaquil encuestados adquieren más insumos para el área de Cirugía mientras que el otro 50% lo hace para diferentes áreas.

2. ¿Cada qué tiempo el hospital realiza compras de equipamiento médico?

Tabla2. Período de tiempo en el que el hospital realiza compras de equipamiento médico

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	4	40%
Cada 9 meses	5	50%
Cada año	1	10%
Total	10	100%



Fuente: Encuestados

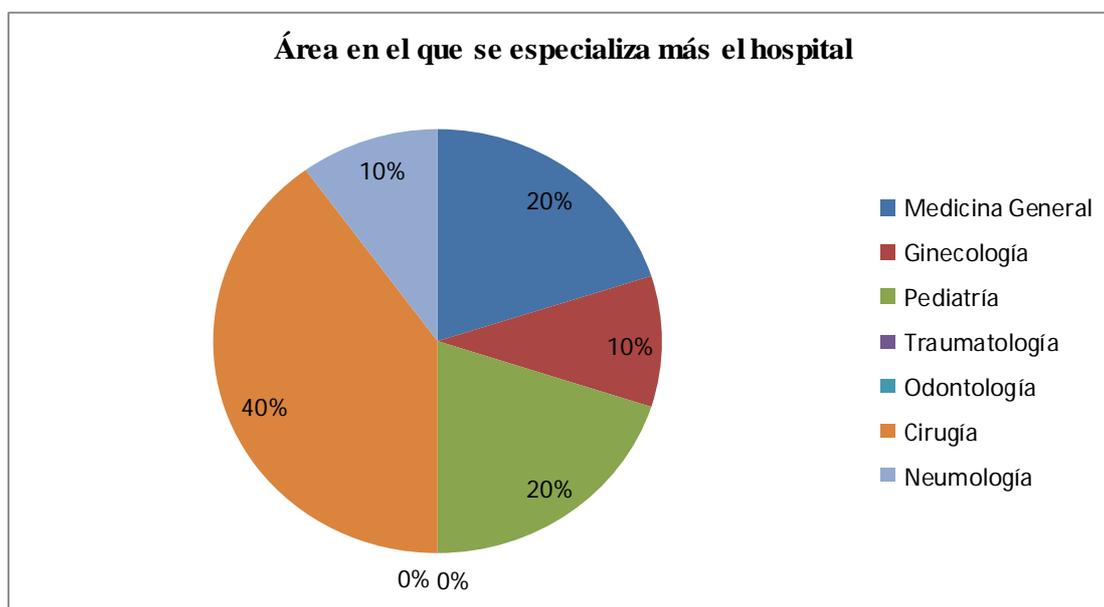
Autor: El investigador

Conclusión: El 40% de los hospitales encuestados adquieren equipos médicos cada 6 meses, mientras que el 50% lo hace cada 9 meses, y tan solo el 10% compran insumos anualmente.

3. ¿En qué área se especializa más su hospital?

Tabla 3. Área en el que se especializa más el hospital

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Medicina General	2	20%
Ginecología	1	10%
Pediatría	2	20%
Traumatología	0	0%
Odontología	0	0%
Cirugía	4	40%
Neumología	1	10%
Total	10	100%



Fuente: Encuestados

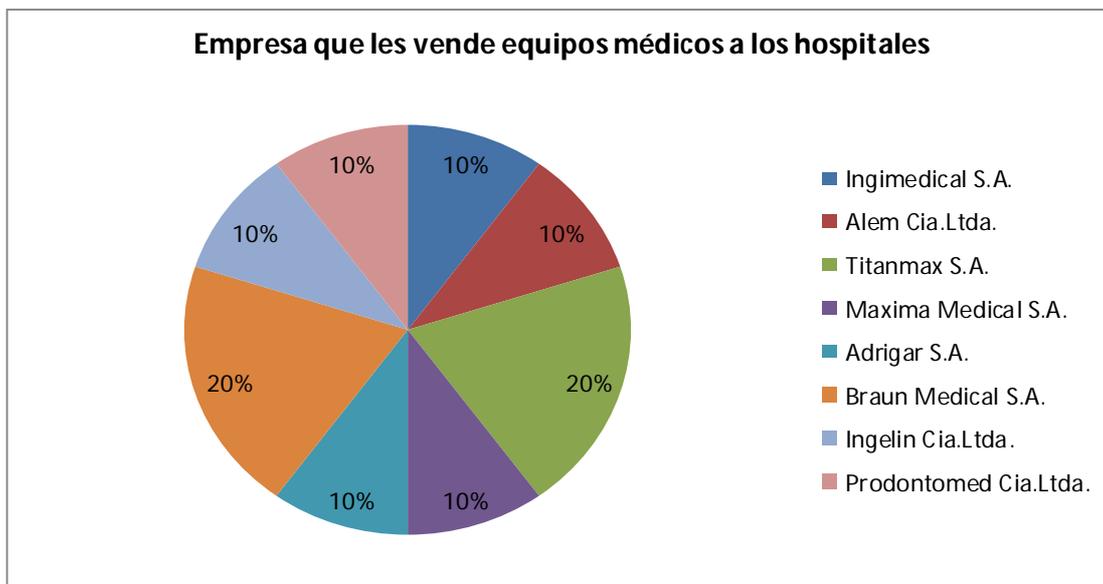
Autor: El investigador

Conclusión: El 40% de los hospitales encuestados dijeron que su hospital se especializa más en el área de cirugía, mientras que el 20% se dedica al área de medicina general y pediatría. El 10% al área de ginecología y neumología.

4. ¿Quién les provee o quién les vende los equipos e insumos de médicos?

Tabla 4. Empresa que les vende equipos médicos a los hospitales

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Ingimedical	1	10%
Alem Cia.Ltda	1	10%
Titanmax S.A.	2	20%
Máxima Medical S.A.	1	10%
Adrigar S.A.	1	10%
Braun Medical	2	20%
Ingelin Cia.Ltda.	1	10%
Prodontomed	1	10%
Total	10	100%



Fuente: Encuestados

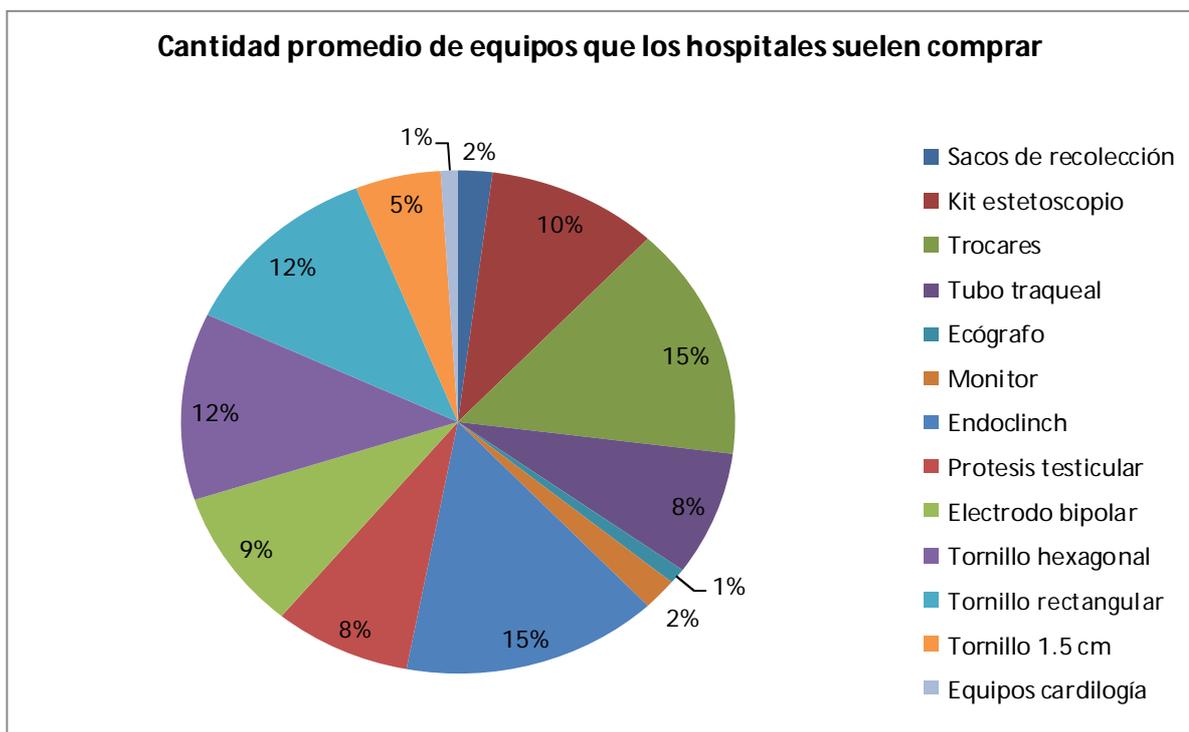
Autor: El investigador

Conclusión: El 10% de los hospitales encuestados le compran a la empresa Ingimedical S.A., el 10% a Alem Cia.Ltda, 10% a Máxima Medical, 10% a Adrigar, 10% a Ingelin Cia.Ltda., 10% a Prodontomed, 20% a Titanmax y el 20% restante a Braun Medical.

5. ¿Cuánto es la cantidad promedio anual que su hospital suele comprar de los siguientes productos?

Tabla 5. Cantidad promedio de equipos que los hospitales suelen comprar

Opción	Cantidad de equipos demandados	Porcentaje
Sacos de recolección	780	1,92%
Kit estetoscopio	4200	10,36%
Trocares	6300	15,54%
Tubo traqueal	3560	8,78%
Ecógrafo	200	0,49%
Monitor	550	1,36%
Endoclinch	6200	15,29%
Protesis testicular	3220	7,94%
Electrodo bipolar	3280	8,09%
Tornillo hexagonal	5000	12,33%
Tornillo rectangular	5000	12,33%
Tornillo 1.5 cm	2000	4,94%
Equipos cardiología	254	0,63%
Total	40544	100%



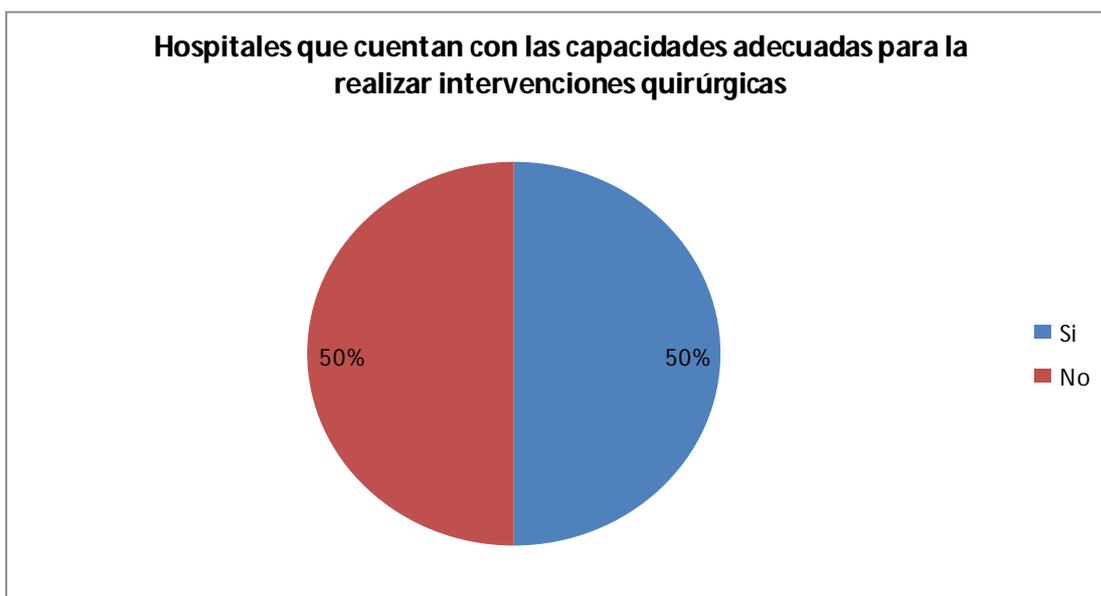
Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 2% de los hospitales encuestados compran sacos de recolección, el 10% kit de estetoscopio, 15% trocares, 8% tubo traqueal, 1% ecógrafo, 2% monitor multiparámetros, 15% endoclinch, 8% prótesis testicular, 9% electrodos, 12% tornillo hexagonal, 12% tornillo rectangular, 5% tornillos de 1.5 cm y finalmente el 1% adquieren equipos de cardiología.

6. ¿Su institución cuenta con las capacidades adecuadas para realizar intervenciones quirúrgicas?

Tabla 6. Hospitales que cuentan con las capacidades adecuadas para la realizar intervenciones quirúrgicas

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%



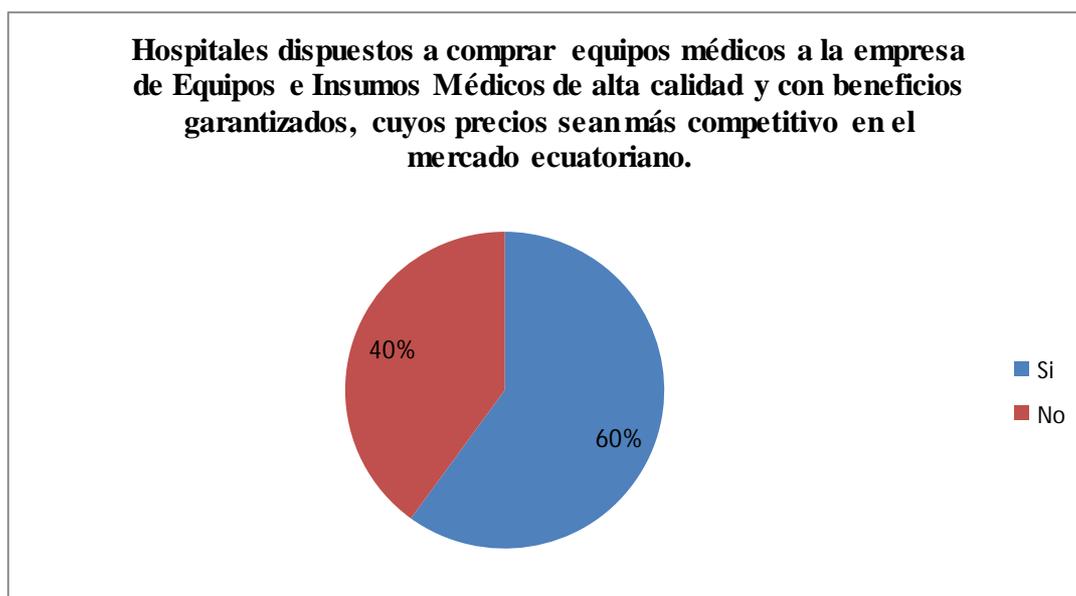
Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 50% de los hospitales encuestados cuentan con las capacidades adecuadas para realizar intervenciones quirúrgicas, mientras que el otro 50% no cuenta con las instalaciones requeridas.

7. ¿Estaría dispuesto a comprar equipos médicos a la empresa de Equipos e Insumos Médicos de alta calidad y con beneficios garantizados, cuyos precios sean más competitivo en el mercado ecuatoriano?

Tabla 7. Hospitales dispuestos a comprar equipos médicos a la empresa de Equipos e Insumos Médicos de alta calidad y con beneficios garantizados, cuyos precios sean más competitivo en el mercado ecuatoriano.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

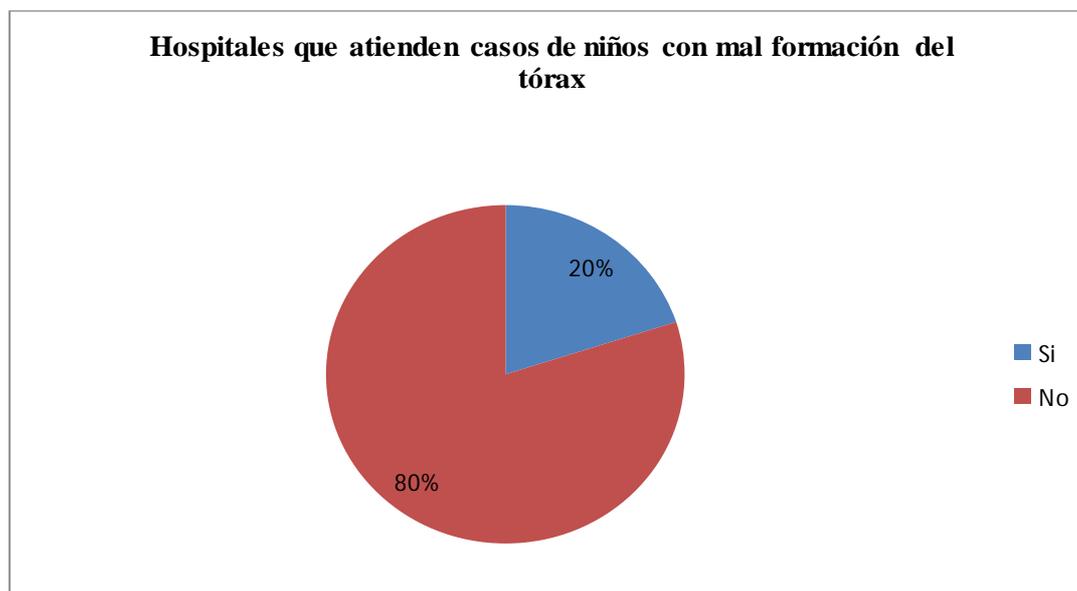
Conclusión: El 60% de los hospitales encuestados están dispuestos a comprar a la empresa de Equipos e Insumos Médicos dispositivos médicos a un precio competitivo y con beneficios garantizados, mientras que el 40% no estarían dispuestos a comprar.

8. ¿En su hospital atienden casos de niños con mal formación del tórax?

Nota: Si contesta SI continúa la encuesta, si contesta NO culmina la encuesta.

Tabla 8. Hospitales que atienden casos de niños con mal formación del tórax

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%



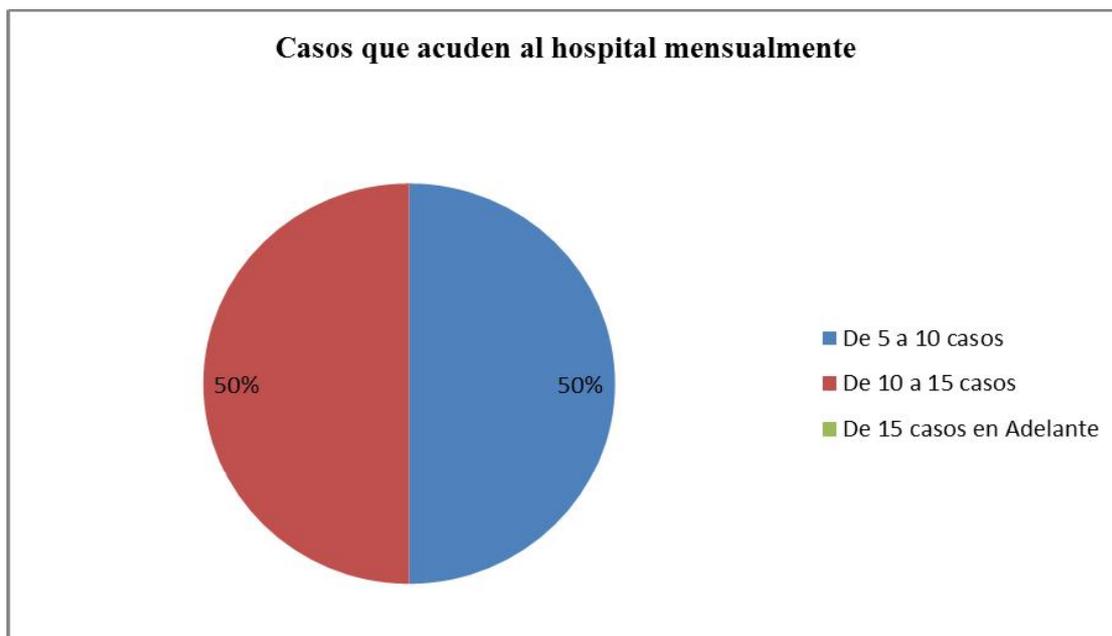
Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 20% de los hospitales encuestados atienden casos de niños con mal formación en el tórax, y el 80% no atienden estos casos.

9. ¿Cuántos casos mensualmente aproximadamente de mal formación del tórax acuden a este hospital mensualmente?

Tabla 9. Casos que acuden al hospital mensualmente

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
De 5 a 10 casos	1	0%
De 10 a 15 casos	1	50%
De 15 casos en Adelante	0	50%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados

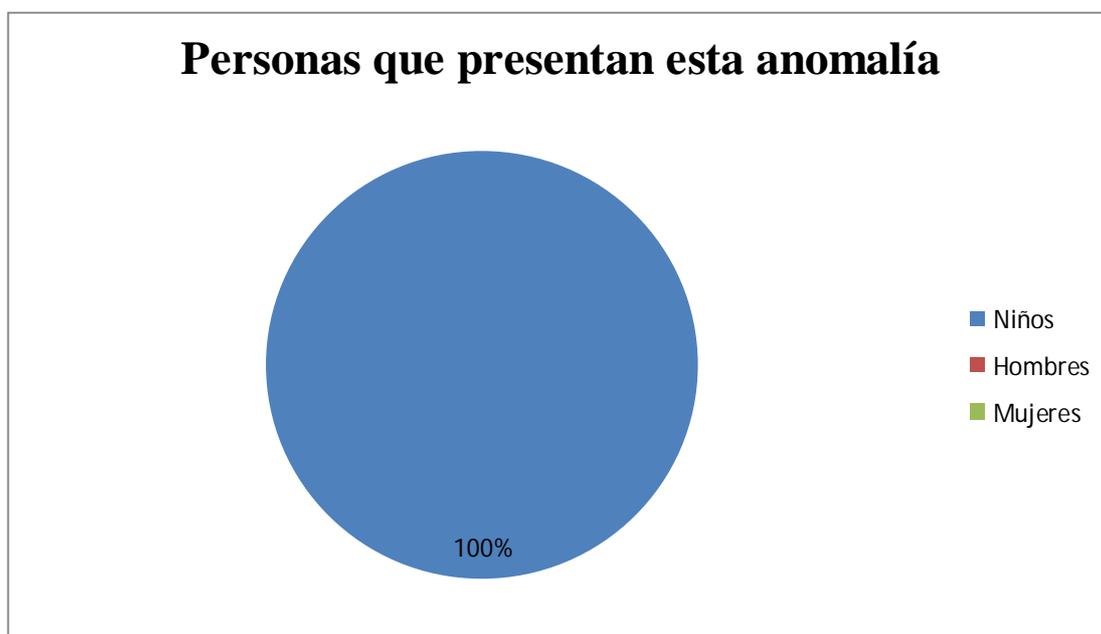
Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los hospitales encuestados y que realizan correcciones del tórax, considera que se presentan de 5 a 10 casos con niños que tienen esta imperfección, mientras que el otro 10% concluyó que existen de 10 a 15 casos mensuales que acontecen en este hospital.

10. ¿Qué tipo personas presentan más esta anomalía?

Tabla 10. Personas que presentan esta anomalía

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Niños	2	100%
Mujeres	0	0%
Hombres	0	0%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados

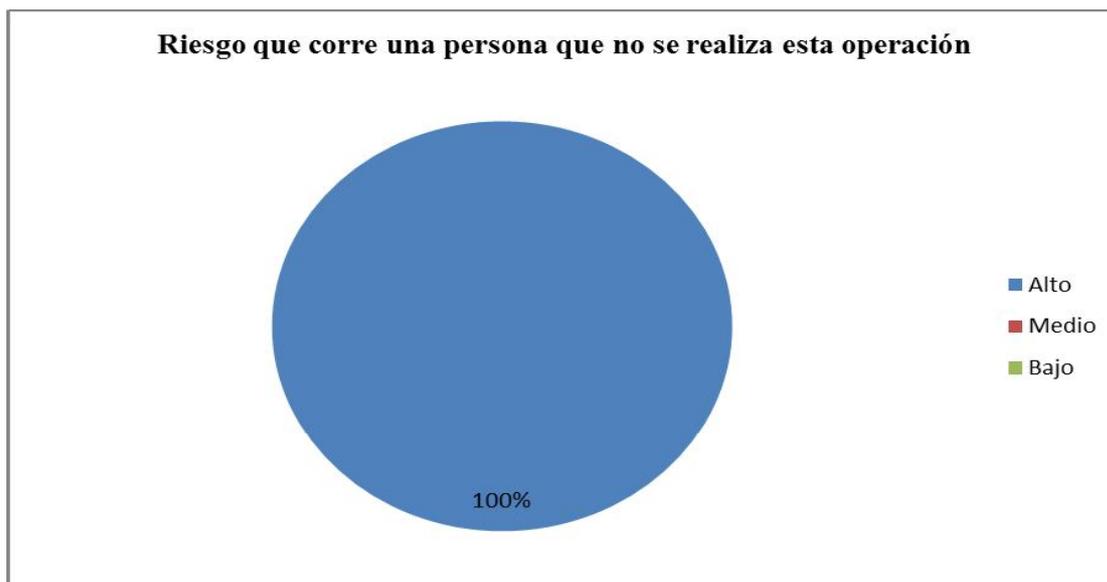
Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los hospitales encuestados y que realizan correcciones del tórax dijeron que los niños son los que más padecen esta anomalía, es decir que ya nacen con este defecto.

11. ¿Qué tipo de riesgo corre una persona que no se realiza esta operación?

Tabla 11. Riesgo que corre una persona que no se realiza esta operación

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Alto	2	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Indiferente	0	0%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados

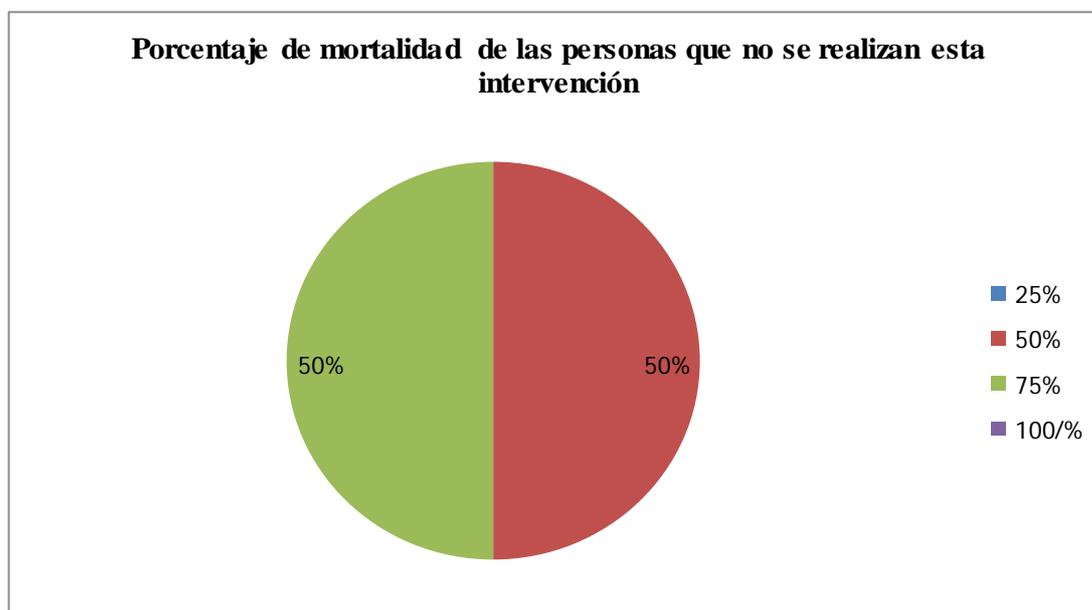
Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los hospitales encuestados y que realizan correcciones del tórax, consideran que el riesgo es alto porque esto impide que los órganos crezcan adecuadamente.

12. ¿Cuál es el porcentaje de mortalidad de las personas que no se realizan esta intervención?

Tabla 12. Porcentaje de mortalidad de las personas que no se realizan esta intervención

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
25%	0	0%
50%	1	50%
75%	1	50%
100/%	0	0%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados

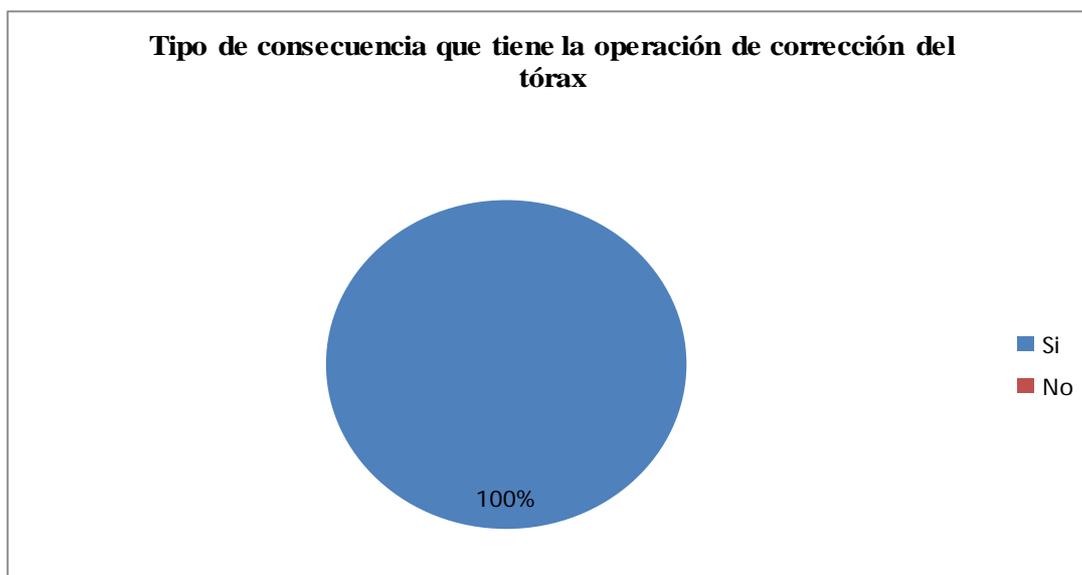
Autor: El investigador

Conclusión: El 50% de las instituciones médicas encuestadas y que realizan correcciones del tórax, concluyeron que la tasa de mortalidad de las personas que no corrigen esta imperfección es de 75%, mientras que el otro 50% dijo que ascendía a un 50% el porcentaje de mortalidad.

13. ¿La operación de corrección del tórax tiene consecuencias graves?

Tabla 13. Tipo de consecuencia que tiene la operación de corrección del tórax

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los hospitales encuestados y que realizan correcciones del tórax, llegaron a la conclusión de que el riesgo de realizar esta operación de corrección del tórax es alto, porque se interviene al paciente cerca del órgano del corazón y puede ocasionar dificultades sino se realiza correctamente esta práctica.

14. ¿Es fácil y asequible encontrar este tipo de producto en el mercado ecuatoriano?

Tabla 14. Facilidad de encontrar este producto en el mercado ecuatoriano

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados

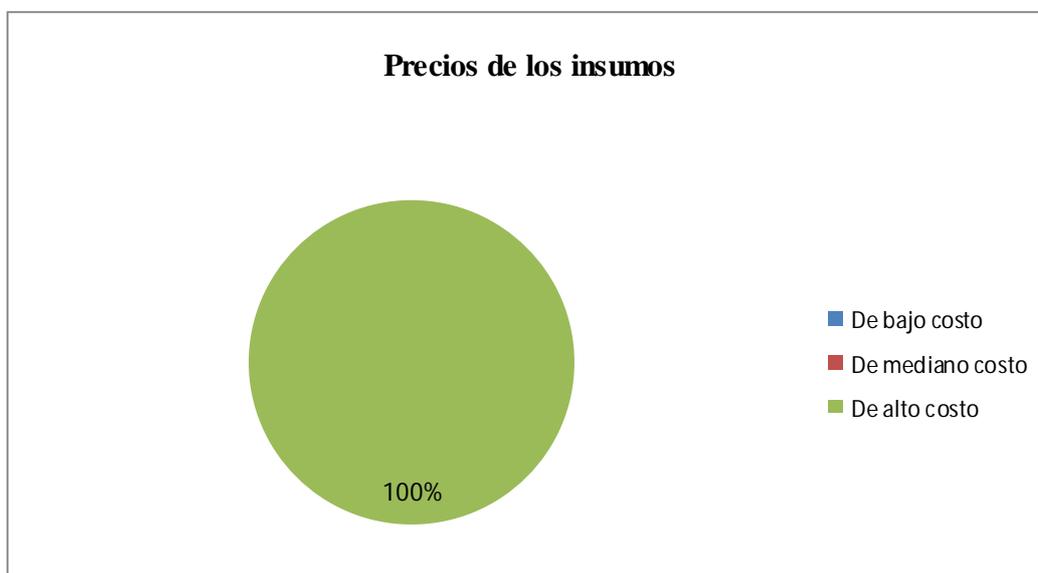
Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los hospitales encuestados y que realizan correcciones del tórax, dijeron que no es asequible encontrar este insumo, ya que es un producto costoso y tiene algunas disposiciones al momento de importarlo.

15. ¿Normalmente el precio de estos insumos son?

Tabla 15. Precios de los insumos

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
De bajo costo	0	0%
De mediano costo	0	0%
De alto costo	2	100%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados

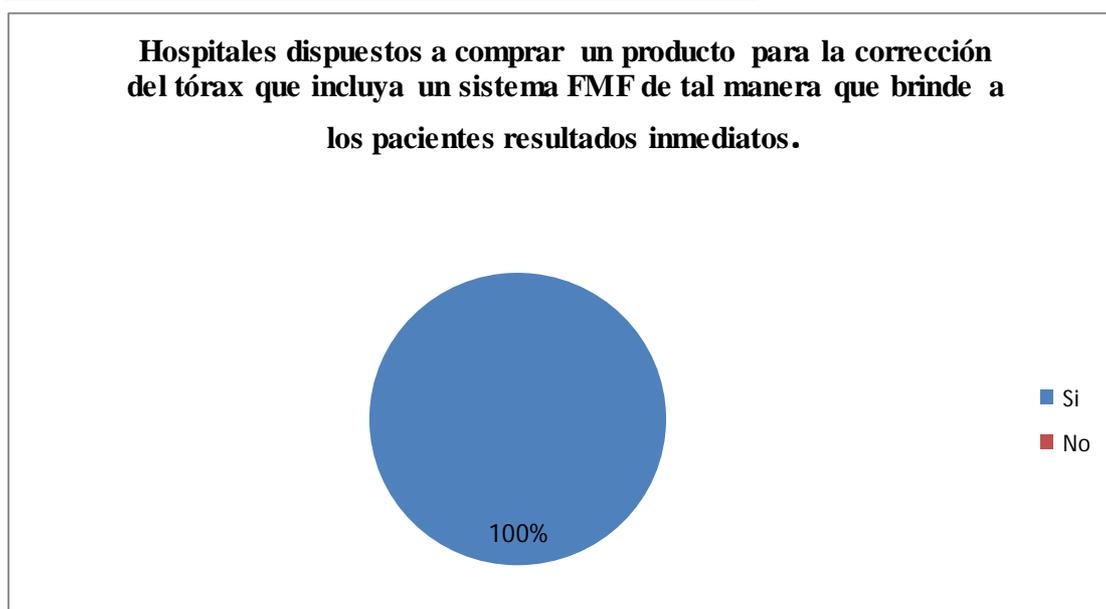
Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los hospitales que realizan correcciones del tórax, consideran que este producto es de alto costo.

16. ¿Estaría dispuesto a comprar un producto para corrección del pecho hundido y que incluya un sistema FMF de tal manera que brinde a los pacientes resultados inmediatos?

Tabla 16. Hospitales dispuestos a comprar un producto para la corrección del tórax que incluya un sistema FMF de tal manera que brinde a los pacientes resultados inmediatos.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	2	20%
No	0	0%
Total	2	100%



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de las entidades encuestadas que realizan correcciones del tórax, dijeron que si les gustaría adquirir un producto de corrección del pecho con beneficios garantizados y con un sistema de FMF que brinde resultados inmediatos.

4.5 Criterios evaluativos Financieros

VAN (Valor actual Neto): 2,333,203

TIR (Tasa Interna de Retorno): 79,19%

Pay Back Simple: Se recupera la inversión en 10 meses y 24 días.

Pay Back Descontado: Se recupera la inversión en el 1 año, 7 meses y 20 días.

4.6 Análisis de los índices financieros

Rotación de Activos: Por cada dólar que la empresa invierte en activos, la empresa obtiene cada año una mayor cantidad de ventas netas.

Eficiencia Económica: La empresa tiene una tendencia favorable en cuanto a su eficiencia económica. Mantiene un intervalo entre 7% y 14% durante los 5 años de proyección.

Rendimiento sobre el capital: Por cada dólar de capital invertido por parte de los accionistas, la empresa adquiere un rendimiento eficiente sobre la cantidad aportada.

Su intervalo fluctúa entre 27% y 73% durante la vida del proyecto.

Rendimiento sobre los activos (ROA): La inversión de los activos de la compañía ha sido eficiente, ya que estos presentan un porcentaje atractivo en cuanto al retorno de los mismos.

Su intervalo fluctúa entre 19% y 24% durante los 5 años de proyección.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): La inversión de los accionistas han generado un impacto positivo en cuanto a su utilidad durante los 5 años de operación.

Su intervalo fluctúa entre 21% y 28%.

5. Propuesta

La compañía ha optado por establecer y desarrollar un Balance Scorecard, más conocido como cuadro de mando integral, para poder evaluar los objetivos estratégicos, que estarán establecidos por indicadores, que a su vez permitirán verificar si lo propuesto se está llevando a cabo. Además, se establecerá una meta para cada objetivo y un plan de acción que dictamine el proceso de aplicación de cada una de ellas.

Esta propuesta es considerada como un sistema administrativo que va más allá de objetivos financieros, porque trata de enfatizar la puesta en marcha de las diferentes estrategias. Se identificarán algunos inconvenientes que existe en ciertos departamentos y se les otorgará posibles soluciones para llegar a alcanzar los propósitos empresariales.

Se pretende que todos los colaboradores participen en el empleo de esta herramienta de gestión empresarial, desde el gerente general hasta los subordinados de los diferentes departamentos, ya que tiene un valor eficaz y contribuye en la visión corporativa a corto y largo plazo.

5.1 Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD (BSC) / CUADRO DE MANO INTEGRAL					
Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
Financiera	*Ventas en crecimiento	*Seguir aumentando las ventas en un 30% anualmente	*Total de ventas anuales	Aumentar en un 30% las ventas anuales	*Establecer estrategias de ventas como otorgarles descuentos del 10% a clientes fieles que llevan 5 años comprando a la empresa. El descuento se realizará a partir de una compra de \$10000
	*Falta de un nuevo portafolio de clientes	*Incorporar nuevos clientes con un nuevo producto	*Aceptación de una nueva línea de productos (Encuesta)	Cumplir en 90% las necesidades de los clientes	*Desarrollar una investigación de mercado para conocer el nivel de aceptación del producto * Capacitación a los ejecutivos de ventas dos veces trimestralmente acerca del nuevo producto *El nuevo producto es la barra quirúrgica llamada PECTUS
Perspectiva Interna	Procesos de importación desorganizados	* Establecer presupuestos de los costos adicionales para la importación *Hacer una lista ordenada de los pasos para seguir las instrucciones adecuadas y con tiempo determinado	* Presupuesto de costos adicionales de la importación *Listado de los requisitos para importar cada línea de producto	Cumplir en un 100% los requisitos de las importaciones de ciertos productos	* Asignar a un asistente para el Dpto. de Importaciones *Agilizar el tiempo de desarrollo de los procesos, por ejemplo si el producto que se esta importando requiere de un registro sanitario se deberá tenerlo listo antes de que llegue a la Aduana para que la mercadería pueda ser desaduanizada sin ningún día de retraso

Perspectiva Interna	Gastos de auspicio a congreso médico	Tiene muchos gastos de auspicio a congresos médicos	*Disminuir los gastos de auspicio a congresos médicos	*Total de gastos de congresos médicos anuales	Disminuir en un 30% los gastos de congreso anualmente	*Establecer convenios de capacitación con la empresa Asociación Hispana de Profesionales de la Salud y Sociedad Médico Quirúrgica en EEUU
	Procesos contables	Aplicación de un plan de cuentas incorrecto en los registros contables	* Minimizar los problemas de confusión del plan de cuentas de la empresa *Revisar semanalmente los asientos de diarios *Corregir las cuentas contables	* Libros diarios *cuentas cotables *Verificación de los saldos de las cuentas	Lograr la culminación del 80% de las actividades asignadas	*Programas de supervisión al Dpto. Contable que mida el cumplimiento de las tareas asignadas cada 3 meses *Proceso de auditoría interna para corregir errores
	Proceso recuperación cartera vencida	Alto porcentaje de cuentas incobrables de clientes	*Disminuir el porcentaje de cuentas incobrables	*Cuentas incobrables *Recuperación de cartera vencida	Recuperar el 75% de la cartera vencida	*Llamadas telefónicas para llegar a un acuerdo de pago *Iniciar un proceso legal para los clientes con deudas altas
Perspectiva Interna	Procesos de ventas	Los vendedores no tienen metas ni cuotas fijadas de ventas	*Desarrollar estrategias que motiven a los vendedores a incrementar sus cupos de ventas	*Ventas totales mensuales para cada vendedor	*Cumplir al 100% las metas para cada vendedor	*Evaluación mensual de cada vendedor *Bonificación mensual para los vendedores que lleguen a las cuotas de ventas fijadas. *Los vendedores antiguos deben alcanzar un cupo de \$10000 mensual para obtener una bonificación de \$300 y una comisión del 5% de sus ventas. Mientras que los vendedores nuevos deben alcanzar un cupo de \$5000 cada mes durante tres meses. Si cumple con esta disposición tendrá una bonificación de \$300 mensuales y el 5% de la comisión, sino cumple será de \$150 su bonificación y una comisión del 3% de sus ventas mensualmente.
	Proceso recuperación cartera vencida	Alto porcentaje de cuentas incobrables de clientes. Las cuentas incobrables representan el 20%	*Disminuir el porcentaje de cuentas incobrables	*Cuentas incobrables *Recuperación de cartera vencida	Recuperar el 75% de la cartera vencida	*Aplicar un factoring que consiste en traspasar la cuentas por cobrar a una institución para que esta se haga cargo del proceso de cobro. La institución financiera será el Banco Guayaquil.

Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	* Falta de capacitación a los empleados del Dpto. Contable	* Incrementar las habilidades y conocimientos para el personal del área contable. * Establecer jornadas o cursos de capacitación	* Evaluación de desempeño * Promedio de horas de capacitación por trabajador.	* 2 capacitaciones por semana durante un mes	* Plan de capacitación personal de contabilidad Valor: \$250.00
Capital de información (Sistema contable)	* Desactualización del sistema contable	* Facilitar el intercambio de información de todos los procesos internos de la compañía * Implementar un nuevo sistema contable automatizado y fiable	* Enlace de todos los sistemas internos de la compañía * Sistemas actualizados.	* Actualizar en un 100% todos los procesos de la compañía	* Implementar un sistema contable llamado MACSYSTEM de acuerdo a las necesidades de la empresa y que se enlacen todos los procesos tales como contabilidad, facturación, importación e inventarios Valor: \$2100
Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	* Desarrollar planes a través de la administración por objetivos * Falta de liderazgo de los jefes de departamento para el cumplimiento de tareas	* Desarrollar un ambiente organizacional que los motive a mejorar su desempeño * Establecimiento de metas participativas * Cambiar el estilo de liderazgo de ciertos jefes de la empresa.	* # de ideas innovadoras por parte de los colaboradores * Encuestas a los empleados. * Objetivos alcanzados	* Medir el desempeño real de cada empleado en un 80% de objetivos alcanzados * Cumplir 10 objetivos o metas cada 2 meses	* Premiar al Departamento que cumplan con los objetivos y metas * Establecer 2 reuniones cada dos meses para establecer metas alcanzables * Indicar cuáles el mejor empleado cada mes
	* Falta de sinergia y trabajo en equipo	* Desarrollar proyectos en equipo de trabajo	* Evaluación a cada jefe de departamento * Encuesta a los empleados sobre la satisfacción del estilo de liderazgo de los gerentes. * Resultados del proyecto.	* Cumplir en un 80% la evaluación que se realice a cada jefe	* Capacitaciones de liderazgo a los jefes una vez cada 3 meses Valor: \$450.00
					* Capacitaciones de proyectos al personal * Realizar proyectos de motivación e integración del personal una vez cada 3 meses

- **Otorgarles descuentos especiales a los clientes fieles:** Que lleven mínimo 5 años comprando a esta empresa. Además, el descuento será de un 10% a partir de \$10000 en compras.
- **Desarrollar una investigación de mercado:** Para conocer el nivel de aceptación de un producto en el mercado ecuatoriano y seleccionar el adecuado para adicionarlo a la línea de negocios. El fin es asegurar nuevos ingresos y una buena participación, el producto es la barra quirúrgica llamada “Péctus” para corregir el hundimiento del tórax.
- **Agilizar los trámites de los procesos de importación:** Verificar el producto que se esté importando para conocer si es necesario sacar un registro sanitario de ese insumo. Tener listo los requisitos y el valor del registro sanitario ya que este se demora 3 días para cargarlo al sistema del ARCSA (Agencia Nacional De Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) a partir de que se ha realizado el pago al Banco.
- **Establecer convenios de capacitación para los médicos:** Realizar convenios de capacitación con las siguientes instituciones: Asociación Hispana de Profesionales de la Salud y Sociedad Médico Quirúrgica ubicadas en EEUU.
- **Bonificaciones y comisiones para los vendedores:** Los vendedores antiguos deben alcanzar un cupo de \$10000 mensual para obtener una bonificación de \$300 y una comisión del 5% de sus ventas. Mientras que los vendedores nuevos deben alcanzar un cupo de \$5000 cada mes durante tres meses. Si cumple con esta disposición tendrá una

bonificación de \$300 mensuales y el 5% de la comisión, sino cumple será de \$150 su bonificación y una comisión del 3% de sus ventas mensualmente.

- **Implementación de un proceso de auditoría:** Proceso de auditoría interna durante tres meses para corregir errores contables y programa de supervisión al Dpto. Contable cada 3 meses.
- **Recuperación de cartera vencida:** Aplicar un factoring que consiste en traspasar la cuentas por cobrar a una institución para que esta se haga cargo del proceso de cobro. La institución financiera será el Banco Guayaquil.
- **Programa de capacitación:** Impartir capacitación al personal de contabilidad 1 vez cada 6 meses, el programa será: “Capacitación y actualización de las NIF (Normas Internacionales Financieras) y normas tributarias.
- **Implementar un sistema contable llamado “MACSYSTEM”:** Adquirir la licencia de este sistema que enlace todos los procesos de la compañía tales como: Facturación, inventario, contabilidad e importación.
- **Premiar al Dpto. que cumpla las metas y objetivos:** Otorgar reconocimiento al Dpto. que cumplan las metas y objetivos propuestos una vez cada trimestre.
- **Capacitación de liderazgo a los jefes administrativos:** Impartir cursos de capacitación denominados “Formando estilos de liderazgo” una vez cada seis meses.

6. Conclusiones

Tomando en consideración los componentes teóricos y científicos, se evaluó la situación actual de la empresa a través de los siguientes instrumentos: Análisis FODA, diagrama de pescado, Fuerzas de Porter y análisis PESTEL. Estos mecanismos son fundamentales para desarrollar correctamente las estrategias organizacionales y funcionales con el fin de mejorar la rentabilidad y viabilidad de la corporación.

La empresa de Equipos e Insumos Médicos ha sido afectada por problemas que han surgido en el ambiente interno, tales como la ausencia de control en las áreas funcionales, carencia de un responsable para cada departamento, falta de supervisión en el inventario de la bodega, y al no revisar los registros contables de manera continua. También se ha visto perjudicada por los aspectos políticos, como el incremento de barras arancelarias de los productos provenientes del exterior. Altos costos y trámites de requerimientos de los equipos médicos al ser importados, afectando directamente la rentabilidad de la compañía.

Con el fin de incorporar estrategias corporativas y funcionales, se recomendó a la compañía implementar estrategias que ayude a los principales departamentos a establecer y cumplir metas para lograr la eficiencia en los resultados. Las estrategias corporativas son: Establecer convenios de capacitación con empresas del exterior para los médicos e implementar un nuevo sistema contable.

Las estrategias funcionales propuestas son: Establecer estrategias de ventas, desarrollar una investigación de mercado, asignar un asistente en el Dpto. de Importaciones, realizar convenios de capacitación para los doctores con empresas del exterior. Además, incorporar programas de supervisión al personal de Contabilidad que mida el cumplimiento de las tareas;

plan de capacitación con el fin de actualizar los conocimientos del personal y proceso de auditoría interna para corregir errores contables. Realizar un factoring para recuperar la cartera incobrable, evaluación mensual para cada vendedor; y serán premiados los departamentos que cumplan con los objetivos propuestos. Capacitación de liderazgo a los jefes y de proyectos al personal.

La implementación de estas estrategias va a generar una rentabilidad del 79.19% (TIR), en la cual es superior a la tasa de descuento 37,46% (WACC), con estos porcentajes se concluye que el proyecto es rentable.

7. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa de Equipos e Insumos Médicos seguir los lineamientos propuestos en este estudio de desarrollo de estrategias corporativas y funcionales, para que sea una guía instructiva en su futuro empresarial. Se realizó un Balanced Score Card, más conocido como cuadro de mando integral, para que de esta manera la compañía pueda monitorear todas las estrategias establecidas para cada uno de los departamentos, con el fin de conocer si se está cumpliendo las expectativas esperadas.

En relación a la importancia que tiene este cuadro de mando integral se espera que la empresa ejecute esta actividad de manera permanente, siempre y cuando analice los cambios en el entorno empresarial tanto interno como externo.

Aplicar los instrumentos financieros y criterios evaluativos de manera correcta con el propósito de medir la rentabilidad del negocio y su conveniencia financiera.

8. Bibliografía

1. Lucio, R. & Villacrés, N. (2011). Sistema de Salud del Ecuador. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/13.pdf>
2. Gil, M. (2002). Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas.
Recuperado de:<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=W4-NPRCgetsC&oi=fnd&pg=PA5&dq=valor+actual+neto+definici%C3%B3n&ots=byeu9LAGGB&sig=KHgGi5aOVzZJQsrWiH6Mka7q-tA#v=onepage&q=valor%20actual%20neto%20definici%C3%B3n&f=false>
3. Rodríguez, E. La importancia de la evaluación financiera en la toma de decisiones.
Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/60.pdf>
4. Robbins, S. (2005). Administración Octava edición. Recuperado de:
http://www.academia.edu/8930545/Administracion_Ed_8_Robbins_Coulter
5. Fernández, C. (2012). Revista Médica Basadrina. Recuperado de:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31336007/revista_medica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1470004701&Signature=PjBkbyqdsIZ1m6cKKNvqC1VEkoI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRevista_medica.pdf#page=30
6. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social operara 50 jóvenes con pecho hundido.
Recuperado de: https://www.iess.gob.ec/es/web/mobile/home/-/asset_publisher/0hbG/content/iess-operara-a-50-jovenes-con-pecho-hundido/10174?redirect=http%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fweb%2Fmobil

e%2Fhome%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_0hbG%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_s
tate%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-
1%26p_p_col_count%3D1

7. <http://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/reducacue/6029/1/9BT2014%20MTI43.pdf>
8. Sampieri, R. & Collado, C. (1999). Metodología de la Investigación. Recuperado de:
<https://drive.google.com/file/d/0B7Yfr3mi-rP0SkxwdzgxdmVvbnM/view>
9. Munch, L. (2005). Planeación Estratégica. Recuperado de:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32278182/PLANIFICACION_ESTATEGICA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1475944124&Signature=kWZEZO%2BSaSMxkrqu8Sl1Rv5J1K0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_Estrategica_Autor_Lourdes_Mun.pdf
10. Nievel, B. & Freivalds, A. (2009). Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseños de trabajo. Recuperado de:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38946441/Niebel_Capitulo_II.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1475944664&Signature=LHdObISTIJGvpvLYuspv0AWokTQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNiebel_Capitulo_II.pdf

11. Ministerio de Finanzas (2015). Recuperado de: <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Justificativo-de-Ingresos-y-Gastos-Proforma-2015-PDF.pdf>
12. Viteri, Galo. (2007). Secretaria Técnica del Frente Social. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/gvd-empleo.htm>
13. Ministerio de Finanzas (2015). Justificativo Proforma Presupuesto General del Estado 2015. Recuperado de: <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Justificativo-de-Ingresos-y-Gastos-Proforma-2015-PDF.pdf>
14. Dzul, M. (2010). Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES39.pdf
15. Chapman, A. (2004). Recuperado de: http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPES T.pdf
16. R, Kaplan. & Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral. Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490562421&Signature=nlS1Qhc%2FgCnrc7XwpQvr3ntUXLI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnidad_de_Conocimiento_-El_cuadro_de_man.pdf

9. Anexos

Anexo 1

MODELO DE ENCUESTA PARA HOSPITALES

INSTITUCION:

1. ¿Qué área del hospital adquiere en mayor cantidad equipos e insumos médicos?

Medicina General	<input type="checkbox"/>
Pediatría	<input type="checkbox"/>
Traumatología	<input type="checkbox"/>
Odontología	<input type="checkbox"/>
Cirugía	<input type="checkbox"/>
Neumología	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cada qué tiempo el hospital realiza compras de equipamiento médico?

Cada 3 meses	<input type="checkbox"/>
Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>
Cada 9 meses	<input type="checkbox"/>
Cada año	<input type="checkbox"/>

3. ¿En qué área se especializa más su hospital?

Medicina General	<input type="checkbox"/>
Pediatría	<input type="checkbox"/>
Traumatología	<input type="checkbox"/>
Odontología	<input type="checkbox"/>
Cirugía	<input type="checkbox"/>
Neumología	<input type="checkbox"/>

4. ¿Su institución cuenta con las capacidades adecuadas para realizar intervenciones quirúrgicas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuánto es la cantidad promedio anual que su hospital suele comprar de los siguientes productos?

Sacos para recolección	<input type="checkbox"/>
Kit de estetoscopio	<input type="checkbox"/>
Trocares	<input type="checkbox"/>
Tubo traqueal	<input type="checkbox"/>
Ecógrafo	<input type="checkbox"/>
Monitor multiparámetros	<input type="checkbox"/>
Endoclinch	<input type="checkbox"/>
Prótesis testicular	<input type="checkbox"/>
Electrodo bipolar	<input type="checkbox"/>
Tornillo de Cabeza hexagonal	<input type="checkbox"/>
Tornillo de Cabeza rectangular	<input type="checkbox"/>
Tornillo 1.5 CM	<input type="checkbox"/>
Equipos cardiología	<input type="checkbox"/>

6. ¿En su hospital atienden casos de niños con mal formación del tórax?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuántos casos aproximadamente de mal formación del tórax acuden a este hospital mensualmente?

De 5 a 10 casos	<input type="checkbox"/>
De 10 a 15 casos	<input type="checkbox"/>
De 15 casos en adelante	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué tipo personas presentan más esta anomalía?

Niños	<input type="checkbox"/>
Mujeres	<input type="checkbox"/>
Hombres	<input type="checkbox"/>

9. ¿Qué tipo de riesgo corre una persona que no se realiza esta operación?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cuál es el porcentaje de mortalidad de las personas que no se realizan esta intervención?

25%	<input type="checkbox"/>
50%	<input type="checkbox"/>
75%	<input type="checkbox"/>
100%	<input type="checkbox"/>

11. ¿La operación de corrección del tórax tiene consecuencias graves?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>

12. ¿Es fácil y asequible encontrar este tipo de producto en el mercado ecuatoriano?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>

13. ¿Normalmente el precio de estos insumos son?

De bajo costo	<input type="checkbox"/>
De mediano costo	<input type="checkbox"/>
De alto costo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>

14. ¿Estaría dispuesto a comprar un producto para corrección del pecho hundido y que incluya un sistema FMF de tal manera que brinde a los pacientes resultados inmediatos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>

15. ¿La operación de corrección del tórax tiene consecuencias graves?

Si
No
Indiferente

16. ¿Es fácil y asequible encontrar este tipo de producto en el mercado ecuatoriano?

Si
No
Indiferente

17. ¿Normalmente el precio de estos insumos son?

De bajo costo
De mediano costo
De alto costo
Indiferente

18. ¿Estaría dispuesto a comprar un producto para corrección del pecho hundido y que incluya un sistema FMF de tal manera que brinde a los pacientes resultados inmediatos?

Si
No
Indiferente

Anexo 2

Entrevista al Gerente General

- ¿Qué tipo de problemas posee la empresa internamente o en las áreas funcionales?
- ¿De qué manera afecta las disposiciones del gobierno en cuanto a su línea de producto?
- ¿Qué ventajas tiene los productos que Ud. comercializa?
- ¿Qué aspecto lo hace diferente frente a sus competidores?
- ¿Qué estrategias o qué tipo de estrategias ha utilizado Ud. en su negocio?

¿Cuál es su visión como empresario y cómo se proyecta dentro de 5 años?

Anexo 3

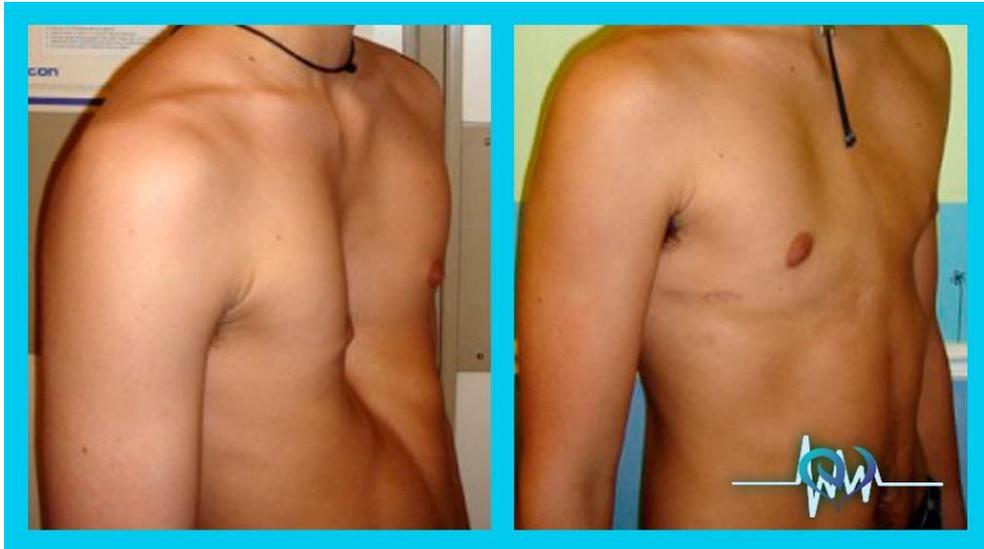


Figura 1. Caso de adolescente con malformación en el tórax

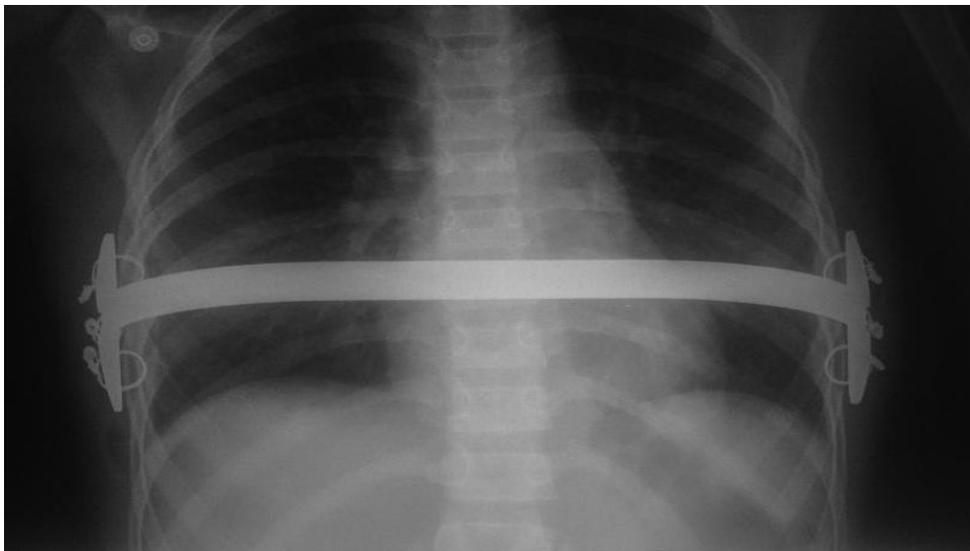


Figura 2. Barra quirúrgica introducida en el tórax para corregir la imperfección

Anexo 4

PROFORMA 2015
(Millones de dólares)

FUENTES	INGRESOS USD MILLONES
EXPORTACIONES DE CRUDO PETROAMAZONAS EP	9.024,4
EXPORTACIONES CONTRATOS PRESTACIÓN DE SERVICIOS - SECRETARIA DE HIDROCARBUROS	3.290,4
EXPORTACIONES DE CRUDO REDUCIDO DE LA REFINERÍA AMAZONAS	59,3
EXPORTACIONES DERIVADOS	238,1
VENTA INTERNA DERMADOS	4.267,9
VENTA INTERNA GAS NATURAL	61,3
VENTA INTERNA GAS NATURAL LICUADO	19,3
TOTAL	16.960,6

Tabla 1. Ingresos petroleros

Fuente: Ministerio de Finanzas (2015).

PROFORMA 2015
(Millones de dólares)

CONCEPTO	PROFORMA 2015
TOTAL	784,84
De Empresas Públicas (Utilidades)	139,03
De la Seguridad Social	85,96
De Empresas Públicas (cinco por mil)	62,73
De Gobiernos Autónomos Descentralizados	22,11
De Entidades Financieras Públicas	15,72
Sobre Nóminas de Empresas Privadas y Públicas	161,66
Contribuciones de las Compañías y las Entidades Financieras	143,38
Contribución Adicional para los Cuerpos de Bomberos proveniente de los Servicios de Alumbrado Eléctrico	48,82
Otras Contribuciones	38,86
De Utilidades de Concesionarios Mineros	5,00
Del Sector Privado no Financiero	6,11
Participación Ingresos Petroleros	18,37
Otras Contribuciones	37,09

Tabla 2. Transferencias y contribuciones al estado

Fuente: Ministerio de Finanzas (2015).

Anexo 5

PROFORMA 2015
(Millones de dólares)

GRUPO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO APROBADO 2014	PROFORMA 2015	VARIACION		PIB (En millones)	
				ABSOLUTA	%	2014 USD 101.094	2015 USD 108.625
51	GASTOS EN PERSONAL	8,433.47	8,718.60	285.14	3%	8.34%	8.03%
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	8,493.40	8,244.56	- 248.84	-3%	8.40%	7.59%
56	GASTOS FINANCIEROS	1,006.74	1,216.16	209.42	21%	1.00%	1.12%
57	OTROS GASTOS CORRIENTES	188.20	152.56	- 35.64	-19%	0.19%	0.14%
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2,550.04	2,943.09	393.05	15%	2.52%	2.71%
TOTAL GASTOS PERMANENTES		20,671.84	21,274.97	603.13	3%	20.45%	19.59%

Tabla 3. Egresos permanentes del estado

Fuente: Ministerio de Finanzas (2015).

PROFORMA 2015
(Millones de dólares)

SECTORIAL	PROFORMA 2015	% PARTICIPACION
SECTORIAL RECURSOS NATURALES	2,017.25	24.9%
SECTORIAL EDUCACION	1,332.75	16.4%
SECTORIAL COMUNICACIONES	998.44	12.3%
SECTORIAL SALUD	878.05	10.8%
TESORO NACIONAL	679.20	8.4%
SECTORIAL AGROPECUARIO	464.37	5.7%
SECTORIAL ASUNTOS INTERNOS	364.89	4.5%
SECTORIAL DEFENSA NACIONAL	294.38	3.6%
SECTORIAL JURISDICCIONAL	259.18	3.2%
SECTORIAL DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	173.83	2.1%
SECTORIAL ADMINISTRATIVO	149.13	1.8%
SECTORIAL BIENESTAR SOCIAL	139.19	1.7%
SECTORIAL AMBIENTE	96.11	1.2%
SECTORIAL TURISMO	94.12	1.2%
COMERCIO EXTERIOR INDUSTRIALIZACION PESCA Y COMPETITIVIDAD	70.99	0.9%
SECTORIAL TRABAJO	32.64	0.4%
SECTORIAL FINANZAS	25.46	0.3%
TRANSPARENCIA Y CONTROL SOCIAL	19.75	0.2%
SECTORIAL ASUNTOS DEL EXTERIOR	16.30	0.2%
SECTORIAL LEGISLATIVO.	7.12	0.1%
ELECTORAL	2.85	0.0%
Total general	8,116.02	100.0%

Tabla 4. Inversión sectorial por parte del gobierno

Fuente: Ministerio de Finanzas (2015).

Anexo 6

TABLA DE INVERSIONES (\$)						
Inversion	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Anual Depreciación
Capital de Trabajo	Capital de trabajo			3417296.27		
Activos Fijos	Equipos de computacion	15	650	9,750	5	1,950
	Vehiculos	3	23,000	69,000	5	13,800
	Estanterias	10	230	2,300	10	230
	Escritorios	11	75	825	10	83
	Vitrinas	3	110	330	10	33
	Perchas	12	79	948	10	95
	Total Activos Fijos			\$ 83,153.00		\$ 16,190.30
Activos Diferidos						
	Total Activos Diferidos			\$ -		\$ -
	TOTAL GENERAL			\$ 3,500,449		\$ 16,190

100% 3,500,449.27 16,190.30

Tabla 5. Inversiones

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 7

TABLA DE DEPRECIACION (\$)						
Componentes	Valor de Compra	% Annual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Equipos de computacion	9,750	0.20	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Vehiculos	69,000	0.20	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
Estanterías	2,300	0.10	230.00	230.00	230.00	230.00
Eseritorios	825	0.10	82.50	82.50	82.50	82.50
Vítrinas	330	0.10	33.00	33.00	33.00	33.00
Perchas	948	0.10	94.80	94.80	94.80	94.80
Suman:	\$ 83,153.00		\$ 16,190.30	\$ 16,190.30	\$ 16,190.30	\$ 16,190.30
Saldo Depreciacion Acumulada			\$ 16,190.30	\$ 32,380.60	\$ 48,570.90	\$ 64,761.20
		100% -	16,190.30	16,190.30	16,190.30	16,190.30
			16,190.30	32,380.60	48,570.90	64,761.20
						80,951.50

Tabla 6. Depreciaciones

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 8

TABLA COSTO DE PERSONAL
Valores Estimados Anuales (\$)

Detalle	Cantidad	Sueldo Base	Beneficios Sociales	Costo Unitario	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1500.00	460.58	1,960.58	\$ 1,960.58	23,527.00	24,444.55	25,339.22	26,223.56	27,102.05
Presidente	1	1020.00	322.26	1,342.26	\$ 1,342.26	16,107.16	16,735.34	17,347.85	17,953.29	18,554.73
Contador	1	1000.00	316.50	1,316.50	\$ 1,316.50	13,798.00	16,414.12	17,014.88	17,608.70	18,198.59
Asistente de Gerencia	1	1000.00	316.50	1,316.50	\$ 1,316.50	13,798.00	16,414.12	17,014.88	17,608.70	18,198.59
Asistente contable	1	600.00	201.23	801.23	\$ 801.23	9,614.80	9,989.78	10,355.40	10,716.81	11,075.82
Vendedores	2	390.00	140.72	530.72	\$ 1,061.44	12,737.24	13,233.99	13,718.36	14,197.13	14,672.73
Asistente de importaciones	1	700.00	230.05	930.05	\$ 930.05	11,160.60	11,595.86	12,020.27	12,439.78	12,856.51
Jefe de Recursos Humanos	1	900.00	287.68	1,187.68	\$ 1,187.68	14,252.20	15,107.33	16,164.85	17,296.38	18,507.13
Jefe de Dpto. Tecnico	1	800.00	258.87	1,058.87	\$ 1,058.87	12,706.40	13,201.95	13,685.14	14,162.75	14,637.20
Chofer	1	500.00	172.42	672.42	\$ 672.42	8,069.00	8,383.69	8,690.53	8,993.83	9,295.13
Suma de Sueldos y Comisiones					\$ 11,647.53	\$ 139,770.400	\$ 145,520.742	\$ 151,351.386	\$ 157,200.935	\$ 163,098.485

Otros Gastos para el Capital de Trabajo (\$)

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total
Estanterias para demostracion del producto	1,500	250	375,000
Pancartas y letreros	1,500	500	750,000
Auspicios a congresos medicos	1,500	850	1,275,000
Total			2,400,000

Tabla 7. Costos del personal y otros gastos

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 9

Valores Estimados semanales y anuales (\$)

Componentes		Cantidad	Costo	Dolares (mensual)
Costos totales.				
Sacos para recolección de especímenes	65	43.00	2,795.00	
Kit de estetoscopio	350	22.00	7,700.00	
Trocates	525	95.00	49875.00	
Sistema de compresión torácica	19	3716.00	71223.30	
Tubo traqueal	297	733.00	217456.70	
Ecógrafo	17	2592.00	43200.00	
Monitor multiparámetros	46	4210.00	192958.30	
Barra Pectus	10	860.00	8600.00	
Endoclinc	517	63.00	32550.00	
Protesis Testicular	268	430.00	115383.30	
Electrodo bipolar	273	464.00	126826.70	
Tomillo de cabeza hexagonal	417	35.00	14583.30	
Equipo para cardiología	21	4,321.00	91461.20	
Tomillo de cabeza rectangular	417	28.00	11666.70	
Tomillo 1.5 cm	167	41.00	6833.30	
Total			993112.83	
Materiales Indirectos				
Empaques	40	2.50	100.00	
Cartones	25	1.20	30.00	
Etiquetas	119	1.05	124.95	
Total de Materiales Indirectos			254.95	
Total de Materiales directos + Indirectos			993,367.78	

Valores Estimados anuales (\$)		Inflación proyectada del BCE del Ecuador:				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%	%
33,540.00	34,848.06	36,123.50	37,384.21	38,636.58	3.9	3.66
92,400.00	96,003.60	99,517.33	102,990.49	106,440.67	3.49	3.35
598,500.00	621,841.50	644,600.90	667,097.47	689,445.24	1.039	1.0366
854,680.00	888,012.52	920,513.78	952,639.71	984,553.14		
2,609,480.00	2,711,249.72	2,810,481.46	2,908,567.26	3,006,004.27		
518,400.00	538,617.60	558,331.00	577,816.76	597,173.62		
2,315,500.00	2,405,804.50	2,493,856.94	2,580,892.55	2,667,352.45		
103,200.00	107,224.80	111,149.23	115,028.34	118,881.78		
390,600.00	405,833.40	420,686.90	435,368.88	449,953.73		
1,384,600.00	1,438,599.40	1,491,252.14	1,543,296.84	1,594,997.28		
1,521,920.00	1,581,274.88	1,639,149.54	1,696,355.86	1,753,183.78		
175,000.00	181,825.00	188,479.80	195,057.74	201,592.17		
1,097,534.00	1,140,337.83	1,182,074.19	1,223,328.58	1,264,310.09		
140,000.00	145,460.00	150,783.84	156,046.19	161,273.74		
82,000.00	85,198.00	88,316.25	91,398.48	94,460.33		
11,917,354.00	12,382,130.81	12,835,316.79	13,283,269.35	13,728,258.87		
-	-	-	-	-		
1,200.00	1,246.80	1,292.43	1,337.54	1,382.35		
360.00	374.04	387.73	401.26	414.70		
1,499.40	1,557.88	1,614.89	1,671.25	1,727.24		
3,059.40	3,178.72	3,295.06	3,410.06	3,524.29		
11,920,413.40	12,385,309.52	12,838,611.85	13,286,679.40	13,731,783.16		

Componentes		Número de meses	Costo	Dolares (anual)					
Otros costos de fabricación									
Energía		12	285.00	3420.0	3,420.00	3,553.38	3,683.43	3,811.99	3,939.69
Agua		12	25.00	300.0	300.00	311.70	323.11	334.38	345.59
Teléfono		12	320.00	3840.0	3,840.00	3,989.76	4,135.79	4,280.12	4,423.51
Total servicios básicos					7,560.00	7,854.84	8,142.33	8,426.49	8,708.78
Gasolina para los vehículos		12	120.00	1440.0	1,440.00	1,496.16	1,550.92	1,605.05	1,658.82
Internet		12	150.00	1800.0	-	-	-	-	-
					1,800.00	1,870.20	1,938.65	2,006.31	2,073.52
					-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-
					3,240.00	3,366.36	3,489.57	3,611.35	3,732.34
Total de Otros costos indirectos de fabricación					10,800.00	11,221.20	11,631.90	12,037.85	12,441.12
					10,800.00	11,221.20	11,631.90	12,037.85	12,441.12
Total Costos					\$ 11,843,213.40	\$ 12,305,098.72	\$ 12,755,465.34	\$ 13,200,631.08	\$ 13,642,852.22

100%

Tabla 8. Costos Insumos

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 10

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE SACOS PARA RECOLECCION DE ESPECIMENES EN CIRUGIA

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	780	811.20	844	877.39	912
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00
Venta Dolares	\$ 61,620	\$ 64,085	\$ 66,648	\$ 69,314	\$ 72,087
Unidades Mensuales	65	68	71	74	77
% Incremento Unidades		4%	4%	4%	4%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE KIT DE ESTETOSCOPIO

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	4,200	4,368	4,542.72	4,724	4,913.41
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00
Venta Dolares	\$ 273,000	\$ 283,920	\$ 295,277	\$ 307,088	\$ 319,371
Unidades Mensuales	350	364	379	394	410
% Incremento Unidades		4%	4%	4%	4%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE TROCARES

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Venta Dolares	\$ 945,000	\$ 1,039,500	\$ 945,000	\$ 945,000	\$ 945,000
Unidades Mensuales	525	525	525	525	525
% Incremento Unidades		0%	0%	0%	0%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE SISTEMA DE COMPRESION TORACICA

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	230	230	230	230	230
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	3,920.00	3,920.00	3,920.00	3,920.00	3,920.00
Venta Dolares	\$ 901,600	\$ 901,600	\$ 901,600	\$ 901,600	\$ 901,600
Unidades Mensuales	20	20	20	20	20
% Incremento Unidades		0%	0%	0%	0%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE TUBO TRAQUEAL

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	3,560	3,916	4,308	4,738	5,212
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Venta Dolares	\$ 2,848,000	\$ 3,132,800	\$ 3,446,080	\$ 3,790,688	\$ 4,169,757
Unidades Mensuales	297	327	359	395	435
% Incremento Unidades		10%	10%	10%	10%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE ECOGRAFO

6

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equipos Anuales	200	220	242	266	293
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
Venta Dolares	\$ 625	\$ 704,000	\$ 774,400	\$ 851,840	\$ 937,024
Unidades Mensuales	17	19	21	23	25
% Incremento Unidades		10%	10%	10%	10%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE MONITOR MULTIPARAMETROS

7

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equipos Anuales	550	550	550	550	550
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	4,210.00	4,210.00	4,210.00	4,210.00	4,210.00
Venta Dolares	\$ 2,315,500	\$ 2,315,500	\$ 2,315,500	\$ 2,315,500	\$ 2,315,500
Unidades Mensuales	46	46	46	46	46
% Incremento Unidades		0%	0%	0%	0%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE BARRAS PECTUS

8

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equipos Anuales	120	120	120	120	120
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Venta Dolares	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000
Unidades Mensuales	10	10	10	10	10
% Incremento Unidades		0%	0%	0%	0%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE ENDOCLINCH

1

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equipos Anuales	6,200	6,448	6,706	6,974	7,253
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	121.00	121.00	121.00	121.00	121.00
Venta Dolares	\$ 750,200	\$ 780,208	\$ 811,416	\$ 843,873	\$ 877,628
Unidades Mensuales	517	538	559	582	605
% Incremento Unidades		4%	4%	4%	4%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE PROTESIS TESTICULAR

1

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equipos Anuales	3,220	3,542	3,896	4,286	4,714
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	510.00	510.00	510.00	510.00	510.00
Venta Dolares	\$ 1,642,200	\$ 1,806,420	\$ 1,987,062	\$ 2,185,768	\$ 2,404,345
Unidades Mensuales	269	296	325	358	393
% Incremento Unidades		10%	10%	10%	10%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE ELECTRODO BIPOLAR

1

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	3,280	3,608	3,969	4,366	4,802
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	513.00	513.00	513.00	513.00	513.00
Venta Dolares	\$ 1,682,640	\$ 1,850,904	\$ 2,035,994	\$ 2,239,594	\$ 2,463,553
Unidades Mensuales	274	301	331	364	401
% Incremento Unidades		10%	10%	10%	10%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE TORNILLO DECABEZA HEXAGONAL

1

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	5,000	5,200	5,408	5,624	5,849
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00
Venta Dolares	\$ 260,000	\$ 270,400	\$ 281,216	\$ 292,465	\$ 304,163
Unidades Mensuales	417	434	451	469	488
% Incremento Unidades		4%	4%	4%	4%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE TORNILLO DECABEZA RECTANGULAR

1

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00
Venta Dolares	\$ 260,000	\$ 260,000	\$ 260,000	\$ 260,000	\$ 260,000
Unidades Mensuales	417	417	417	417	417
% Incremento Unidades		0%	0%	0%	0%

CANTIDAD VENDIDA PROYECTADA DE TORNILLO 1.5 cm

1

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	2,000	2,080	2,163	2,250	2,340
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00
Venta Dolares	\$ 104,000	\$ 108,160	\$ 112,486	\$ 116,986	\$ 121,665
Unidades Mensuales	167	174	181	188	195
% Incremento Unidades		4%	4%	4%	4%

CANTIDAD VENDIDA DE EQUIPOS PARA CARDIOLOGÍA

1

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equiposa Anuales	254	264	275	286	297
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	4,975.00	4,975.00	4,975.00	4,975.00	4,975.00
Venta Dolares	\$ 1,263,650	\$ 1,314,196	\$ 1,366,764	\$ 1,421,434	\$ 1,478,292
Unidades Mensuales	22	23	23	24	25
% Incremento Unidades		4%	4%	4%	4%

Tabla 9. Producción Estimada
Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 11

CÁLCULO DE LA CANTIDAD DEMANDADA DE BARRA PECTUS

Tamaño del mercado	10
% de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar	20%
Número de clientes potenciales	2
Número de unidades mensual	5
Número de veces a comprar durante 1 año	12
Demanda potencial en 1 año	120

Tabla 10. Cálculo de la demanda de la barra Pectus

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 12

CAPITAL DE TRABAJO (\$)

Factor Caja (ciclo de caja)	30
	\$
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Materiales directos	11,829,354.00
Materiales indirectos	3,059.40
SUBTOTAL	11,832,413.40
Requerimiento diario	32,417.57
Requerimiento ciclo de caja	972,527.13
CAPITAL DE TRABAJO DEL INVENTARIO	972,527.13
Factor Caja (ciclo de caja)	90.00
Otros costos indirectos	10,800.00
Requerimiento Diario	29.59
CAPITAL DE TRABAJO DE OTROS COSTOS INDIRECTOS	2,663.01
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	975,190.14
Factor Caja (ciclo de caja)	90.00
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos que representan desembolso	139,430.40
Gastos de ventas que representan desembolso	2,000.00
SUBTOTAL	141,430.40
Requerimiento diario	387.48
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	34,873.25
CAPITAL DE TRABAJO DEL INVENTARIO DE SUMINISTROS Y ACCESORIOS	2,400,000.00
CAPITAL DE TRABAJO (\$)	3,410,063.39

Tabla 11. Políticas de Crédito y Pago

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 13

Financiamiento		
Valores Estimados Anuales (\$)		
Inversión		
Activos Fijos + Activos Diferidos	83,153.00	
Capital de Trabajo	3,410,063.39	
TOTAL	\$ 3,493,216.39	
Financiamiento propio	3,493,216.39	100%
Financiamiento crédito		0%
TOTAL	\$ 3,493,216.39	

Tabla 12. Financiamiento

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 14

Componentes del WACC	Variables
Tasa de interés del crédito	10.50%
Tasa exigida por los accionistas	37.46%
Porcentaje de Deuda sobre activos	0.00%
Porcentaje de Patrimonio	100.00%
WACC	37.46%

$$WACC = \frac{6,733,802.84}{6733802.84} * 37,46\% = 37,46\%$$

WACC = $W_D * k_d + W_S * K_s$

Tabla 13. Desarrollo del Costo Promedio Ponderado de Capital, conocido por sus siglas en Inglés como WACC (*Weighted Averaged Capital Cost*)

Elaborado por: Priscila Salazar

Cálculo de la tasa exigida por los accionistas

Inversión (p)	3,493,216.39
Tasa de crecimiento (g)	32.04%
Dividendo inicial	\$ 189,246.84
Tasa exigida por los accionistas	37.46%

K_s = Tasa que exigen los accionistas

$K_s = (\text{Dividendo } 1 / \text{Inversión Accionistas}) + g$
$K_s = (189246.84 / 3493216.39) + 32.04\%$
$K_s = 5.42\% + 32,04\%$
$K_s = 37.46\%$

Tabla 14. Desarrollo K_s (Tasa que exigen los accionistas)

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 15

g(Crecimiento promedio del dividendo)

Fórmula:	Último dividendo = Primer dividendo $(1+g)^3$
Cálculo:	$435680.35 = 189246.84 (1+g)^3$
=	$\sqrt[3]{\left(\frac{435680.35}{189246.84}\right)} = \sqrt[3]{(1+g)^3}$
=	$1,32041 - 1 = g$
g	= 32.04%

Tabla 15. Desarrollo crecimiento promedio del dividendo

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 16

ESTADO DE RESULTADOS					
Valores Estimados Anuales (\$)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales	13,428,035	14,951,693	15,719,444	16,661,150	17,689,985
Costos de Ventas:					
Costos de comercialización	11,829,354	12,290,699	12,740,538	13,185,183	13,626,887
Empaque	3,059	3,179	3,295	3,410	3,524
Otros	10,800	11,221	11,632	12,038	12,441
Total Costos de Ventas	\$ 11,843,213.40	\$ 12,305,098.72	\$ 12,755,465.34	\$ 13,200,631.08	\$ 13,642,852.22
Gastos:					
Gastos de Personal	139,430	145,167	150,985	156,822	162,707
Marketing y Publicidad	-	-	-	-	-
Depreciaciones	2,000	1,637	1,675	1,833	1,870
Amortización	16,190	16,190	16,190	16,190	16,190
Total Gastos	\$ 157,620.70	\$ 162,994.98	\$ 168,850.66	\$ 174,844.95	\$ 180,767.08
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
(-) Total Costos y Gastos	12,000,834	12,468,094	12,924,316	13,375,476	13,823,619
(=) Utilidad Operacional	1,427,201	2,483,599	2,795,128	3,285,674	3,866,366
Otros Ingresos					
Ingreso por canon de franquicia	-	-	-	-	-
Asistencia técnica	-	-	-	-	-
Ingreso por Royalty	-	-	-	-	-
Utilidad antes de participación	1,427,201	2,483,599	2,795,128	3,285,674	3,866,366
(-) Participación de Trabajadores	214,080	372,540	419,269	492,851	579,955
(-) Impuesto a la Renta	266,887	464,433	522,689	614,421	723,010
(=) Utilidad Neta	\$ 946,234.20	\$ 1,646,626.20	\$ 1,853,169.84	\$ 2,178,401.77	\$ 2,563,400.66

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 17

Estado de Flujo de Efectivo (\$) Proyección

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación						
Utilidad antes de PT e IR		1,427,200.90	2,483,599.10	2,795,127.96	3,285,673.87	3,866,366.00
Participación de Trabajadores			(214,080.14)	(372,539.86)	(419,269.19)	(492,851.08)
Impuesto a la Renta		16,190.30	(266,886.57)	(464,433.03)	(522,688.93)	(614,421.01)
Depreciaciones			16,190.30	16,190.30	16,190.30	16,190.30
Amortización			-	-	-	-
Gastos Financieros			-	-	-	-
Pago de activos diferidos iniciales			-	-	-	-
Compra de inventario inicial		972,527.13				
Gastos de administración y ventas iniciales		34,873.25				
Otros costos indirectos		2,663.01				
Compra de inventario normal		(972,527.13)				
Aumento de inventarios			(37,928.56)	(36,982.68)	(36,555.60)	(36,313.80)
Compra de inventarios de suministros y accesorios		(2,400,000.00)				
Flujo Neto de Efectivo de Actividades de Operación		1,480,927.46	1,980,894.13	1,937,362.68	2,323,350.45	2,738,970.40
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión						
Compra de activos fijos		(83,153.00)				
Compra de local						
Flujo Neto de Efectivo de Actividades de Inversión		(83,153.00)				
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento						
Distribución de dividendos			(189,246.84)	(329,325.24)	(370,633.97)	(435,680.35)
Aporte de capital		3,493,216.39				
Préstamo recibido						
Pago de Préstamo						
Pago de intereses						
Flujo Neto de Efectivo de Actividades de Financiamiento		3,493,216.39	(189,246.84)	(329,325.24)	(370,633.97)	(435,680.35)
Flujo de Caja		1,480,927.46	1,791,647.29	1,608,037.44	1,952,716.48	2,303,290.05
Saldo de Caja Inicial		-	1,480,927.46	3,272,574.76	4,880,612.20	6,833,328.68
Saldo de Caja Final		1,480,927.46	3,272,574.76	4,880,612.20	6,833,328.68	9,136,618.73

Tabla 17. Estado Flujo de Efectivo

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 18

Flujo de caja Valores Estimados Anuales (\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		13,428,035.00	14,951,692.80	15,719,443.95	16,661,149.89	17,689,985.29
(-) Egresos por Costos y Gastos		(11,984,643.80)	(12,451,903.40)	(12,908,125.69)	(13,359,285.73)	(13,807,429.00)
(=) Margen		1,443,391.20	2,499,789.40	2,811,318.26	3,301,864.17	3,882,556.30
(-) Gastos Financieros		-	-	-	-	-
(-) Depreciaciones		(16,190.30)	(16,190.30)	(16,190.30)	(16,190.30)	(16,190.30)
Amortización		-	-	-	-	-
Utilidad Operaciones		1,427,200.90	2,483,599.10	2,795,127.96	3,285,673.87	3,866,366.00
Ingreso por canon de franquicia	-	-	-	-	-	-
Gastos de asistencia técnica	-	-	-	-	-	-
Ingreso por Royalty	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de PT e IR		1,427,200.90	2,483,599.10	2,795,127.96	3,285,673.87	3,866,366.00
(-) Participación de Trabajadores			(214,080.14)	(372,539.86)	(419,269.19)	(492,851.08)
(-) Impuesto a la Renta			(266,886.57)	(464,433.03)	(522,688.93)	(614,421.01)
(=) Utilidad despues de Impuestos		1,427,200.90	2,002,632.39	1,958,155.06	2,343,715.75	2,759,093.90
Depreciaciones		16,190.30	16,190.30	16,190.30	16,190.30	16,190.30
Amortización		-	-	-	-	-
Gasto financieros		-	-	-	-	-
Ajuste de Inventarios		(972,527.13)	(37,928.56)	(36,982.68)	(36,555.60)	(36,313.80)
Inversión	(3,493,216.39)	3,410,063.39				
Flujo de Caja	(3,493,216.39)	3,880,927.46	1,980,894.13	1,937,362.68	2,323,350.45	2,738,970.40

Tabla 18. Flujo de Caja
Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 19

VAN
Tasa de Descuento Anual
2,333,203
37.46%

TIR
79.19%

PAYBACK SIMPLE

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Flujo	3,880,927.46	1,980,894.13	1,937,362.68	2,323,350.45	2,738,970.40
Flujo Acumulado	387,711.07	2,368,605.21	4,305,967.89	6,629,318.34	9,368,288.74

1
-

10.80

Años que se recupera la inversión Se recupera la inversión en 10 meses y 24 días

Desarrollo

$$323,410.62 \quad X = \quad 3493216.39$$

$$X = \frac{3493216.39}{323,410.62} = 10,80$$

$$\frac{0,80 * 360}{12} = 24 \text{ días.}$$

Tabla 18. Criterios evaluativos

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 20

	0	1	2	3	4	5
PAYBACK DESCONTADO						
Flujo	(3,493,216)	3,880,927	1,980,894	1,937,363	2,323,350	2,738,970
Flujo descontado	(3,493,216)	2,823,317	1,048,358	745,904	650,745	558,095

Años que se recupera la inversión

Se recupera la inversión en el 1 año. 7 meses y 20 días

Desarrollo Pay Back descontado

$$87363.17 \quad X = \quad 669899.55$$

$$X = \frac{669899.55}{87363.17}$$

$$X = \quad 7.67$$

$$\frac{12 \text{ meses}}{0.67} \quad X$$

$$\frac{0.67 * 360}{12} = 20 \text{ días}$$

Tabla 19. Criterios Evaluativos

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 21

Estado de cambios en el Patrimonio (\$)					
Detalle	Capital Social (\$)	Reserva Legal (\$)	Resultados Acumulados (\$)	Total (\$)	
1 de enero Año 1	3,493,216.39			3,493,216.39	
Utilidad Año 1			\$ 946,234.20	946,234.20	
31 de Dic. Año 1	3,493,216.39	-	946,234.20	4,439,450.59	
Pago Dividendo			(189,246.84)	-189,246.84	
Transf. Reserva Legal		\$ 164,662.62	(164,662.62)	0.00	
Utilidad Año 2			\$ 1,646,626.20	1,646,626.20	
31 de Dic. Año 2	3,493,216.39	164,662.62	2,238,950.94	589,682.95	
Pago de Dividendo			(329,325.24)	-329,325.24	
Transf. a Reserva. Legal		\$ 185,316.98	(185,316.98)	0.00	
Utilidad Año 3			\$ 1,853,169.84	1,853,169.84	
31 de Dic. Año 3	3,493,216.39	349,979.60	3,577,478.55	742,067.45	
Pago de Dividendo			(370,633.97)	-370,633.97	
Transf. a Reserva. Legal		\$ 217,840.18	(217,840.18)	0.00	
Utilidad Año 4			\$ 2,178,401.77	2,178,401.77	
31 de Dic. Año 4	3,493,216.39	567,819.78	5,167,406.18	922,844.35	
Pago de Dividendo			(435,680.35)	-435,680.35	
Transf. a Reserva. Legal		\$ 256,340.07	(256,340.07)	0	
Utilidad Año 5			\$ 2,563,400.66	2,563,400.65	
31 de Dic. Año 5	3,493,216.39	824,159.85	7,038,786.41	11,356,162.65	

Tabla 20. Estado de cambios en el patrimonio

Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 22

Balance General Proyectado					
Valores Estimados Anuales (\$)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Caja	1,480,927.46	3,272,574.76	4,880,612.20	6,833,328.68	9,136,618.73
Inventario	972,527.13	1,010,455.69	1,047,438.36	1,083,993.96	1,120,307.76
Inventarios de suministros y accesorios	2,400,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00	2,400,000.00
Total de activos corrientes	4,853,454.59	6,683,030.44	8,328,050.57	10,317,322.65	12,656,926.49
Activos fijos	83,153.00	83,153.00	83,153.00	83,153.00	83,153.00
Deprec. acum. activos fijos	(16,190.30)	(32,380.60)	(48,570.90)	(64,761.20)	(80,951.50)
Activos fijos netos	66,962.70	50,772.40	34,582.10	18,391.80	2,201.50
Otros activos	-	-	-	-	-
Amortización de otros activos	-	-	-	-	-
Total de Activos No Corrientes	66,962.70	50,772.40	34,582.10	18,391.80	2,201.50
Total de activos	4,920,417.29	6,733,802.84	8,362,632.67	10,335,714.45	12,659,127.99
Pasivos					
Impuestos por pagar	266,886.57	464,433.03	522,688.93	614,421.01	723,010.44
part. Trabaj	214,080.14	372,539.86	419,269.19	492,851.08	579,954.90
Total Pasivos a corto plazo	480,966.70	836,972.90	941,958.12	1,107,272.09	1,302,965.34
Documentos por pagar	-	-	-	-	-
Total pasivos a largo plazo	-	-	-	-	-
Total Pasivos	480,966.70	836,972.90	941,958.12	1,107,272.09	1,302,965.34
Patrimonio					
Capital	3,493,216.39	3,493,216.39	3,493,216.39	3,493,216.39	3,493,216.39
Utilidad del ejercicio	946,234.20	1,646,626.20	1,853,169.84	2,178,401.77	2,563,400.66
Utilidad de años anteriores	-	592,324.74	1,724,308.71	2,989,004.41	4,475,385.76
Reserva Legal	-	164,663	349,980	567,820	824,160
Total patrimonio	4,439,450.59	5,896,829.95	7,420,674.55	9,228,442.35	11,356,162.65
Total pasivo + patrimonio	4,920,417.29	6,733,802.84	8,362,632.67	10,335,714.45	12,659,127.99

Tabla 21. Balance Proyectado

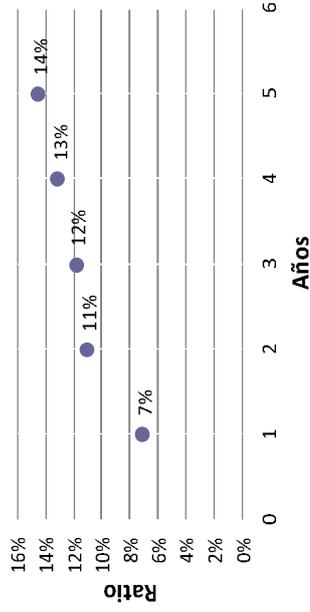
Elaborado por: Priscila Salazar

Anexo 23

Eficiencia Económica: Utilidad Neta/Ventas

T1	T2	T3	T4	T5
7%	11%	12%	13%	14%

Ratio Eficiencia Económica

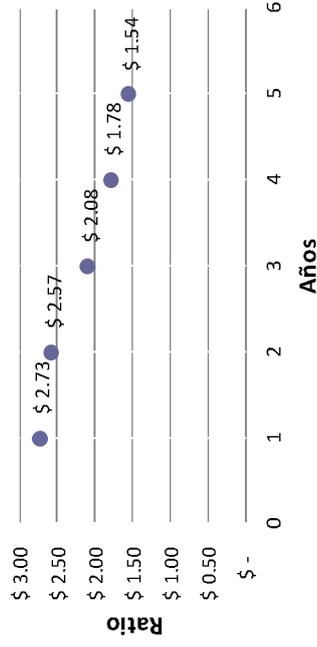


La empresa tiene una tendencia favorable en cuanto a su eficiencia económica. Mantiene un intervalo entre 7% y 14% durante los 5 años de proyección.

Rotación de Activos: Ventas/Total de Activos Promedio

T1	T2	T3	T4	T5
\$ 2.73	\$ 2.57	\$ 2.08	\$ 1.78	\$ 1.54

Ratio Rotación de Activos

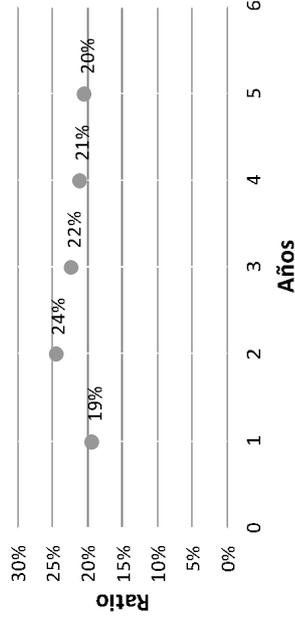


Por cada dólar que la empresa invierte en activos, la empresa obtiene cada año una mayor cantidad de ventas netas

ROA= Utilidad Neta/Activos Totales

T1	T2	T3	T4	T5
19%	24%	22%	21%	20%

ROA

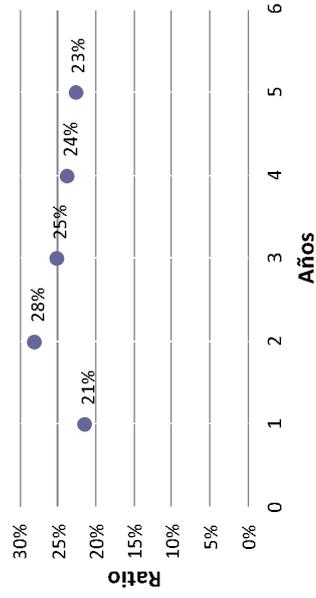


La inversión de los activos de la compañía ha sido eficiente, ya que estos presentan un porcentaje atractivo en cuanto al retorno de los mismos. Su intervalo fluctúa entre 19 y 24% durante los 5 años de proyección.

ROE= Utilidad Neta / Patrimonio

T1	T2	T3	T4	T5
21%	28%	25%	24%	23%

ROE

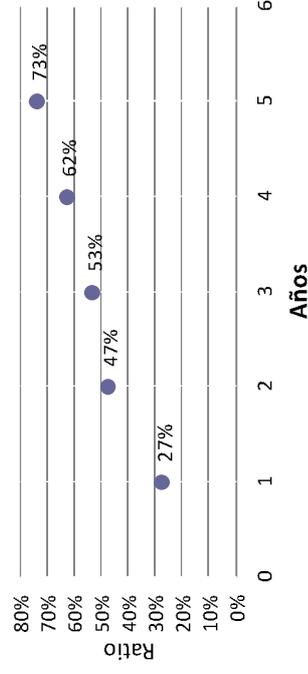


La inversión de los accionistas han generado un impacto positivo en cuanto a su utilidad durante los 5 años de operación. Su intervalo fluctúa entre 21 y 28%

Rendimiento sobre capital= Utilidad Neta / Capital

T1	T2	T3	T4	T5
27%	47%	53%	62%	73%

Rendimiento sobre el capital



Por cada dólar de capital invertido por parte de los accionistas, la empresa adquiere un rendimiento eficiente sobre la cantidad aportada. Su intervalo fluctúa entre 27 y 73% durante la vida del proyecto.

Margen de Utilidad Bruta= Utilidad Bruta / Ventas

Tabla 22. Ratios Financieros

Elaborado por: Priscila Salazar

