UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Plan estratégico para la mejora en la planificación y adquisición de productos de la empresa Nipro Medical Corporation con sede en Quito.

Danny Javier Proaño Boada

Quito, julio de 2021

Plan estratégico para la mejora en la planificación y adquisición de productos de la empresa Nipro Medical Corporation con sede en Quito.

Por

Danny Javier Proaño Boada

julio 2021

Aprobado:

Ing. Enyth Burbano Msc., Tutor

Ing. Jefferson G. Reyes S. MBA. PhD (c), Presidente del Tribunal

Ing. Paola Herrera MBA., Miembro del Tribunal

Ing. Christian Dávila Msc. PhD (c), Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año
Ing. Jefferson G. Reyes S. MBA. PhD (c)

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año
Ing. Paola Herrera MBA

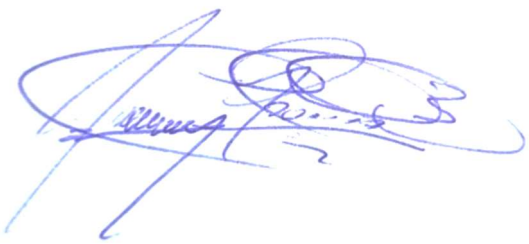
Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año
Ing. Christian Dávila Msc. PhD (c).

_____ día, mes, año

Ing. Jefferson G. Reyes S. MBA. PhD (c)
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Danny Javier Proaño Boada, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan estratégico para la mejora en la planificación y adquisición de productos de la empresa Nipro Medical Corporation con sede en Quito** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

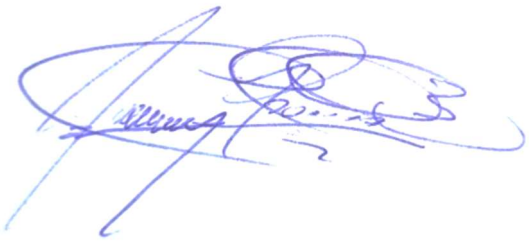


Danny Javier Proaño Boada
Correo electrónico: daproanobo@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Danny Javier Proaño Boada, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan estratégico para la mejora en la planificación y adquisición de productos de la empresa Nipro Medical Corporation con sede en Quito., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, julio de 2021



Danny Javier Proaño Boada
Correo electrónico: daproanobo@uide.edu.ec

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis hijos Eithan y Sebastián, quienes son la razón de mi felicidad, de mi esfuerzo y de buscar siempre mi superación personal.

A mis padres Fernando y Esperanza, que, a pesar de cualquier dificultad, han demostrado siempre tener absoluta confianza en mí y en mis capacidades, gracias a su constancia y ejemplo he aprendido que todo esfuerzo en la vida tiene su recompensa y hoy lo puedo ver reflejado en este trabajo.

Y en especial a Mayra, mi esposa, que día a día demuestra su amor, acompañamiento, comprensión, fuerza e incondicional apoyo que me permite encontrar un equilibrio en mi vida para entregar lo mejor de mí, nunca podré pagar todo lo que has hecho por nuestra familia.

Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las autoridades y personal docente de la Universidad Internacional del Ecuador que cumplen con la formación de intachables profesionales y seres humanos que aportan al Ecuador con mucha honestidad y transparencia.

En especial a Enyth, mi tutora por su acompañamiento en el desarrollo de este trabajo, a la empresa Nipro Medical Ecuador por su apertura para lograr obtener la información necesaria para elaborar con éxito este documento, a mis mejores amigos Carlos y David que, me han motivado a concluir mis estudios de pregrado y, en general a todas las personas que a través de estos años me han brindado apoyo.

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico se desarrolla para la empresa Nipro Medical Ecuador para mejorar sus procesos y en especial la planificación y adquisición de productos. Los errores en la planificación y obtención de la demanda real producen elevados niveles de inventario y utilizan de forma ineficiente el capital de trabajo de la empresa lo que limita la posibilidad de invertirlos en oportunidades que generen valor.

Nipro Medical Ecuador tiene desde hace más de 15 años como principal actividad la importación, distribución y comercialización de equipos y dispositivos médicos de calidad mundial para atender la demanda de las casas de salud públicas y privadas en el Ecuador. Para lograr conseguir los objetivos a largo plazo planteados se estima la utilización de $ 417,782.00 dólares que se destinarán principalmente a la contratación de personal para llegar a captar más clientes mediante la ampliación del territorio que actualmente cubre el área comercial, con actividades para recuperación efectiva de cartera y con capacitación e implementación de nuevos procesos en beneficio de la empresa.

Por medio de un análisis del entorno y de un diagnóstico estratégico, se ha logrado conocer aspectos externos relevantes que afectan o benefician a la industria de la salud y aspectos internos que resaltan las fortalezas y debilidades que permiten conocer la realidad actual de la empresa. A su vez, se desarrollaron diversas matrices facilitando la implementación de estrategias y objetivos alineados a la visión empresarial a lograr en un tiempo máximo de cinco años como lo son aumentar el volumen de ventas, mejorar la liquidez de la empresa y reducir los niveles de inventario. Estos son evaluados con distintas perspectivas para de alguna forma garantizar su correcta implementación y en el caso de ser necesario realizar correctivos para lograr una mejora continua.

Abstract

This strategic plan is developed for the company Nipro Medical Ecuador in search of improving its processes and especially the planning and procurement of products. Errors in planning and obtaining the actual demand produce high levels of inventory they use the working capital of the company inefficiently, which limit the possibility of investing them in opportunities that generate value.

Nipro Medical Ecuador's main activity for more than 15 years has been the import, distribution and marketing of world-class medical equipment and devices to meet the demand of public and private health care facilities in Ecuador. In order to achieve the long-term objectives set forth, it is estimated that approximately US$ 417.782.00 will be used mainly for hiring personnel to attract more clients by expanding the territory currently covered by the commercial area, with activities for effective portfolio recovery and with training and implementation of new processes for the benefit of the company.

Through an analysis of the environment and a strategic diagnosis, it has been possible to know relevant external aspects which affect or benefit the health industry and internal aspects that highlight the strengths and weaknesses that allow us to know the current reality of the company. At the same time, several matrices were developed to facilitate the implementation of strategies and objectives aligned with the business vision to be achieved in a maximum period of five years, such as increasing sales volume, improving the company's liquidity and reducing inventory levels. These are evaluated from different perspectives in order to guarantee their correct implementation and, if necessary, to make corrective actions to achieve continuous improvement.

Contenido

Lista de Tablas xiii

Lista de Figuras xv

Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector 1

Justificación del Problema 2

Planteamiento del problema 3

Alcance 3

Objetivo General 4

Objetivos Específicos 4

Situación General del Sector 5

Panorama Actual del Sector / Industria 8

Perspectivas de Crecimiento del Sector 9

Resumen 10

Capítulo 2: Filosofía Empresarial 11

Antecedentes 11

Visión 12

Misión 12

Valores 13

Código de Ética 13

Resumen 14

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa 15

Análisis Competitivo del País 15

Condiciones de la demanda 18

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas 19

Sectores relacionados y de apoyo 21
Influencia del análisis en el sector 22
Análisis del Entorno PESTEC (PESTE) 25
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) 26
Fuerzas económicas y financieras (E) 28
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) 31
Fuerzas tecnológicas y científicas (T) 33
Fuerzas ecológicas y ambientales (E) 35
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) 36
La Organización y los competidores 37
Poder de negociación de los proveedores 37
Poder de negociación de los compradores 38
Amenaza de los sustitutos, Amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores 39
Resumen 41
Capítulo 4: Evaluación Interna 43
Análisis Interno AMOFHIT 43
Administración y gerencia (A) 43
Marketing y ventas (M) 44
Operaciones y logística. Infraestructura (0) 46
Finanzas y contabilidad (F) 50
Recursos humanos (H) 50
Sistemas de información y comunicaciones (I) 51
Tecnología e investigación y desarrollo (T) 52
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) 53

Resumen 54

Capítulo 5: El Proceso Estratégico 55

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción 55

Intereses Organizacionales y potencial organizacional 56

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA) 56

Matriz Boston Consulting Group (MBCG) 58

Estrategias Retenidas y de Contingencia 62

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo 64

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos 64

Resumen 65

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia 67

Objetivos de Corto Plazo 67

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo 68

Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos 69

Políticas de cada Estrategia 70

Estructura de la Organización 71

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social 71

Recursos Humanos y Motivación 74

Gestión del Cambio 74

Evaluación Estratégica 75

Perspectivas de control 75

Perspectiva de aprendizaje interno 75

Perspectiva de procesos 75

Perspectiva de clientes 76

Perspectiva financiera 76

Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard) 77

Resumen 82

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones 83

Plan Estratégico Integral (PEI) 83

Futuro del Sector objeto de estudio 85

Conclusiones 85

Recomendaciones 87

Referencias 89

Apéndice A: Cronograma 94

Apéndice B: Ventas 95

Apéndice C: Presupuesto 97

Lista de Tablas

Tabla 1 Países de Origen de Dispositivos Médicos, Equipos e Instrumentos Importados. 23

Tabla 2 Ranking proveedores de dispositivos e insumos médicos en Ecuador año 2019. 23

Tabla 3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos Nipro Medical 2020. 36

Tabla 4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos Nipro Medical 2020. 53

Tabla 5 Matriz FODA de Nipro Medical Ecuador. 57

Tabla 6 Participación de la empresa y crecimiento del mercado en cada línea de negocio. 60

Tabla 7 Matriz de decisión de la empresa Nipro Medical Ecuador. 62

Tabla 8 Matriz Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo. 64

Tabla 9 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y sustitutos. ..65

Tabla 10 Matriz de recursos Nipro Medical Ecuador. 69

Tabla 11 Políticas para cada estrategia retenida de Nipro Medical. 70

Tabla 12 Proyección de ventas totales para cinco años basado en el 5% de incremento anual. 78

Tabla 13 Ratios de liquidez actuales de Nipro Medical 78

Tabla 14 Ratios de liquidez proyectados de Nipro Medical 78

Tabla 15 Proyección de reducción de inventario y meses de cobertura 79

Tabla 16 Utilidad proyectada y valores actualizados 80

Tabla 17 Tablero de Control - Balance Scorecard Nipro Medical Corp. 81

Tabla 18 Plan Estratégico Integral Nipro Medical Ecuador. 84

Tabla A 1 Cronograma de implementación de objetivos de Nipro Medical Ecuador ..……94

Tabla B 1 Ventas proyectadas para cinco años basado en el 5% de incremento anual alineado con el OLP1 ……95

Tabla B 2 Proyección de ventas – gastos y utilidad final……..96

Tabla C 1 Proyección de sueldos en contratación de personal nuevo……...97

Tabla C 2 Detalle de presupuesto estimado……..98

Lista de Figuras

Figura 1 : Estructura del Sistema Nacional de Salud 7

Figura 2: Ranking histórico del Ecuador- Reporte Global de Competitividad. 15

Figura 3: Ranking comparativo entre líderes de la región y el Ecuador. 16

Figura 4: Los determinantes de la ventaja nacional Modelo del Diamante 17

Figura 5: Necesidades de Salud en el Ecuador. 24

Figura 6: Distribución de servicios de salud en el Ecuador. 25

Figura 7: Producto Interno Bruno – PIB Ecuador. 29

Figura 8: Crecimiento económico e indicadores sociales. 31

Figura 9: Indicadores Sociales. 32

Figura 10: Tasa de Desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2010-2018. 32

Figura 11: Tasa de Desempleo por sexo a nivel nacional 2010-2018. 33

Figura 12: Gasto en Actividades de Innovación. 34

Figura 13: Fuerzas que conducen a la competencia en la industria. 37

Figura 14: Estructura organizacional actual del área de operaciones. 44

Figura 15: Estructura organizacional actual gerencia de línea. 45

Figura 16: Responsabilidades esenciales actuales área de operaciones. 46

Figura 17: Centro de Distribución CD Quito 48

Figura 18: Centro de Distribución CD Guayaquil. 48

Figura 19: Paraguas estratégico actual área operaciones. 49

Figura 20: Herramientas tecnológicas desarrolladas por TI. 52

Figura 21: Plano de matriz BCG de la empresa Nipro Medical Ecuador. 60

Figura 22: Estructura organizacional de Nipro Medical Ecuador. 71

Figura 23: Plan de Reforestación anual Nipro Medical Reserva Ecológica Cayambe. 72

Figura 24: Actividades anuales de trabajo social Nipro Medical Ecuador. 73

Figura 25: Programa de responsabilidad social Un Pinchazo al Corazón. 73

Figura 26: Mapa estratégico Nipro Medical Ecuador. 77

Figura 27: Proyección de disminución de cobertura hasta 2023. 79

Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector

Actualmente la competitividad entre las empresas está marcada por su capacidad para adaptarse a un mercado globalizado que busca la mejora continua, las fronteras ya no son un impedimento para que nuevos competidores se abran paso para hacer del mercado un sitio mucho más competitivo. Aquí es cuando la cadena de abastecimiento necesita de reconocimiento dentro de la empresa ya que su importancia en la planificación y la logística desempeñan un factor determinante en el tiempo de respuesta que se pueda dar a un cliente ante sus necesidades.

"La logística se consolidó durante la Segunda Guerra Mundial y, finalizada la contienda, se produjeron importantes cambios, tanto en la situación económica como en las tecnologías, que propiciaron que se extendiera al ámbito de la empresa." (Escrivá, Savall, & Martínez, 2014)

El ingreso de nuevas marcas eleva mucho más la importancia de hacer de la logística una ventaja competitiva. Según Martín Andino (2006) "Logística es el arte de gestionar eficaz y eficientemente el flujo de bienes que discurren entre proveedores y clientes, cuales quiera que sean éstos.".

Mediante la correcta aplicación de la logística se busca reducir tiempos y optimizar costos para generar herramientas que permitan estimar de mejor manera el comportamiento de la demanda a futuro mediante pronósticos eficaces con asertividad deseable y alineados a los presupuestos anuales previamente aprobados. Esto conlleva a lograr generar pedidos a tiempo con el ciclo de compras adecuado.

Según Escrivá, Savall, & Martínez (2014) definen al ciclo de compras como "La secuencia temporal de actividades que da lugar a la realización de una compra". Es muy importante mantener niveles de inventario adecuados dentro de los centros de distribución evitando sobre stocks y rupturas de inventario. "La clave para cualquier

modelo de negocio es conocer cuáles son los niveles máximos que no se deben sobrepasar sin que afecte de forma significativa al negocio.” (Meetlogistics, 2020).

Esto genera la necesidad de contar con un proceso de planificación y adquisición robusto que soporte las operaciones del área de Supply Chain en base a una planeación técnica dentro de la cadena de suministros para reducir niveles de inventario, comprar lo que la demanda requiere y reducir los tiempos de reabastecimiento. (Cano Monteverde, 2018)

En el presente capítulo se dará a conocer la importancia del sector de la salud donde se desempeña Nipro Medical Corp. para facilitar el entendimiento y la importancia de la empresa en dicho sector, así como también conocer sobre los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas y cómo este sector ha evolucionado a través de los años. Finalmente, se indaga sobre cómo la pandemia afectó en el sector y cuál es el impacto económico del mismo en el Ecuador.

Justificación del Problema

No se puede mantener la gestión logística dentro de los marcos tradicionales, la inestabilidad, emergencias sanitarias, riesgo país, hacen urgente el iniciar un proceso de innovación y mejora en toda la cadena de abastecimiento (Quevedo Cassana, 2010).

Mediante este plan, se buscará cubrir la necesidad que tiene la empresa de incorporar nuevas estrategias para adaptarse de manera eficaz al entorno cambiante, así como se encargará de estudiar el área de Supply Chain de Nipro Medical Corporation Ecuador para llegar a implementar un proceso a la gestión de compras que impacte con decisiones estratégicas sobre los actores que afectan a la planificación y pronóstico de la demanda futura.

Planteamiento del Problema

Actualmente la empresa usa el ERP SAP pero no de forma integrada lo que dificulta la obtención de datos que aporten a la toma de decisiones sobre el inventario lo que impide determinar las mejores prácticas y así establecer propuestas de mejora que lleven a la empresa a recuperar los niveles de inventario que últimamente ha incrementado en cantidad y reducido en rotación (Quevedo Cassana, 2010), esto debido a que no se cuenta con planes de venta debidamente analizados y soportados por los encargados de cada línea de negocio y por consecuencia las compras se vienen realizando basadas en el promedio de venta de los últimos meses sin tomar en cuenta distintos factores que pueden afectar este promedio como lo es la falta de inventario, negocios o ventas puntuales, etc.

Se hace urgente el involucramiento de todas las áreas de la compañía para llevar un mejor control en los procesos y hacer un seguimiento oportuno a todos los compromisos de mejora para medir el desempeño de estos, así como establecer una correcta segmentación ABC de productos que permitan establecer prioridades de compra y seguimiento periódico a productos prioritarios y así realizar una medición efectiva al pronóstico de ventas y actuar enfocados sobre los SKUs realmente importantes y de mayor peso en ventas de la empresa. (Cano Monteverde, 2018)

Alcance

El presente plan tiene como alcance en primer lugar el implementar en el área de Supply Chain de la empresa Nipro Medical Corporation un proceso de planificación y adquisición de productos para establecer, delimitar y socializar las responsabilidades de las diferentes áreas de la empresa para con el proceso logístico de compra. Con esto se mejorará la rentabilidad de la empresa y el uso del capital de trabajo por medio de un respaldo matemático en el que se identifique cuáles son los SKU de mayor rotación en

base a toda la data de ventas histórica de la empresa, así como también identificar los SKU que pertenecen al Pareto de venta de cada una de las líneas de negocio para realizar una correcta segmentación de productos ABC e iniciar el levantamiento de pronósticos de venta que permitan establecer un plan de demanda mensualizada a futuro. Con esta base se puede mejorar la emisión de pedidos a los diferentes proveedores.

Por otra parte, se implementarán métricas e indicadores sobre la asertividad de la planificación de la demanda (forecast accuracy) para identificar posibles desviaciones y poder tomar acciones correctivas que permitirán mantener mejores niveles de inventario.

Por último, el presente proyecto servirá como punto de partida para continuar indagando en el tema, encontrando oportunidades de mejora como un proceso de mejora continua, ya que sería imposible abarcar todas las soluciones posibles a la problemática de abastecimiento en una primera y única instancia.

Objetivo General

Implementar un plan estratégico para mejorar la planificación y adquisición de productos mediante el desarrollo de planes de venta y herramientas de control de compras.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual del sector para conocer la problemática actual y establecer el alcance de este plan, así como entender las perspectivas de crecimiento.
- Conocer a profundidad la filosofía empresarial de la empresa Nipro Medical Corp. para alinear el desarrollo de este plan con la misión empresarial y su código de ética.

- Analizar mediante la evaluación externa las condiciones actuales de la industria de la salud resaltando el sector de insumos médicos conociendo los aspectos relevantes de los competidores y evaluando la incidencia de los factores externos en la economía actual.
- Diagnosticar mediante la evaluación interna la situación actual de la empresa identificando las necesidades de las diferentes áreas y en especial Operaciones y Logística, estableciendo planes de mejora.
- Desarrollar estrategias y definir objetivos a largo plazo que faciliten la identificación y aprovechamiento de oportunidades y fortalezas mediante el análisis y uso de varias matrices.
- Realizar la correcta asignación de recursos a los objetivos a corto plazo planteados y establecer políticas que permitan generar mejoras en el proceso de adquisición y compra de productos mediante la aplicación de la evaluación estratégica y el uso del tablero de control.
- Definir conclusiones y recomendaciones que apunten a la mejora continua para utilizar de forma más eficiente el capital de trabajo de la empresa.

Situación General del Sector

El sector de la salud internacional ha ido evolucionando con el paso de los años, antiguamente esta actividad se relacionaba directamente con intereses religiosos, políticos y económicos de las colonias con mayor riqueza.

La salud internacional como concepto en el siglo XX fue evolucionando en cinco etapas diferenciadas. En la primera etapa, coloniales con riqueza se enfocaron en actividades médicas en Asia, África y Las Américas con principal foco curativo en los administradores de las colonias y de otros residentes europeos y sus respectivas familias. La segunda etapa (1830-1924) data de todas las actividades de salud formales

e informales orientadas a prevenir la diseminación de las enfermedades infecciosas en los países cercanos y aquí se crean las primeras organizaciones de salud internacional.

La tercera etapa (1900-1946) surge de actividades preventivas dentro de los países y el control de enfermedades siguió siendo el objetivo dominante. Las organizaciones privadas no religiosas tuvieron mucha importancia. La cuarta etapa (1946-1978) tuvo sus inicios con la creación de la OMS y su principal característica es la ampliación de las funciones y objetivos de las agencias internacionales de salud. La quinta etapa (1978 a la fecha) ha estado marcada por el conflicto entre la atención primaria a la salud y la atención primaria a la salud selectiva y por el resurgimiento de los programas de salud verticales tales como el "Programa de Sobrevivencia y Desarrollo en la Infancia" encabezado por UNICEF, las "Iniciativas de Maternidad Segura" del Banco Mundial y el programa de "Mejor Salud a través de la Planificación Familiar" apoyado por el Consejo de Población. (Gómez-Dantés & Khoshnood, 1991) .

Otra de las instituciones que también aporta con programas y préstamos a las naciones en búsqueda del desarrollo de la salud y de dotar a los países de herramientas para acceso a la misma es el Banco Mundial BM que dentro de sus publicaciones cita:

> En las últimas dos décadas, en muchas partes del mundo se ha ampliado el acceso a servicios médicos y cobertura de intervenciones clave sin embargo en muchos países aún existen grandes brechas en la cobertura, en particular entre las comunidades pobres y marginadas. Incluso cuando los servicios médicos están disponibles, los países de todos los niveles económicos a menudo enfrentan problemas para garantizar la calidad y la asequibilidad de los servicios de salud. (Banco Mundial, 2020)

En cuanto a los insumos y dispositivos médicos sobre los cuales centra su negocio Nipro Medical Corporation según (Organización Mundial de la Salud, 2020)

son esenciales para que la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de enfermedades sean seguros y eficaces. El logro de los objetivos de desarrollo relacionados con la salud, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, depende de que se fabriquen, adquieran, gestionen y utilicen dispositivos médicos de buena calidad, seguros y compatibles con los entornos en que se emplean.

Ahora bien, si se analiza el sector salud dentro del Ecuador, se puede evidenciar algo que dista mucho de ser un sistema integrado sino más bien se evidencia que dentro del propio sistema público hay entidades que operan de forma autónoma como lo son la salud policial, militar, municipal, SOLCA y por último la medicina privada. (Suárez, 2019)

Sin embargo, en la Constitución del Ecuador del 2008 se establece la salud como un derecho garantizado por el Estado (Art. 32) donde se indica que el sistema de salud ecuatoriano comprenderá a los siguientes como parte misma del sistema: (Grupo FARO, 2020)

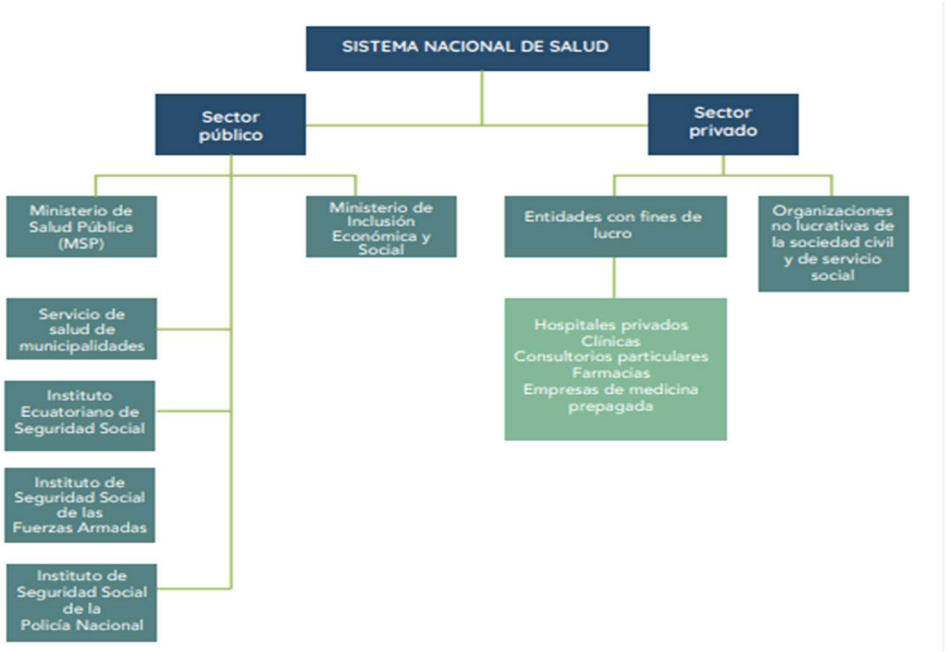


Figura 1 : Estructura del Sistema Nacional de Salud

Tomado de: *"Dirección Nacional de Articulación y Manejo del Sistema Nacional de Salud y de la Red Pública" Grupo FARO 2020 (https://grupofaro.org)*

Panorama Actual del Sector / Industria

El mercado de dispositivos médicos ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años; ahora se busca mejorar el bienestar de las personas con la implementación de tecnología en estos insumos, en la actualidad no se sabe con exactitud cuántos tipos diferentes de dispositivos médicos existen en el mundo, se calcula que este número es mayor a 10, 000. (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

La actual pandemia ha colocado una presión sin precedentes sobre el sistema nacional de salud que desencadenó en una alta demanda de servicios de atención médica, requerimiento de insumos y equipos para atención respiratoria, camas para cuidados intensivos, etc. Esta enfermedad no ha dado tregua e invita a revisar con más detenimiento la publicación de MedlinePlus en la que indica:

> La diseminación de una enfermedad no se detiene en las fronteras de los países. Con el mayor número de personas que viven en ciudades muy pobladas, es más fácil la propagación de los gérmenes. Las enfermedades infecciosas que surgen en cualquier lugar del mundo pueden llegar a otro país muy rápido. Esto dificulta el tratamiento de algunas enfermedades. (MedlinePlus, 2020)

En el Ecuador y en varias partes del mundo muchos profesionales de la salud se contagiaron e incluso fallecieron por el virus Covid-19 así como policías, militares, personal de transporte, bomberos que de una y otra forma se sumaron a las víctimas por no contar con los suministros de protección adecuados debido a la escasez y demora en la llegada de estos insumos, donde se notó sin lugar a dudas la falta de conocimiento para adquirir estos dispositivos y abastecer en tiempo adecuado a las distintas casas de salud con los mismos.

Perspectivas de Crecimiento del Sector

Existen diversos factores que inciden las perspectivas de crecimiento del sector salud, una de estos es la tecnología ya que su adopción últimamente ha elevado la necesidad de hospitales, clínicas, laboratorios, etc., de contar con equipos que ayuden al personal médico a realizar trabajos que antes no era posible hacerlo. Por otra parte, otro de los factores es el crecimiento de la población, mientras más gente exista en el planeta las necesidades de contar con atención médica seguirá aumentando de la mano y por lo tanto la industria dedicada a la salud aumentará su crecimiento y por último hay que tomar en cuenta las nuevas enfermedades que han aparecido como el caso del Covid19 que aumentó el uso de máquinas e insumos que se utilizan para controlar la respiración valorados en casi 10 millones de dólares; sin embargo, se proyecta un crecimiento a más de 30 millones para 2021 en Latinoamérica (El Hospital, 2019).

También es necesario analizar los índices de crecimiento de las diferentes enfermedades ya existentes, como por ejemplo el aumento de la obesidad de las personas en varios países conduce a enfermedades del corazón o diabetes y por lo tanto son muy necesarias máquinas e insumos que ayuden a combatir estas enfermedades que se presentan en nuevos huéspedes.

> América Latina es una región de contrastes con altibajos económicos, pero con gran confianza en un mejor futuro. De acuerdo con estimaciones de CHEManager International, el mercado general de salud local crecería a una tasa anual del 7,9 %, desde un volumen de US$364.5 mil millones en 2016 hasta unos US$525.3 mil millones para 2021, y la proyección se mantiene con el aumento en la demanda de algunos productos y servicios. (Bonilla, 2019)
>
> Referente a equipamiento hospitalario para tratamientos, se observa un desarrollo constante en los últimos años. Se prevé que los dispositivos de

asistencia cardíaca en Latinoamérica crecerán a una tasa compuesta anual (CAGR, por su sigla en inglés) de 7,5 % y alcanzarán un valor de 151 millones de dólares para 2021.

De igual manera, se pronostica que el mercado de radiofármacos en la región aumente a una CAGR del 12 % hasta 2021, y las bombas de infusión y los accesorios relacionados sean un mercado de 672 millones de dólares para el mismo año, con una CAGR de 6,6 % proyectada.

No es extraño que este aumento en la capacidad instalada se combine con un incremento en las necesidades de personal. Según HospiScope, varios hospitales reportan progresión en términos de capital humano. Entre 2016 y 2017, en Costa Rica, por ejemplo, se contrató 24 % más de médicos, Chile 13 % en médicos generales, Panamá, un refuerzo del 47 % en enfermeras generales, Puerto Rico, 21 % en médicos y México 9 % en médicos generales. (El Hospital, 2019)

Resumen

El sector de la salud es unos de los pilares más importantes dentro de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Es necesario estar atentos para saber identificar brotes de enfermedades y aprender de la pandemia actual para evitar su propagación. Conocer sobre la importancia de la logística es fundamental para garantizar un adecuado abastecimiento de productos, para lo cual se han establecido objetivos que ayudarán a desarrollar este plan en búsqueda de una mejora en el proceso de planificación y compra motivados por los números atractivos que muestra la industria en cuanto a sus perspectivas de crecimiento.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

En este capítulo se va a conocer más ampliamente qué es y a qué se dedica la empresa Nipro Medical Corp., cuáles son sus inicios, cómo ha ido desarrollándose a través del tiempo, cuáles son sus valores, su misión, visión y cuál es el código de ética sobre el que opera.

Antecedentes

Dentro de las empresas que ofrecen insumos médicos en Ecuador se encuentra Nipro Medical Corporation que será sujeto de estudio en el presente plan. Nipro es una corporación japonesa fundada en 1954 en Osaka Japón con una filosofía directiva clara de contribuir a la sociedad a través de su gestión empresarial y sus líneas de productos. Con 20,000 empleados, y 15 centros de producción, empaque y distribución a nivel global, la compañía ha extendido sus operaciones con oficinas en más de 40 países en los cinco continentes, caracterizándose por ofrecer productos de calidad e innovación tecnológica.

Nipro inició sus operaciones en el Ecuador en mayo del 2002 con su oficina principal en la ciudad de Quito. A través de su permanente investigación y alianzas estratégicas, hoy ofrece productos tecnológicos como órganos artificiales (equipos de diálisis), órganos circulatorios, agentes de test y diagnóstico, soluciones para inyección e infusión, medicamentos farmacéuticos y productos de vidrio farmacéutico que satisfacen las necesidades de los pacientes en un amplio rango de áreas de la salud. Nipro Medical Corporation pretende seguir adelante trabajando en procesos que aseguren cada vez más la calidad de sus marcas y fortaleciendo el desarrollo de nuevos productos con tecnología de punta, que estén alineados con las principales tendencias de los mercados mundiales para mejorar el cuidado de la salud en las áreas de prevención y tratamiento, y de esta forma contribuir al bienestar de las personas a nivel

global. Nipro se encuentra explorando nuevos campos de la investigación, como, por ejemplo; el desarrollo de dispositivos de regeneración de nervios que utilizan materiales reabsorbibles, sistemas de cultivo de células madre del cordón umbilical, nuevos conceptos como productos de sangre artificial y tecnologías de punta que estarán al servicio de las personas muy pronto. Nipro ofrece cobertura a nivel nacional con cuatro oficinas comerciales en Quito, Guayaquil, Cuenca y Portoviejo y dos centros de bodegaje y distribución en Quito y Guayaquil. (NIPRO Medical Corporation, 2020)

Visión

Según D'Alessio la visión es "la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en el estado actual y futuro de la organización bajo análisis." (D'Alessio , 2008)

La visión de Nipro Medical Corporation es:

> Posicionarnos al 2025 como la Empresa número uno del Ecuador en crecimiento e innovación, buscando una competitividad y desarrollo, para ser reconocidos dentro de los proveedores de salud del mercado ecuatoriano como la primera opción en la adquisición de equipos, insumos y dispositivos médicos. (NIPRO Medical Corporation, 2020)

Misión

D'Alessio describe a la misión como "el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización, responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito." (D'Alessio , 2008)

La misión de Nipro Medical Corporation es:

> Ser el socio estratégico de elección de nuestros clientes, enfocados en entregar

productos de calidad en función del bienestar de los pacientes. Somos un equipo humano altamente capacitado y comprometido en brindar la mejor atención a nuestros consumidores con el objetivo de cubrir sus necesidades en el área de la Salud. (NIPRO Medical Corporation, 2020)

Valores

D'Alessio afirma que "los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad." (D'Alessio , 2008).

Los valores de Nipro Medical Corp. Ecuador son los siguientes:

- Trabajo en equipo: para buscar conseguir la ejecución de proyectos de forma armónica utilizando herramientas de comunicación, complementariedad, coordinación y confianza.
- Compromiso: como garantía para mantenerse en el mercado laboral competitivo para elevar el desempeño y el nivel de los equipos de trabajo sin abandonar tareas sin haberse ejecutado completamente.
- Innovación: con criterios que generen valor para la empresa con ideas que tengan valor por su comercialización.
- Pasión: aprovechando esta emoción intensa para que los empleados sientan a la empresa como suya y busquen cada día la ejecución de sus metas.
- Eficiencia: para utilizar los recursos de la mejor manera posible y que esto lleve a la empresa a alcanzar sus objetivos con la optimización de gastos.

Código de Ética

Para D'Alessio el código de ética es "donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización." (D'Alessio , 2008)

Por ahora Nipro maneja un código de ética que se alinea con su política de calidad en la que indica textualmente:

> Somos una empresa de categoría mundial, con un equipo humano calificado, con una elevada vocación por el servicio al cliente y con el firme compromiso en impulsar nuestra cultura de calidad, la cual se basa en los siguientes principios: Integridad personal, compromiso, cumplimiento, conciencia, identificación y transparencia. (NIPRO Medical Corporation, 2020)

Resumen

El lograr identificar los elementos que componen la filosofía empresarial como la misión, visión, valores y código de ética es de gran importancia ya que sin estos resultaría imposible saber cuál será la razón de ser de la empresa y cómo se va a diferenciar de sus competidores frente al mercado en su diario accionar. La misión y visión de la empresa están bien encaminados a un futuro prometedor y sus valores y código de ética permitirán alinear las actividades de la organización con los objetivos propuestos para alcanzar su visión.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

En presente capítulo se realizará un análisis completo de los factores externos que pueden afectar a la industria de la salud para tener una visión más amplia y conocimientos sólidos del mercado y cómo influye cualquier cambio en el entorno directa o indirectamente en la empresa. Se conocerán cuáles son los competidores más importantes que pudiesen presentar un riesgo para la empresa indagando sobre sus estrategias, dicha información será complementada con un estudio del entorno analizando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos lo que dará paso a la realización de la matriz MEFE

Análisis Competitivo del País

"El análisis competitivo es un proceso que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar la conducta de los competidores más significativos." (Hax & Majluf, 2004).

Según el Foro Económico Mundial WEF (siglas en inglés) el Ecuador, desde el 2009 y 2019 se ha posicionado entre un rango de puestos de 100 al 70. En el año 2019, el Ecuador se ubicó en la posición 90 del ranking entre 141 economías, cayendo cuatro posiciones respecto al año 2018. (FEDEXPOR, 2020)

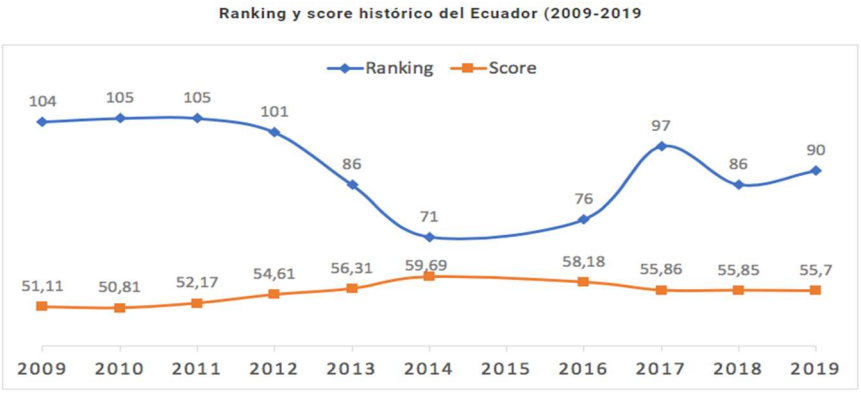


Figura 2: Ranking histórico del Ecuador- Reporte Global de Competitividad.

Tomado de: *FEDEXPOR 2020 (www.fedexpor.com)*

Esto deja al Ecuador con un rezago frente a sus competidores en la región donde los países que lideran el ranking son Chile, México, Uruguay, Colombia y Costa Rica y su comparativo con el Ecuador son:

Ranking Global	Ranking Regional	Países de la Región	Índice 2018	Índice 2019	Variación	Puntuación
33 / 141	1 / 18	Chile	33	33	0 =	70,50 / 100
48 / 141	2 / 18	México	46	48	-2 ↓	64,90 / 100
54 / 141	3 / 18	Uruguay	53	54	-1 ↓	63,50 / 100
57 / 141	4 / 18	Colombia	60	57	+3 ↑	62,70 / 100
62 / 141	5 / 18	Costa Rica	55	62	-7 ↓	62,00 / 100
90 / 141	12 / 18	Ecuador	86	90	-4 ↓	55,70 / 100

100 = Más competitivo

Figura 3: Ranking comparativo entre líderes de la región y el Ecuador.

Tomado de: *FEDEXPOR 2020 (www.fedexpor.com)*

Según Porter (2009) la riqueza de las naciones se gesta en el nivel microeconómico, es decir, por las empresas que operan en cada economía. Es por esto que es muy importante que las empresas puedan operar en un ambiente de igualdad y libertad con condiciones que garanticen su prosperidad en un mercado abierto a la competencia leal, para que cada una pueda ofrecer los productos y servicios con el valor agregado que cada una considere necesario y sea únicamente el consumidor el que determine el futuro de cada compañía.

Para el Ecuador se presenta un futuro a corto plazo con expectativas no muy prometedoras en varios aspectos por lo que se necesita de ideas viables y urgentes para cambiar las pesimistas previsiones económicas y sociales. Si bien es cierto, la crisis económica del país se ha agudizado debido en gran parte a la paralización de las actividades productivas por motivo de la pandemia mundial que se presentó con fuerza

desde febrero del 2020 en esta parte del planeta agravando los problemas que el país viene presentando en lo social, político y económico desde mediados del año 2015.

En el 2020 la economía se desplomó a un decrecimiento interanual de 8.9% lo que estuvo dentro de las estimaciones realizadas por el Banco Central donde se anunció un decrecimiento de entre 7.3% y 9.6% (Banco Central de Ecuador, 2020), lo que es un factor alarmante si se compara con la cifra de crecimiento de la población de 1.8% anual presentada por el Banco Mundial, ya que cada vez hay mayores necesidades de empleo, alimentación, vivienda que no son acompañadas con el crecimiento económico.

Para lograr entender los siguientes conceptos es importante indagar sobre el Diamante de Porter que es un modelo que plantea bases de cómo se puede llegar a lograr objetivos considerando cuatro atributos genéricos, los cuales marcan el lugar donde se va a obtener o no una ventaja competitiva analizando como se presentan las naciones, los sectores industriales y cada empresa individualmente.

Figura 4: Los determinantes de la ventaja nacional Modelo del Diamante
Tomado de: *"El proceso estratégico" - Fernando D'Alessio 2008*

Condiciones de la demanda

Cuando se necesita diferenciarse de la competencia hay que entender el comportamiento de la demanda, anticiparse a conocer que es lo que necesitan los clientes ha dado muy buenos resultados a varias empresas ya que entre más información se tenga de los consumidores se puede dirigir los esfuerzos de la empresa a crear una ventaja competitiva orientada a satisfacción de esta demanda, a la innovación y a presentar alternativas de comercialización eficaces, logrando una diferenciación con sus competidores extranjeros.

Las condiciones de la demanda de equipos, insumos y dispositivos médicos han tenido severas variaciones en el año 2020 debido principalmente al azote de la pandemia por coronavirus Covid-19 a nivel mundial y principalmente en Ecuador.

Pero, ¿Qué son los dispositivos médicos? Según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador los dispositivos médicos son:

> Todos aquellos instrumentos, aparatos, materiales reactivos o artículos, incluyendo software; usados solos o en combinación, directamente en seres humanos para la prevención, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de enfermedades o discapacidades y para la investigación en medicina. Se considera dispositivos médicos, por ejemplo, vendas y jeringas, catéteres, material de quirófano y de esterilización, al igual que a los equipos médicos de diagnóstico como glucómetros, tensiómetros, fonoendoscopios, etc., los cuales desempeñan un papel fundamental en los diferentes centros de atención de salud. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2021)

> Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud enfatiza que los dispositivos médicos son esenciales para que la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de enfermedades y dolencias sean seguros y eficaces. El logro

> de los objetivos de desarrollo relacionados con la salud, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, depende de que se fabriquen, regulen, planifiquen, evalúen, adquieran, gestionen y utilicen dispositivos médicos de buena calidad, seguros y compatibles con los entornos en que se emplean. (Organización Mundial de la Salud, 2021)

La lista de productos requeridos para combate contra el coronavirus se amplió, dentro de los cuales se encuentran guantes, mascarillas quirúrgicas y N95, gafas de seguridad, gorros, cubre zapatos, cloro, etc. Los requerimientos para las unidades de cuidado intensivo y para atender infecciones respiratorias agudas graves (IRAG) también se incrementaron en productos como respiradores, desfibrilador, equipos de monitoreo y rayos X, nebulizadores, oxímetros, laringoscopio, sondas nasogástricas, catéteres venosos, tubos endotraqueales, bolsas respiratorias, desinfectante, pruebas rápidas y por PCR, bolsas para cadáveres, entre otros. (Heredia, 2020)

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Por naturaleza las empresas tienden a competir para poder llegar a mayor número de clientes y la estrategia y estructura de estas define su futuro a la hora de permanecer competitivas a lo largo de los años; una ventaja competitiva se puede lograr con directrices e ideas en las que la organización analice correctamente el entorno ya que no existe un manual exacto que aplique de manera universal a todas las empresas, sino que cada empresa debe adaptarse al mercado presentando innovación, creatividad y nuevos productos con la misma rapidez con la que la demanda cambia, esto obliga a las industrias a ser más competitivas ya que cuando existen rivales más agresivos se puede entregar productos de mejor calidad e inclusive a un mejor precio, lo que deriva en que los clientes o el mercado meta se vuelva más y más exigente.

En el caso del Ecuador es necesario reducir la tramitología y requerimientos sin sentido que se implementaron en los últimos años para lograr dar mayor seguridad al sector productivo, con el fin de obtener más inversiones a largo plazo para mejorar la productividad de las empresas locales. El gobierno debe trabajar en alternativas para entregar condiciones favorables para un mercado competitivo dando oportunidades de capacitación del talento humano para aumentar la eficiencia de uso de los recursos de la empresa y lograr la innovación mediante la investigación y desarrollo. Por otra parte, el Estado debe trabajar en garantizar equidad para el sector privado cuando se trata de contratos públicos, para lo cual es necesaria la participación de entidades de control, no solamente para garantizar compras sin involucramiento de la corrupción, sino también para mejorar la competitividad entre los oferentes y por consecuencia evitar abusos contra los consumidores.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de analizar la estructura empresarial es el recurso humano ya que varias empresas surgen o fracasan en la medida en que sus empleados se sienten comprometidos, motivados y retribuidos en base a su esfuerzo por medio de ganancias económicas que a su consideración sean justas. Esto servirá para atraer el recurso humano de calidad que aporte a la productividad y a conseguir los objetivos y metas previamente establecidas y alineadas con las ventajas competitivas que puede ofrecer la nación donde se desarrollan. Generalmente resulta más fácil para un sector el continuar produciendo cuando existe compromiso, esfuerzo e inversión por parte del Estado para facilitar el sostenerse a través del tiempo, lo que por otra parte puede entorpecer a un sector donde no existe inversión o donde no se cuenta con una estructura organizacional que ayude y empuje la generación productiva.

Es de mucha importancia el conocer el comportamiento y estructura para intuir su comportamiento, tendencias y su posible evolución para lograr plantear una estrategia competitiva acorde a su realidad actual y que sea sostenible en el tiempo. En el caso del sector de dispositivos médicos se puede llegar a establecer estrategias en costo o diferenciación y puntualmente Nipro Medical Corp. opta por una estrategia de diferenciación buscando el entregar a sus clientes valor agregado en cada operación de venta con productos de calidad superior y con un seguimiento constante.

Nipro Ecuador tiene varias líneas de negocio y por lo tanto varios competidores directos que han logrado especializase a través de los años como por ejemplo en el caso de la línea Diabetes se encuentra como principal competencia a Roche que es un referente en el mercado de medición de glucosa por medio de glucómetros como el AccuCheck manteniendo el primer lugar por muchos años implementando estrategias de diferenciación ofreciendo productos de calidad. Por otra parte la línea de negocio Renal, es la más representativa de Nipro y sus principales competidores son Baxter Ecuador y Fresenius Medicar Care FMC que llevan varios años de consolidación en el Ecuador y compiten con estrategias de reducción de precios ya que la mayoría de negocios con el Estado se realizan participando en el portal de compras públicas, que según su la legislación actual toman de referencia los precios de contrataciones anteriores para apuntar a la reducción progresiva, donde el mejor oferente resulta ganador de los procesos.

Sectores relacionados y de apoyo

Un sector empresarial sustenta su competitividad cuando dispone de proveedores o industrias relacionadas que sean por sí solas competitivas, estas industrias comprenden a aquellas que comparten o coordinan actividades relacionadas con su cadena de valor, con el uso de tecnologías comunes, fabricación de insumos y/o

productos complementarios, distribución y comercialización. Estos sectores logran incrementar la productividad ya que incentivan la eficiencia, promueven el uso de la tecnología, logran concientizar sobre una utilización adecuada de los recursos y por lo tanto se ofrece productos de calidad superior. Es un gran aporte para la ventaja competitiva de la industria el contar con insumos en corto tiempo, con atención preferencial con relación a su costo normal, fortaleciendo los vínculos entre las empresas aprovechando la cercanía física, logrando mejores relaciones de trabajo y beneficiándose del compartir tecnologías, información e innovación. (MANSILLA, 2005)

La relevancia de lo anterior se da cuando el éxito internacional de una industria ayuda a multiplicar la demanda de un producto complementario ya que a menudo las empresas de apoyo pueden compartir actividades dentro de la cadena de valor.

En el caso de Nipro Medical Corp. ha llegado a complementar su portafolio de productos estableciendo alianzas estratégicas de integración con empresas como Jhonson & Jhonson, Ortho Clinical, Werfen y Leterago en las que gracias a los productos de dichas empresas se obtiene un beneficio para lograr llegar a los clientes con un portafolio más grande.

Influencia del análisis en el sector

Cada sector empresarial se va desarrollando en la medida en que sus dueños, directivos o accionistas decidan invertir en cada una de sus empresas; esta inversión trae competitividad y ayuda al crecimiento de la industria. En el Ecuador, actualmente no existe producción de dispositivos médicos y las empresas han optado por la importación de estos insumos para satisfacer la demanda local. Los países que más exportan dispositivos médicos al Ecuador son:

Tabla 1
Países de Origen de Dispositivos Médicos, Equipos e Instrumentos Importados.

Estados Unidos	$ 96.378.395	31,44%	$ 109.384.465	34,94%	$ 96.169.552	30,03%
Alemania	$ 45.127.127	14,72%	$ 37.370.152	11,94%	$ 44.064.041	13,76%
Chile	$ 24.398.845	7,96%	$ 26.646.478	8,51%	$ 40.738.443	12,72%
Brasil	$ 17.593.466	5,74%	$ 14.291.592	4,57%	$ 16.340.567	5,10%
Panamá	$ 15.667.571	5,11%	$ 11.053.436	3,53%	$ 10.272.765	3,21%
Países Bajos (Holanda)	$ 17.766.710	5,80%	$ 11.861.348	3,79%	$ 9.945.449	3,11%
Colombia	$ 11.555.314	3,77%	$ 11.543.154	3,69%	$ 9.747.524	3,04%
Austria	$ 563.621	0,18%	$ 1.131.356	0,36%	$ 8.947.105	2,79%
Bélgica	$ 4.237.576	1,38%	$ 14.088.751	4,50%	$ 8.474.520	2,65%
México	$ 2.117.860	0,69%	$ 7.514.361	2,40%	$ 7.546.256	2,36%
Subtotal	$ 235.406.485	76,79%	$ 244.885.093	78,23%	$ 252.246.222	78,76%
Resto del Mundo	$ 71.152.160	23,21%	$ 68.161.849	21,77%	$ 68.042.151	21,24%
Total Importado	**$ 306.558.645**	**100,00%**	**$ 313.046.942**	**100,00%**	**$ 320.288.373**	**100,00%**

Nota. Tomado de Banco Central del Ecuador (2018).

El no contar con producción local no significa que las empresas no puedan realizar inversiones, el conocimiento y la formación principalmente del equipo comercial de cada empresa puede ser un factor determinando al momento de ganar más participación en el mercado. Según la revista Ekos, Nipro Medical Corp. en el ranking general de empresas del año 2019 se encuentra en el puesto 515 y en el tercer lugar entre los principales proveedores de dispositivos médicos de acuerdo con su nivel de ventas.

Tabla 2
Ranking proveedores de dispositivos e insumos médicos en Ecuador año 2019.

Ranking 2019	Empresa	Ingresos Totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado
372	SIMED S. A.	$ 49,032,922	$ 9,030,783	$ 2,193,986
459	SUMINISTROS MEDICOSY DE LABORATORIO SUMELAB CIA. LTDA.	$ 39,347,483	$ 408	$ 106
515	NIPRO MEDICAL CORPORATION	$ 34,381,132	$ 720	$ 588
580	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES S. A.	$ 29,672,209	$ 2,680,929	$ 771
614	B.BRAUN-MEDICAL S. A.	$ 28,036,071	$ 1,522,328	$ 348
777	ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS ALEM CIA. LTDA.	$ 22,394,975	$ -	$ 461
786	IMPORTADORA BOHORQUEZ CIA. LTDA.	$ 22,139,047	$ 3,051,058	$ 904

Nota. Tomado de Revista Ekos Ranking de Empresas 2019.

Según la Tabla 2 el sector tiene sólida competencia y el mercado cuenta con empresas que pelean la participación en ventas tanto para el sector público como para el sector privado, esto hace que Nipro deba estar en constante evolución para aprovechar cualquier oportunidad comercial dentro del sector que le permitan a la empresa seguir siendo competitiva a través del tiempo.

El sector de la salud en el Ecuador está influenciado desde las bases de su estructura ya que, según lo que indica la Constitución ecuatoriana, la salud debe estar garantizada por el Estado y al ser un derecho de cada persona y otra parte muy importante que determina la misma Constitución es que el gasto o presupuesto para salud debe ser oportuno, suficiente y regular, es decir que todas las personas deben ser atendidas de forma oportuna con los insumos o medicamentos que requiera y dentro del tiempo o los plazos que se necesite. Esto de cierta forma asegura un abastecimiento constante de medicinas e insumos principalmente para el Estado que, analizándolo comercialmente, beneficia a los proveedores y logra dar una cierta tranquilidad ya que está en la obligación de seguir adquiriendo estos bienes atado siempre a la forma y en que las leyes de contratación lo dispongan. Según la Figura 5 el 80% de las necesidades frecuentes de salud de la población en el Ecuador estarían cubiertas por el Estado:

Figura 5: Necesidades de Salud en el Ecuador.

Tomado de: *Grupo FARO 2020 (https://grupofaro.org)*

El sector privado no es ajeno a estas necesidades ya que no toda la demanda del sector de la salud en el territorio ecuatoriano es cubierta por las instituciones estatales, inclusive un gran porcentaje de las personas que cumplen con sus aportes obligatorios para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS prefieren acudir a centros de salud o casas de atención de la red privada, lo que amplia aún más los posibles adquirientes de productos destinados a este fin.

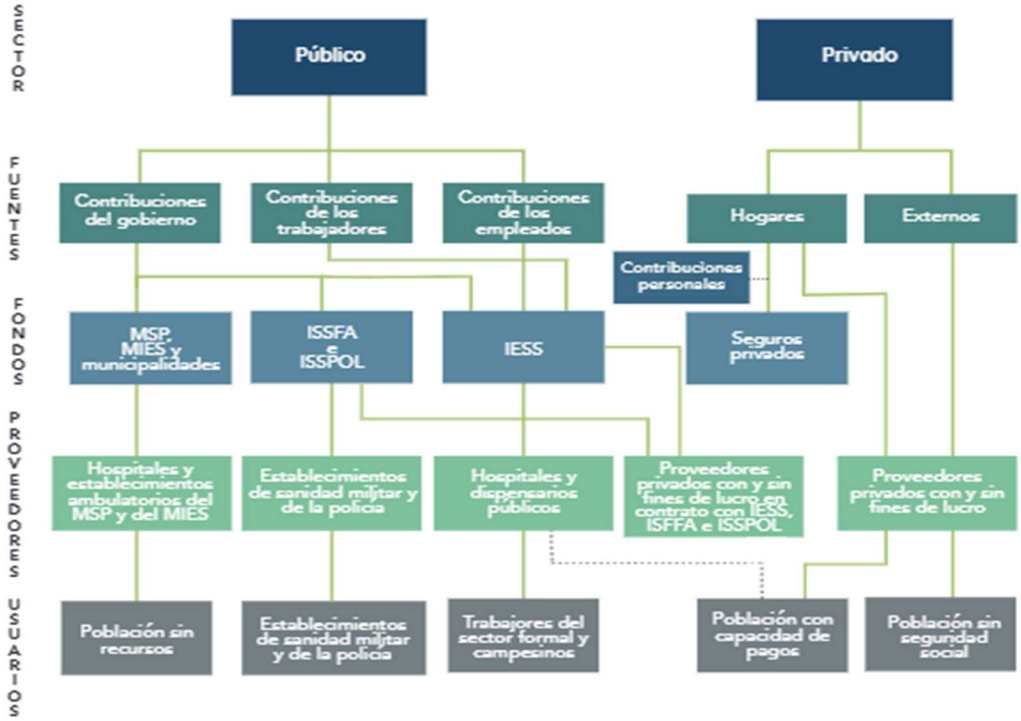


Figura 6: Distribución de servicios de salud en el Ecuador.

Fuente: *Villacrés & Mena (2017), Pan American Journal of Public Health.*
Tomado de: *Grupo FARO 2020*
(https://grupofaro.org)

Análisis del Entorno PESTEC (PESTE)

Se refiere al ambiente que se encuentra fuera del control de la organización y la influencia que esto puede causar en la organización. El entorno presenta oportunidades que la empresa debe aprovechar para capitalizar y amenazas externas que la empresa necesita logra neutralizar. (D'Alessio , 2008)

El realizar un buen análisis del entorno es fundamental para conocer la situación en la cual se encuentra el medio en donde opera Nipro Medical Corp. Las estrategias que genera la empresa deben partir del análisis, el diagnóstico, la vigilancia y exploración del entorno para poder distinguir los diferentes factores que presenta la sociedad que pueden ser positivos o negativos para el desenvolvimiento de las actividades de Nipro Medical Corp.

Según Jaramillo (2009), el análisis PEST es una herramienta que debería ser considerada por grandes, micro y pequeñas empresas ya que facilita el conocimiento de factores externos relevantes para la planificación estratégica que podrían ser desapercibidos por la empresa.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas e influencian las regulaciones bajo las cuales debe operar la organización. Son las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio. (D'Alessio , 2008).

En cuanto a los cambios políticos, en el país se ha generado un ambiente de incertidumbre generalizada por las elecciones presidenciales de 2021 en las que no solo se va a elegir al mandatario y representante del Poder Ejecutivo sino el modelo económico que regirá en el país en los próximos cuatro años. El Ecuador ahora vive las consecuencias de haber tenido en el gobierno por los últimos años a personas con ideales socialistas que no permiten el libre mercado ni el respeto a la propiedad privada que se contraponen totalmente con los modelos de generación de riqueza y crecimiento empresarial empleados por las grandes potencias mundiales y también contradicen las bases de la competitividad que según Alic (1987) "es esa capacidad con la que cuentan las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar bienes y servicios a

disposición de los consumidores en mercados locales e internacionales, en condiciones de competir con empresas de otros países".

Por otra parte, un punto importante a analizar y que se ha agudizado en los últimos meses es el grado de confiabilidad asociado a la corrupción dentro de las instituciones de manejo de salud del Estado que, actualmente no cuentan con sistemas certificados de control de inventarios o sistemas de gestión hospitalaria.

Es de conocimiento público lo malos manejos de estas instituciones que ahora con la pandemia se ha logrado evidenciar aún más los casos donde el control para las compras públicas que realizan los hospitales tiene irregularidades y que los procesos de contratación aún intentan favorecer a personas cuyo mayor interés no es el brindar salud ni productos de calidad, sino el beneficiarse de esos contratos sin tomar en cuenta la afectación que represente para el sistema salud en general. De acuerdo a la Asociación Ecuatoriana de Importadores y Distribuidores de Productos Médicos Asedim casi la mitad de las adjudicaciones para la compra de insumos médicos entre los años 2016 y 2018 se otorgó a proveedores que no tenían experiencia en el manejo de estos productos, o no cumplieron con la normativa o peor aún no presentaron los documentos legales necesarios para estos contratos. (DIARIO EL COMERCIO, 2020)

> Dentro del mismo contexto de corrupción es muy llamativa la publicación de la revista Edición Médica en la que expone que los insumos médicos y de bioseguridad se posicionan en segundo lugar de productos de mayor contrabando; desde inicios de año hasta octubre, más de 260.750 implementos de bioseguridad fueron decomisados. En el mismo período del año pasado la cifra no alcanzaba las 12.975 incautaciones de este tipo de instrumentos. (EDICIÓN MÉDICA, 2020)

Fuerzas económicas y financieras (E)

"Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión, tienen incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes y son de importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional" (D'Alessio , 2008)

De los factores que influyen directamente en el entorno se deben priorizar a los que impacten directamente y con relevancia sobre el sector de la salud, como es el caso del petróleo que, siendo el producto de mayor exportación, determina las acciones y presupuesto para el manejo del gasto público por parte del gobierno. Entre los años 2004 y 2014 el Ecuador fue beneficiado del alza de los precios del petróleo y por lo tanto el crecimiento económico fue evidente, así como la reducción de la pobreza. Cuando a partir de finales de 2014 los precios del petróleo volvieron a bajar, fue evidente la falta de inversión privada, de lo vulnerable del sistema y de la dependencia economía principalmente a la exportación petrolera. Ahora con la aparición del coronavirus COVID-19 llegó una nueva crisis debido a la cuarentena obligatoria que paralizó muchas actividades productivas, que provocaron una importante contracción económica y aumento de la pobreza por la pérdida de cientos de empleos y cierres de negocios. Aquí nuevamente se evidenció lo frágil del sistema financiero del Ecuador ya que no se cuenta con planes de acción y contingencia ante estas situaciones, agravado por la falta de liderazgo y preparación de las autoridades para afrontar estas crisis y sus efectos que se presentan sobre todo en la población más vulnerable. (Banco Mundial, 2020)

El Producto Interno Bruto en el país caerá al cierre del año 2020 según lo pronosticado por el Ministro de Finanzas del Ecuador. El FMI proyectó un crecimiento del 9.5% vs. su anterior previsión donde indicó que caería un 10.9% en 2020. Por otra

parte, el Banco Central de Ecuador prevé una recuperación para del PIB para el 2021 con un crecimiento de 3.1%. Muchos expertos concuerdan que para lograr una recuperación en las finanzas públicas se deberá hacer un recorte en el Presupuesto General del Estado de al menos un 10% frente a lo que se gastó en el mismo periodo de inciso del 2020 (Primicias, 2020).

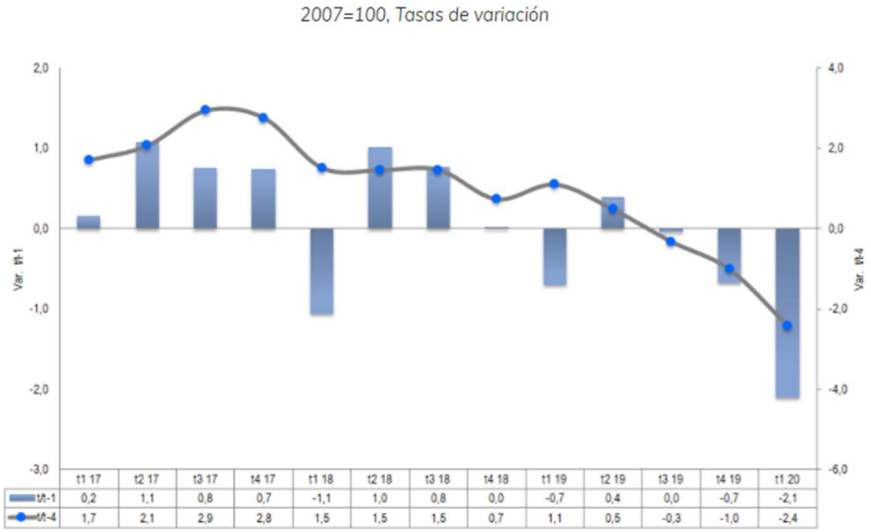


Figura 7: Producto Interno Bruno – PIB Ecuador.

Fuente: *Banco Central, 2020*

Las importaciones tuvieron menor dinamismo que las exportaciones, según el Banco Central tuvieron un incremento de 0,2% con respecto al primer trimestre de 2019.

Para Ecuador las importaciones de productos médicos en el 2019 representaron el 8% del total de importaciones no petroleras, equivalentes a USD 1 411 millones, de los cuales solo USD 776 millones corresponden a medicamentos, es decir, más del 50%. Mientras, la participación de los suministros médicos fue del 21%, y el 24% restante corresponde a productos de protección personal y equipo médico. A enero de 2020 las importaciones fueron de USD 113 millones y para febrero de USD 108 millones, es decir disminuyeron el 4,8%; sin embargo, la compra de reactivos de laboratorio,

> antibióticos para tratar enfermedades respiratorias, tubos para recolectar sangre y desinfectantes de superficies se ha incrementado significativamente. (Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ, 2020)

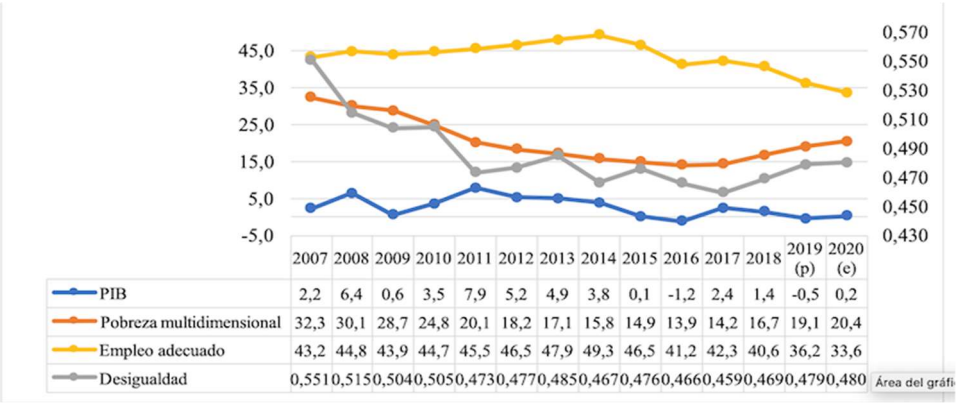
En cuanto a las restricciones para importación de dispositivos e insumos médicos, actualmente existen barreras no arancelarias como licencias previas de importación, permios y requisitos específicos previos que ciertos productos deben cumplir antes de nacionalización. Y también se cuenta con barreras arancelarias que dependiendo la nomenclatura del producto deben incurrir en el paso de tasas aduaneras e impuestos lo que resulta en incrementar los costos de los productos.

El gasto público es otro de los factores importantes a analizar dentro de las fuerzas económicas; el presupuesto que el Estado asigna para el sector salud engloba diferentes actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud dentro de los cuales están los productos, útiles y equipos médicos que utilizan en estos procesos. De acuerdo a información de la página Primicias (2020).

> El presupuesto para el sector salud en 2020 es de USD 3.888 millones, y se divide en estos principales rubros: USD 1.699,10 millones para personal, USD 1.056,75 millones para bienes y servicios de consumo, USD 126,54 millones para infraestructura. Dentro del monto asignado para bienes y servicios, el Ministerio de Salud cuenta con USD 139,6 millones para medicamentos y USD 176,11 millones para dispositivos médicos. (Primicias, 2020)

La directora ejecutiva de ASEDIM, Cristina Murgueitio, en una entrevista realizada en Radio Sucesos en abril de 2020 es muy enfática cuando expresa que el Estado ecuatoriano por medio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Salud Pública, suben cada vez más las exigencias para compra de insumos y dispositivos médicos, sin embargo, es el mismo Estado el que no cumple con las obligaciones de pago por todos los contratos de productos o servicios de salud recibidos. En el caso de Nipro

Medical Corp. este es uno de los factores críticos ya que las ventas anuales de la empresa promedian los 30 millones de dólares, pero la cartera actual de la empresa que mantiene directa o indirectamente con el Estado bordea los 15 millones de dólares y este no es un caso aislado, sino que afecta a todo el sector prestador de servicios de salud, lo que dificulta el poder invertir para poder cumplir con las nuevas regulaciones que imponen las autoridades de salud.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (p)	2020 (e)
PIB	2,2	6,4	0,6	3,5	7,9	5,2	4,9	3,8	0,1	-1,2	2,4	1,4	-0,5	0,2
Pobreza multidimensional	32,3	30,1	28,7	24,8	20,1	18,2	17,1	15,8	14,9	13,9	14,2	16,7	19,1	20,4
Empleo adecuado	43,2	44,8	43,9	44,7	45,5	46,5	47,9	49,3	46,5	41,2	42,3	40,6	36,2	33,6
Desigualdad	0,551	0,515	0,504	0,505	0,473	0,477	0,485	0,467	0,476	0,466	0,459	0,469	0,479	0,480

Figura 8: Crecimiento económico e indicadores sociales.

Fuente: *Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019*

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La demografía incluye elementos que hasta cierto punto son más fáciles de medir como niveles de riqueza, edad de la población, composición étnica, etc. (Martínez & Milla, 2012). Estas fuerzas pueden ayudar a definir el perfil consumidor, el tamaño del mercado y los hábitos de compra que afectan el comportamiento y crear paradigmas que pueden influir en las decisiones de los clientes. (D'Alessio , 2008)

Si se revisa indicadores de pobreza se puede puntualizar que a partir del 2017 las condiciones de pobreza y desigualdad empeoraron. Esto muestra que la fuerte inversión y el gasto público generaron obviamente las condicionantes para una estabilidad económica que se ve reflejado en mejores indicadores de crecimiento, por

tanto, reducciones de pobreza y desigualdades, tal como se presenta en las siguientes gráficas.

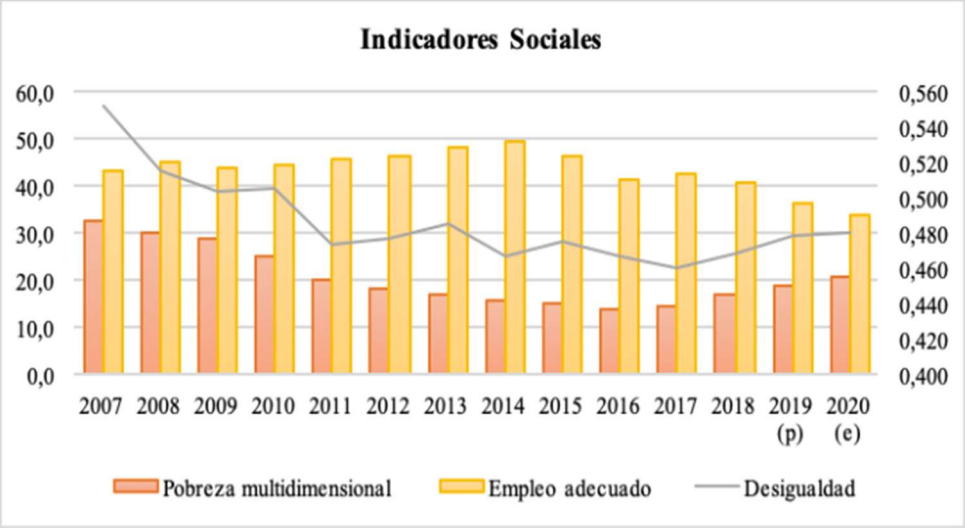


Figura 9: Indicadores Sociales.

Fuente: *Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019. Nota: (e) estimación.*
Elaboración: *Marcelo Varela – InformaEcuador.*

En cuanto al empleo en el Ecuador, La Tasa de Empleo Bruto, registró variaciones anuales estadísticamente significativas a nivel nacional y urbano. A nivel nacional la TPG se redujo en 2,4 p.p., en junio 2017 fue de 68,7% mientras que en el mismo mes de 2018 se ubicó en 66,4%. A nivel urbano la reducción fue de 2,5 p.p., pasó de 65,7% de junio 2017 a 63,2% a junio 2018. (INEC, 2018)

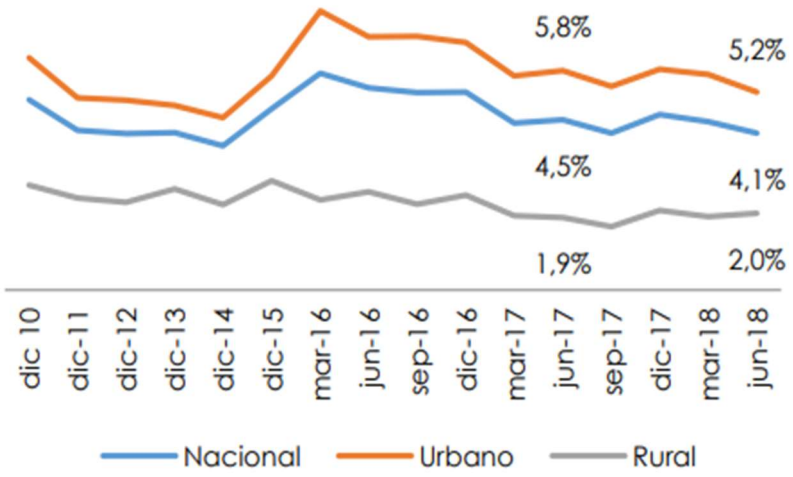


Figura 10: Tasa de Desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2010-2018.

Fuente: *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*

Por otra parte, en cuanto al desempleo por sexo, en la figura diez se observa que la tasa de desempleo para las mujeres es mayor a la tasa de los hombres. Así, en junio 2018, a nivel nacional el 5,1% de las mujeres en PEA estuvieron en situación de desempleo, mientras que entre los hombres el desempleo fue de 3,4%. Esta brecha (1,6 p.p.) por sexo es estadísticamente significativa. (INEC, 2018)

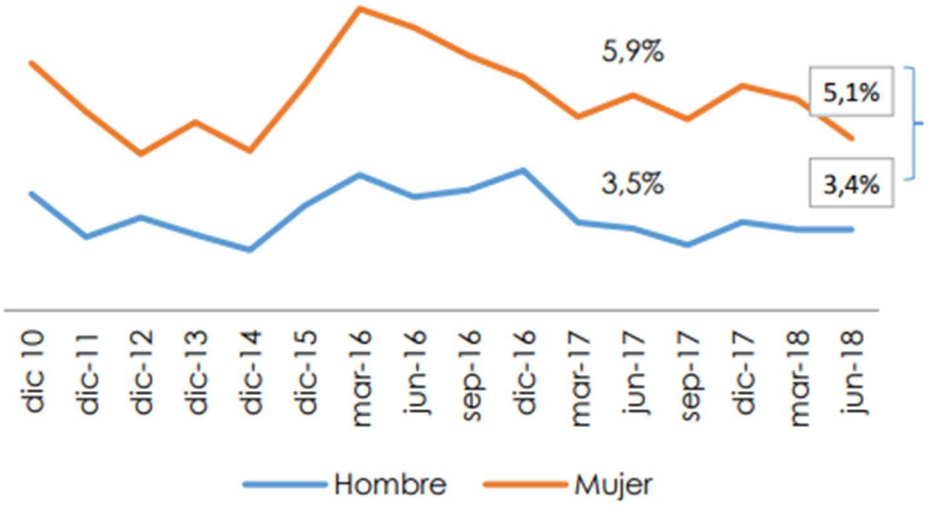


Figura 11: Tasa de Desempleo por sexo a nivel nacional 2010-2018.

Fuente: *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).*

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. (Martínez & Milla, 2012)

Según el Banco Mundial es importante el entregar más fondos para investigación y desarrollo. Ahora solo el 0,44 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país se destina con esos fines a diferencia de otros países de América Latina donde su participación es más alta como México es 0,49 %; Argentina, 0,53 %; y Brasil, 1,2 %. Esto sin comparar con las grandes economías mundiales como Corea del Sur que

destina 4,23 % del PIB; Israel, 4,25 %; Japón, 3,14 %; Alemania, 2,9 %; Estados Unidos, 2,7 %; y China 2,11 %. (Ramos , 2019)

Figura 12: Gasto en Actividades de Innovación.

Fuente: *Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019*
Elaboración*: El Universo*

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) presentó los datos sobre tecnologías de la información y comunicación 2019. Las cifras evidencian que en el país aún existe desigualdad tanto en el acceso a recursos tecnológicos como a servicios. En 2019 el porcentaje de hogares con acceso a Internet a escala nacional alcanzó el 45,5%. Es decir, más de la mitad de las familias no cuenta con este servicio. El área con poca cobertura es la rural, alcanzando tan solo el 21,6% de los hogares. (Davalos, 2020)

Los hogares no cuentan con acceso a Internet son el 54.50%, mientras que el 45.50% cuenta con el servicio. En este informe indica, además, que las personas que más usan computadora por rango de edad son las 16 a 24 años. Mientras que, en el 2018 área urbana, el 42% de personas tiene un teléfono inteligente y en el año. (INEC, 2018)

En el sector de salud se necesita hacer conciencia que la modernización de equipos y principalmente de laboratorios, así como la implementación de modelos de

gestión para optimización de recursos es la clave y el futuro de la atención médica, las nuevas tecnologías sanitarias obligan a replantear protocolos de atención, generar nuevos procesos preventivos, control de tiempos de atención al usuario y mejorar el uso de recursos. Con esto se lograría, entre otras cosas regular y reglamentar todo el proceso de compra de medicamentos e insumos médicos ajustando la realidad del país al avance de la ciencia. (EDICION MEDICA, 2018)

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En los últimos años, ha tomado especial relevancia e importancia el hacer conciencia sobre la conservación del medio ambiente y el cuidado a la ecología en general. La humanidad le está debiendo al planeta el uso indiscriminado y hasta cierto punto desmedido de recursos naturales, lo que posiblemente y en gran medida afectaría a las futuras generaciones. (D'Alessio , 2008)

Hoy en día debido a la industrialización se presentan fenómenos como efecto invernadero, lluvias ácidas, extinción de especies, emisión de gases tóxicos y ahora, debido a la sobrepoblación acumulada en ciertas partes del mundo, la mutación de virus que terminan afectando directamente en el orden normal de la economía.

El sector de la salud también es partícipe de esta contaminación ya que los residuos de los hospitales producen contaminación y enfermedades si no se les da un adecuado manejo. "Los hospitales generan residuos químicos, farmacéuticos y radioactivos, los mismos requieren manejo especial porque generan grandes cantidades de residuos comunes que pueden llegar a representar alrededor del 80% de la corriente. Un hospital de gran tamaño puede producir hasta una tonelada de residuos por día." (SALUD SIN DAÑO, 2021)

De forma general, después de haber analizado las diferentes fuerzas del análisis PESTEC se concluye que la industria de la salud en el Ecuador tiene un panorama

moderado ya que por un lado hay oportunidades de crecimiento en venta asociadas al crecimiento poblacional y a la innovación en diferentes ramas de la salud pero por otra parte, existe una elevada incidencia por parte de la política y gobierno en cuanto al correcto manejo de los proveedores de salud y la corrupción que se genera en las instituciones públicas sobre todo en la compra de dispositivos médicos.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2008) se hace una auditoría externa para lograr elaboración de una matriz MEFE en la que se crea una lista definida con las principales variables de oportunidades y amenazas para una organización.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de los Factores Externos Nipro Medical 2020.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
	Oportunidades			
1	Necesidad de insumos para emergencia Covid.	0.08	3	0.24
2	Previsión de recuperación de PIB.	0.08	2	0.16
3	Aumento de asignación para salud en el PGE.	0.07	3	0.21
4	Barreras no arancelarias que impiden ingreso fácil a la industria.	0.05	3	0.15
5	Tendencia a modernización de equipos de salud.	0.05	3	0.15
6	Necesidad de productos de calidad.	0.10	4	0.40
7	Ingreso de nuevo portafolio de productos.	0.09	4	0.36
8	Aumento en el acceso y uso de TICs.	0.08	3	0.24
		0.60		
	Amenazas			
1	Corrupción dentro de las instituciones de salud.	0.09	1	0.09
2	Falta de pago del Estado a prestadores de Servicios de Salud.	0.10	1	0.10
3	Incertidumbre por la Politica Economica de nuevo goberno.	0.08	2	0.16
4	Nuevas exigencias para venta a clientes públicos.	0.07	1	0.07
5	Falta de personal médico capacitado.	0.06	2	0.12
		0.40		
Valor	4. Responde muy bien 2. Responde promedio 3. Responde bien 1. Responde mal	**1.00**		**2.45**

La matriz de la empresa Nipro Medical, cuenta con 13 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y cinco amenazas, un número adecuado de factores. El valor total de 2.45 debajo del promedio indicando que la empresa no aprovecha adecuadamente las oportunidades que el entorno le presenta y tampoco logra neutralizar todas las amenazas presentes.

La Organización y los Competidores

Este modelo permite realizar un análisis competitivo sobre el atractivo de la industria donde está compitiendo la empresa objeto de análisis. Existen industrias donde la competencia entre las empresas es menos intensa que otras y depende del si los retornos en esta industria son altos o bajos. (D'Alessio , 2008)

Figura 13: Fuerzas que conducen a la competencia en la industria.

Fuente: *Tomado de Porter (1980) Modelos de las cinco fuerzas de Porter.*

La figura 13 muestra las fuerzas que según Porter componen la competitividad de una industria y que ayudan a saber la posición de la empresa dentro de esa industria. En el eje horizontal se analiza a proveedores, competidores y clientes a los que se enfrenta a diario la organización; comprar, competir y vender, si esto no funciona la empresa no se puede sostener en el tiempo. En el eje vertical están los potenciales competidores que son compañías que no compiten directamente y en el mismo eje están los sustitutos que aparentemente no hacen daño o no compiten, pero hay un riesgo que ingresen al mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Según la RAE un proveedor es la "persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etcétera"

En Nipro Medical, se divide a los proveedores en dos grupos. El primero corresponde a todos los productos con marca propia NIPRO que son manejados por su casa matriz; al ser una empresa multinacional maneja diferentes plantas de producción a nivel mundial ubicadas en diferentes países como Indonesia, China, Malasia, Bangladesh, España, Japón, Estados Unidos, Perú por nombrar algunas pero, toda la operación de recepción de órdenes de compra, manejo de la cadena de suministro, acopio, venta y post venta se consolida desde la oficina regional de Miami USA para toda la región de América.

El segundo grupo de proveedores se agrupan en el que Nipro Ecuador denomina "alianzas estratégicas", que lo componen empresas de marcas ajenas a Nipro las cuales mediante acuerdos de cooperación y complementación mutuos permiten la comercialización de sus productos a Nipro en el territorio ecuatoriano.

Para ambos grupos de proveedores Nipro mantiene relaciones muy sólidas a través de los años, lamentablemente la falta de pago por parte del Estado a los prestadores de servicios de salud ha desencadenado en que Nipro no pueda cumplir con los acuerdos de pago por consecuencia los plazos a los créditos otorgados terminan sin cumplirse. Por esto se puede determinar que el nivel de negociación con los proveedores es alto ya que en que más de una ocasión los proveedores han limitado la cantidad de entrega de producto a Nipro Ecuador llegando inclusive a afectar los niveles de inventario de seguridad de la empresa y por consecuencia ocasionando incumplimiento en la entrega de carga en el cliente final.

Poder de negociación de los compradores

Según Myriam Quiroa, "Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa." (Quiroa, 2020)

Nipro Medical Corp. maneja una amplia cartera de clientes y su mayor porcentaje de venta lo concentran los clientes que atienen el tratamiento de enfermedades renales. Existen tanto centros de diálisis privados como públicos que utilizan los productos Nipro para la atención de sus pacientes. Los clientes confían en la calidad de los productos que llevan más de 18 años en el mercado ecuatoriano. Pero Nipro no solamente atiende a prestadores de servicios de salud como tal, sino también a empresas o distribuidores dedicados al consumo de alimentos en el caso de guantes o cosméticas en el caso de jeringas o agujas. En cuanto al poder de negociación hay que considerar que Nipro maneja centros de diálisis llamados CID (Centro Integral de Diálisis) en los que asegura parte de la venta de productos de marca propia, existen clientes que pueden decidir trabajar con la competencia de un momento a otro ya que el tratamiento de diálisis para cada persona es pagado cubierto por el Estado al 100% y los centros privados siempre buscan la forma de aminorar sus costos dentro de lo que la normativa les permite para con esto mejorar su rentabilidad. En base a lo tratado previamente se puede exponer que el poder de negociación de los clientes es moderado debido a la gran cartera de compradores que maneja la empresa no atendiendo únicamente al sector público, sino que logra diversificar su oferta a en centros propios, distribuidores y también clientes privados.

Amenaza de los sustitutos, Amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

Los actores de cualquier industria que posea retorno a corto plazo o genere una utilidad llamativa, usualmente van a sentirse amenazados por posibles o actuales rivales. Las empresas deben esforzarse para posicionarse como los mejores utilizando diferentes estrategias sean estas; precio, valor postventa, calidad etc.

Hay que tener presente que es justamente el consumidor quien tiene la decisión final al momento de elegir o no un producto; dicho de otra forma, es el consumidor quien previa evaluación premia a una empresa comprando un producto o la castiga no haciéndolo. Esto es lo que hace que las empresas generen una libre competencia y cada vez más la industria vaya mejorando para intentar captar más clientes.

El nivel de competencia de Nipro Medical Ecuador es moderado ya que los competidores directos para cada una de sus líneas de negocio solo satisfacen parcialmente las necesidades del consumidor puesto que cada una de las unidades de negocio ofrece productos específicos que lo diferencian de la competencia. Por citar a los principales competidores se puede nombrar a Fressenius Medical Care o Nefrocontrol, para atención de enfermedades renales; Roche o Simed Ecuador, para enfermedades que necesitan diagnóstico por laboratorio; Roche es el principal competidor en el mercado para medición y control de la diabetes; Cook Medical, Cordism Maquet y Terumo, para las afecciones cardiacas y tratamientos endovasculares.

Esta industria cuenta con barreras de entrada altas para nuevos competidores ya que se necesitan varios documentos y licencias previas a lograr vender insumos y dispositivos médicos en el Ecuador como lo son los certificados de distribución y libre venta otorgados por los proveedores, los registros sanitarios necesario para cada producto, contar con certificación para buenas prácticas de almacenamiento distribución y transporte, etc.

En cuanto a productos sustitutos que logren cumplir con las mismas funciones que lo realizan las máquinas, insumos y dispositivos que comercializa actualmente Nipro Medical, no se ha logrado identificar ya que los dispositivos médicos se ocupan sustancialmente en entregar diagnósticos de diferentes patologías de un paciente o

prevenir o rehabilitar enfermedades de alta o baja complejidad. Hoy por hoy existen tratamientos o productos que llegarían a realizar funciones parecidas como lo son los tratamientos homeopáticos que por medio de la administración de pequeñas dosis de sustancias naturales con ingredientes activos de plantas o minerales buscan mejorar la salud o calidad de vida de un paciente, pero, inclusive este tipo de tratamientos requiere finalmente la utilización de dispositivos médicos para suministrarlos a las personas.

Es casi obligatorio para las empresas el conocer cuáles de las cinco fuerzas previamente estudiadas son críticas o de vital importancia ya que en base a esta información se puede establecer un plan de negocios y estrategias exitosas alineadas a la misión y visión. En el caso puntual de Nipro el poder de negociación de los proveedores es crítico ya que tienen en sus manos el condicionar el abastecimiento de productos y la facultad de fijar nuevos plazos, reglas, políticas para normalizar la entrega de carga. Por otra parte, un factor a favor de la empresa es que se cuenta con varias limitantes para el ingreso de más competencia lo que genera una cierta sensación de seguridad ya que el mercado no está disponible para todos sino únicamente para las empresas que inviertan una cierta cantidad de recursos para lograr las certificaciones y permisos correspondientes.

Resumen

En este capítulo se logró conocer la importancia del análisis del macroentorno y de las fuerzas que afectan la competencia dentro de la industria, así como llegar a comprender las amenazas y oportunidades del sector para llegar a elaborar la Matriz de Factores Externos MEFE lo que arrojó un resultado cercano al promedio de 2.45 dejando en evidencia que la empresa debe aprovechar de mejor manera las oportunidades del entorno y establecer estrategias para lograr neutralizar las amenazas existentes.

Se logró determinar que la demanda del mercado de insumos médicos tiene buenas expectativas de crecimiento siempre y cuando se cumpla con toda la normativa para la comercialización de este tipo de productos. Por otra parte, se precisó que la preparación y capacitación constante del personal es primordial para lograr hacer una diferenciación versus la competencia y entregar un valor agregado a los clientes y por último se obtuvo mayor conocimiento sobre las principales fuerzas que afectan a Nipro Medical particularmente el poder de negociación de los proveedores que es alto.

Capítulo 4: Evaluación Interna

En el presente capítulo se podrá conocer más a detalle sobre la realidad interna de Nipro Medical Corp., sobre su filosofía y directriz gerencial, así como su administración interna y la relación que existe entre las diferentes áreas de trabajo haciendo énfasis en conocer las fortalezas y debilidades sobre el manejo operativo y de logística.

Análisis Interno AMOFHIT

El análisis o auditoría internos, que será visualizado con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), es el resultado del análisis funcional de la gerencia (administración), marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología, conocido como el análisis AMOFHIT, del cual se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización (D'Alessio , 2008)

Administración y gerencia (A)

La gerencia general de Nipro Medical Corp. anualmente evalúa, rediseña y mejora los planes estratégicos que son el norte para toda la empresa para estar alineados correctamente en conseguir la propuesta corporativa y los objetivos de la organización como un equipo consolidado.

Dentro de los principales retos de la administración para el 2021 está el incrementar los centros renales propios (CID) para llegar igualar los activos de la competencia en esta rama del negocio.

Otro de los pilares importantes a resaltar para el presente año, es el incrementar el ingreso de dinero a la empresa y por ende reducir la cartera vencida realizando seguimiento constante a clientes en mora inclusive aceptando otras formas de pago. En consecuencia, el contar con una directriz sólida donde se de a conocer a cada empleado

las directrices corporativas es considerado una fortaleza ya que el conocimiento general de los propósitos de la organización ayuda a mantenerse alineados en la búsqueda de los objetivos lo que termina en generar una imagen corporativa fuerte que también puede ser evaluado como fortaleza.

En lo que respecta al área de estudio la jerarquía directa del área de operaciones es la gerencia general lo que ayuda a una comunicación más directa en la estructura organizacional.

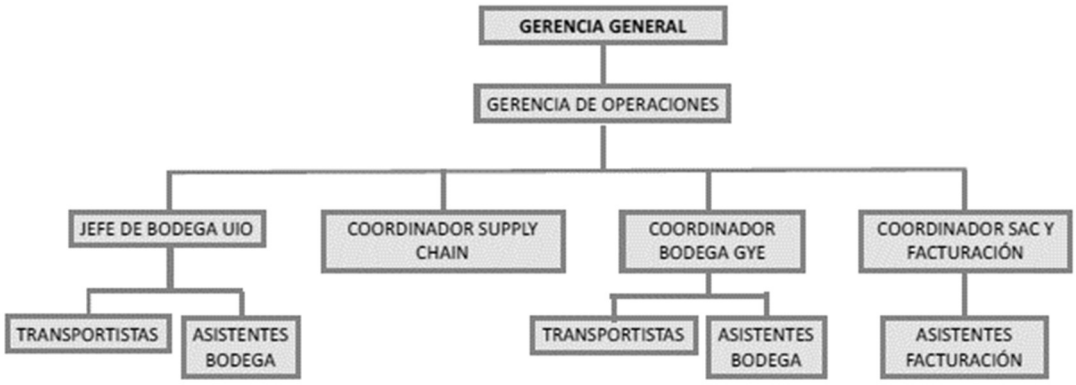


Figura 14: Estructura organizacional actual del área de operaciones.

Fuente: *Nipro Medical Ecuador, 2020.*

Disponer de una estructura organizacional debidamente estructurada es considerado como una fortaleza ya que están correctamente identificadas las jerarquías y el canal de comunicación y reporte de cada posición.

Marketing y ventas (M)

La ruta comienza en la definición del producto o servicio a ofertar, hasta culminar con la satisfacción del cliente. Lo ideal es trabajar con las 4Ps, como producto, precio, plaza y promoción. Se debe centralizar las ventas por productos y consumidores. Realizar varias ofertas donde se incluya precios cómodos y descuentos sin olvidar la participación de mercados organizando las ventas y conociendo las necesidades de cada consumidor. (D'Alessio , 2008)

En Nipro el gerente encargado de cada línea tiene reporte directo con la gerencia de marketing y el acompañamiento constante de la gerencia regional de producto.

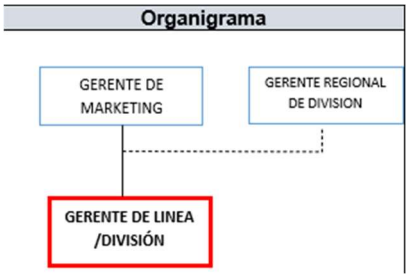


Figura 15: Estructura organizacional actual gerencia de línea.

Fuente: *Nipro Medical Ecuador, 2020.*

Se ha evidenciado oportunidades de mejora sobre las actividades que desempeña el gerente de línea como por ejemplo el elaborar planes de acción específicos para incrementar la rotación de productos de lento movimiento.

Nipro Medical Corp. cuenta con un equipo robusto de asesores comerciales que están capacitados para lograr introducir nuestros productos en un cliente nuevo o incrementar las ventas en un cliente habitual. Una fortaleza a tomar en consideración es que cuando se produce una venta el área comercial tiene a su disposición todo el apoyo y seguimiento del área de Servicio al Cliente SAC a pesar de que esta área tenga reporte directo a la gerencia de operaciones como se muestra en la figura 15.

Sin embargo y a pesar de la correcta preparación y capacitación interna de estas áreas, se logra evidenciar una fuerte debilidad que es la comunicación interna entre estos dos departamentos. El equipo comercial no consigue establecer un pronóstico de ventas y por consecuencia en varios meses y en varios SKUs se tiene casos donde se vende el 100% de un producto por un solo asesor comercial sin respetar los niveles de stock que debe mantener la empresa para atender una posible emergencia o compromiso futuro o cualquier negociación paralela que se esté llevando a cabo lo que causa para los meses consiguientes rupturas de inventario. De igual forma el equipo de

marketing no ha logrado establecer el correcto canal de comunicación con el equipo comercial donde se dé a conocer la importancia de gestionar la venta en base a una planificación ordenada.

Operaciones y logística. Infraestructura (0)

Se consideran varios aspectos referentes a la cadena de suministros y a los recursos para su óptimo desarrollo, factores que se deben tener en cuenta:

- Suministros de materiales y de productos terminados.
- Costos de fabricación en relación con las industrias y de competidores.
- Control de inventarios y su rotación.
- Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- Excelente equipamiento.

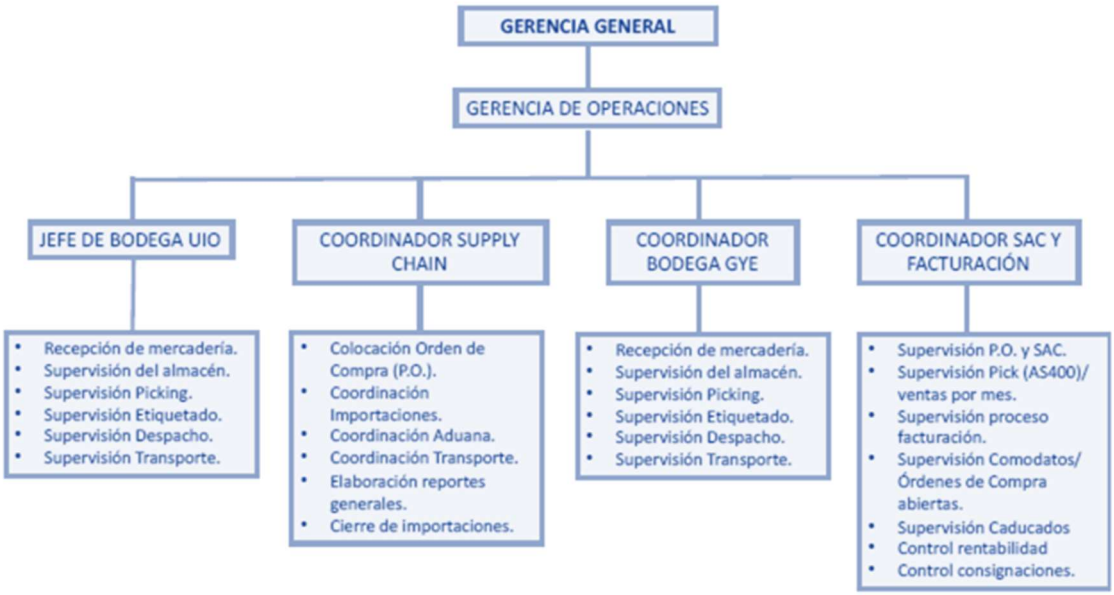


Figura 16: Responsabilidades esenciales actuales área de operaciones.

Fuente: *Nipro Medical Ecuador, 2020.*

Siendo esta área específicamente la del caso de estudio, se debe conocer más a profundidad las interacciones entre cada departamento dentro de esta gerencia para lo cual la figura 16 intenta mostrar dichas funciones. Toda la operación logística como reportes de inventario, costeo de productos, seguimiento de importaciones, etc., se

soporta en el MRP SAP que es bastante confiable en su manejo y es empleado por grandes empresas multinacionales a nivel mundial.

El proceso por mejorar de gestión de planificación y compra de inventario en este plan estratégico consta como tal dentro del área de operaciones y logística de la empresa Nipro Medical Corp., para lo que es preciso conocer cuál es su infraestructura y cuál es el proceso actual de planificación y compra.

Nipro Medical Corp. en Ecuador cuenta con dos grandes centros de distribución (CD) que los opera como propios; uno en la ciudad de Quito y otro en Guayaquil donde se recibe, revisa, acondiciona, almacena y despacha el producto que no requiere temperaturas especiales de manejo de carga. Para productos con requerimiento de manejo de control de temperatura especial Nipro subcontrata bodegas con el operador logístico ILS que tiene la infraestructura para garantizar la conservación de la cadena de frío en estos productos.

> El Centro de Distribución CD Nipro Quito está ubicado en la periferia de la capital en la parroquia de Calderón, tiene una superficie de 2800 metros cuadrados, en área de almacenamiento, y cuenta con 1800 posiciones (pallets) de mercadería, lo cual garantiza el mantenimiento en perfecto estado de los productos. El sistema de almacenamiento que Nipro Medical Ecuador utiliza en Quito es de “double reach” (doble acomodamiento), lo cual provee del espacio suficiente para que los productos, estén correctamente almacenados y no se maltraten. Para comodidad del personal y la transportación de los productos hemos optimizado el uso del suelo, ya que se han diseñado pasillos internos que permiten que los productos tengan libre circulación por toda la bodega y al mismo tiempo su transporte para el personal no tenga ninguna dificultad. (NIPRO Medical Corporation, 2020)

Figura 17: Centro de Distribución CD Quito

Fuente: *Nipro Medical Ecuador, 2020.*.

El Centro de Distribución de Guayaquil está ubicado dentro del complejo sur de operaciones de ILS uno de los más grandes y seguros de la ciudad. La extensión del centro de distribución es de 1000 metros cuadrados. Una ventaja logística importante es que se cuenta con un área administrativa dentro del CD, lo que permite tener una facturación rápida, repercutiendo de manera positiva en los tiempos de entrega de la mercadería.

Figura 18: Centro de Distribución CD Guayaquil.

Fuente: *Nipro Medical Ecuador, 2020.*.

Adicionalmente, Nipro cuenta con su propio sistema de transporte para la distribución de los pedidos hasta el cliente final. Esto es considerado como una fortaleza ya que la infraestructura de la empresa garantiza el correcto manejo de la carga desde la recepción de la importación hasta la entrega en cada uno de los clientes.

Una debilidad o punto de mejora dentro de la organización, es la planificación y compras de la empresa donde actualmente no se cuenta con un proceso estructurado, sino que se realiza basados en los promedios históricos de venta trimestrales de cada SKU y contrastado únicamente con la información de inventario total en sistema, esta información se la trabaja en una herramienta Excel con macros. La segunda forma de compra manejada actualmente en la empresa es gestionar pedidos para responder a las emergencias provocadas por la deficiente planificación del área comercial lo que obliga a actual de forma urgente ante posibles rupturas de inventario por haber agotado existencias en una entrega puntual o para atender un negocio ganado con algún cliente que no fue previamente comunicado al resto de áreas de la empresa.

Por último, es importante reconocer que la gerencia del área de operaciones ha elaborado un plan estratégico de trabajo donde cada una de las áreas bajo su control trabajará en las tareas específicas encomendadas para lograr conseguir esta meta:

Figura 19: Paraguas estratégico actual área operaciones.

Fuente: *Nipro Medical Ecuador, 2020.*

Finanzas y contabilidad (F)

El área financiera rige un papel muy importante dentro de la organización ya que cualquier movimiento que represente un riesgo económico para la empresa debe estar aprobado previamente por gerencia de finanzas, así como deberá estar incluido dentro del presupuesto que maneja el área para evitar problemas de liquidez. Nipro Medical Corp. importa el 95% de los productos que actualmente vende y la necesidad de flujo para pago de tributos y nacionalización de carga es diaria, pero como se había analizado anteriormente, Nipro actualmente tiene un problema de liquidez por la falta de pago de sus clientes considerado una fuerte debilidad para la empresa, el no lograr establecer una adecuada segregación y categorización de clientes en mora no permiten una correcta composición de la cartera lo que se considera una gran debilidad. La falta de liquidez tiene como consecuencia el no permitir nacionalizar la carga apenas llegue a un recinto aduanero, dándole mayor complejidad al ya desgastado trabajo de abastecimiento y sumando valores de almacenaje, demoraje y/o deposito comercial que termina afectando el costo final del producto en bodega. A pesar de esto, una fortaleza a destacar para Nipro Medicar Corp. es que las instituciones financieras aún confían en la capacidad de pago de la empresa y su responsabilidad para responder ante cualquier emergencia como pueden ser los sobregiros o prestamos emergentes.

Recursos humanos (H)

Nipro Medical Corp. tiene directamente contratadas a 95 personas, la mayoría son profesionales, el proceso de reclutación es una fortaleza para la empresa ya que se ha llegado a implementar herramientas como el “Role Play” donde se logra poner a prueba los conocimientos de cada candidato para lograr tomar una decisión más acertada. La gestión del talento humano se trabaja basados en la filosofía FISH que es hacer el trabajo con voluntad y disposición, estando siempre presentes con la mejor

actitud. Nipro cuenta con diferentes programas de reconocimiento a sus empleados, dentro de estos está el programa BUSHIDO que es un referente regional dentro del cual cada empleado tiene la oportunidad de postular a un compañero o postularse a sí mismo por distintos motivos que vayan más allá de su normal accionar y que beneficien a la empresa. En base a estos puntajes ganados se realizan premios periódicos motivando al personal de cada una de las áreas de la empresa, esto supone una fortaleza ya que estas actividades logran que el personal genere un sentido de pertenencia y por lo tanto se logra un mayor empoderamiento general.

Una debilidad del área de recursos humanos es no haber actualizado en varios años los descriptivos de cargo de las posiciones de la empresa, es decir que las tareas no están correctamente asignadas y delimitadas. El ingreso de una nueva posición a la empresa generalmente conlleva un proceso de inducción al cargo incompleto ya que no se cuenta con el descriptivo de funciones lo que ha causado laceraciones entre algunos departamentos de la empresa; por ejemplo específicamente en la tarea de planificación y compras no se conoce si el asesor comercial tiene descritas dentro de sus funciones el trabajar sus ventas alineados en base a un pronóstico de venta y por otra parte, el área de marketing no está claro si debe o no solicitar al área comercial esta información y por último, el área de Supply Chain no conoce si dentro de sus funciones está descrito si la planificación de compras es totalmente su responsabilidad o es un proceso compartido entre más áreas de la organización.

Sistemas de información y comunicaciones (I)

Brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, realimentan la estrategia empresarial, contribuyen a la ejecución de procesos productivos y ayudan a mejorar la comunicación interna entregando información oportuna a los usuarios. Las variables más importantes para considerar son la velocidad y capacidad de respuesta de

los usuarios, la información para la gestión y calidad de costos, los sistemas orientados al usuario, las redes y su administración y los sistemas de seguridad. (D'Alessio , 2008)

Nipro Medical Corp. dota a los empleados de distintas herramientas a fin de garantizar la comunicación adecuada y el buen uso de los sistemas empresariales, inclusive se han creado herramientas como "3MAX" que realiza el seguimiento al equipo comercial sobre el control de visitas a los clientes para medir su eficiencia lo que considerado una fortaleza dentro de la organización.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Existen varios ejemplos de factores que se deben analizar, uno de ellos es la tecnología en productos y procesos. Se debe adaptar a nuevas tecnologías, plantas piloto, automatismos y sistemas de información de diseño y producción. Además de competencias relacionadas a la tecnología en industrias y competidores mediante la investigación desarrollada en productos y procesos. (D'Alessio , 2008)

En Nipro Medical Corp. se tiene como fortaleza el haber desarrollado programas informáticos que ayuden a realizar las áreas que la empresa designa. Explotar la tecnología en beneficio de la empresa y generar herramientas para poder gestionar de mejor manera la información y optimizar los tiempos de trabajo sin lugar a duda es una de las más grandes fortalezas de Nipro Medical Corp.

Aplicación	Descripción General	Área que lo usa
SAP	ERP que maneja toda la parte de logistica, compras, inventarios, facturación, calidad y contabilidad	Financiero, Ventas, Operaciones, Calidad
CANE	Aplicacion para la busqueda de Certificado de Análisis de productos	Ventas, Operaciones, Calidad y Regulatorio
SISTEC	Apliacacion para la generacion de tickets de soporte técnico para los clientes renales y laboratorio	Servicio Tecnico
NIDELSYS	Aplicacion para el tracking de las entragas de productos y facturas a los clientes	Operaciones
CUBO	Aplicación para elaborar reportes de ventas y estadisticas de compras de clientes	Ventas, Gerencia General, BID, Marketing
IBM Notes	Aplicacion para el uso del correo electrónico corportativo	Toda la compañia
VPN	Aplicacion para accesos autoñados a la informacion local	
SEPRON	Aplicacion para el seguimiento a productos nuevos lanzados, verificar sus movimientos y ventas	Ventas, Gerencia General, BID, Marketing
3MAX	Aplicacion para el control de visistas comerciales a los clientes de la compañia	Ventas, Marketing
Datalife	Apliacación para el manejo y control de la nómina de la compañia	Gestión Humana
BUSHIDO	Aplicación para el reconocimiento de gestión laboral	Toda la compañia

Figura 20: Herramientas tecnológicas desarrolladas por TI.

Fuente: *Nipro Medical Ecuador, 2020.*

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (D'Alessio , 2008)

Tabla 4
Matriz de Evaluación de los Factores Internos Nipro Medical 2020.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)				
	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
	Fortalezas			
1	Imagen corporativa sólida.	0.06	3	0.18
2	Conocimiento de directrices corporativas.	0.06	3	0.18
3	Acompañamiento de equipo de servicio al cliente en postventa.	0.06	4	0.24
4	Infraestructura acorde a la necesidad el mercado.	0.09	4	0.36
5	Credibilidad frente a instituciones financieras.	0.09	4	0.36
6	Proceso de reclutación como herramienta confiable.	0.06	3	0.18
7	Sentido de pertenencia y empoderamiento del personal.	0.06	3	0.18
8	Desarrollo de programas acorde a cada necesidad departamental.	0.07	3	0.21
		0.55		
	Debilidades			
1	Comunicación interna entre áreas defectuosa.	0.10	1	0.10
2	Falta de proceso de planificación de compras adecuado.	0.10	1	0.10
3	Composición de cartera defectuosa.	0.07	2	0.14
4	Problemas de liquidez para atención de las necesidades diarias.	0.09	1	0.09
5	Descriptivos de cargo desactualizados.	0.09	1	0.09
		0.45		
Valor	4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor	**1.00**		**2.41**

La matriz de Nipro Medical cuenta con 13 factores determinantes de éxito, ocho fortalezas y cinco debilidades, un número adecuado de factores, aunque los pesos asignados son algo subjetivos por calificar valores como 0.06. El valor de 2.41 indica un valor promedio, lo que hace que la empresa no sea ni fuerte ni débil. La empresa está en un sector competitivo, que amerita acciones al interior de la misma que mejoren sustancialmente su consistencia para ser más productiva y, por ende, más competitiva. Se deben desarrollar estrategias internas para mejorar las debilidades que tienen un peso importante.

Resumen

Se ha logrado conocer más a profundidad a la empresa mediante el análisis de las áreas internas de la misma, así como, conocer que la gerencia comunica las pautas generales estratégicas para la consecución de objetivos, lo que se ha establecido como una fortaleza, así como conocer el impacto provocado por la falta de pago del Estado en la correcta liquidez de la empresa que fue apreciado como una debilidad. Por último, se dio a conocer sobre las distintas aplicaciones generadas por el área de TIC de la empresa para ayuda y gestión de trabajo de las distintas áreas y con estos datos se logró desarrollar una matriz MEFI en la cual se observan las necesidades de la empresa en realizar estrategias que logren superar las debilidades que tienen un peso importante.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

En este capítulo se propondrán los objetivos a largo plazo para la empresa Nipro Medical Corp. que estarán alineados a la visión de la empresa. Apoyados por las matrices e investigación realizada en los capítulos anteriores lo realizará importantes matrices como MFODA y MBCG para posteriormente llegar a deducir estrategias retenidas.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Para lograr fijar la dirección en la empresa, es fundamental establecer objetivos que enfoquen los recursos a lo verdaderamente importante y que sean de conocimiento de toda la compañía, estos objetivos deben permitir realizar un seguimiento y evaluación eficiente dentro de la organización para mediante diferentes evaluaciones y mediciones tomar los correctivos necesarios en la marcha.

Para Nipro Medical se establecen los siguientes objetivos:

OLP1. Lograr un crecimiento anual del 5% para en los próximos cinco años ser la primera empresa en volumen de ventas en lo que respecta a insumos médicos en el Ecuador.

E1. Aumentar el portafolio de productos con la llegada de productos vasculares y productos quirúrgicos.

E2. Implementar un plan de fidelización de clientes fortaleciendo las relaciones actuales.

OLP2. Incrementar el nivel de liquidez de la empresa en un 15% en los próximos dos años.

E1. Reducir los gastos innecesarios y controlar los gastos fijos de la empresa.

E2. Lograr una mejora en la ganancia operativa de la empresa que se pueda evidenciar en los reportes de cierre mensuales.

OLP3. Lograr en el plazo de dos años, reducir el nivel de inventario de seguridad en bodega a un mes de cobertura.

E1. Mejorar la rotación de productos de lenta rotación mediante planes de marketing efectivos.

E2. Contar con planes de ventas alineados a la realidad del mercado para realizar compras eficientes optimizando el uso del capital de trabajo.

Intereses Organizacionales y potencial organizacional

La empresa planteó como principales objetivos el crecer en ventas y mejorar la liquidez general de la compañía que son pilares fundamentales para generar y fortalecer sus procesos, mejorando la calidad de vida no solamente de los pacientes sino también de las personas que forman parte de la empresa, mantenerse en el tiempo y atacar directamente los problemas.

El potencial organizacional viene respaldado por una marca y el soporte que brinda una multinacional japonesa que le permite marcar a Nipro una diferencia en la calidad que sus productos ofrecen dentro de su participación en el mercado ecuatoriano por más de 18 años.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Se debe recalcar esta matriz ya que pone a prueba la intuición de los analistas y es posiblemente la más importante y conocida ya que exige el pensamiento consciente para generar estrategias en los cuatro cuadrantes que aporta la matriz. (D'Alessio , 2008)

Tabla 5
Matriz FODA de Nipro Medical Ecuador.

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA NIPRO MEDICAL CORP.					
		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
	1	Imagen corporativa sólida.	1	Comunicación interna entre áreas defectuosa.	
	2	Conocimiento de directrices corporativas.	2	Falta de proceso de planificación de compras adecuado.	
	3	Acompañamiento de equipo de servicio al cliente en postventa.	3	Composición de cartera defectuosa.	
	4	Infraestructura acorde a la necesidad el mercado.	4	Problemas de liquidez para atención de las necesidades diarias.	
	5	Credibilidad frente a instituciones financieras.	5	Descriptivos de cargo desactualizados.	
	6	Proceso de reclutación como herramienta confiable.			
	7	Sentido de pertenencia y empoderamiento del personal.			
	8	Desarrollo de programas acorde a cada necesidad departamental.			
OPORTUNIDADES - O		**ESTRATEGIAS FO - Explote**		**ESTRATEGIAS DO - Busque**	
1	Necesidad de insumos para emergencia Covid.	1	Facilitar e impulsar el trabajo desde casa para las personas que sus funciones lo permitan. (F1-F2-F4-F6-F7-F8-O9-O1-O6-O7).	1	Cada uno de lo procedimientos a elaborar deberán establecer responsabilidades y delimitación de funciones claros con el fin de evitar errores por posibles supuestos. (D2 - D5 - O8 - O1 - O3).
2	Previsión de recuperación de PIB .	2	Mediante el desarrollo de estrategias intensivas de marketing se buscará incrementar la participación en el mercado. (F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-O1-O2-O3-O4-O5-O7-O8).	2	Desarrollar herramientas que favorezcan la comunicación interna entre áreas. (D1-O1-O8).
3	Aumento de asignación para salud en el PGE.	3	Realizar una correcta selección de proveedores y se diseñar cronogramas de capacitación periódicos para reducir los costos y tiempos relacionados a la entrega de producto. (O1-O5-O6-O7-O8-F1-F3-F4-F7-F8).	3	Determinar métricas e indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar el uso y rotación correcta del inventario. (D1-D2-D4-D5-O1-O3-O6-O7-O8).
4	Barreras no arancelarias que impiden ingreso fácil a la industria.	4	Desarrollar programas de incentivos y establecer una política irrestricta de cumplimiento de ofrecimientos y compromisos a los clientes para buscar ganar confianza y fidelización. (F1-F3-F4-F7-O3-O5-O6-O7-O8).		
5	Tendencia a modernización de equipos de salud.				
6	Necesidad de productos de calidad.				
7	Ingreso de nuevo portafolio de productos.				
8	Aumento en el acceso y uso de TICs.				
AMENAZAS - A		**ESTRATEGIAS FA - Confronte**		**ESTRATEGIAS DA - Evite**	
1	Corrupción dentro de las instituciones de salud.	1	Brindar talleres capacitación en el manejo de equipos al pesonal medico. (A5-F8-F6-F3-F1).	1	Realizar un mapa de riesgos de la empresa respecto a los tiempos y cantidades de entrega. (D1-D2-D3-A1-A4).
2	Falta de pago del Estado a prestadores de Servicios de Salud.	2	Establecer montos mínimos y máximos de crédito por cada cliente así como indices de rentabilidad que permitan categorizar de mejor manera la cartera actual. (F2-F3-F5-A2-A3).	2	Desarrollar estrategias de diferenciación con enfoque en calidad con el fin de captar nuevos clientes. (D1-D2-A4).
3	Incertidumbre por la Politica Economica de nuevo goberno.	3	Capacitar al personal en el cumplimiento de regulaciones y exigencias en el proceso de contratación pública para evitar el pago de multas y penalidades. (F1-F4-F6-F8-F3-F4).	3	Asignar presupuesto conforme a las necesidades de cada línea de negocio respetando la asignación inicial para evitar problemas de liquidez. (D1-D3-D4-A2-A3).
4	Nuevas exigencias para venta a clientes públicos.				
5	Falta de personal médico capacitado.				

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz muestra la relación directa entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo. Aquí se mostrará gráficamente las diferencias entre divisiones o productos de una división en cuanto a su participación en el mercado para evaluar la estrategia y su posición competitiva en el mercado, así como el manejo del portafolio. (D'Alessio , 2008)

La matriz se divide en cuatro cuadrantes que se muestran a continuación:

a. Signo de interrogación: Se necesita efectivo para su ejecución y genera poco retorno de caja por lo que es potestad de la empresa si decide seguir invirtiendo capital o da un paso al costado en este producto o división.
b. Vaca lechera: generalmente genera exceso de liquidez y no necesita inyección de capital, este exceso puede ser usado para otros propósitos en la empresa y tiene una buena participación en el mercado.
c. Estrella: Es el objetivo a donde llegar ya que la tasa de crecimiento y la participación relativa en el mercado es alta. Si bien es cierto pueden requerir una fuerte inyección de capital en un inicio para lograr posicionarla, los réditos que entrega bien lo valen ya que suele entregar buenas expectativas de crecimiento.
d. Perro: por lo general genera reacciones de reducción o liquidación por parte de la empresa debido a su participación baja en el mercado donde no se tiene expectativas de crecimiento.

En Nipro Medical Corp. se manejan varias unidades de negocio donde cada una tiene una participación diferente y atiende a un segmento de mercado distinto por lo que sus niveles de venta varían en función del mercado o segmento en el que

participan. Las unidades de negocio que maneja Nipro Medical Corp. en la actualidad son:

Diabetes: Los principales productos que maneja esta unidad de negocio son los glucómetros (equipos medidores de nivel de glucosa en la sangre), tirillas reactivas para medición de glucosa y lancetas para punción para extracción de sangre.

Renal: Es la mayor línea de negocio de Nipro y ofrece productos de gran calidad con procesos previos de investigación y desarrollo para atender de forma integral todo el proceso de diálisis en los pacientes; los principales productos que ofrece son máquinas de diálisis y hemodiálisis, sillones para diálisis, filtros, líneas arteriovenosas, agujas fístulas, catéteres etc.

Laboratorio: la DBU o Diagnostics Business Unit tiene dos subdivisiones dentro de la empresa; la primera está enfocada en el preanálisis donde se ofrecen productos como tubos con y sin reactivo para toma de muestras, centrífugas, frascos de orina y heces, torniquetes, agujas para toma múltiple, jeringas de gases, etc., la segunda subdivisión atiende el proceso de análisis de muestras donde los principales productos son equipos para análisis de muestras, cartuchos para análisis químicos, reactivos de laboratorio para atención en emergencias como niveles de urea, aspirina etc.

Hospitalaria: los principales productos de esta línea son jeringas, agujas, guantes, catéteres, sets de infusión, micro gotero, termómetros, mascarillas etc., que apuntan a negocios masivos en clínicas o hospitales públicos y privados.

Cardiopulmonar y Endovascular: los principales productos de estas líneas son stents, catéteres para hemodinamia, cuerdas guía para cirugía vascular, máquinas de circulación extracorpórea, oxigenadores, cánulas, sets de cardioplegia, filtros, etc.

Tabla 6
Participación de la empresa y crecimiento del mercado en cada línea de negocio.

No.	Cartera de productos	Ventas de la Empresa (en miles)	Participación por producto	Ventas de los tres principales competidores			Principal Competidor	Crecimiento del mercado %	Participación relativa
1	Cardiopulmonar y Endovascular	68.6	2.64%	101.4	80.3	110.5	110.5	-30	0.62
2	Diabetes	33.2	1.28%	340.3	66.5	-	340.3	-9	0.10
3	Hospitalaria	531.4	20.48%	650.2	300.1	526.3	650.2	26	0.82
4	Laboratorio	738.1	28.44%	1013.6	845.2	471.2	1013.6	-11	0.73
5	Renal	1223.6	47.15%	994.3	663.5	521.4	994.3	-21	1.23

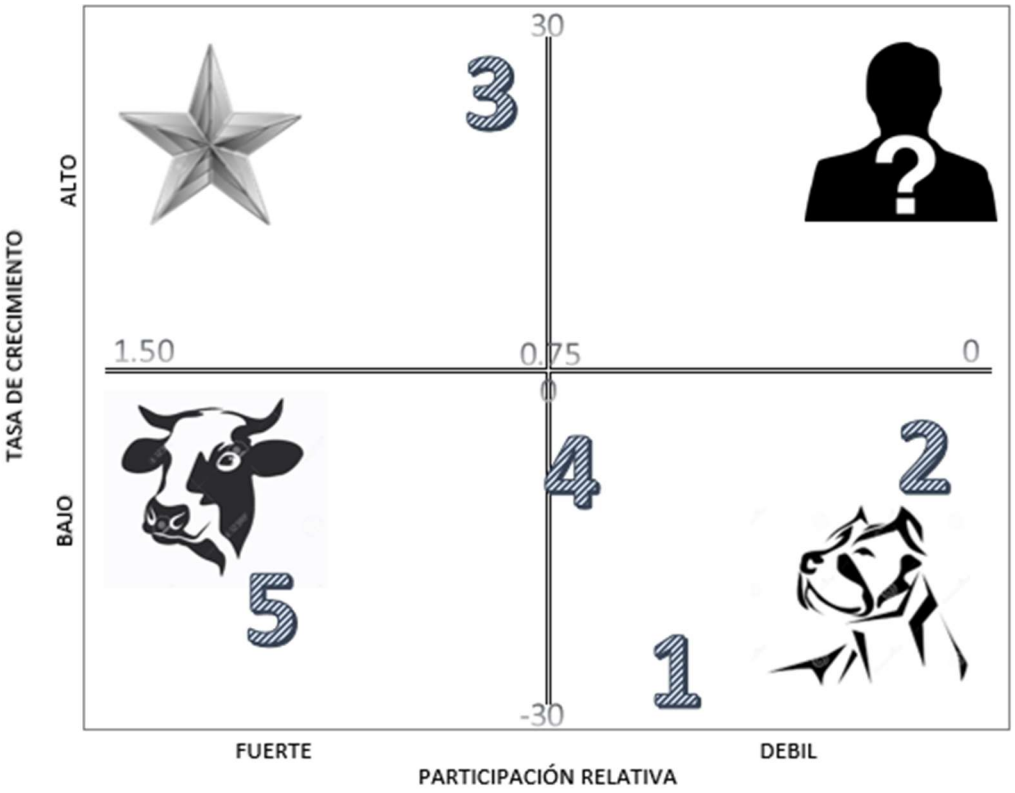


Figura 21: Plano de matriz BCG de la empresa Nipro Medical Ecuador.

Como resultado a los números presentados en la figura 21 se cuenta con dos de las más grandes líneas en cuadrantes positivos y la línea Laboratorio está a muy poco de lograr encasillarse en un cuadrante positivo por lo que debería mejorar su participación relativa en el mercado, esto de cierta forma da continuidad al negocio, pero se debe estar alerta para tomar decisiones acertadas que permitan recuperar participación y crecimiento en el mercado. Analizando más a profundidad cada cuadrante se tiene:

Estrella: La línea hospitalaria se ubica dentro de este cuadrante ya que proyecta un buen crecimiento con rentabilidad y oportunidades, por otra parte, refleja buena participación en el mercado, pero necesita de una fuerte inyección de capital para promoción y lograr su estabilidad con estrategias intensivas.

Vaca: La línea renal es la más grande de la empresa y se ubicó en este cuadrante donde cuenta con una gran participación de mercado y representa un nivel de venta de relevancia para la compañía, pero con pocas esperanzas de crecimiento por parte de la industria por lo que es valioso el implementar estrategias de desarrollo de nuevos mercados. Como dato curioso, a pesar de sus niveles de venta, esta línea no aporta lo suficiente a la empresa en temas de liquidez ya que en el Ecuador de acuerdo lo que menciona la Constitución de la República en su artículo 50 que el Estado debe garantizar la atención de personas que sufren una enfermedad catastrófica, la diálisis como tal ingresa dentro de estas, por tal motivo, cuando Nipro Medical entrega productos de la línea renal a clientes públicos o privados, esta se convierte en una cuenta por cobrar directa o indirecta con el Estado. La deuda actual del Ministerio de Salud y el IESS con los prestadores de estos servicios en algunos casos supera los 12 meses de vencimiento sobrepasando los 250 millones de dólares ya que los centros renales no pueden interrumpir la atención a los más de 13000 pacientes que tienen esta enfermedad en el país. (El Universo, 2020)

Perro: Lamentablemente aquí se encasillan dos líneas de negocio como diabetes, endovascular-cardiopulmonar donde no cuentan con buena participación relativa de mercado y, por otra parte, la industria no muestra grandes expectativas de crecimiento. Esto puede verse afectado por los constantes quiebres de stock de producto lo que imposibilita el participar en más procesos o licitaciones, generando finalmente pérdidas de ventas y participación, las acciones defensivas de desistimiento o desinversión son

importantes a considerar para que no lleguen a afectar de alguna forma al resto de unidades de negocio. En este mismo casillero se ubica la línea laboratorio que merece un análisis separado de las otras dos ya que esta línea representa un porcentaje interesante de participación y de gran impacto en la cartera total de la empresa por lo que se debería considerar estrategias como reducción de gastos para tratar de incrementar su eficiencia operativa.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se consideran como estrategias retenidas a las que por distintos motivos se mencionan en las matrices MFODA y MBCG o a las que tienen un factor común. Estas estrategias son consideradas como primordiales para la empresa y por lo tanto tienen un lugar estelar para su aplicación.

Tabla 7
Matriz de decisión de la empresa Nipro Medical Ecuador.

Matriz de Decisión de Nipro Medical Corp.				
#	**ESTRATEGIAS**	**FODA**	**MBCG**	**TOTAL**
1	Facilitar e impulsar el trabajo desde casa para las personas que sus funciones lo permitan.	X		1
2	Mediante el desarrollo de estrategias intensivas de marketing se buscará incrementar la participación en el mercado.	**X**	**X**	**2**
3	Realizar una correcta selección de proveedores y se diseñar cronogramas de capacitación periódicos para reducir los costos y tiempos relacionados a la entrega de producto.	**X**	**X**	**2**
4	Desarrollar programas de incentivos y establecer una política irrestricta de cumplimiento de ofrecimientos y compromisos a los clientes para buscar ganar confianza y fidelización.	**X**	**X**	**2**
5	Cada uno de los procedimientos a elaborar deberán establecer responsabilidades y delimitación de funciones claros con el fin de evitar errores por posibles supuestos.	X		1
6	Desarrollar herramientas que favorezcan la comunicación interna entre áreas.	X		1
7	Determinar métricas e indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar el uso y rotación correcta del inventario.	**X**	**X**	**2**
8	Brindar talleres capacitación en el manejo de equipos al personal médico.	X		1
9	Establecer montos mínimos y máximos de crédito por cada cliente, así como índices de rentabilidad que permitan categorizar de mejor manera la cartera actual.	**X**	**X**	**2**
10	Capacitar al personal en el cumplimiento de regulaciones y exigencias en el proceso de contratación pública para evitar el pago de multas y penalidades.	X		1
11	Realizar un mapa de riesgos de la empresa respecto a los tiempos y cantidades de entrega.	X		1
12	Desarrollar estrategias de diferenciación con enfoque en calidad con el fin de captar nuevos clientes.	**X**	**X**	**2**
13	Asignar presupuesto conforme a las necesidades de cada línea de negocio respetando la asignación inicial para evitar problemas de liquidez.	**X**	**X**	**2**

Según la Matriz de Decisión de Nipro Medical las estrategias retenidas de la empresa son las siguientes:

ER1. Mediante el desarrollo de estrategias intensivas de marketing se buscará incrementar la participación en el mercado.

ER2. Desarrollar programas de incentivos y establecer una política irrestricta de cumplimiento de ofrecimientos y compromisos a los clientes para buscar ganar confianza y fidelización.

ER3. Determinar métricas e indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar el uso y rotación correcta del inventario.

ER4. Establecer montos mínimos y máximos de crédito por cada cliente, así como índices de rentabilidad que permitan categorizar de mejor manera la cartera actual.

ER5. Realizar una correcta selección de proveedores y se diseñar cronogramas de capacitación periódicos para reducir los costos y tiempos relacionados a la entrega de producto.

ER6. Desarrollar estrategias de diferenciación con enfoque en calidad con el fin de captar nuevos clientes.

ER7. Asignar presupuesto conforme a las necesidades de cada línea de negocio respetando la asignación inicial para evitar problemas de liquidez.

Las estrategias de contingencia no fueron eliminadas de este análisis, estas quedan en segundo lugar de aplicación o relevancia y entrarán en ejecución luego de haber implementado las estrategias retenidas.

EC1. Facilitar e impulsar el trabajo desde casa para las personas que sus funciones lo permitan.

EC2. Cada uno de los procedimientos a elaborar deberán establecer responsabilidades y delimitación de funciones claros con el fin de evitar errores por posibles supuestos.

EC3. Desarrollar herramientas que favorezcan la comunicación interna entre áreas.

EC4. Brindar talleres capacitación en el manejo de equipos al personal médico.

EC5. Capacitar al personal en el cumplimiento de regulaciones y exigencias en el proceso de contratación pública para evitar el pago de multas y penalidades.

EC6. Realizar un mapa de riesgos de la empresa respecto a los tiempos y cantidades de entrega.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz valida si las estrategias retenidas contribuyen a los objetivos a largo plazo planteados previamente y si se apalancan en los mismos para lograr su ejecución.

Tabla 8
Matriz Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.

ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3
1. Mediante el desarrollo de estrategias intensivas de marketing se buscará incrementar la participación en el mercado.	X	X	
2. Desarrollar programas de incentivos y establecer una política irrestricta de cumplimiento de ofrecimientos y compromisos a los clientes para buscar ganar confianza y fidelización.	X	X	
3. Determinar métricas e indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar el uso y rotación correcta del inventario.			X
4. Establecer montos mínimos y máximos de crédito por cada cliente, así como índices de rentabilidad que permitan categorizar de mejor manera la cartera actual.	X	X	
5. Realizar una correcta selección de proveedores y se diseñar cronogramas de capacitación periódicos para reducir los costos y tiempos relacionados a la entrega de producto.	X		X
6. Desarrollar estrategias de diferenciación con enfoque en calidad con el fin de captar nuevos clientes.	X		
7. Asignar presupuesto conforme a las necesidades de cada línea de negocio respetando la asignación inicial para evitar problemas de liquidez.		X	

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Una vez identificadas y evaluadas las estrategias con los objetivos a largo plazo, el siguiente paso es realizar una comparación con los posibles competidores que permita conocer qué estrategia retenida se orienta más a la posición de la tendencia del mercado que es dada por el comportamiento de los competidores.

Tabla 9
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y sustitutos.

ESTRATEGIAS	Fressenius Medical Care FMC	Baxter Ecuador	Roche
1. Mediante el desarrollo de estrategias intensivas de marketing se buscará incrementar la participación en el mercado.	Estrategia Ofensiva	Estrategia Ofensiva	Indiferente
2. Desarrollar programas de incentivos y establecer una política irrestricta de cumplimiento de ofrecimientos y compromisos a los clientes para buscar ganar confianza y fidelización.	Replicar	Indiferente	Indiferente
3. Determinar métricas e indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar el uso y rotación correcta del inventario.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
4. Establecer montos mínimos y máximos de crédito por cada cliente, así como índices de rentabilidad que permitan categorizar de mejor manera la cartera actual.	Replicar	Replicar	Indiferente
5. Realizar una correcta selección de proveedores y se diseñar cronogramas de capacitación periódicos para reducir los costos y tiempos relacionados a la entrega de producto.	Replicar	Replicar	Replicar
6. Desarrollar estrategias de diferenciación con enfoque en calidad con el fin de captar nuevos clientes.	Estrategia Ofensiva	Estrategia Ofensiva	Estrategia Ofensiva
7. Asignar presupuesto conforme a las necesidades de cada línea de negocio respetando la asignación inicial para evitar problemas de liquidez.	Replicar	Replicar	Indiferente

Resumen

Buscando estar alineados con la directriz estratégica de la empresa, se logró establecer tres objetivos a largo plazo y las estrategias en acción que los componen; adicionalmente se consiguió sentar el análisis FODA de la empresa en la que, por medio del cruce de datos de factores internos y externos, se logró desarrollar cada una de las estrategias. Por otra parte, se obtuvo información muy valiosa por medio de la utilización de la matriz MBCG donde se encasilló a cada unidad de negocio de la empresa en su cuadrante correspondiente dando como resultado tres unidades en

cuadrante perro donde hay que hacer un esfuerzo especial en la línea Laboratorio en impulsar su participación relativa en el mercado, desplazándolo al cuadrante vaca; la unidad renal en cuadrante vaca y hospitalaria en cuadrante estrella donde se requiere de inversión para que logre posicionarse correctamente en el mercado. Por último, al revisar las estrategias con más repeticiones en las matrices analizadas, se llegó a establecer las estrategias retenidas.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

En base a los objetivos de largo plazo y a las estrategias establecidas en capítulos anteriores, se comenzará este capítulo definiendo los objetivos a corto plazo que sirvan para la consecución de los objetivos a largo plazo, así como la evaluación de los recursos necesarios para lograr alcanzar cada uno de los objetivos. Luego, se implementarán políticas alineadas con las estrategias retenidas. Finalmente se mostrará la estructura final de la organización definiendo todas las variables para la evaluación estratégica.

Objetivos de Corto Plazo

Son actividades que contribuyen a alcanzar los objetivos a largo plazo y por lo general duran hasta un año en lograr realizarlos, estos deben ser verificables y medibles utilizando los recursos de la empresa de forma eficiente motivando el desarrollo de estrategias para superar los obstáculos que se presentan. (D'Alessio , 2008)

OLP1. Lograr un crecimiento anual del 5% para en los próximos cinco años ser la primera empresa en volumen de ventas en lo que respecta a insumos médicos en el Ecuador.

OCP1.1. Incrementar en un 5% el nivel de ventas durante el primer año.

OCP1.2 Lanzar un catálogo digital de productos en el primer año dando a conocer el todo portafolio de productos e inclusive dar visibilidad a los clientes de la llegada de nuevos productos.

OCP1.3 Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción de los clientes en el primer semestre, aplicando cumplimento de visitas.

OCP1.4 Capacitar semestralmente al equipo comercial sobre y uso y aplicación de nuevas tecnologías en máquinas y dispositivos médicos.

OLP2. Incrementar el nivel de liquidez de la empresa en un 15% en los próximos dos años.

OCP2.1 Recobrar el 15% de la cartera vencida en el primer semestre del año.

OCP2.2 Reformar la base de datos de los clientes de la empresa con categorización ABC dentro del primer trimestre del año.

OCP2.3 Reducir el presupuesto de gasto todas las unidades de negocio en un 20% en el primer año.

OLP3. Lograr en el plazo de dos años reducir el nivel de inventario de seguridad en bodega a un mes de cobertura.

OCP3.1 Obtener en el primer trimestre un plan de ventas mensual por parte del área de marketing donde se cuente con revisión previa del equipo comercial para evitar fuertes desviaciones en la planificación.

OCP3.2 Evaluar mensualmente los planes de acción de marketing sobre los productos de lenta rotación y productos por caducar.

OCP3.3 Implementar en el primer semestre un proceso de planificación y adquisición de productos donde se cuente con una correcta delimitación de responsabilidades dirigido a la mejora del nivel de inventario en los centros de distribución.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos son las asignaciones de insumos que en base a los objetivos de corto plazo facilitan el desarrollo del plan estratégico de la organización, dicho con otras palabras, la correcta asignación de recursos condiciona en gran medida la posibilidad de llegar a conseguir las estrategias de la empresa. (D'Alessio , 2008)

Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos

Tabla 10
Matriz de recursos Nipro Medical Ecuador.

Recursos asignados a los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP1. Lograr un crecimiento anual del 5% para en los próximos cinco años ser la primera empresa en volumen de ventas en lo que respecta a insumos médicos en el Ecuador.			
OCP1.1. Incrementar en un 5% el nivel de ventas durante el primer año.	Financiamiento para desarrollo de estrategias comerciales y nuevos head count	Conocimiento del mercado, Cultura organizacional.	Equipo Comercial, Marketing
OCP1.2 Lanzar un catálogo digital de productos en el primer año dando a conocer el todo portafolio de productos e inclusive dar visibilidad a los clientes de la llegada de nuevos productos.	Financiamiento para realizar catalogo comercial.	Conocimiento del mercado, Identidad empresarial.	Equipo Marketing, Equipo TIC
OCP1.3 Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción de los clientes en el primer semestre, aplicando cumplimento de visitas.	Financiamiento para evaluación de satisfacción de clientes.	Conocimiento del mercado, Identidad empresarial.	Equipo Comercial, Equipo TIC
OCP1.4 Capacitar semestralmente al equipo comercial sobre y uso y aplicación de nuevas tecnologías en máquinas y dispositivos médicos.	Financiamiento para capacitación.	Conocimiento del mercado, Cultura organizacional.	Equipo Comercial, Marketing
OLP2. Incrementar el nivel de liquidez de la empresa en un 15% en los próximos dos años.			
OCP2.1 Recobrar el 15% de la cartera vencida en el primer semestre del año.	Financiamiento para nuevo head count.	Seguimiento, Cultura organizacional.	Equipo Finanzas, Equipo Comercial
OCP2.2 Reformar la base de datos de los clientes de la empresa con categorización ABC dentro del primer trimestre del año.	Financiamiento para implementar bases de datos con información financiera	Conocimiento del mercado, Cultura organizacional.	Equipo Finanzas.
OCP2.3 Reducir el presupuesto de gasto todas las unidades de negocio en un 20% en el primer año.	Financiamiento para capacitación de elaboracion de presupuestos	Cultura organizacional.	Equipo Marketing
OLP3. Lograr en el plazo de dos años reducir el nivel de inventario de seguridad en bodega a un mes de cobertura.			
OCP3.1 Obtener en el primer trimestre un plan de ventas mensual por parte del área de marketing donde se cuente con revisión previa del equipo comercial para evitar fuertes desviaciones en la planificación.	Plan de ventas	Conocimiento del mercado, Cultura organizacional.	Equipo Comercial, Equipo Marketing, Equipo Operaciones.
OCP3.2 Evaluar mensualmente los planes de acción de marketing sobre los productos de lenta rotación y productos por caducar.	Financiamiento para desarrollo de herramientas de seguimiento.	Seguimiento, Cultura organizacional.	Equipo Marketing, Equipo Operaciones.
OCP3.3 Implementar en el primer semestre un proceso de planificación y adquisición de productos donde se cuente con una correcta delimitación de responsabilidades dirigido a la mejora del nivel de inventario en los centros de distribución.	Financiamiento para implementación y capacitación de proceso.	Cultura organizacional.	Toda la Organización.

De acuerdo con la tabla 10 para lograr conseguir los objetivos a corto plazo en su mayoría se necesita inversión financiera de bajo presupuesto si la comparamos con las ventas totales anuales que alcanza la compañía, así como capacitaciones para varias áreas de la compañía y el desarrollo de varias herramientas.

Políticas de Cada Estrategia

Cuando se busca realizar un plan estratégico es necesario desarrollar políticas que otorguen lineamientos a seguir por todos los involucrados. Cada una de las estrategias retenidas debe tener una política asociada que facilite el alcanzar los objetivos establecidos.

Tabla 11

Políticas para cada estrategia retenida de Nipro Medical.

	Estrategias Retenidas	Políticas
1.	Mediante el desarrollo de estrategias intensivas de marketing se buscará incrementar la participación en el mercado.	P1.1 Establecer programas de recompensas alineados con los objetivos de venta y cobranza de la organización. P1.2 Promover el uso de productos de baja rotación mediante estrategias de venta y marketing. P1.3 Capacitar periodicamente al personal sobre negociación y compras públicas
2.	Desarrollar programas de incentivos y establecer una política irrestricta de cumplimiento de ofrecimientos y compromisos a los clientes para buscar ganar confianza y fidelización.	P2.1 Premiar la fidelidad de los clientes mediante bonificaciones de productos o descuentos según aplique cada caso. P2.2 Resaltar los valores de la empresa y calidad de los productos dentro de cada proceso de negociación. P2.3 Hacer seguimiento sobre compromisos con clientes para crear relaciones sostenibles.
3.	Determinar métricas e indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar el uso y rotación correcta del inventario.	P3.1 Generar reuniones de S&OP para evaluar acciones preventivas y correctivas que aporten a mantener un inventario sano P3.2 Implementar indicadores de medición de gestión que aporten a la toma de decisiones. P3.3 Concientizar a todos los empleados del uso resposable de los recursos que otorga la empresa.
4.	Establecer montos mínimos y máximos de crédito por cada cliente, así como índices de rentabilidad que permitan categorizar de mejor manera la cartera actual.	P4.1 Implementar parametros para medición constante de los montos otorgados y condicionar ventas que los superen P4.2 Controlar los indices de rentabilidad por cliente dentro de la categorización de los mismos. P4.3 Analizar de forma constante la categorización para alinear los resultados de acuerdo a los objetivos y estrategias
5.	Realizar una correcta selección de proveedores y se diseñar cronogramas de capacitación periódicos para reducir los costos y tiempos relacionados a la entrega de producto.	P5.1 Concientizar a todos los empleados del uso resposable de los recursos que otorga la empresa. P5.2 Realizar procesos de selección robustos para contar con personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa. P5.3 Evaluar periódicamente a los proveedores de servicios para que cumplan con las exigencias y costos de la compañía.
6.	Desarrollar estrategias de diferenciación con enfoque en calidad con el fin de captar nuevos clientes.	P6.1 Resaltar los valores de la empresa y calidad de los productos dentro de cada proceso de negociación. P6.2 Analizar el mercado de forma constante para implementar acciones emergentes en caso de ser necesario. P6.3 Motivar campañas de marketing personalizadas acorde al target meta que se busca atraer.
7.	Asignar presupuesto conforme a las necesidades de cada línea de negocio respetando la asignación inicial para evitar problemas de liquidez.	P7.1 Repartir entre las unidades de negocio los recursos de forma equitativa y acorde a su presupuesto inicial. P7.2 Concientizar a todos los empleados del uso resposable de los recursos que otorga la empresa. P7.3. Exigir a los clientes presentar garantías que aseguren que sus obligaciones de pago serán cubiertas .

Estructura de la Organización

Mediante la estructura organizacional se conoce cómo está dividido el trabajo en una empresa, la definición de responsabilidades y los reportes directos de cada elemento de la empresa, de acuerdo a esta estructura se logra organizar las funciones de autoridad, departamentos, cadenas de mando, entre otras. (Gestiopolis, 2020)

A continuación, se presenta una propuesta con pequeñas correcciones a la estructura organizacional funcional que maneja Nipro Medical Corp. para la aplicación de este plan sumando la posición de un asesor de cartera que permita llevar control efectivo sobre los clientes en mora y realizar su categorización y seguimiento.

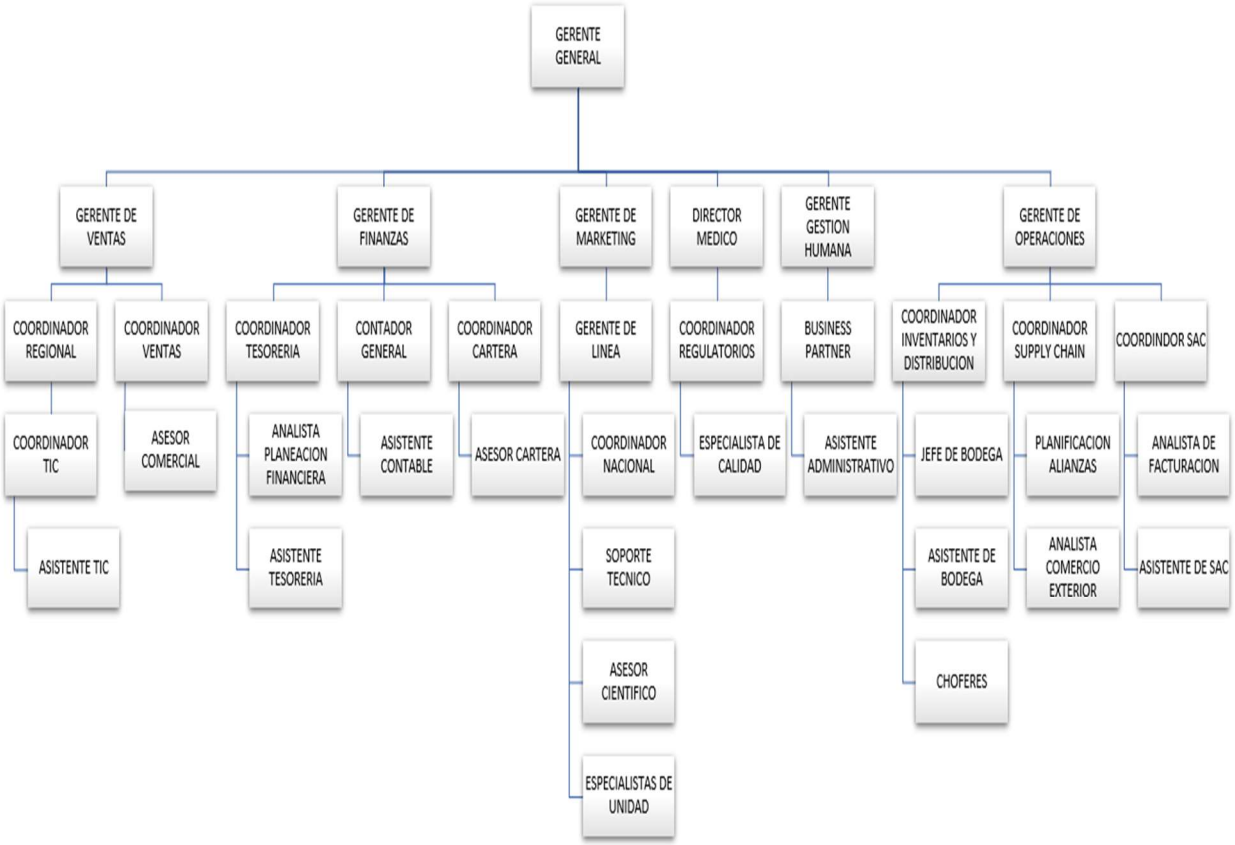


Figura 22: Estructura organizacional de Nipro Medical Ecuador.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Dentro de los aspectos importantes a considerar en la implementación de un plan estratégico está el cuidado, la atención y el respeto que se puede dar al entorno donde se

desenvuelve la empresa. Es conveniente el adquirir hábitos que permitan reducir los niveles de contaminación, utilizar energías limpias y conservar los recursos para generar armonía dentro y fuera de la organización.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, Nipro Medical actualmente maneja políticas de destrucción controlada de productos con un gestor ambiental autorizado, no únicamente por cumplir con regulaciones locales sino también como parte del código de ética de la empresa de tener respeto hacia los demás. Como segundo punto de cuidado ambiental, se está generando e incentivando la cultura de correcta clasificación de desechos tanto en oficinas como en los centros de distribución lo que aporta con un grano de arena a la obtención de materiales reciclados. Finalmente, dentro del manejo ambiental, Nipro Medical ha implementado programas de reforestación anuales donde participan todos los empleados de la empresa junto a sus familias para sembrar árboles en varios lugares del país para así dejar su huella verde.

Figura 23: Plan de Reforestación anual Nipro Medical Reserva Ecológica Cayambe.

Por otra parte, en cuanto a la responsabilidad social, la empresa realiza varias actividades para demostrar su compromiso con la sociedad como forma de retribuir y ser gratos con el entorno. Existen programas anuales de apoyo a diferentes hogares de acogida

donde los empleados de Nipro Medical actúan como voluntarios realizando diferentes labores de apoyo para remodelación de estos centros.

Figura 24: Actividades anuales de trabajo social Nipro Medical Ecuador.

Por último, dentro de estas actividades se ha implementado un programa conjunto con Fundación Reina de Quito donde se destinan parte de las ganancias de ciertos productos de la empresa como apoyo para la atención de niños con síndrome de Down del Centro Terapéutico Aprendiendo a Vivir.

Figura 25: Programa de responsabilidad social Un Pinchazo al Corazón.

Recursos Humanos y Motivación

"El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizando los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos." (D'Alessio , 2008)

En Nipro Medical se deberá poner especial atención en trabajar con cada uno de sus empleados para generar descriptivos de cargo que permitan conocer las actividades críticas, esenciales y específicas de cada puesto de trabajo para evitar que se generen roces, malentendidos o confusiones entre las áreas y que se generen roces entre los empleados.

Es responsabilidad de recursos humanos el realizar evaluaciones a los empleados para conocer cuál es su nivel de satisfacción para con la empresa, no solamente asociado a la remuneración como tal sino evaluar varios aspectos que afectan directamente la productividad como lo son el ambiente laboral, buena comunicación interna, retos nuevos, etc.

Es sustancial el establecer indicadores de gestión y desempeño claros donde se pueda premiar, recompensar y destacar el sobre cumplimiento motivando así la competencia sana entre las distintas áreas de la empresa lo que resulta clave para lograr los resultados de la organización.

Gestión del Cambio

Tiene como fin conseguir implementar de manera exitosa los procesos de cambio en la empresa para lo cual, trabaja con las personas que conforman la compañía buscando la asimilación y disminución de resistencia a estos. (IBERDROLA, 2020) Es necesario implementar una campaña de información para todos los empleados de la empresa para que el plan estratégico tenga correcta aplicación y aceptación por parte de los empleados.

Evaluación Estratégica

Es un proceso mediante el cual se controla las actividades que realiza la empresa con el fin de evaluar y valorar los procesos que se han implementado previamente dentro de la empresa. Con esto se busca examinar si el plan puesto en marcha se está cumpliendo o necesita algún ajuste para lo cual contar con retroalimentación por parte de las áreas involucradas en el plan es crucial.

Perspectivas de control

Alineados a la visión de la organización se utiliza como metodología el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard el cual cuenta con el análisis de perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y financiera, que permiten el control oportuno de cada uno de los objetivos establecidos. Esta herramienta busca anunciar la estrategia de la empresa, así como realizar un seguimiento a los resultados y medición de las acciones de mejora.

Perspectiva de aprendizaje interno

Está directamente relacionada con las personas dentro de la compañía y con las acciones implementadas desde la gerencia para involucrar a todos los colaboradores. Aquí se buscará evaluar el nivel de aprendizaje logrado como recurso intangible para la organización y se utilizan parámetros como superación de curva de aprendizaje, aceptación del cambio y aceptación de las propuestas de mejora donde se busca obtener el compromiso con las labores encomendadas para cumplir con los objetivos.

Perspectiva de procesos

En Nipro Medical es necesario la aplicación de procesos que permitan a los colaboradores obtener herramientas guía de aplicación de sus funciones y que generen un impacto positivo en la estrategia propuesta. Se debe hacer énfasis en que estos procesos deben apuntar al uso de recursos de la empresa de forma eficiente con una estructura que permita agilidad sobre las acciones diarias. Dentro de estos es crítico el implementar un proceso de

planificación y adquisición de productos que facilite el análisis de la demanda entre las áreas involucradas para lograr ejecutar compras que se enmarquen en los parámetros de inventario que maneja la organización sin afectar negativamente el manejo del capital de trabajo de la empresa.

Perspectiva de clientes

Al ser el cliente la razón de ser de la empresa es primordial el generar valor agregado en cada una de las transacciones comerciales para elevar la percepción de buen servicio que tienen los clientes sobre la empresa. Se debe realizar estudios para medir el grado de satisfacción y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. Dentro de los objetivos de la empresa está el fidelizar a los clientes para lo cual, se necesita acompañamiento constante por parte de los asesores comerciales que necesitan de igual forma capacitación periódica para atender de la mejor manera las exigencias del mercado alineados a los objetivos a largo plazo de incrementar el nivel de participación y ventas de la compañía.

Perspectiva financiera

La rentabilidad de cada una de las negociaciones de la empresa marca la continuidad del negocio para lo cual, es importante optimizar los recursos utilizados y hacer reducciones progresivas de los gastos y costos de la organización. Al final de cada periodo se debe evaluar de forma objetiva los resultados de los estados financieros para evaluar si este plan y las estrategias planteadas están alineados con los números generales de la empresa.

A continuación, se evalúan los objetivos a corto plazo de la empresa en cada una de las perspectivas de control mediante el uso del mapa estratégico.

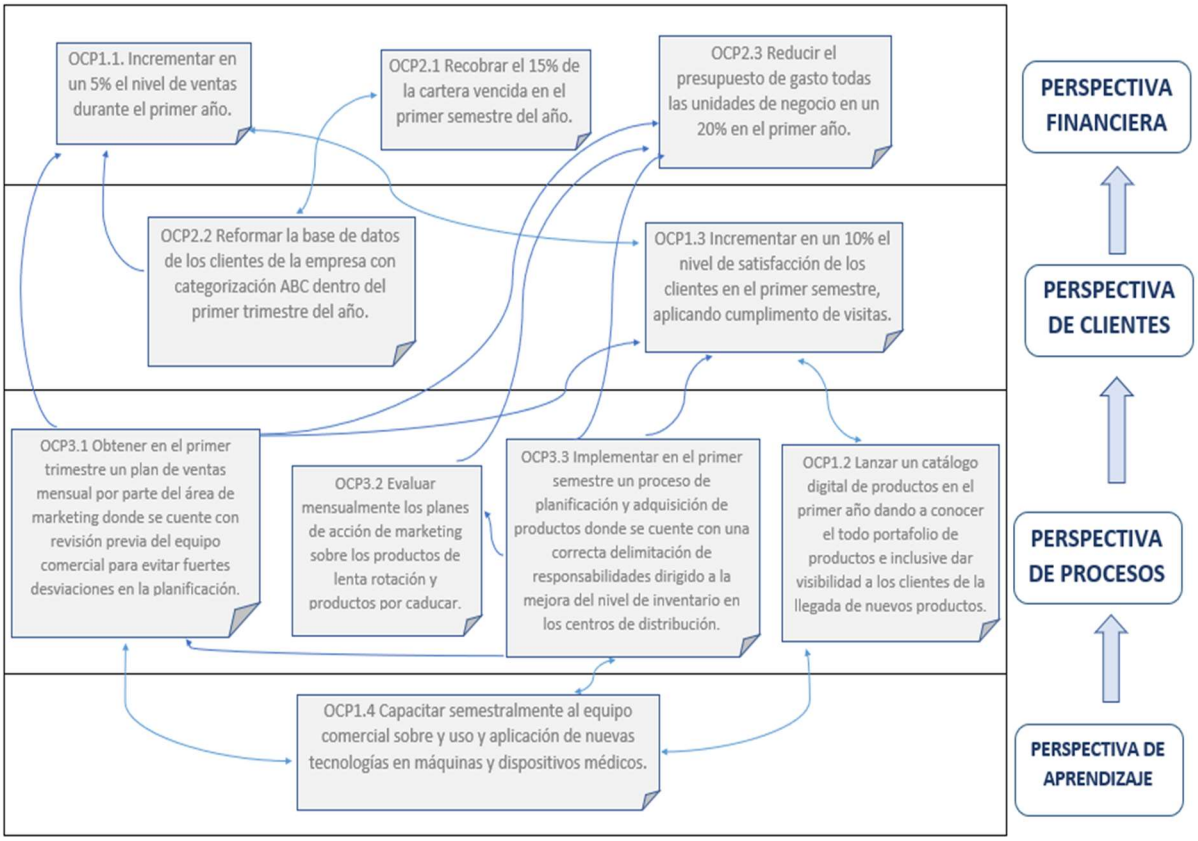


Figura 26: Mapa estratégico Nipro Medical Ecuador.

Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)

Según D'Alessio, el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una gran herramienta de control que permite tener una "visión integral, holística de la organización, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario." (D'Alessio , 2008)

Para lograr el cumplimiento de este plan estratégico se ha presupuestado la necesidad de un valor aproximado de $ 417,782.00 que se estimó tomando en cuenta todas las iniciativas requeridas para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo orientadas a conseguir las metas considerando los plazos expuestos, en la tabla C 2 se logra comprender de mejor manera los valores presupuestados necesarios para la implementación del presente plan.

Actualmente la empresa promedia ventas de 30 millones de dólares anuales inclusive se estima esta misma cifra promedio para este 2021. En la implementación de este plan como OLP1., se estima un crecimiento del 5% anual a partir del año 2022 dando como consecuencia la siguiente proyección:

Tabla 12
Proyección de ventas totales para cinco años basado en el 5% de incremento anual.

AÑO	VENTA USD.	% INCREMENTO
2021	$ 29,960,753	
2022	$ 31,458,791	5%
2023	$ 33,031,730	5%
2024	$ 34,683,317	5%
2025	$ 36,417,483	5%
2026	$ 38,238,357	5%

Los resultados de ratios de liquidez o la capacidad de pago actual de Nipro para cubrir sus obligaciones son:

Tabla 13
Ratios de liquidez actuales de Nipro Medical

RATIO		Capacidad para cubrir cada dólar de deuda
Liquidez General (corriente)	=	$ 0.951
Liquidez severa (Acid Test)	=	$ 0.796
Liquidez Absoluta (Prueba defensiva)	=	$ 0.003

De acuerdo al OLP2. del presente plan se planta una mejora del 15% en estos indicadores en el plazo de dos años por lo que se esperan los siguientes resultados:

Tabla 14
Ratios de liquidez proyectados de Nipro Medical

RATIO		Capacidad para cubrir cada dólar de deuda
Liquidez General (corriente)	=	$ 1.093
Liquidez severa (Acid Test)	=	$ 0.915
Liquidez Absoluta (Prueba defensiva)	=	$ 0.003

La empresa actualmente maneja una cobertura de inventario promedio de 5.32 meses y una rotación de 2.27 vueltas de inventario al año lo que afecta directamente al capital de trabajo.

Tabla 15

Proyección de reducción de inventario y meses de cobertura

MES	INVENTARIO PROMEDIO 2021	MESES DE COBERTURA INVENTARIO	INVENTARIO PROYECTADO 2022	MESES DE COBERTURA PROYECTADO 2022	INVENTARIO PROYECTADO 2023	MESES DE COBERTURA PROYECTADO 2023
ENERO	$ 12,646,289	5.56	$ 8,725,939	3.79	$ 5,671,861	2.35
FEBRERO	$ 11,742,843	5.11	$ 8,102,562	3.35	$ 5,266,665	2.08
MARZO	$ 12,581,975	5.46	$ 8,681,563	3.46	$ 5,643,016	2.14
ABRIL	$ 11,293,071	4.90	$ 7,792,219	3.00	$ 5,064,942	1.86
MAYO	$ 10,918,435	4.77	$ 7,533,720	3.06	$ 4,896,918	1.89
JUNIO	$ 8,486,448	3.69	$ 5,855,649	2.40	$ 3,806,172	1.49
JULIO	$ 10,312,065	4.43	$ 7,115,325	2.69	$ 4,624,961	1.66
AGOSTO	$ 14,689,566	6.70	$ 10,135,801	3.81	$ 6,588,271	2.36
SEPTIEMBRE	$ 15,722,070	6.98	$ 10,848,229	4.03	$ 7,051,349	2.50
OCTUBRE	$ 15,705,431	7.09	$ 10,836,747	3.96	$ 7,043,886	2.45
NOVIEMBRE	$ 11,817,087	4.84	$ 8,153,790	2.81	$ 5,299,964	1.74
DICIEMBRE	$ 11,399,301	4.32	$ 7,865,517	2.53	$ 5,112,586	1.57
	$ 12,276,215	**5.32**	**$ 8,470,588**	**3.24**	**$ 5,505,882**	**2.01**

Como muestra la Tabla 13, para cumplimiento del OLP3. se busca reducir el inventario para que, en los siguientes dos años conseguir una cobertura de 2 meses y elevar la rotación a 5.57 vueltas de inventario.

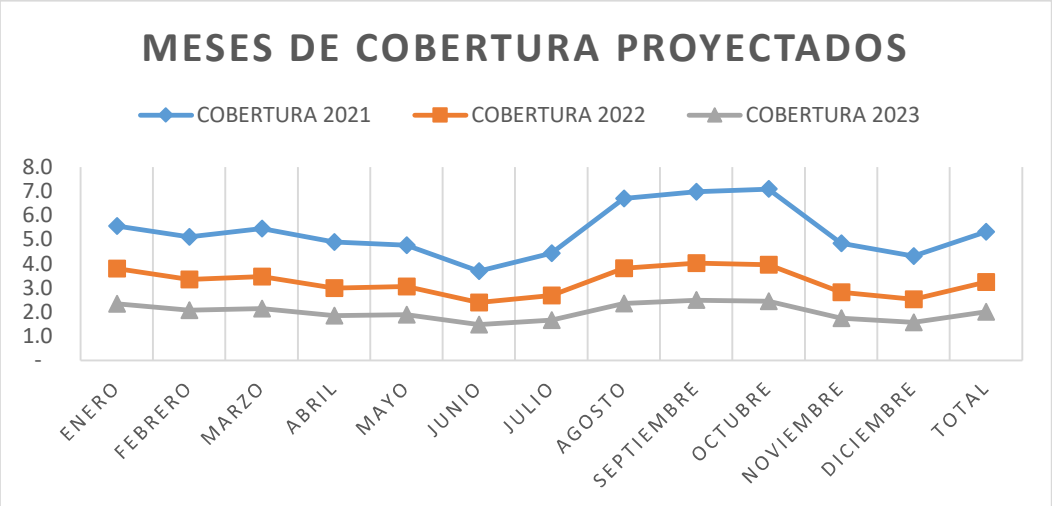


Figura 27: Proyección de disminución de cobertura hasta 2023.

La tabla B 3 muestra el flujo neto proyectado al final de cada periodo por la diferencia de los ingresos y gastos en los cinco años de aplicación del plan, lo que nos sirve para calcular el valor actual neto de cada período.

Tabla 16
Utilidad proyectada y valores actualizados

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FLUJO PROYECTADO	$ -417,782	$ 173,023	$ 181,675	$ 190,758	$ 200,296	$ 210,311
VALOR ACTUALIZADO ACUMULADO	$ -417,782	$ -263,297	$ -118,467	$ 17,311	$ 144,603	$ 263,939

Con estos valores se logra determinar un valor VAN de $ 263,939.83 y una TIR de 34.33% por lo que se determina que la implementación del presente plan es rentable ya que consigue beneficio económico para la empresa recuperando la inversión en 2.87 periodos.

Tabla 17

Tablero de Control - Balance Scorecard Nipro Medical Corp.

Perspectivas	Objetivos a Corto Plazo	Acciones	Metas	Indicadores	Responsable	Presupuesto
Financiera	OCP2.1 Recobrar el 15% de la cartera vencida en los primeros cuatro meses del año.	- Seguimiento diario a compromisos de pago de clientes. - Ofrecer alternativas de pago. - Contratar nueva posición de asesor de cartera	**Actual:** $ 15.000.000,00 **Meta:** $ 12.750.000,00 **Plazo:** 4 meses	Monto de Cartera Vencida	Coordinador Cartera / Asesor de cartera	**$ 71,692.51**
	OCP1.1. Incrementar en un 5% el nivel de ventas durante el primer año.	- Cubrir mas territorio para captar nuevos clientes - Implementar promociones y bonificaciones - Recuperar clientes inactivos. - Incrementar un asesor comercial por región	**Actual:** $ 31,140,000,00 **Meta:** $ 32.697.000,00 **Plazo:** Un año	Nivel de Ventas	Gerencia de Ventas / Gerente de linea	**$ 317,744.47**
	OCP2.3 Reducir el presupuesto de gasto todas las unidades de negocio en un 20% en el primer año.	-Capacitar sobre elaboración de presupuesto a las áeras involucradas. - Realizar recortes en gastos no importantes.	**Actual:** 4% **Meta:** 10% **Plazo:** Un año	Nivel de liquidez	Toda la organización	**$ 885.00**
Clientes	OCP2.2 Reformar la base de datos de los clientes de la empresa con categorización ABC dentro del primer trimestre del año.	-Categorizar objetivamente los clientes	**Actual:** No se tiene **Meta:** Base completa **Plazo:** 3 meses	Procesamiento de Información	Coordinador SAC	**$ 500.00**
	OCP1.3 Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción de los clientes en el primer semestre aplicando cumplimento de visitas.	- Implementar herramientas de seguimiento de ruta. - Capacitar sobre herramienta de seguimiento al área comercial - Realizar estudios de investigación de mercado	**Actual:** 40% **Meta:** 60% **Plazo:** 6 meses	Satisfacción del Cliente	Coordinador SAC Equipo Comercial	**$ 11,770.00**
Procesos	OCP3.2 Evaluar mensualmente los planes de acción de marketing sobre los productos de lenta rotación y productos por caducar.	- Medir quincenalmente el impacto de las promociones de marketing.	**Actual:** 30% **Meta:** 15% **Plazo:** 6 a 12 meses	Nivel de Slow Mover y por Caducar	Coordinador Supply Gerente de linea	$ -
	OCP3.1 Obtener en el primer trimestre un plan de ventas mensual por parte del área de marketing donde se cuente con revisión previa del equipo comercial para evitar fuertes desviaciones en la planificación.	- Mantener reuniones mensuales para Implementación del plan - Capacitar a las áreas involucradas en creación de plan de demanda - Evaluar mensualmente acertividad el plan.	**Actual:** No se tiene **Meta:** Plan de ventas completo **Plazo:** 3 meses	Plan de venta completo	Gerente de Ventas Gerente de línea Supply Chain.	**$ 590.00**
	OCP1.2 Lanzar un catálogo digital de productos en el primer año dando a conocer el todo portafolio de productos e inclusive dar visibilidad a los clientes de la llegada de nuevos productos.	- Dotar de información relevante e incorporar diseño llamativo de catalogo - Utilizar diferentes medios digitales para exhibición del catalogo	**Actual:** No se tiene **Meta:** Catalogo finalizado **Plazo:** 12 meses	Catalogo completo	Equipo Marketing Equipo comercial	**$ 2,300.00**
	OCP3.3 Implementar en el primer semestre un proceso de planificación y adquisición de productos donde se cuente con una correcta delimitación de responsabilidades dirigido a la mejora del nivel de inventario en los centros de distribución.	- Actualizar descriptivos de funciones. - Capacitar este proceso al personal involucrado	**Actual:** No se tiene **Meta:** Proceso completo **Plazo:** 6 meses	Proceso implementado	Toda la organización	**$ 770.00**
Aprendizaje	OCP1.4 Capacitar semestralmente al equipo comercial sobre y uso y aplicación de nuevas tecnologías en máquinas y dispositivos médicos.	- Taller de capacitación al personal. - Contar con profesionales especializados como capacitadores.	**Actual:** No se tiene **Meta:** Capacitación semestral **Plazo:** Semestral	Evaluación de conocimientos	Toda la organización	**$ 11,530.00**

Resumen

El sexto capítulo expuso en detalle cómo se realiza la implementación, seguimiento y evaluación de las estrategias del plan estratégico, para lo cual fue necesario establecer diez objetivos a corto plazo estimando los recursos que estos utilizarán para su realización. Se logró establecer las políticas asociadas a cada estrategia, así como proponer una nueva estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos a corto plazo.

En cuanto al medio ambiente, ecología y responsabilidad social se logró evidenciar que la empresa cuenta con recursos y programas que satisfacen estos puntos por lo que no se establecieron objetivos específicos para implementar en este aspecto.

Se analizó a profundidad cada una de las perspectivas de control de aprendizaje, procesos, clientes y financiera para finalmente elaborar el tablero de control con el cual se podrá conocer los avances del plan, tomar correctivos en caso de ser necesario, evaluar la aceptación o la resistencia al implementar estos cambios, para luego de los plazos programados tener la comprobación por parte de las gerencias sobre los resultados finales.

Se logra establecer indicadores financieros VAN y TIR que arrojan un resultado favorable para la implementación del presente plan estratégico.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo final se consolidará en la tabla 13 Plan Estratégico Integral toda la información investigada y generada en capítulos anteriores para poder apreciar de forma más simplificada y concreta los diferentes puntos relevantes de este plan como lo son la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias propuestas, así como la valoración rápida del futuro del sector y las conclusiones y recomendaciones asociadas al plan estratégico que serán de ayuda para que Nipro Medical logre implementar estos cambios asociados al cumplimiento de sus objetivos.

Plan Estratégico Integral (PEI)

Este cuadro se presenta de forma detallada para facilitar el seguimiento y el entendimiento del proceso estratégico de la empresa, así como, controlar y en caso de ser necesario realizar ajustes al proceso. El Plan Estratégico Integral de Nipro Medical Ecuador es el siguiente:

Tabla 18

Plan Estratégico Integral Nipro Medical Ecuador.

Misión: Ser el socio estratégico de elección de nuestros clientes, enfocados en entregar productos de calidad en función del bienestar de los pacientes. Somos un equipo humano altamente capacitado y comprometido en brindar la mejor atención a nuestros consumidores con el objetivo de cubrir sus necesidades en el área de la Salud.	Visión				
	Posicionarnos al 2025 como la Empresa número uno del Ecuador en crecimiento e innovación, buscando una competitividad y desarrollo, para ser reconocidos dentro de los proveedores de salud del mercado ecuatoriano como la primera opción en la adquisición de equipos, insumos y dispositivos médicos.				
	Estrategias	Objetivos a Largo Plazo			Políticas	Valores
		Lograr un crecimiento anual del 5% para en los próximos cinco años ser la primera empresa en volumen de ventas en lo que respecta a insumos médicos en el Ecuador.	Incrementar el nivel de liquidez de la empresa en un 15% en los próximos dos años.	Lograr en el plazo de dos años, reducir el nivel de inventario de seguridad en bodega a un mes de cobertura.		- Trabajo en equipo - Compromiso - Innovación - Pasión - Eficiencia
	Mediante el desarrollo de estrategias intensivas de marketing se buscará incrementar la participación en el mercado.	X			P1.1 Establecer programas de recompensas alineados con los objetivos de venta y cobranza de la organización. P1.2 Promover el uso de productos de baja rotación mediante estrategias de venta y marketing. P1.3 Capacitar periodicamente al personal sobre negociación y compras públicas	
	Desarrollar programas de incentivos y establecer una política irrestricta de cumplimiento de ofrecimientos y compromisos a los clientes para buscar ganar confianza y fidelización.	X	X		P2.1 Premiar la fidelidad de los clientes mediante bonificaciones de productos o descuentos según aplique cada caso. P2.2 Resaltar los valores de la empresa y calidad de los productos dentro de cada proceso de negociación. P2.3 Hacer seguimiento sobre compromisos con clientes para crear relaciones sostenibles.	
	Determinar métricas e indicadores de gestión adecuados que permitan evaluar el uso y rotación correcta del inventario.	X		X	P3.1 Generar reuniones de S&OP para evaluar acciones preventivas y correctivas que aporten a mantener un inventario sano. P3.2 Implementar indicadores de medición de gestión que aporten a la toma de decisiones. P3.3 Concientizar a todos los empleados del uso resposable de los recursos que otorga la empresa.	
	Establecer montos mínimos y máximos de crédito por cada cliente, así como índices de rentabilidad que permitan categorizar de mejor manera la cartera actual.	X			P4.1 Implementar parametros para medición constante de los montos otorgados y condicionar ventas que los superen. P4.2 Controlar los indices de rentabilidad por cliente dentro de la categorización de los mismos. P4.3 Analizar de forma constante la categorización para alinear los resultados de acuerdo a los objetivos y estrategias	
	Realizar una correcta selección de proveedores y se diseñar cronogramas de capacitación periódicos para reducir los costos y tiempos relacionados a la entrega de producto.	X		X	P5.1 Concientizar a todos los empleados del uso resposable de los recursos que otorga la empresa. P5.2 Realizar procesos de selección robustos para contar con personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa. P5.3 Evaluar periódicamente a los proveedores de servicios para que cumplan con las exigencias y costos de la compañía.	
	Desarrollar estrategias de diferenciación con enfoque en calidad con el fin de captar nuevos clientes.	X			P6.1 Resaltar los valores de la empresa y calidad de los productos dentro de cada proceso de negociación. P6.2 Analizar el mercado de forma constante para implementar acciones emergentes en caso de ser necesario. P6.3 Motivar campañas de marketing personalizadas acorde al target meta que se busca atraer.	
	Asignar presupuesto conforme a las necesidades de cada línea de negocio respetando la asignación inicial para evitar problemas de liquidez.		X		P7.1 Repartir entre las unidades de negocio los recursos de forma equitativa y acorde a su presupuesto inicial. P7.2 Concientizar a todos los empleados del uso resposable de los recursos que otorga la empresa. P7.3. Exigir a los clientes presentar garantías que aseguren que sus obligaciones de pago serán cubiertas .	
	Tablero de Control					
	Perspectiva Financiera	OCP2.1 Recobrar el 15% de la cartera vencida en los primeros cuatro meses del año. OCP1.1. Incrementar en un 5% el nivel de ventas durante el primer año. OCP2.3 Reducir el presupuesto de gasto todas las unidades de negocio en un 20% en el primer año.				
	Perspectiva Clientes	OCP2.2 Reformar la base de datos de los clientes de la empresa con categorización ABC dentro del primer trimestre del año. OCP1.3 Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción de los clientes en el primer semestre, aplicando cumplimento de visitas.				
	Perspectiva Procesos	OCP3.2 Evaluar mensualmente los planes de acción de marketing sobre los productos de lenta rotación y productos por caducar. OCP3.1 Obtener en el primer trimestre un plan de ventas mensual por parte del área de marketing donde se cuente con revisión previa del equipo comercial para evitar fuertes desviaciones en la planificación. OCP1.2 Lanzar un catálogo digital de productos en el primer año dando a conocer el todo portafolio de productos e inclusive dar visibilidad a los clientes de la llegada de nuevos productos. OCP3.3 Implementar en el primer semestre un proceso de planificación y adquisición de productos donde se cuente con una correcta delimitación de responsabilidades dirigido a la mejora del nivel de inventario en los centros de distribución.				
	Perspectiva Aprendizaje	OCP1.4 Capacitar semestralmente al equipo comercial sobre y uso y aplicación de nuevas tecnologías en máquinas y dispositivos médicos.				

Futuro del Sector objeto de estudio

Esta industria en particular en el Ecuador tiene grandes desafíos a enfrentar en los próximos años ya que a pesar de que se cuenta con una constitución y leyes que garanticen la atención de salud, la manera operativa en la que se realizan los procesos de contratación está inmersa en la corrupción y genera altos niveles de incertidumbre, se necesita una transformación profunda para superar las ineficiencias administrativas y las dificultades regulatorias que hacen por ahora que el sistema de salud enfrente cuestionamientos a diario.

Se tiene un futuro aprovechable ya que existen diferentes constantes como enfermedades crónicas, necesidad de personal capacitado, incremento de gasto sanitario etc., que necesitan ser cubiertas y qué mejor que hacerlo respondiendo con eficiencia para crear soluciones personalizadas y comprender las tendencias del entorno, ser más enfáticos en salud preventiva para curar la enfermedad antes que aparezca, aminorando los gastos asociados a un tratamiento curativo y por último apuntar a brindar servicios integrales y bien estructurados con modelos de negocio sostenibles en el tiempo incorporando propuestas claras que favorezcan la participación conjunta del Estado, las universidades y la empresa privada.

Conclusiones

- Este plan permitió realizar un análisis situacional del sector de la salud y conocer su incidencia para la economía actual, así como los actores que forman parte de la industria como lo son los pacientes, las casas de salud, los profesionales de la salud, el Estado y los proveedores de medicamentos, servicios, dispositivos e insumos médicos. Por otra parte, se recopiló información acerca de la evolución de la salud en el mundo y como ésta se ha venido organizando y normando con diferentes instituciones que regulan con diversos criterios la implementación de programas para mejorar la calidad de vida de las personas. También se logró conocer sobre el mercado de dispositivos e insumos médicos y la

importancia de contar con estos productos de calidad para lograr suministrar los diferentes tipos de medicamentos.

- Nipro Medical Ecuador es una empresa multinacional japonesa cuya filosofía se centra en fabricar y comercializar productos de calidad para mejorar la calidad de vida de las personas para lo cual se logró enunciar correctamente la misión y visión empresarial y conocer sobre su código de ética donde se resaltan valores importantes como la integridad, la transparencia, el compromiso y el cumplimiento lo que permite enmarcar correctamente el desarrollo de este plan.
- El análisis externo posibilitó conocer la posición económica del país frente a sus competidores directos y las principales condiciones a las que se enfrenta la industria. Dentro del análisis del entorno se logró concluir que se cuenta con un panorama moderado ya que actualmente existe incidencia directa de la política dentro de las decisiones de compra de insumos y dispositivos médicos, pero por otro lado es favorable por las oportunidades de crecimiento de la industria en conjunto con el crecimiento de la población, lo que ayuda a elevar las expectativas de venta.
- Mediante el análisis AMOFHIT se logró conocer la realidad interna de la empresa en cuanto a la administración y directrices de la gerencia y sobre todo analizar el área de operaciones, su infraestructura y su plan de manejo estratégico interno, así como la forma en que se manejan actualmente las compras para toda la organización concluyendo que no se realiza de forma planificada y que termina afectando los niveles de inventario.
- Gracias al proceso estratégico se pudieron establecer objetivos a largo plazo y estrategias para desarrollarlos lo que sirvió para la realización de la matriz MFODA que mostró de forma simple y estructurada fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por otra parte, la elaboración de la matriz MBCG mediante la evaluación de la tasa de crecimiento y la participación relativa, permitió conocer la situación y ubicación de las unidades de

negocio de la empresa donde tres líneas se ubican en cuadrante perro, una en estrella y una en cuadrante vaca.

- Gracias a la utilización de la matriz de recursos se pudo conocer los requerimientos tangibles, intangibles y de recursos humanos asociados a los diez objetivos a corto plazo y las estrategias planteadas, para lo cual fue necesario elaborar políticas que sirvan para encaminar y estructurar la vía para lograr la consecución de este plan. Se logró, además, establecer una propuesta de mejora para la estructura de la organización, así como estudiar a profundidad el trabajo realizado por Nipro Medical en cuanto a responsabilidad ambiental, social y ecológica. Para la implementación satisfactoria de un proceso de adquisición y compra de productos es necesario el realizar la evaluación estratégica ya que es crucial entender la relevancia del análisis de las perspectivas de control enfocadas a satisfacer la necesidad de mejoras en el aprendizaje, procesos, clientes y financiera.
- Finalmente, este trabajo permitió realizar mejoras a corto y largo plazo mediante la utilización de diversas herramientas de evaluación y control, utilizar de mejor forma más eficiente los recursos de la empresa, y, por otra parte, fue de gran aporte el conocer las variables internas y externas que pueden afectar o beneficiar a la organización, esto sirvió para lograr concluir resultados y recomendar acciones aplicar a corto, mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Este plan estratégico trata de considerar todas las oportunidades de mejora necesarias para que Nipro Medical continúe sus operaciones a lo largo del tiempo y que le permitan tener mayor participación en el mercado, generar mayor utilidad, aprovechar mejor sus recursos e implementar procesos que faciliten llegar en menor tiempo a la visión empresarial.

Se listan a continuación las recomendaciones para el presente plan.

- Implementar el presente Plan Estratégico dentro del tiempo establecido para cada objetivo con el fin de alcanzar la visión empresarial.

- Establecer tiempos periódicos de evaluación de los objetivos y metas planteadas verificando el cumplimiento de las acciones planteadas.
- Realizar una inversión y asignación efectiva de recursos financieros para la completa implementación de las propuestas de mejora presentadas en este plan.
- Dar especial importancia al acompañamiento de los clientes y las campañas de fidelización para lograr tener un feedback adecuado de la realidad actual y los cambios que se puedan presentar en el mercado.
- Realizar constantes mejoras para optimización de tiempos y recursos en especial en lo relacionado al manejo logístico de la empresa que permitan utilizar de forma más eficiente el capital de trabajo.

Referencias

Alic, J. A. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of Technology Assessment* . USA: Pergamon Journals Ltd.

Banco Central de Ecuador. (30 de 11 de 2020). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de BCE.FIN.EC: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021

Banco Mundial. (12 de 10 de 2020). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de bancomundial.org: https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1

Banco Mundial. (02 de abril de 2020). *https://www.bancomundial.org/*. Obtenido de https://www.bancomundial.org/: https://www.bancomundial.org/es/topic/health/overview#1

Bonilla, C. (01 de 03 de 2019). *El Hospital*. Obtenido de https://www.elhospital.com/blogs/Tendencias-que-marcaran-la-salud-en-Latinoamerica+129554

Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio.* Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2

Cano Monteverde, R. E. (2018). PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA SOLUFER POR MEDIO DE PRONÓSTICOS DE DEMANDA Y GESTIÓN DE INVENTARIOS. *PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA SOLUFER POR MEDIO DE PRONÓSTICOS DE DEMANDA Y GESTIÓN DE INVENTARIOS*. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas UDLA.

Celi, E. (23 de 03 de 2020). *PRIMICIAS*. Obtenido de primicias.ec: https://www.primicias.ec/noticias/economia/presupuesto-salud-finanzas-asamblea/

D'Alessio , F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* México S.A. De C.V.: Pearson Educación.

Davalos, N. (29 de 08 de 2020). *PRIMICIAS.EC*. Obtenido de Solo el 45,5% de hogares en Ecuador tiene acceso a Internet, según el INEC: https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/ecuador-hogares-acceso-internet-inec/

Departamento Económico Y de Comercio Exterior - CCQ. (22 de 04 de 2020). *CRITERIOS Digital*. Obtenido de https://criteriosdigital.com/: https://criteriosdigital.com/datos/deptoeconomicoycomercio/importaciones-de-productos-medicos-para-ecuador/

DIARIO EL COMERCIO. (21 de 05 de 2020). *EL COMERCIO*. Obtenido de ACTUALIDAD: https://www.elcomercio.com/actualidad/asociacion-importadores-irregularidades-contratos-emergencia.html

EDICION MEDICA. (28 de 12 de 2018). *EDICION MEDICA EC.* Obtenido de Ecuador ¿En el camino correcto para la optimización de tecnologías sanitarias?: https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/ecuador-sigue-buscando-optimizar-el-uso-de-tecnologias-sanitarias-93407

EDICIÓN MÉDICA. (26 de 10 de 2020). *EDICION MEDICA*. Obtenido de SALUD PUBLICA: https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/insumos-medicos-y-de-bioseguridad-se-posiciona-en-segundo-lugar-de-productos-de-mayor-contrabando-96633

El Hospital. (09 de 2019). *El Hospital*. Obtenido de https://www.elhospital.com/temas/Mercado-de-equipos-y-dispositivos-medicos-mantiene-perspectivas-de-crecimiento-en-America-Latina+131732

El Universo. (10 de 09 de 2020). *El Universo*. Obtenido de Diario El Universo: https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/09/10/nota/7971973/centros-dialisis-reportan-deuda-ano-parte-ministerio-salud/

Escrivá, J., Savall, V., & Martínez, A. (2014). GESTIÓN DE COMPRAS. En J. Escrivá, V. Savall, & A. Martínez, *GESTIÓN DE COMPRAS* (pág. 26). Madrid: McGraw-Hill.

FEDEXPOR. (06 de 01 de 2020). *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. Obtenido de Fedexpor.com: https://www.fedexpor.com/ecuador-menos-competitivo-en-2019/#:~:text=Ecuador%2C%20uno%20de%20los%20pa%C3%ADses%20menos%20competitivos%20en%20Latinoam%C3%A9rica.&text=Es%20as%C3%AD%20que%2C%20para%20el,posiciones%20respecto%20al%20a%C3%B1o%202018.

Gestiopolis. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/

Gómez-Dantés, O., & Khoshnood, B. (8 de julio de 1991). *La evolución de la salud internacional en el siglo XX.* Obtenido de Salud Publica Mex [Internet]: https://www.saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5409

Grupo FARO. (17 de julio de 2020). *Grupo FARO.* Obtenido de grupofaro.org: https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2020/07/FACTSHEET-SALUD-EN-ECUADOR_compressed.pdf

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo : de la visión a los resultados.* Buenos Aires: Granica.

Heredia, V. (27 de 03 de 2020). *elcomercio.com*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/: https://www.elcomercio.com/actualidad/compra-insumos-emergencia-covid19-coronavirus.html

IBERDROLA. (2020). *IBERDROLA*. Obtenido de https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-delcambio#:~:text=La%20prestigiosa%20consultora%20KPMG%20establece,la%20

INEC. (2018). *Reporte de Economía Laboral* . Quito: Coordinación General Técnica de Innovación en Métricas y Análisis de la Información.

Jaramillo, E. (2009). *Análisis PEST(EL).* BARCELONA: ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

MANSILLA, N. (2005). *IMPACTO DEL ATPDEA EN EL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONESPERUANO, CASO TSC.* LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

Martín-Andino, R. (2006). *Cadena de Suministro (SCM).* Madrid: EOI.

Martínez , D., & Milla, A. (2012). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLENTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.* Madrid: Diaz de Santos.

MedlinePlus. (21 de septiembre de 2020). *MedlinePlus*. Obtenido de Biblioteca Nacional de Medicina de los EE. UU.: https://medlineplus.gov/spanish/internationalhealth.html

Meetlogistics. (24 de marzo de 2020). *Meetlogistics*. Obtenido de Meetlogistics: https://meetlogistics.com/inventario-almacen/la-rotura-de-stock/

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2021). *MINISTERIO DE SALUD PUBLICA*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/msp-trabaja-para-garantizar-dispositivos-medicos-seguros/

NIPRO Medical Corporation. (2020). *http://www.nipro.com.ec/*. Obtenido de http://www.nipro.com.ec/: http://www.nipro.com.ec/es/mision-vision

NIPRO Medical Corporation. (2020). *Nipro.com.ec*. Obtenido de Nipro.com.ec: http://www.nipro.com.ec/es/nipro-medical

Organización Mundial de la Salud. (2020). *WHO.INT*. Obtenido de https://www.who.int/medical_devices/es/

Organización Mundial de la Salud. (2021). *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD OMS.* Obtenido de https://www.who.int/medical_devices/es/

Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de paho.org:

https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=3418:2010-medical-devices-regulation&Itemid=41722&lang=es

perez, m. (11 de 08 de 2020). *www...* Obtenido de hhtttp

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis.* Pirámide.

Primicias. (23 de 10 de 2020). *PIB de Ecuador caerá de USD 106.000 millones a USD 96.000 millones en 202.* (PRIMICIAS, Ed.) Obtenido de primicias.ec: https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-caera-2020-finanzas/

Quevedo Cassana, J. I. (diciembre de 2010). ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DE PLANEAMIENTO DE LAS COMPRAS DE UNA EMPRESA PERUANA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS. *ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DE PLANEAMIENTO DE LAS COMPRAS DE UNA EMPRESA PERUANA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Cliente: https://economipedia.com/definiciones/cliente.html

Ramos , X. (11 de 08 de 2019). *El Universo*. Obtenido de Financiamiento para investigación y desarrollo es limitado en Ecuador: https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/09/nota/7462626/financiamiento-investigacion-desarrollo-es-limitado-pais

SALUD SIN DAÑO. (2021). *SALUD SIN DAÑO*. Obtenido de Residuos hospitalarios: https://saludsindanio.org/americalatina/temas/residuos-hospitalarios

Suárez, J. (19 de noviembre de 2019). *ediciónmedica*. Obtenido de edicionmedica.ec: https://www.edicionmedica.ec/opinion/el-sistema-de-salud-en-el-ecuador-un-analisis-critico-2063

Apéndice A: Cronograma

Tabla A 1

Cronograma de implementación de objetivos de Nipro Medical Ecuador.

OBJETIVOS LARGO Y CORTO PLAZO	FECHAS DE CUMPLIMIENTO																			
	2022				2023				2024				2025				2026			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
OLP1. Lograr un crecimiento anual del 5% para en los próximos cinco años ser la primera empresa en volumen de ventas en lo que respecta a insumos médicos en el Ecuador.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP1.1. Incrementar en un 5% el nivel de ventas durante el primer año.	X	X	X	X																
OCP1.2 Lanzar un catálogo digital de productos en el primer año dando a conocer el todo portafolio de productos e inclusive dar visibilidad a los clientes de la llegada de nuevos productos.	X	X	X	X																
OCP1.3 Incrementar en un 10% el nivel de satisfacción de los clientes en el primer semestre, aplicando cumplimento de visitas.	X	X																		
OCP1.4 Capacitar semestralmente al equipo comercial sobre y uso y aplicación de nuevas tecnologías en máquinas y dispositivos médicos.		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
OLP2. Incrementar el nivel de liquidez de la empresa en un 15% en los próximos dos años.	X	X	X	X	X	X	X	X												
OCP2.1 Recobrar el 15% de la cartera vencida en el primer semestre del año.	X	X																		
OCP2.2 Reformar la base de datos de los clientes de la empresa con categorización ABC dentro del primer trimestre del año.	X																			
OCP2.3 Reducir el presupuesto de gasto todas las unidades de negocio en un 20% en el primer año.	X	X	X	X																
OLP3. Lograr en el plazo de dos años reducir el nivel de inventario de seguridad en bodega a un mes de cobertura.	X	X	X	X	X	X	X	X												
OCP3.1 Obtener en el primer trimestre un plan de ventas mensual por parte del área de marketing donde se cuente con revisión previa del equipo comercial para evitar fuertes desviaciones en la planificación.	X																			
OCP3.2 Evaluar mensualmente los planes de acción de marketing sobre los productos de lenta rotación y productos por caducar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP3.3 Implementar en el primer semestre un proceso de planificación y adquisición de productos donde se cuente con una correcta delimitación de responsabilidades dirigido a la mejora del nivel de inventario en los centros de distribución.	X	X																		

Apéndice B: Ventas

Tabla B 1

Ventas proyectadas para cinco años basado en el 5% de incremento anual alineado con el OLP1

MES/AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ENERO	$ 2,190,914	$ 2,300,460	$ 2,415,483	$ 2,536,257	$ 2,663,070	$ 2,796,224
FEBRERO	$ 2,300,460	$ 2,415,483	$ 2,536,257	$ 2,663,070	$ 2,796,224	$ 2,936,035
MARZO	$ 2,388,097	$ 2,507,501	$ 2,632,876	$ 2,764,520	$ 2,902,746	$ 3,047,884
ABRIL	$ 2,475,733	$ 2,599,520	$ 2,729,496	$ 2,865,971	$ 3,009,269	$ 3,159,733
MAYO	$ 2,344,278	$ 2,461,492	$ 2,584,567	$ 2,713,795	$ 2,849,485	$ 2,991,959
JUNIO	$ 2,322,369	$ 2,438,488	$ 2,560,412	$ 2,688,433	$ 2,822,854	$ 2,963,997
JULIO	$ 2,519,551	$ 2,645,529	$ 2,777,805	$ 2,916,696	$ 3,062,531	$ 3,215,657
AGOSTO	$ 2,530,506	$ 2,657,031	$ 2,789,883	$ 2,929,377	$ 3,075,846	$ 3,229,638
SEPTIEMBRE	$ 2,563,370	$ 2,691,538	$ 2,826,115	$ 2,967,421	$ 3,115,792	$ 3,271,582
OCTUBRE	$ 2,607,188	$ 2,737,547	$ 2,874,425	$ 3,018,146	$ 3,169,053	$ 3,327,506
NOVIEMBRE	$ 2,760,552	$ 2,898,580	$ 3,043,509	$ 3,195,684	$ 3,355,468	$ 3,523,242
DICIEMBRE	$ 2,957,734	$ 3,105,621	$ 3,260,902	$ 3,423,947	$ 3,595,145	$ 3,774,902
TOTAL	**$ 29,960,753**	**$ 31,458,791**	**$ 33,031,730**	**$ 34,683,317**	**$ 36,417,483**	**$ 38,238,357**

Tabla B 2

Proyección de ventas – gastos y utilidad final

.

AÑO	VENTA/INGRESOS	GASTO/EGRESOS	FLUJO DE EFECTIVO
2021	$ 29,960,753	$ 29,795,969	$ 164,784
2022	$ 31,458,791	$ 31,285,767	$ 173,023
2023	$ 33,031,730	$ 32,850,056	$ 181,675
2024	$ 34,683,317	$ 34,492,559	$ 190,758
2025	$ 36,417,483	$ 36,217,186	$ 200,296
2026	$ 38,238,357	$ 38,028,046	$ 210,311

Apéndice C: Presupuesto

Tabla C 1

Proyección de sueldos en contratación de personal nuevo.

ROL DE PAGOS ESTIMADO PRIMER AÑO								
CARGO	No. De Head Counts	SUELDO	IESS 11.5%	13ERO	14TO	VACACIONES	MENSUAL	ANUAL
ASESOR DE CARTERA	1	$ 900.00	$ 103.50	$ 75.00	$ 33.33	$ 37.50	$ 1,149.33	**$ 13,792.00**
ASESOR COMERCIAL	4	$ 1,000.00	$ 115.00	$ 83.33	$ 33.33	$ 41.67	$ 5,093.33	**$ 61,120.00**
TOTAL	5	$ 1,900.00	$ 218.50	$ 158.33	$ 66.67	$ 79.17	$ 6,242.67	**$ 74,912.00**
ROL DE PAGOS ESTIMADO SEGUNDO AÑO								
CARGO	No. De Head Counts	SUELDO	IESS 11.5%	REMUNERACION	REMUNERACION	VACACIONES	MENSUAL	ANUAL
ASESOR DE CARTERA	1	$ 918.00	$ 105.57	$ 76.50	$ 33.33	$ 38.25	$ 1,171.65	**$ 14,059.84**
ASESOR COMERCIAL	4	$ 1,020.00	$ 117.30	$ 85.00	$ 33.33	$ 42.50	$ 5,192.53	**$ 62,310.40**
TOTAL	5	$ 1,938.00	$ 222.87	$ 161.50	$ 66.67	$ 80.75	$ 6,364.19	**$ 76,370.24**
ROL DE PAGOS ESTIMADO TERCER AÑO								
CARGO	No. De Head Counts	SUELDO	IESS 11.5%	REMUNERACION	REMUNERACION	VACACIONES	MENSUAL	ANUAL
ASESOR DE CARTERA	1	$ 936.36	$ 107.68	$ 78.03	$ 33.33	$ 39.02	$ 1,194.42	**$ 14,333.04**
ASESOR COMERCIAL	4	$ 1,040.40	$ 119.65	$ 86.70	$ 33.33	$ 43.35	$ 5,293.72	**$ 63,524.61**
TOTAL	5	$ 1,976.76	$ 227.33	$ 164.73	$ 66.67	$ 82.37	$ 6,488.14	**$ 77,857.64**
ROL DE PAGOS ESTIMADO CUARTO AÑO								
CARGO	No. De Head Counts	SUELDO	IESS 11.5%	REMUNERACION	REMUNERACION	VACACIONES	MENSUAL	ANUAL
ASESOR DE CARTERA	1	$ 955.09	$ 109.84	$ 79.59	$ 33.33	$ 39.80	$ 1,217.64	**$ 14,611.70**
ASESOR COMERCIAL	4	$ 1,061.21	$ 122.04	$ 88.43	$ 33.33	$ 44.22	$ 5,396.93	**$ 64,763.10**
TOTAL	5	$ 2,016.30	$ 231.87	$ 168.02	$ 66.67	$ 84.01	$ 6,614.57	**$ 79,374.80**
ROL DE PAGOS ESTIMADO QUINTO AÑO								
CARGO	No. De Head Counts	SUELDO	IESS 11.5%	REMUNERACION	REMUNERACION	VACACIONES	MENSUAL	ANUAL
ASESOR DE CARTERA	1	$ 974.19	$ 112.03	$ 81.18	$ 33.33	$ 40.59	$ 1,241.33	**$ 14,895.93**
ASESOR COMERCIAL	4	$ 1,082.43	$ 124.48	$ 90.20	$ 33.33	$ 45.10	$ 5,502.20	**$ 66,026.36**
TOTAL	5	$ 2,056.62	$ 236.51	$ 171.39	$ 66.67	$ 85.69	$ 6,743.52	**$ 80,922.29**

Tabla C 2

Detalle de presupuesto estimado.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
CONTRATACIÓN NUEVO PERSONAL	$ 74,912	$ 76,370	$ 77,858	$ 79,375	$ 80,922	$ 389,437
CAPACITACION AL PERSONAL	$ 4,220	$ 2,360	$ 2,745	$ 2,360	$ 2,360	$ 14,045
DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y PLATAFORMA HOSTING	$ 2,460	$ 210	$ 210	$ 210	$ 210	$ 3,300
ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	$ 2,200	$ 2,200	$ 2,200	$ 2,200	$ 2,200	$ 11,000
TOTAL	$ 83,792	$ 81,140	$ 83,013	$ 84,145	$ 85,692	**$ 417,782**