



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA JM MEDICAL.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
**INGENIERA EN MARKETING**

Profesor Guía  
Ing. Jaime Gallo

**Autora**  
**Stefania Solange Salgado Heredia**

**Año**  
**2015**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. Jaime Gallo

1711850634

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Stefania Solange Salgado Heredia

1721628707

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por bendecirme siempre guiando mi vida con sabiduría, paciencia y fortaleza con los que afronto cada obstáculo del camino.

A mis padres por enseñarme a luchar por mis sueños, a nunca rendirme, entendiendo que las derrotas son experiencias con las que nos hacemos cada vez más fuertes.

A mis hermanos por alegrar mi vida, por estar a mi lado siempre que los necesito.

A todos los miembros de mi familia, abuelitos tíos, primos, a las mosqueteras de la familia gracias por siempre apoyarme en todo.

Agradezco al Ingeniero Jaime Gallo por ser un amigo, mi tutor de tesis, por sus conocimientos, apoyo y su ejemplo profesional.

## **DEDICATORIA**

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas las personas que, de alguna manera, formaron parte de su realización y ayudaron para su culminación.

A Dios, a mis padres pilares fundamentales en mi vida, que sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora, a mis hermanos, abuelitos, tíos, primos y amigos.

Gracias.

## RESUMEN

Este trabajo de titulación se trata la implementación de un área de marketing para la empresa JM MEDICAL, para obtener mayor posicionamiento, recordación y presencia de marca en el mercado de la venta de equipos médicos menores de rehabilitación y estética.

Internamente se realizó un diagnóstico preliminar para determinar las áreas críticas de la empresa, como una auditoría de todas las áreas de la empresa obteniendo así los rendimientos óptimos y bajos de la compañía, era necesario desarrollar estrategias de mejoras de los procesos de venta, servicio al cliente, penetración al mercado, expansión del mercado, entregó el plan estratégico de mercadeo, donde se detalla los pasos específicos para la creación de la identidad de marca que es el objetivo de la empresa, aumentando la participación en el mercado para obtener mayor retención de clientes con una fidelidad alta.

Para captar y fidelizar a los clientes se entregó planes de incentivos a clientes donde se detallan los pasos para la implementación de los incentivos tanto para los vendedores como para los clientes, se realizó una segmentación específica para direccionar el mensaje correcto a las personas correctas, así también se invirtió en herramientas de publicidad para difundir el concepto donde la marca y los beneficios de consumirla.

## **ABSTRACT**

This work is titling process optimization in the production area in the plant `s Buffalo Mayflower to improve the finished product at chain restaurants.

In the production plant of the company performed an analysis of weaknesses and strengths of the production area, it was necessary to develop improved techniques for subtracting time potential problems in the finished product is supplied with a manual of procedures for the production of which details how to control every phase of its process to be developed with quality and safety.

To improve the finished product "prepared" is given a manual process with inspection records, which can control food after it leaves the plant to avoid money losses and poor waste product rotation, finally did a study movement and time, which demonstrates that the change in technical restructuring of the workplace and a good relationship with employees minimizes the losses and improve the optimization of the same.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Resumen Ejecutivo .....	1
1.2. ANTECEDENTES .....	3
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo General.-.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.-.....	6
2. EMPRESA Y ENTORNO .....	7
2.1. ORGANIZACIÓN.....	7
2.1.1. Misión.....	7
2.1.2. Visión.....	7
2.2. ANÁLISIS INTERNO .....	7
2.2.1. Situación general de la empresa.....	7
2.2.2. Administración y Recurso Humanos.....	9
2.2.3. Marketing y Ventas.....	11
2.2.4. Finanzas y Contabilidad .....	19
2.2.5. Cadena de Valor.....	23
2.2.6. Matriz EFI.....	24
2.3. ANÁLISIS EXTERNO.....	26
2.3.1. Industria .....	26
2.3.2. Tendencias de crecimiento económico anual de la industria .....	27
2.3.3. Tendencias de consumo de la economía con respecto a la industria .....	29
2.3.4. Mercado.....	31
2.3.5. Análisis PESREL.....	36
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	74
3.1. Análisis de matriz FODA.....	74
3.2. Planteamiento de objetivos.....	86
3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas.....	87
4. FORMULACION DEL PLAN DE MEJORA.....	93



4.1. PROPUESTA DEL CAMBIO.....	93
4.1.1. Planteamiento de las estrategias de Marketing.....	97
4.1.2. Determinación del Plan de Marketing.....	104
4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	142
4.2.1. Costos Involucrados.....	146
4.2.2. Flujo de caja incremental.....	150
4.2.3. Evaluación Financiera.....	151
5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
5.1. Conclusiones.....	155
5.2. Recomendaciones.....	156
REFERENCIAS.....	157
ANEXOS.....	160

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Resumen Ejecutivo

JM MEDICAL es una compañía dinámica en el área de Fisioterapia a nivel país con reconocido prestigio, que se integra con el deseo de servir y brindar a todas las personas la oportunidad de hacerles llegar artículos de primera calidad y productos de excelencia en el campo de la **Rehabilitación Física, Terapia Ocupacional, Terapia del Lenguaje y Estimulación Temprana.**

Esta empresa es importadora, distribuidora y representante de varios fabricantes de equipos, insumos e implementos médicos de marcas mundialmente reconocidas, también están autorizados para comercializar sus productos dentro del Ministerio de Salud Pública del Ecuador según el registro único de proveedores emitido por el INCOP.

La compañía está comprometida con sus clientes en garantizar el buen funcionamiento de los productos comercializados contando con personal altamente capacitado para brindar soporte técnico bajo las más altas normas internacionales que exige la medicina actual, así también la empresa cuenta con un completo laboratorio técnico con los mejores equipos de detección y calibración. Una de sus ventajas competitivas que se pueden mencionar para posteriormente potenciarla es que actúa como único distribuidor en el país de la marca MEDITEA.

Después de haber realizado la auditoría interna y externa mediante el diagnóstico preliminar que determinó los factores críticos de riesgo para la empresa, se evidencia la necesidad de realizar el plan de mejora en el área de marketing puesto que representa una debilidad en la empresa.

El marketing es la guía fundamental para fomentar el contacto directo con los clientes, sean internos o externos e incorporar el trabajo con diferentes

variables que ayuden a mejorar las relaciones redituables con los grupos de interés.

Se delimitarán las estrategias óptimas para satisfacer esta necesidad interna y lograr un desarrollo empresarial, logrando aumentar las ventas y el conocimiento del grupo objetivo, el empleo de tácticas para ser la mejor opción de preferencia en mente de los consumidores,

Establecer las acciones con el empleo de varias herramientas de comunicación, enfocándose en mejorar áreas como el servicio al cliente, gestionar un proceso de compra eficiente, realizando un respectivo estudio de los factores que intervienen en el proceso de aumentar las relaciones redituables a largo plazo con los clientes.

## 1.2. ANTECEDENTES

**Rehabilitación Física** "es una especialidad de la medicina y de las ciencias de la salud, configurada por un cuerpo doctrinal complejo, constituido por la agrupación de conocimientos y experiencias relativas a la naturaleza de los agentes físicos no ionizantes, a los fenómenos derivados de su interacción con el organismo y su aplicación diagnóstica, terapéutica y preventiva " Dr. Lucia, M., Elva, G. (septiembre, 2012).Medicina Física y Rehabilitación. México, Vol 1, pág. ( 8,-10)

**Terapia Ocupacional** "Según la OMS, es el conjunto de técnicas, métodos y actuaciones que, a través de actividades aplicadas con fines terapéuticos, previene y mantiene la salud, favorece la restauración de la función, suple las deficiencias incapacitantes y valora los supuestos del comportamiento y su significación profunda para conseguir las mayores independencia y reinserción posibles del individuo en todos sus aspectos: laboral, mental, físico y social." OMS, 2014. Copy of plagiarims & APA style, recuperado el 05 de febrero de 2014.

**Terapia o trastornos del lenguaje** "es la dificultad producir sonidos en las silabas y al emitir palabras de forma incorrecta de modo que otras personas no pueden entender lo que la persona está diciendo, incluyen la tartamudez que es una condición donde el habla se interrumpe debido a pausas anormales, repeticiones o sonidos prolongados y silabas." Dr. Lucia, M., Elva, G. (septiembre, 2012).Medicina Física y Rehabilitación. México, Vol 1, pág. (14-16)

**Estimulación temprana** " es un grupo de técnicas para el desarrollo de las capacidades y habilidades de los niños en la primera infancia, se emplean en niños entre el nacimiento y los seis años de vida para corregir trastornos reales o potenciales en su desarrollo, o para estimular capacidades compensadoras. Las intervenciones contemplan al niño globalmente y los programas se desarrollan teniendo en cuenta tanto al individuo como a la familia y el entorno social que lo rodea." Dr. Lucia, M., Elva, G. (septiembre, 2012).Medicina Física y Rehabilitación. México, Vol 1, pág. 30

Marketing es una disciplina orientada al análisis del comportamiento de los mercados. La Mercadotecnia también analiza la gestión comercial e integral de todos los participantes en el proceso sean internos o externos. Actualmente las empresas visualizan al marketing como el conjunto de herramientas que tiene como objetivo captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de las necesidades, partiendo de estas premisas. Mercadeo mejora el trabajo de cada una de las áreas de la empresa, como la parte comercial y ventas, financiera, pues optimiza resultados con un aumento en la demanda de los productos, la comunicación con los grupos de interés, genera una visión amplia orientada al mercado, aumenta la satisfacción de los clientes forjando el conocimiento de sus necesidades, generando la eficiencia en la empresa.

Mercadeo es un proceso en el cual las actividades son concentradas en obtener mayores rendimientos sean monetarios o no, es decir son rediseñadas con el fin de aumentar el posicionamiento y conocimiento de marca, creando parámetros que tiene relación directa con los procesos de comercialización de los productos, es decir desde la importación hasta la venta de cada equipo, mejorando la comunicación con el cliente con la implementación de herramientas de fidelización y retención que no existían con anterioridad, sus funciones respecto a generar relaciones redituables a largo plazo con los clientes con un aumento en la satisfacción, basándose en métodos de investigación o diagnósticos preliminares de la situación actual de la empresa, su función dentro de la industria y el mercado obteniendo un mayor conocimiento de marca positivo de la empresa.

El posicionamiento de la marca construye la principal diferencia que tienen los consumidores entre una marca u otra, el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor a partir de esto los gustos y preferencias al elegir un producto, va mas allá de la afinidad que tenga el cliente por los atributos del mismo, sino enfatiza también el conocimiento y la información que la empresa brinda al grupo objetivo, es importante mencionar que para obtener un posicionamiento con una percepción positiva con una presencia de marca en el mercado se debe trabajar bajo un esquema de comunicación integral que busca el éxito de una buena comunicación de la empresa hacia los grupos de interés involucrados con la misma.

El proceso de comunicación es sistemático y coherente no solo con mensaje, sino también con el grupo objetivo correcto al que la empresa busca alcanzar, si nos referimos como un accionar correcto el difundir información que contenga atributos ya sea para el producto o la marca es importante tomar en cuenta que los medios y las herramientas elegidas sean directas para lograr un mayor alcance, que no es más que direccionar el concepto de la marca al segmento adecuado.

El Marketing como parte fundamental de una empresa como inversión para obtener mayor rentabilidad aumentando el conocimiento y posicionamiento de marca, necesita también esquematizar sus procesos, es decir, que para realizar mercadeo se necesita de una planificación de marketing que delinea un profundo análisis interno e externo de la empresa, para llegar a la creación de estrategias que se enfoquen en mejorar la calidad de comunicación y satisfacción de necesidades de los clientes.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General.-**

- Realizar un mejoramiento estructural en la empresa JM MEDICAL beneficiando los campos en riesgo buscando la perfección en las relaciones con el cliente para obtener incrementos en la demanda de los productos con el posicionamiento en el mercado de los implementos médicos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.-**

- Desarrollar los aspectos generales, a partir de los antecedentes y los objetivos de la empresa.
- Realizar un diagnóstico mediante la ejecución de una auditoría interna que evidencie los factores críticos de la empresa.
- Estudio del análisis externo con las variables industria, mercado y competencia.
- Formular el plan de mejora mediante una propuesta de cambio con un plan de acción para la empresa.
- Evaluar los resultados para obtener un feedback y poder mejorar el proceso.

## **Capítulo II**

### **2. EMPRESA Y ENTORNO**

#### **2.1. ORGANIZACIÓN**

##### **2.1.1. Misión**

JM MEDICAL es una empresa dinámica que ofrece Equipo Médico y accesorios de Rehabilitación, el cual ayuda a prevenir, mejorar, curar las discapacidades y elevar la calidad de vida de las personas, brindando la capacitación adecuada a sus clientes en el manejo de los mismos.

##### **2.1.2. Visión**

Ser una empresa innovadora comercialmente en el mercado de la rehabilitación y ser reconocida hasta el 2016 como una alternativa a la solución de las discapacidades.

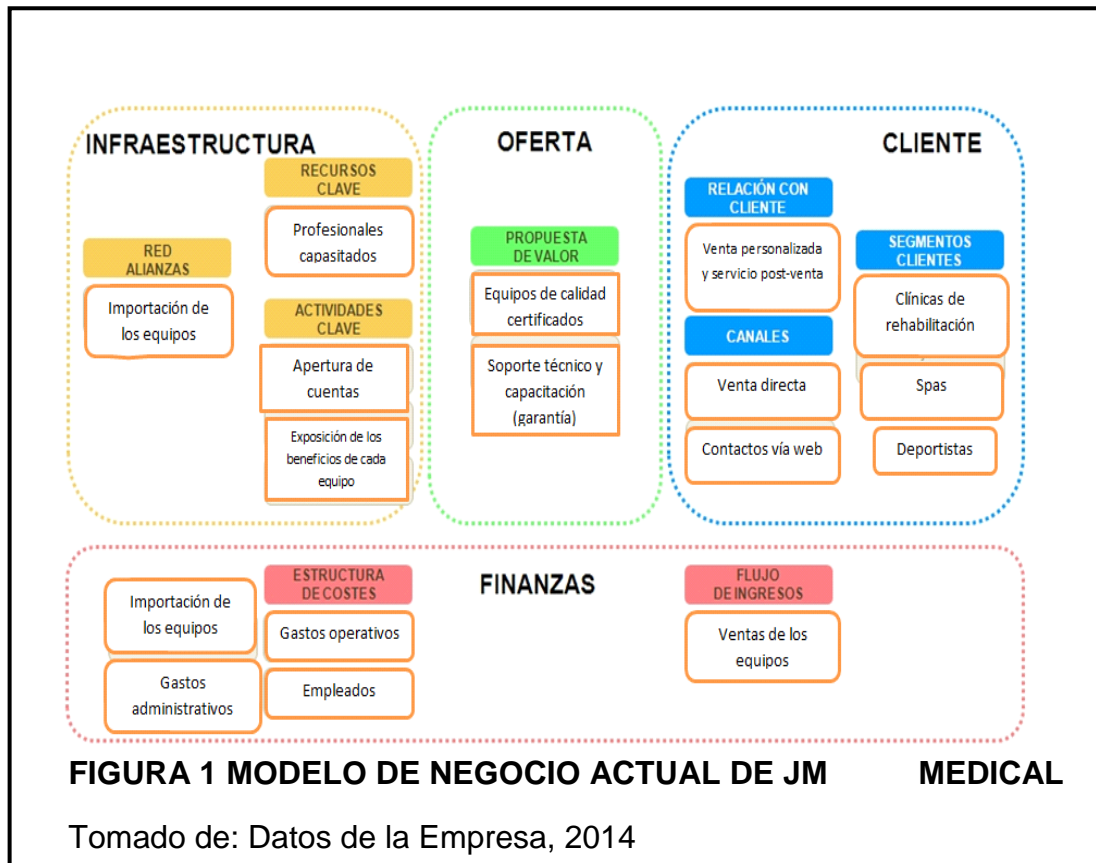
#### **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

##### **2.2.1. Situación general de la empresa**

JM MEDICAL es una empresa de abastecimiento de equipos médicos dentro del mercado de la comercialización (compra-venta de bienes), integrando todos los recursos disponibles para la empresa generando una utilidad para la misma y a los grupos inmersos en este proceso.

La empresa en la actualidad maneja un modelo de negocios en el que las funciones principales se centran en la venta de los equipos médicos a nivel nacional, generando valor en cada parte del procesos hasta la compra de los productos, el modelo actual divide y enumera las actividades que se realiza en cada uno de los procesos internos de la empresa generando un aumento en el valor agregado en cada uno de los procesos que intervienen en el objetivo central de la empresa.





La figura 1 se detalla las fases fundamentales, las acciones internas que la empresa lleva a cabo para mantener su negocio, dividiendo en unidades integrales de negocio (infraestructura, oferta, cliente, finanzas) que engloban acciones individuales que se realiza en cada parte, dentro de infraestructura se detalla cómo está la empresa, las actividades claves, la principal amenaza de forma general, la oferta representa la propuesta de valor, es decir que tiene la empresa como ventaja sobre la competencia, la parte de servicio al cliente enumera las acciones que JM MEDICAL realiza para atraer mayores clientes, y la parte financiera representa como la empresa asume sus costos.

El modelo de negocio de JM MEDICAL representa de forma general la estructura comercial y la distribución de las actividades principales que la compañía realiza para la comercialización de los productos, es importante conocer lo que el modelo debe ser distinto para cada una de las empresas, pues las acciones que se representan varían de acuerdo a la importancia que de la empresa a cada una de ellas, en el caso exclusivo de JM MEDICAL,

resume subdividiendo las en grupos de relevancia a continuación enumerados.

JM MEDICAL es una empresa que distribuye equipos médicos menores garantizando la calidad y especialización de los productos que satisfacen las necesidades de sus clientes. En las oficinas se venden una variedad de equipos médicos de rehabilitación menor, los cuales son comercializados a nivel nacional.

Para determinar la situación actual de la empresa se empleo un diagnostico preliminar, en el cual se evaluaron todas áreas internas importantes, observando cada actividad individual y su influencia dentro de la empresa, investigando las debilidades en cada área, se levanto información de cada departamento con el fin de obtener las situaciones de riesgo.

Se indagó tomando información relevante para establecer un rediseño del área comercial, separando las ventas y el Mercadeo. A continuación se detalla la situación general actual de la organización.

Después de realizar un diagnóstico preliminar interno nos afirmó que la empresa tiene una estabilidad de un 80% dentro de los patrones establecidos de estabilidad, existe un factor diferenciador potencial que integra variables como precio justo, calidad y exclusividad que pueden servir para generar recordación de marca, por sobre la competencia.

El diagnostico evidencia que para potenciar todos los factores de apoyo a la marca y buscar mayor participación en el mercado se necesita de una alineación de marketing, pues la empresa actúa sin tecnicismo para generar recompra o atraer nuevos clientes.

Se debe crear un área de Mercadeo que contenga los recursos necesarios para potenciar el trabajo y generar con ello mayores beneficios.

### **2.2.2. Administración y Recurso Humanos**

El área de Talento Humano es liderada por un administrador de área, el cual se encarga de todos los procesos afines para la selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia del recurso en la empresa.

Estas actividades se realizan de bajo técnicas estandarizadas para tener mayor control con el personal que ingresa dentro de la empresa, el proceso de

selección empieza desde que los postulantes o perfiles entran en un proceso múltiple de selección del cual se recepta a la persona con mayores aptitudes para el cumplimiento del trabajo, la recepción de carpetas evaluando las aptitudes que sean mejores para el puesto, se delimitan las opciones más aptas, evaluando a cada postulante con pruebas de acuerdo al puesto, después de la selección de personal se llega a la contratación que se establece un periodo de tres meses de prueba, pasado este tiempo se llegara a un acuerdo para firmar el contrato que detallara las condiciones del empleado y el empleador.

Cabe mencionar que las pruebas que la empresa toma a los postulantes difieren de acuerdo al puesto que se requiere, y contendrá preguntas generales enfocadas al trabajo en grupo, a la agilidad mental y a la capacidad de resolución en menor tiempo, esto nos dará un indicador potencializado sobre la personalidad de la persona.

El área de Recursos humanos trabaja en pro de establecer un ambiente laboral favorable para el personal, la empresa proporciona al empleado todos los útiles de oficina necesarios para asumir su puesto, el pago de su mensual es puntual y beneficios de ley, motivaciones como las capacitación, es decir que el área de recursos humanos vela por los intereses de los empleados brindando el apoyo necesario para su autorrealización profesional.

Esta área representa una fortaleza puesto que depende de la misma la capacidad que tenga el personal para responder y cumplir con las actividades propuestas.

En el caso de JM MEDICAL específicamente para la elección del personal de la empresa, la persona encargada de la entrevista anterior a esta tiene ya un conocimiento amplio de la persona que se postula, pues para la empresa es importante leer detenidamente cuales son las aspiraciones de cada empleado y dependiendo del puesto realiza una breve investigación de la preparación para así tener una idea clara sobre quien tiene el puesto.

Actualmente el personal con que cuenta la empresa son específicamente técnicos, especialistas en ventas de equipos médicos y servicio al cliente, son capacitados parcialmente para poder brindar las garantías que ofrece la empresa con sus productos generando a más de la venta neta una relación con el cliente a largo plazo.

JM MEDICAL es una empresa que vela por los intereses del trabajador, es así que anualmente como pide la ley realiza exámenes médicos a sus empleados, trabaja con capacitaciones de nuevas prácticas de manejo de los equipos médicos, con eventos para mejorar los trabajos en grupos de los empleados, sin embargo, la organización también trabaja en armonía con la sociedad aportando de manera solidaria y gratuita con implementos médicos a fundaciones de niños que no cuentan con recursos personales, centros especiales de rehabilitación de discapacitados, para mejorar su calidad de vida

### **2.2.3. Marketing y Ventas**

JM MEDICAL basa todos sus métodos de ventas en la experiencia del conocimiento del mercado mas no en métodos específicos de mercadotecnia, detrás de cada venta no existe una expectativa de búsqueda del cliente, es decir que la empresa no trabaja con ningún tipo de publicidad donde genere mayor conocimiento de marca y a su vez mayores demandas de los productos.

La empresa actualmente no tiene una división del área Comercial de la de Marketing, específicamente no existe personal que se encargue de realizar actividades de mercadeo, se puede inferir que después del análisis mediante el diagnostico preliminar que la situación más crítica de la organización es específicamente la parte que está ligada con la Mercadotecnia, pues como anteriormente mencionamos la empresa emplea un sistema simple de venta, el agente (contacto) busca al cliente de acuerdo al perfil general establecido ofreciendo los productos siendo un proceso reducido de venta, se genera el contacto, con la gestión del vendedor se impulsa la venta y se realiza un seguimiento brindando un factor diferenciador de servicio técnico como parte de la garantía, es decir, no existe la búsqueda a partir de una percepción del consumidor, simplemente se forma un intercambio que al final se cierra en una venta. Las promociones se puntualizan en la negociación y no existen incentivos que aporten a un proceso de fidelización.

Es importante recalcar que la empresa maneja cuentas mediante búsqueda directa de potenciales clientes ofertando los productos mediante catálogos; no existe un marketing detrás de cada proceso, la empresa no ha realizado un

estudio de mercado, estrictamente se basa en la experiencia de los accionistas y del buen trabajo de su fuerza de venta.



La figura 2 se visualiza el proceso corto de la venta, donde se puntualizan cuatro pasos que la empresa genera para llegar a la venta, donde se parte de la búsqueda de potenciales clientes que quiere decir específicamente que el ejecutivo de ventas abre cuentas bajo un sistema de puerta a puerta dentro de cada clínica de rehabilitación ofertando los productos, su trabajo se enfatiza en funciones agente de cuentas donde se busca clientes potenciales que puedan invertir y a su vez generen en su círculo social una publicidad boca a boca.

### **Matriz de perfil competitivo**

La Matriz de Perfil Competitivo (MCD) permite identificar los aspectos más importantes de la capacidad competitiva y el impacto de cada uno de los factores que serán evaluados, tomando en cuenta los competidores directos y el desempeño de la empresa dentro del mercado, los elementos que se van a evaluar son los que inciden en el área de marketing, es importante mencionar también que a partir de esta matriz el panorama de las falencias en el desarrollo del departamento se evidencien de manera inmediata.

Las actividades resaltadas como objeto de estudio para esta matriz, carecen de competencia, explícitamente son aquellas acciones que necesitan una urgente intervención, lógicamente debemos realizar una comparación directa entre las empresas de la misma estructura comercial para obtener un resultado amplio

para poder medir la capacidad de la empresa dentro del mercado y así generar mayor valor agregado.

En el caso puntual de la empresa JM MEDICAL las acciones de riesgo son las direccionadas con el campo del marketing y a todas las áreas relacionadas con la misma, en el que es evidente la baja competitividad y trabajo que genera la empresa en inversiones que aporten al conocimiento, investigación y comunicación tanto de los cliente para la compañía o viceversa.

La matriz MCD al calificar con una ponderación establecida por la empresa genera mayor involucramiento de la misma y a su vez aumenta el involucramiento en las actividades que representan una debilidad para la compañía.

**TABLA 1**  
**MATRIZ PERFIL COMPETITIVO**

	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Calidad del producto	X						X		
Innovación en los productos		X					X		
Portafolio de productos	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Calidad Atención al cliente						X	X		
Planeación y dirección.				X			X		
Experiencia comercial	X						X		
Uso de planes estrategicos				X			X		
Estrategias de Publicidad y mercardeo			X				X		
Evaluación del mercado y competidores				X			X		
Participación mercado nacional				X			X		
Conocimiento de la competencia			X				X		
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado			X				X		

Adaptado de: Datos de la Empresa, 2014

La matriz MCD es un análisis interno que potencia el conocimiento de las fortalezas y debilidades que son representativas para la empresa, JM MEDICAL, gestiona su valoración a partir de su capacidad competitiva, calificando cada uno de los factores enumerados según su impacto tanto en el

mercado como internamente, los factores que han sido estudiados con mayor importancia son los que se relacionan con la comunicación con los clientes y su trabajo con las herramientas que intervienen en el proceso publicitario de la compañía.

**TABLA 2**

**PONDERACION DE LOS FACTORES DE LA MATRIZ MCP DE LA EMPRESA JM MEDICAL**

FACTORES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Calidad del producto	0,1	4	0,4
Innovación en los productos	0,07	3	0,21
Portafolio de productos	0,08	4	0,32
Lealtad y satisfacción del cliente	0,07	1	0,07
Calidad Atención al cliente	0,08	2	0,16
Planeación y dirección.	0,1	1	0,1
Experiencia comercial	0,07	4	0,28
Uso de planes estrategicos	0,09	1	0,09
Estrategias de Publicidad y mercardeo	0,08	3	0,24
Evaluación del mercado y competidores	0,07	1	0,07
Participación mercado nacional	0,06	1	0,06
Conocimiento de la competencia	0,06	3	0,18
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,39</b>

Tomado de: Datos de la Empresa, 2014

Al identificar los aspectos más importantes de la capacidad competitiva de la empresa JM MECICAL, al obtener un promedio ponderado de 2.39, es evidente que la compañía se encuentra en una situación competitiva poco favorable puesto que las debilidades muestran un alto impacto en cuanto a la participación que supera a las fortalezas más representativas, no obstante podemos inferir que el portafolio de productos es un aspecto con gran peso favorable para en la organización , esto se da gracias a la calidad, la utilidad y la marca que avala internacionalmente a los productos, el reconocimiento de los clientes, debido a la garantía y respaldo otorgado, lo cual sitúa estos dos factores como fortalezas principales.

Así mismo la experiencia comercial unida a la innovación de productos, permite establecer estrategias para la atracción de clientes potenciales; claro está que

es necesario realizar una mejor aplicación de estas capacidades, con el fin de incrementar el impacto de las fortalezas con una calificación baja, como lo son las estrategias de publicidad y mercadeo, el conocimiento de los competidores y la velocidad de respuesta a los cambios del mercado.

Al mencionar al marketing como un sistema aislado del área comercial es importante aclarar que la empresa trabaja con métodos tradicionales de venta, donde los actores principales son su fuerza de venta y no se ha generado un esfuerzo en inversiones para mercadeo que genere la venta por búsqueda del cliente y no del vendedor o agente de cuenta, es decir que no existe el suficiente conocimiento de marca dentro del mercado.

Si bien la empresa ha generado ventas bajo un esquema de creación de una cartera de productos ofertando los mismos de una manera artesanal visitando cada punto estratégico a cada potencial cliente, dividiendo a los productos en un grupo global que engloba diferentes variedades de equipos que son utilizados para diferentes negocios y funciones. En la actualidad los grupos son los siguientes: Equipos menores de Rehabilitación, Equipos de Estética, Accesorios, Implementos de rehabilitación (Mobiliario); con esta fragmentación de la cartera la empresa tiene una visión amplia de las rentabilidades que cada equipo proporciona a la empresa.

Para aumentar el análisis de la situación de la empresa en cuanto la cartera actual de la compañía para puntualizar el estado de cada SKU<sup>1</sup> mediante la Matriz BCG para identificar puntos claves sobre la participación de cada categoría de los productos y establecer cuáles de ellos necesitan mayor apoyo. La matriz BCG amplía el reconocimiento de la participación individual de los productos dentro de la organización, en el caso de JM MEDICAL, en la que tiene una amplia cartera de productos especializados, el análisis a partir de esta matriz genera un visón amplia y delinea estrategias para el mejoramiento en la participación de cada categoría de productos.

---

<sup>1</sup> SKU(*Stock-keepingunit*): es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes



**TABLA 3**  
**IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DEL NEGOCIO**  
**MATRIZ BCG DE LA EMPRESA JM MEDICAL**

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	Volumen de ventas	
	2013	2014
<b>EQUIPOS DE REHABILITACION</b>	<b>49</b>	<b>71</b>
Equipos de Ultrasonido	10	15
Equipos de Electro Estimulación	9	12
Equipos para Magneto Terapia	5	6
Equipos de Onda Corta	4	7
Equipos de Onda de Choque	5	4
Equipos de terapia de respiracion	4	8
Equipos para terapias de laser	4	9
Equipos de terapia de lenguaje	8	10
<b>EQUIPOS DE ESTETICA</b>	<b>23</b>	<b>37</b>
Ultrasonido corporal	2	4
Ultracavitacion	4	5
Radio frecuencia	3	6
Equipo de depilación y rejuvenecimiento	6	8
Equipos de alta frecuencia	4	5
Microdermo abración	2	1
Lampara de Wood	2	5
Robot multifuncional	1	3
<b>ACCESORIOS</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
Vendas frias	2	3
Vendas calientes	3	3
Pelotas de terapia de movilidad	5	8
Pesas	3	1
<b>MOVILIARIO</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
Implementos de rehabilitación	1	2
Camillas	1	4
Sillas ortopedicas	2	3

**TABLA 4**

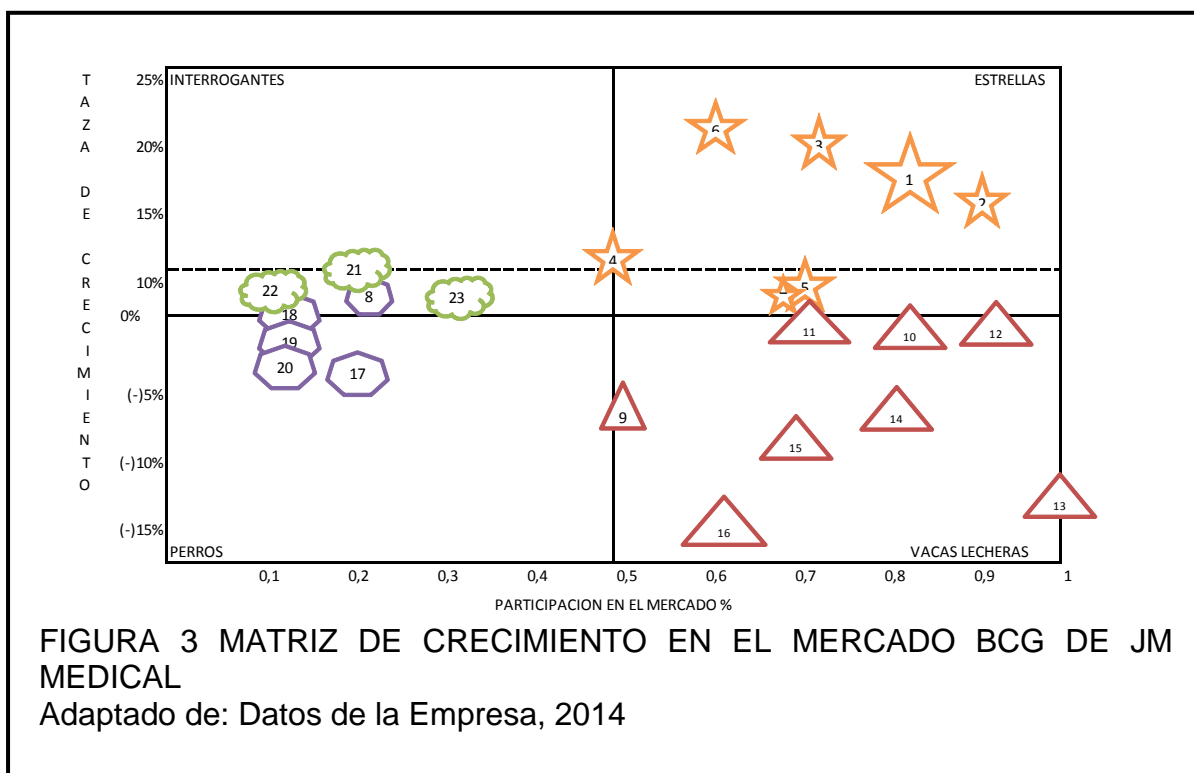
**CÁLCULO DE LA DINAMICA Y ESTRUCTURA DE VENTAS % DEL AÑO  
2014 DE LA DE LA EMPRESA JM MEDICAL**

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	Dinamica en %	Estructura en el %
	El año 2013=100%	
<b>EQUIPOS DE REHABILITACION</b>	144.9	100%
Equipos de Ultrasonido	150	21.1
Equipos de Electro Estimulación	133.3	16.9
Equipos para Magneto Terapia	120	8.5
Equipos de Onda Corta	175	9.9
Equipos de Onda de Choque	80	5.6
Equipos de terapia de respiracion	200	11.3
Equipos para terapias de laser	225	12.7
Equipos de terapia de lenguaje	125	14.1
<b>EQUIPOS DE ESTETICA</b>	160.9	100%
Ultrasonido corporal	200	10.8
Ultracavitacion	125	13.5
Radio frecuencia	200	16.2
Equipo de depilación y rejuvenecimiento	133.3	21.6
Equipos de altra frecuencia	125	13.5
Microdermo abración	50	2.7
Lampara de Wood	250	13.5
Robot multifuncional	300	8.1
<b>ACCESORIOS</b>	115.4	100%
Vendas frias	150	20
Vendas calientes	100	20
Pelotas de terapia de movilidad	160	53.3
Pesas	33.3	6.7
<b>MOVILIARIO</b>	225	100%
Implementos de rehabilitación	200	22.2
Camillas	400	44.4
Sillas ortopedicas	150	33.3

**TABLA 5**  
**DATOS PARA LA CONTRUCCIÓN DE LA MATRIZ CRECIMIENTO DEL**  
**MERCADO BCG DE LA EMPRESA JM MEDICAL**

#	Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	CUOTA DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO DEL LIDER	CUOTA DE MERCADO RELATIVA DE LA VENTA DE E.M.	DINAMICA DE VENTA	ESTRUCTURA DE VENTA
	EQUIPOS DE REHABILITACION					
1	Equipos de Ultrasonido	19%	28%	0.8	3.4%	21.1
2	Equipos de Electro Estimulación	17%	48.50%	0.9	2.8%	16.9
3	Equipos para Magneto Terapia	20.1%	50%	0.4	3.2%	8.5
4	Equipos de Onda Corta	10.1%	27.25%	0.3	3.6%	9.9
5	Equipos de Onda de Choque	0.5%	4.1%	0.1	0.0%	5.6
6	Equipos de terapia de respiracion	22.4%	36.1%	0.6	11.1%	11.3
7	Equipos para terapias de laser	3.8%	7.6%	0.4	5.9%	12.7
8	Equipos de terapia de lenguaje	0.1%	1%	0.2	4.3%	14.1
<b>EQUIPOS DE ESTETICA</b>						
9	Ultrasonido corporal	16.5%	83.5%	0.2	6.60%	10.8
10	Ultracavitacion	1.9%	36.0%	1	0.04%	13.5
11	Radio frecuencia	1.9%	20.0%	0.7	0.6%	16.2
12	Equipo de depilación y rejuvenecimiento	3.5%	10.50%	0.6	1.2%	21.6
13	Equipos de altra frecuencia	12.2%	23%	0.6	2.5%	13.5
14	Microdermo abración	7.7%	35%	0.8	9.6%	2.7
15	Lampara de Wood	8.5%	40%	0.4	5.4%	13.5
16	Robot multifuncional	7.2%	36%	0.5	7.2%	8.1
<b>ACCESORIOS</b>						
17	Vendas frias	1.2%	10%	0.2	1.5%	20
18	Vendas calientes	1.3%	45%	0.1	2.6%	20
19	Pelotas de terapia de movilidad	2.5%	38%	0.1	3.2%	53.3
20	Pesas	3.6%	26%	0.1	6.3%	6.7
<b>MOVILIARIO</b>						
21	Implementos de rehabilitación	1.5%	36%	0.2	1.5%	22.2
22	Camillas	3.6%	50%	0.1	1.4%	44.4
23	Sillas ortopedicas	8%	26%	0.3	1.6%	33.3

Tomado de: Datos de la Empresa, 2014



Se evidencia que la cartera de productos de la empresa JM MEDICAL, es amplia y abarca varios campos en la misma rama de la rehabilitación y/o fisioterapia, es así que cada una de las clasificaciones globales de la mercadería representa para la empresa mayor o menor rentabilidad en el caso de los equipos médicos menores de rehabilitación son los que generan para la empresa menor inversión, su venta requiere menores esfuerzos, pues depende del posicionamiento que ya tienen estos productos, en el caso de los equipos estéticos generan también grandes márgenes pero su posicionamiento o percepción es baja, en el caso de los vendajes y los implementos de rehabilitación que engloban a los productos que son complementarios para la venta o como apoyo a los productos principales necesitan mayor esfuerzo para aumentar su participación en la empresa

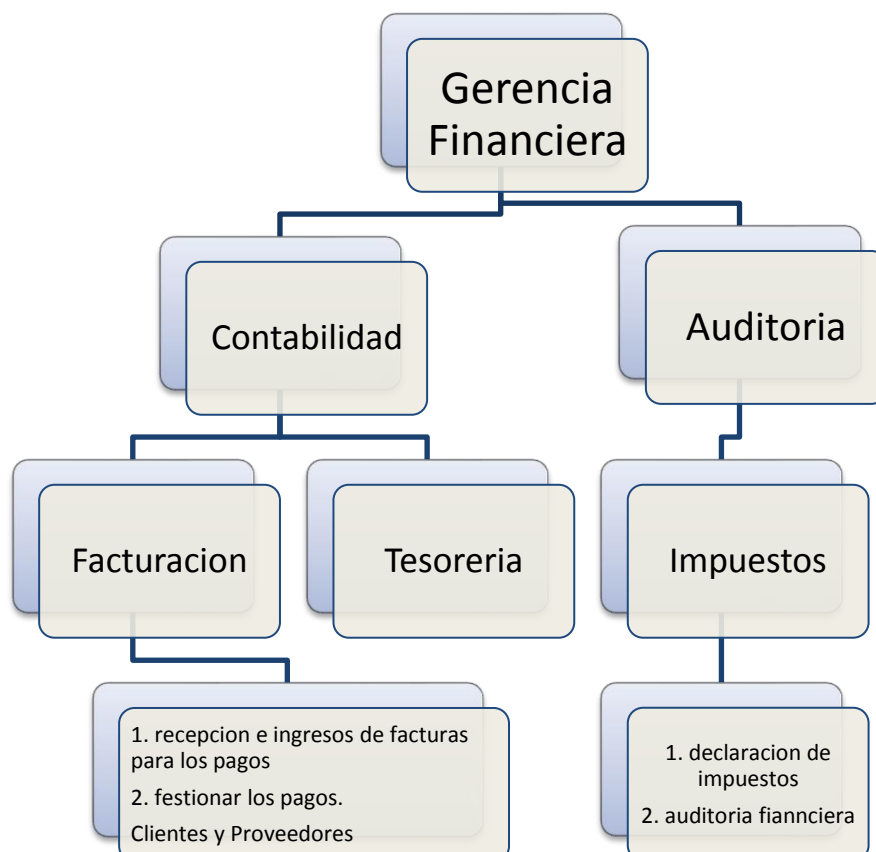
#### **2.2.4. Finanzas y Contabilidad**

JM MEDICAL actualmente cuenta con una Gerencia Financiera que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de riesgo y rentabilidad, así también, de las estrategias para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control a la gestión de la empresa.

La Gerencia Financiera está ligada directamente con todas las áreas pues depende de la toma de decisiones relevantes de las cuentas claves de la empresa, es importante mencionar que también se encarga del control de las políticas de dividendos, de las políticas de pagos, cobros de los clientes y proveedores de la empresa, bajo el criterio de la maximización de beneficios, con menores inversiones.

La empresa actualmente trabaja con una planificación estratégica financiera en la que interviene todas las áreas, puntualizando la asignación de los recursos financieros para el trabajo anual de cada gerencia, se detalla también las tácticas financieras que apoyen en previsiones futuras basados en la experiencia de años anteriores.

El aspecto financiero es el más importante en la empresa pues es el que maneja el presupuesto bajo un esquema de objetivos cumplidos, es decir que al inicio del año contable, se asignan los recursos para cada una de las áreas, realizando un estudio de las necesidades con proyecciones de gastos, la ejecución de controles semestrales se hacen bajo la misma política para cada una de las áreas involucradas con el gasto e inversión de la empresa, con una auditoria mediante cruce de cuentas entre el área asignada y la financiera. Otro aspecto fundamental para el desarrollo y empleo del presupuesto es asignar dos tipos de cuentas una denominada provisión en la que se hará un descargo mensualmente y otra que es directamente afectada el gasto; en estos dos tipos de casos se manejan mediante facturas para respaldo tributario de la empresa. El departamento Financiero cuenta con tres personas que tienen diferentes actividades a su cargo, a continuación se grafica la asignación de actividades en el área

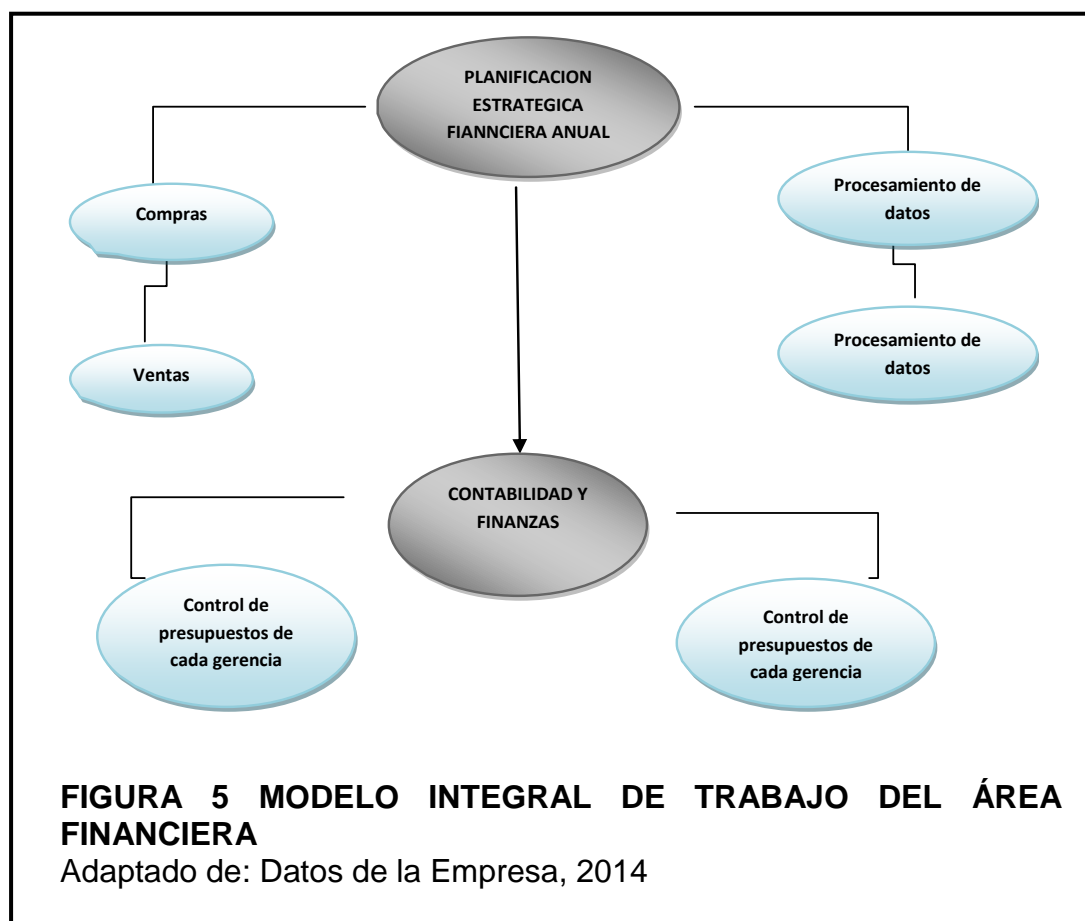


**FIGURA 4 DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES EN EL AREA FINANCIERA DE JM MEDICAL**

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014.

En la figura 4 se detalla cómo están divididas las acciones que se realizan en el área Financiera, es así que la gerencia controla los movimientos contables y auditables de la empresa, señalando las actividades principales, enumerando las secundarias y sus acciones dentro de cada una, es importante recalcar que la empresa en los últimos años está financieramente estable.

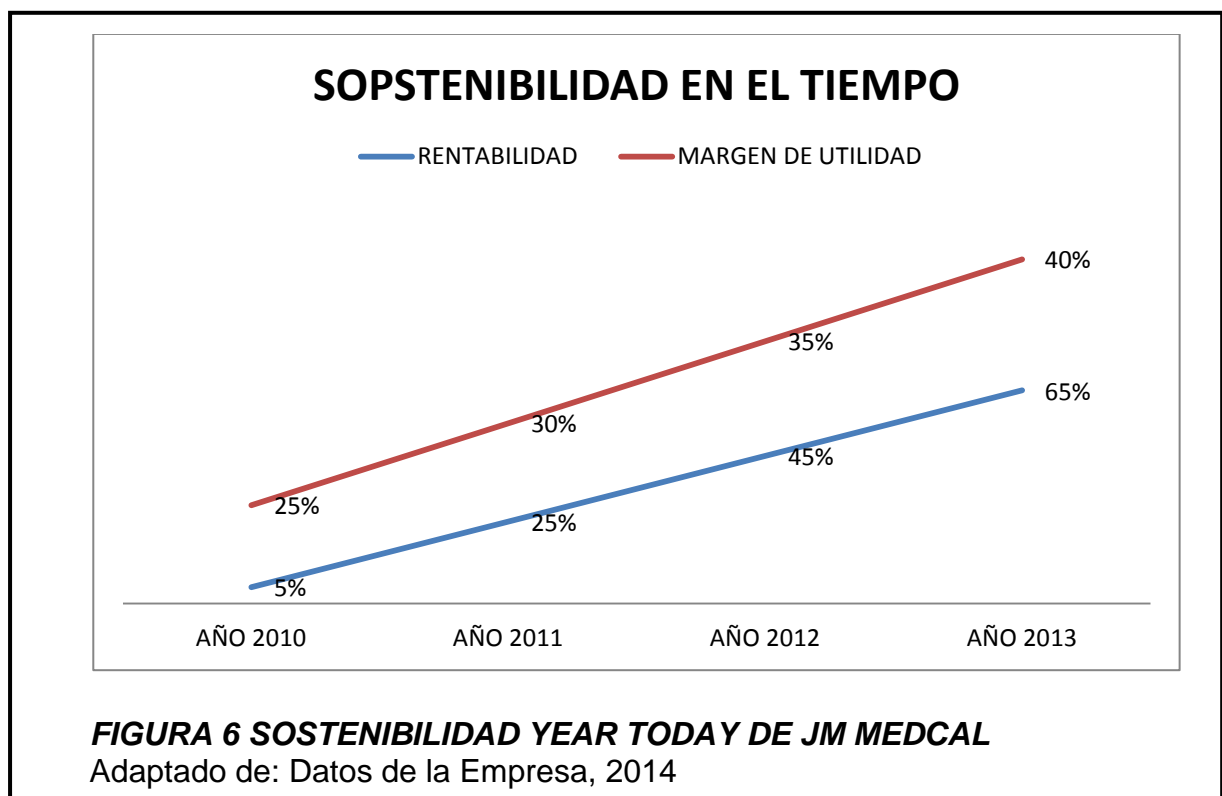
El trabajo del departamento de la empresa se basa en el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos a través de las áreas de Contabilidad presupuesto, tesorería, servicios Administrativos, recursos Humanos, en si el área es integral para obtener un modelo de trabajo como el siguiente



La figura 5 grafica específicamente la integración de todas las áreas de la empresa, es decir, que actualmente el modelo de trabajo de la parte financiera es generado con el aporte de todos los departamentos con el compromiso de que los esfuerzos de cada uno sea para un bien común de aumentar la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa en el largo tiempo.

Podemos inferir que la estabilidad de JM MEDICAL se debe un 80% al buen manejo de las cuentas y de las políticas de negocio claras con los actores involucrados, aumentando el valor de marca para la empresa.

La liquidez y la sostenibilidad en el tiempo de la empresa puede resumirse en un gráfico que afirme el buen manejo de las finanzas y cuan rentable es la empresa.



La sostenibilidad que ha tenido la empresa en los cuatro últimos años, donde el crecimiento de la utilidad de acuerdo a las ventas tiene un crecimiento del 5% anual, sobre una rentabilidad promedio de 20% anual, es decir que la rentabilidad de la empresa tiene un crecimiento acelerado y constante, mientras que la utilidad si bien tiene un aumento poco sustancial cada año no es representativo para la empresa.

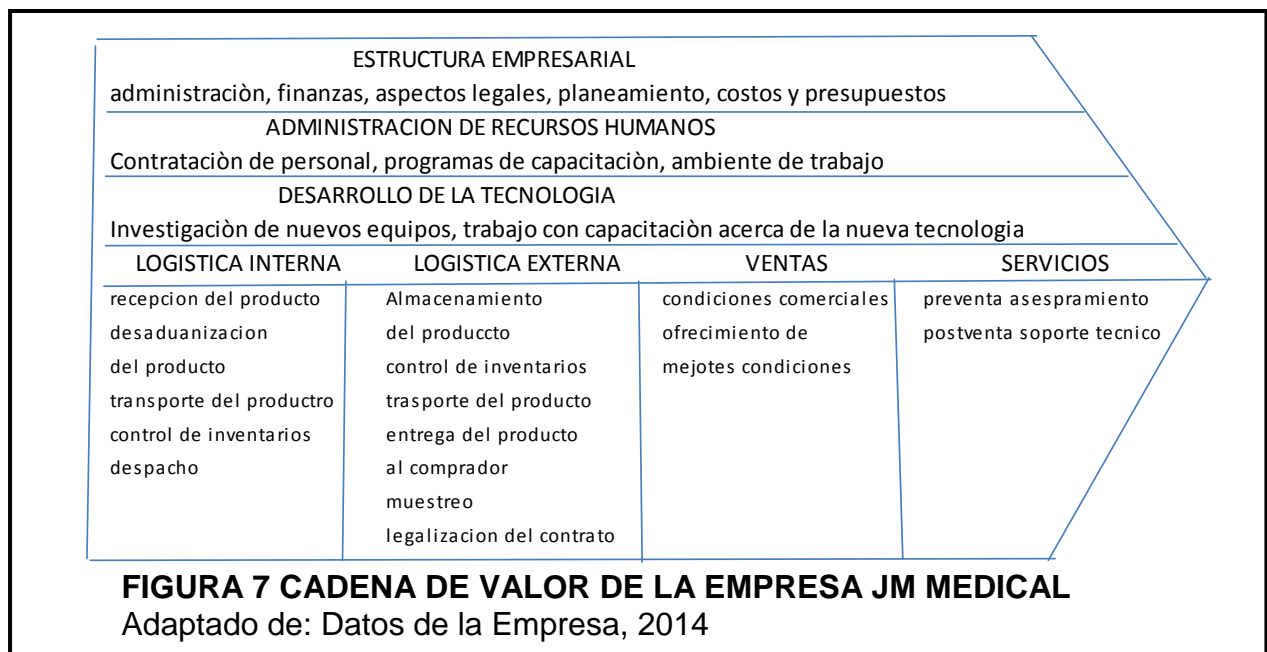
Las políticas de precios y márgenes de utilidad son las que han permitido la sostenibilidad de la compañía en el tiempo, generando la recuperación de la inversión en un plazo no mayor de 5 años desde su creación, que representa

un factor favorable, y como análisis macro podemos inferir que el mercado es de alto potencial explotado en su totalidad.

### 2.2.5. Cadena de Valor

Es importante realizar el análisis de la cadena de valor, pues esta representa un modelo técnico que describe el desarrollo de las actividades de la empresa para cumplir con su razón social, generando valor aumentado para el cliente final en cada una de las acciones que realiza para cumplir con el proceso desde la importación hasta la comercialización.

La cadena de valor de la empresa JM MEDICAL siendo una empresa que no solo vende los productos sino que genera servicios a partir de una premisa de que se debe vender beneficios, es decir que el valor agregado indirecto también va por el lado de los servicios, es por esta razón que es necesario realizar una estructura de actividades de la empresa que genera valor y las que son complementarias para el cliente.



Después establecer la importancia de cada una de las actividades que la empresa realiza para la comercialización de los quipos médicos, la cadena de valor de la figura 3.5 nos delimita las actividades principales que enfatizan en la



comercialización de los productos actividades como la logística las ventas, el servicio entre otros que generan mayor valor para la empresa, pues son las actividades que generan valor agregado tangible para el cliente, así también, mencionamos que como habíamos dicho anteriormente los procesos son sistemáticos dentro de la empresa y es por esa razón que las actividades secundarias son las que apoyan a las primarias para q el trabajo se realice con una alineación a los objetivos comunes.

#### **2.2.6. Matriz EFI**

##### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

Es la evaluación de los factores internos claves de la empresa que sirve como un instrumento para formular estrategias que se basan en la evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las aéreas funcionales del negocio, así también para identificar las relaciones internas.

La matriz EFI es importante realizarla, pues como hemos mencionado anteriormente es un análisis internos del funcionamiento de una empresa, para JM MEDICAL representa una evaluación interna con ponderación que mide el nivel de relevancia que tienen las debilidades y oportunidades con el funcionamiento de la empresa, la incidencia de cada factor en cada una de las actividades de la organización, la enumeración de los factores que se deben estudiar tienen mayor influencia en el proceso normal de comercialización, pues son las que si no se controlan en el presente pueden representar una amenaza en gran nivel a su vez también son ventajas en potencia

Para realizar la Matriz es importante dar un peso y una ponderación de acuerdo a la importancia que la empresa le dé a los factores estudiados, así también actúa como un cuadro comparativo en el que se evidencia si la empresa internamente esta en armonía o tiene falencias en mayor nivel que las fortalezas, por ello JM MEDICAL expone a continuación la información más relevante de acuerdo a lo establecido por los patrones de organización que tiene la empresa internamente en conformidad con el trabajo diario.

**TABLA 6****MATRIZ EFI**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES DEL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Experiencia en el mercado	0,15	4	0,6
2. Reconocimiento y recordación de marca	0,12	2	0,24
3. Personal capacitado y leal	0,06	3,5	0,21
4. Equipos de calidad y con tecnología actual	0,13	3	0,39
5. Situación económica estable desde hace 5 años	0,04	4	0,16
6. servicio personalizado para cada cliente	0,03	3	0,09
7. Producto con factor diferenciador en cuanto a la competencia por la calidad	0,02	4	0,08
8. Diversificación de productos	0,01	3	0,03
9. Share market del 25%	0,15	2	0,3
10. servicio de fidelización y apoyo al cliente con un servicio post-venta	0,02	3	0,06
<b>Debilidades</b>			
1. No tiene un basto canal de distribución	0,07	3	0,21
2. El área comercial se encarga del marketing (artesanal)	0,05	2,5	0,125
3. No existen planes de fidelización con clientes	0,02	3	0,06
4. No existen diferencias en cuanto a los diferentes targets	0,02	2	0,04
5. Diversificación de productos	0,01	3,6	0,036
6. No existe una buena distribución del producto	0,01	2	0,02
7. No existe un feed back por parte de los clientes.	0,05	3	0,15
8. no existen estrategias de marketing alineadas a mejorar la comunicación	0,02	2	0,04
9. No existe un personal exclusivo y capacitado para tratar con clientes corporativos	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,881</b>
El peso ponderado es de 2,881 mayor a la media			

De acuerdo a la Matriz EFI, se obtuvo un resultado favorable sobre la posición interna de la empresa, pues mediante esta herramienta podemos evaluar ponderando bajo un valor a cada una de las debilidades y fortalezas del negocio, JM MEDICAL obtuvo un resultado ponderado por encima de la media de 2.881 que nos indica las fortalezas son mayores que las debilidades, que el trabajo de la empresa internamente esta estable.

## 2.3. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.3.1. Industria

El comercio es una actividad económica que consiste en el intercambio de materiales que son libres en el mercado, con una negociación de compra y venta sea para uso, comercialización o transformación.

JM MEDICAL es una empresa que pertenece a la industria del comercio en el Ecuador, en el cual intervienen no solo las partes negociadoras, sino también, varios factores como el precio, que afectan directamente al entorno sea este interno o externo.

En el Ecuador el ente regulador que analiza las industrias como parte fundamental de la economía del país es el Banco Central del Ecuador, que divide a las industrias por el nivel de participación que tiene cada una con respecto a la estabilidad del país. La división sustancial se basa en formar una estructura que califica a los productos dividiéndolos en un esquema organizado.

#### CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS- ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR DIVISIONES DE PRODUCTOS/ SERVICIOS

##### **TABLA 7**

##### **CÓDIGO DE LA DIVISIÓN DE LOS PRODUCTOS**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
48150.09.1	Equipos médicos especializados

Tomado de: clasificación de actividades económicas, INEC, 2014.

La tabla numero 7 nos muestra el código de la actividad comercial según la división de los productos que realiza la Institución Nacional de estadísticas y Censos, realiza una división a partir de las actividades económicas que realiza cada empresa sin aislarse de la industria y mercado, es así que delimita la en el caso de JM MEDICAL se encuentra en la clasificación de la compra y venta de Equipos médicos especializados.

Es importante establecer en que industria se encuentra la empresa, pues según su división se establecen en un mercado donde se delimitan la competencia y su participación de acuerdo al total.

**TABLA 8**

**CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU3)**

SECTOR	ACTIVIDAD	CIIU3
SECTOR ECONÓMICO	Comercio al por mayor y al por menor	G
SECTOR ECONÓMICO	Comercio al por mayor y menor; acepto los vehículos y motocicletas	G46
ACTIVIDAD ECONOMICA	Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos	G4649.33

Tomado de: clasificación de actividades económicas, INEC, 2014.

El CIIU de la empresa es la denominación de la empresa dentro de la industria, es decir la descripción de los sectores económicos al que pertenece la compañía, en primera instancia se sectoriza por la industria que en este caso es la del comercio, se detalla específicamente el tipo de comercio venta al por mayor y menor representa la G, el código siguiente es el numero al que pertenece la empresa dentro del global del mercado, por último se establece el numero al que pertenece concretamente por la actividad económica (productos que vende), tenemos así que el CIIU de JM MEDICAL es el “comercio al por mayor y menor de la venta de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos” con el código G4649.33

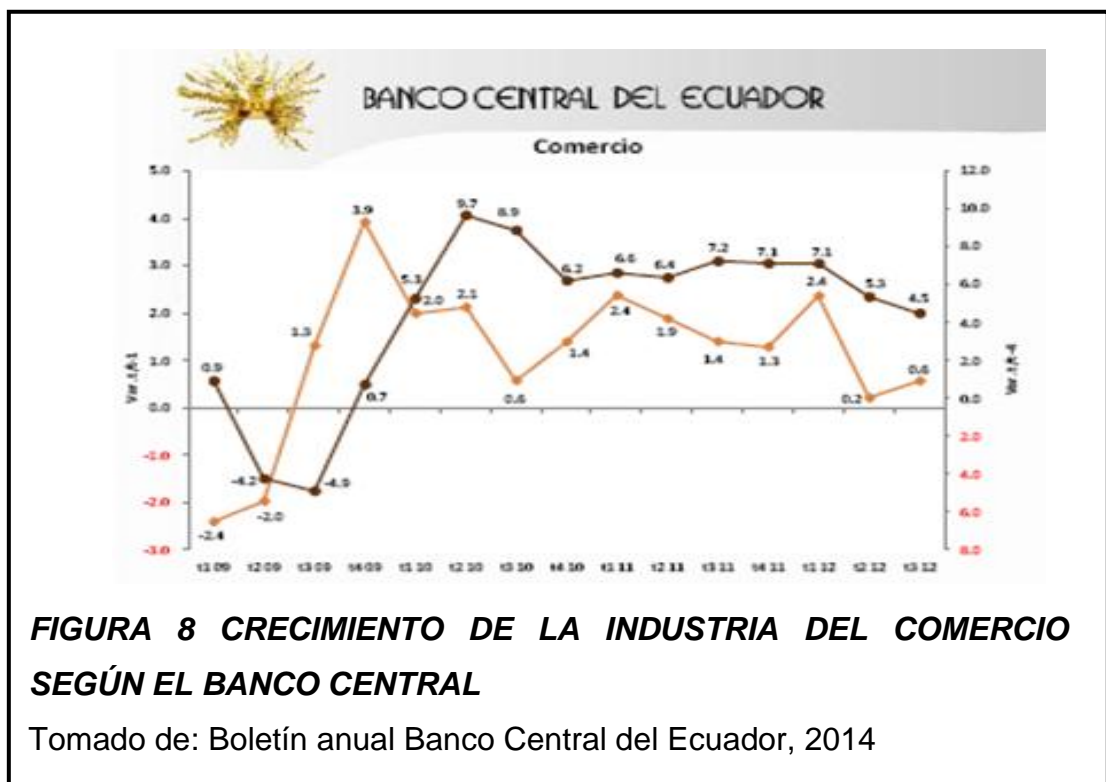
**2.3.2. Tendencias de crecimiento económico anual de la industria**

- Desde el año 2011 existe un crecimiento en la economía nacional que supera el 8% promedio anual, que difiere de años anteriores. Y con ello unas elevadas cifras de incremento del Producto Interno Bruto (PIB) y el Ecuador se ubica desde entonces en el grupo que tiene las mejores tasas de crecimiento de América Latina.

- El crecimiento económico ha sido desde un 4.9% hasta un 5.9% anual siendo favorable para la situación del país, si puntualizamos solo el sector comercial podemos afirmar que tuvo un crecimiento del 6.8%, así lo demuestran las cifras de valor agregado bruto por la industria publicados por el Banco Central del Ecuador
- La liquidez asumida por una estabilidad económica que maneja el país en la dirección de este gobierno; también permitió la importación de bienes de capital y materias primas. Esto, si bien afectó en la balanza comercial, podría desembocar en el desarrollo de la industria y el comercio.
- En conclusión las cifras expuestas por el banco central nos afirma que el crecimiento de la economía viene dada por sectores no petroleros, así por ejemplo en el año 2009 más del 60% era del petróleo, y su crecimiento anual era inferior a los años posteriores; a partir del año 2010, el crecimiento económico se da también por la inclusión de, las diferentes industrias al mercado ecuatoriano, en este año empezó el auge de la comercialización interna ya sea de productos internos o de afuera. Por ello podemos afirmar el aporte del comercio en el Ecuador afianza y asegura un mayor crecimiento económico.
- Las tendencias de incremento de la industria deben estar ligadas con el crecimiento económico del mercado y a su vez de la empresa, es decir que este factor representa una oportunidad para la compañía, si bien la industria en su totalidad ha tenido un aumento del 4.9% promedio anual, JM MEDICAL específicamente ha crecido tomando una evolución de crecimiento representativa tanto económicamente, como en su estructura, el incremento es sustancial pues como evidenciamos en la situación actual de la empresa donde se afirmó que el margen de utilidad y la rentabilidad superan las expectativas con un promedio del 10% de crecimiento.
- Las estadísticas publicadas por los boletines mensuales que publica el Banco Central que aseveran que el existe un acelerado aumento del Producto Interno Bruto genera mayor expectativa para la

empresa, esto quiere decir que Las inversión interna crece favorablemente, haciendo que las empresas puedan generar mayor endeudamiento y obteniendo precios con mejor calidad o iguales que las empresas extranjeras. (recuperado de, [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec),2014)

En el caso de JM MEDICAL que es una empresa importadora de equipos médicos, también se favorece de dicho incremento pues se provee también de productos internos, teniendo más de un proveedor, reduciendo el poder de negociación de los mismos aumentando su capacidad de abastecimiento favoreciendo así a este crecimiento individual y de toda la industria.



La figura 8 visualiza el crecimiento estadístico de la industria del comercio del año 2013 el según la tabla anual del Banco Central que nos afirma el crecimiento anteriormente mencionado de un año completo.

### **2.3.3. Tendencias de consumo de la economía con respecto a la industria**

Según la economía afirma que cuando el nivel de consumo se contrae, cuando la gente deja de comprar. El consumo mide el dinero que existe en una economía y el nivel de confianza de los consumidores, cuando existe una duda en si se conservara el empleo actual o no las personas, limitan su nivel de gasto adicional se endeudan menos. En una economía donde el nivel de consumo es alto, donde la gente está confiada, se compra, se vende, se genera empleo, se crean industrias y se logra bienestar.

La economía Ecuatoriana que está en constante incremento de impuestos lo que provoca que su nivel de actividad económica propia aumente al preferir productos internos. Desde el punto de vista de la industria del comercio, el alto crecimiento de los aranceles a las importaciones que se ve reflejado en el alza de precios en los productos y provoca que la demanda se contraiga.

Ecuador tiene factores reales y artificiales que impactan en el consumidor. Los primeros son la caída de los ingresos en las familias y la incertidumbre. Entre los artificiales están las barreras al comercio, como las salvaguardias, la gran cantidad de impuestos. Las medidas arancelarias hacen incrementar los precios de los productos importados, en la actualidad es casi imposible traer equipos tecnológicos, zapatos, ropa, vajillas, electrodomésticos, por la cantidad de impuestos con mercadería para comercializar. Otro factor que incide es el poder adquisitivo cuando este se reduce, el dinero no alcanza porque los productos han sufrido un alza.

Precisamente, el objetivo del Gobierno es reducir el consumo de productos importados e incentivar la industria nacional. Lo que pasa es que ese no es el camino. La industria ecuatoriana sin barreras, sin proteccionismo, venía creciendo de una manera muy agresiva. Antes de las salvaguardias, la industria local, que es pequeña y no se da abasto para cubrir la demanda, tenía una oportunidad para mejorar en relación a los productos importados, competir en precio justo por calidad. Lo único que hacen las barreras es crear grandes monopolios aumentando la ineficiencia y la mala calidad. Por otro lado, hay muchos productos como los de alta tecnología que no se producen por el tipo

de proceso que tienen con la maquinaria que usan para su elaboración. Sin embargo, pagan un arancel y un ICE muy alto.

Según el análisis actual que hemos evidenciado la oportunidad de ser un país de competencias en cuanto a productos de calidad está en la oportunidad de brindar a los mercados internos la apertura para competir, en ser osados, no en protegerse.

JM MEDICAL como empresa se ve afectada pues como habíamos mencionado los productos ofertados son importados, los aranceles a las importaciones y las restricciones que el gobierno propone para la comercialización de equipos tecnológicos representan una amenaza en gran escala, elevando el nivel de riesgo de traer mercadería. Estas restricciones fuertes si bien ayudan al aumento a la producción nacional, afectan de manera drástica a las empresas que realizan alianzas estratégicas con compañías del extranjero, abriendo nuevos nichos que potencializa los mercados. Al crear alianza con marcas reconocidas a nivel mundial como MEDITEA, de hecho esta marca genera una ventaja para las ventas de la empresa, aportando a su crecimiento para generar empleo y a su vez crecimiento económico en el país

Es importante también mencionar que el tipo de productos que comercializa la empresa no se producen en el Ecuador, es así que es necesario traerlos desde otro país, aportando con nuevas tendencias y tecnología para el desarrollo del país. El análisis de las tendencias aporta información relevante para la empresa así podemos visionar futuras amenazas en cuanto a los niveles de consumo de los productos importados para poder establecer futuras acciones contra estos factores que afectan a la empresa.

#### **2.3.4. Mercado**

De acuerdo a la economía es incorrecto tomar a los mercados como un universo igual, pues deben ser divididos según su estructura, si nos basamos en esta teoría el mercado comercial se establece en una **competencia monopolística**<sup>2</sup>, la relación existente entre los competidores de este mercado

---

<sup>2</sup> Mercado en el cual existen varios competidores que trabajan sin colusión.



es aislada a las demás, la influencia entre cada uno es menor, pues existen tantos oferentes que la demanda es dividida y el establecimiento de los precios es incontrolable, dichos precios varían de acuerdo a lo establecido por el margen de beneficio de cada jugador.

La competencia monopolística por naturaleza tiene pocas barreras de entrada y salida a la industria por parte de los productores, esto genera que los costos, el tamaño, de las empresas que compiten dentro de este mercado no difieran entre sí, por otra parte las empresas líderes en el mercado buscan la necesidad de diferenciarse de los demás, desarrollando ventajas competitivas difíciles de copiar en el corto plazo.

Para realizar un estudio amplio debemos conocer la totalidad de mercado de comercialización de equipos médicos menores, es así que este análisis permite potenciar de manera objetiva la demanda insatisfecha y no activa del mercado, es necesario visualizar en porcentaje el crecimiento anual bajo los parámetros de ventas, realizando un análisis comparativo de los dos últimos años mediante un year-today año 2013 es de 358.0000 USD, año 2104 420.000 USD, es un crecimiento en ventas que nos da un resultado de 17% más que el año anterior, siendo favorable para la totalidad de los participantes, generando expectativa en años futuros con crecimientos superiores.

Como mencionamos anteriormente para delimitar los aspectos básicos y necesarios para obtener una visión amplia sobre lo que la empresa debe efectuar para obtener mayor participación. Es así que para realizar un estudio detallado debemos partir de conceptos básicos como cuota de mercado<sup>3</sup> y share market<sup>4</sup>, que deben ser analizados con la importancia de cada una de manera aislada.

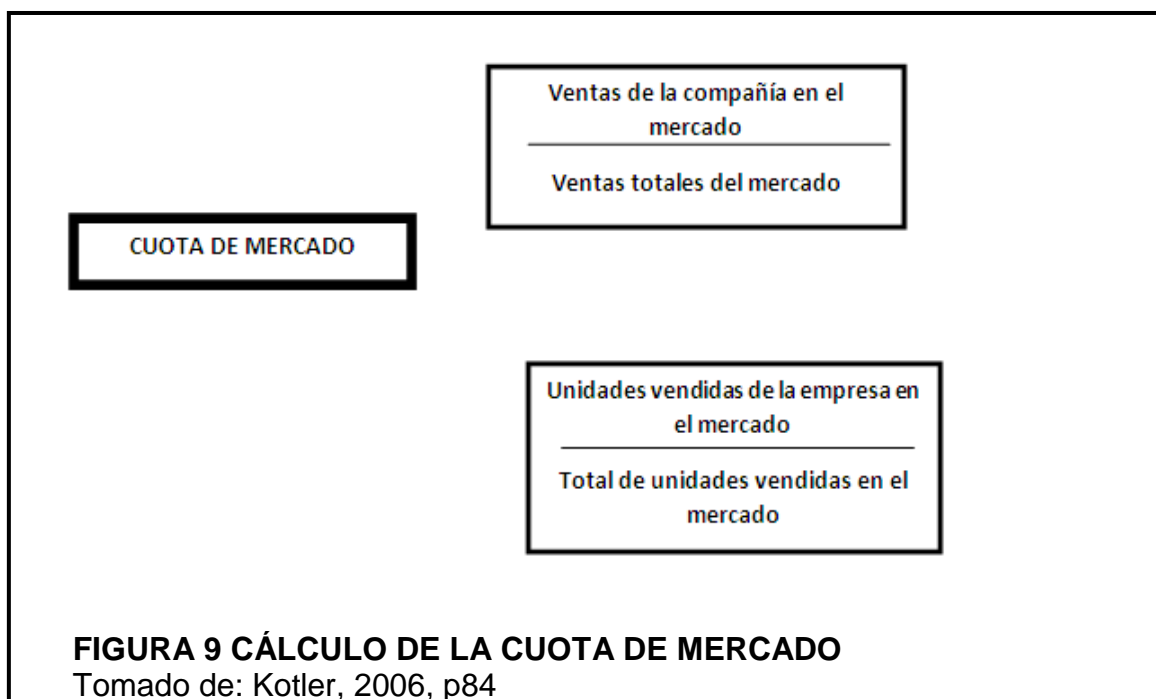
Cuota de mercado es el porcentaje de participación que tiene la empresa con respecto al total de mercado, la diferencia entre los dos conceptos mencionados anteriormente es que la participación de mercado es una comparación de la empresa con la competencia, es decir un análisis comparativo y gráfico de cómo está repartido el mercado según las ventas en unidades que se realizaron anualmente en la totalidad del mercado con cada una de las empresas participantes, por otro lado la cuota de mercado mide el la

---

<sup>3</sup> Es la fracción o porcentaje que se tendrá del rotal del mercado disponible. (de acuerdo a las ventas)

<sup>4</sup> Participación de mercado de acuerdo al total (porcentaje)

participación por el lado del dinero generado en un periodo en la mercado, e individualmente lo que representa la organización del total de las ventas en dólares. Se adjunta el grafico para realizar el cálculo estimado de la cuota de mercado de JM MEDICAL actual.



Para calcular la cuota de mercado existen dos maneras como podemos verificar en la figura 9, la primera se basa en las unidades vendidas en el mercado sobre las unidades vendidas en la empresa, y la otra forma se basa en el total de dólares facturados en el mercado, sobre los dólares vendidos en la compañía. A continuación se adjunta el cálculo de la empresa.

**TABLA 9**  
**CUOTA DE MERCADO ESTIMADA DE JM MEDICAL**

CUOTA DE MERCADO DE JM MEDICAL	
DATOS	
Ventas totales de la Industria	\$ 6,367,262.50
Ventas correspondientes al mercado (5% de la Industria)	\$ 318,363.13
Mercado de Quito (80% del mercado)	\$ 254,690.50
Ventas de JM MEDICAL anuales	\$ 60,000.00
Unidades Vendidas del mercado	70000
Unidades vendidas de JM MEDICAL	150

CALCULO	
VENTAS	23.56%
UNIDADES	21.43%
<b>TOTAL</b>	<b>22%</b>

Adaptado de: Participación por industrias, datos del Banco Central, página oficial, 2014

La tabla 9 grafica una estimación de la cuota de mercado de JM MEDICAL vendió 150 unidades en promedio en el año 2013, y el mercado de comercialización de equipos médicos menores en su totalidad vendió 70000 equipos médicos, es decir que si calculamos mediante el primer método tendremos una cuota de 21.43%, así también si basamos el cálculo en dólares tendremos que el mercado a facturado en el año 2013 el 5% de la industria 318.363,13 USD, frente a 65.000,00 USD de la empresa teniendo un resultado de 20.42%, sacando un promedio de los dos cálculos tenemos un total de 21% como cuenta estimada.

Otro indicador que mencionamos anteriormente es el posicionamiento de mercado o SHARE MARKET, en este caso el mercado de comercialización de Equipos médicos menores está repartido en cinco empresas dentro de la ciudad de Quito que representan el 80% del mercado global en el ecuador, empresas que son competencia directa, para obtener la participación de cada una de ellas dentro del mercado y específicamente de JM MEDICAL representaremos mediante un cuadro básico.

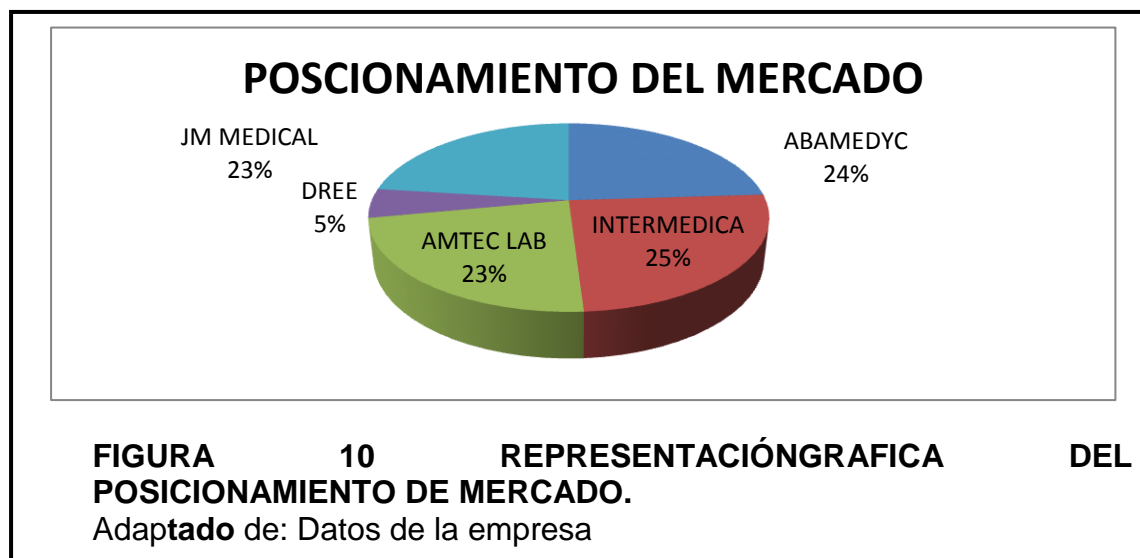
**TABLA 10**  
**REPRESENTACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS MEDICOS**

<b>PARTICIPACION DE MERCADO</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>PARTICIPACION EN DOLARES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ABAMEDYC	\$ 61,125.72	24%
INTERMEDICA	\$ 63,672.63	25%
AMTEC LAB	\$ 58,578.82	23%
DREE	\$ 12,734.53	5%
<b>JM MEDICAL</b>	<b>\$ 58,578.82</b>	<b>23%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 254,690.50</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Datos de la investigación de mercados, JM MEDICAL, 2013

El posicionamiento es la variable con mayor incidencia para saber si los esfuerzos de marketing están siendo eficientes, podemos demostrar en la tabla 10 que para medir la participación de cada empresa se necesita información relevante como los dólares que genera el mercado global y por cada una de

ellas, JM MEDICAL por su parte genera 50.938,10 USD al año que representa el 25% de posicionamiento dentro del Ecuador específicamente en Quito.



Hemos evidenciado que el posicionamiento de mercado de las empresas está ligado claramente con la competencia sea esta directa o indirecta, pues es así que podemos establecer la porción de cada organización de acuerdo al total y a las ventas generadas en el año 2013, mediante la figura 2.14 se establece el posicionamiento gráficamente como se reparte el mercado con las diferentes empresas, JM MEDICAL tiene un posicionamiento del 25% dentro del total, es decir que la recordación y preferencia de consumo de una marca a otra es elevada, pues verificamos que la distribución está totalmente dividida, pues de cinco empresas que representan la totalidad, tres se reparten casi la misma proporción, esto nos indica que los esfuerzos de marketing son necesarios para obtener una mayor presencia de marca y liderar el mercado.

Si hablamos de posicionamiento no podemos dejar de lado el factor con mayor incidencia para generar mayor Share Marquet que es el Mercadeo, afirmando que las actividades que se derivan de ello, favorecen al crecimiento de la empresa en el mercado, JM MEDICAL al no realizar Marketing en sus actividades de apoyo no puede potenciar el reconocimiento y aumentar la participación de mercado de la empresa.

### **2.3.5. Análisis PESTEL**

#### 2.3.5.1. Factores Políticos

JM MEDICAL siendo una empresa importadora de productos está alineada de acuerdo a las políticas comerciales del Ecuador, es importante conocer cada una de las disposiciones, pues hemos mencionado antes que existen muchas restricciones actualmente con esta forma de comercio, así también, la empresa se rige a las políticas de ambos países para transportar la mercadería, en el proceso de importación es relevante contar con toda la información acerca de cada norma que se debe cumplir para establecer pautas y procesos estándares para regular estas políticas.

#### **POLÍTICA COMERCIAL DEL ECUADOR SEGÚN EL COMIX**

La política Comercial del Ecuador se rige a la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, desde 1997, año en que fue aprobada por el Congreso Nacional.

A partir de esta ley se crea el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI, está formado por representantes del sector público y de las Cámaras de la Producción del país. El COMIX determina las políticas del comercio exterior de bienes, servicios y manufacturas, tomando en cuenta los acuerdos comerciales con otros países, los programas macroeconómicos internos y de velar el desarrollo el país.

El COMIX se encarga de los siguientes puntos.

- a) Política Arancelaria
- b) Negociaciones Internacionales
- c) Políticas para el desarrollo de los regímenes especiales
- d) Definir las políticas tendientes a lograr mayor competitividad de la producción nacional.
- e) Aprobar el plan de promoción de exportaciones.

El organismo de carácter privado tiene como función ejecutar la promoción no financiera de las exportaciones y orientar y dirigir la promoción de la inversión

directa en el país. (Recuperado el 4 de abril de 2014, <http://www.comercioexterior.ub.es/fpais/ecuador/contenidocomercioexterior>)

## PRINCIPALES POLÍTICAS COMERCIALES

- Arancel.- el Ecuador pertenece al marco del Mercado Común Andino conjuntamente con Venezuela, Colombia, Perú y Bolivia.

La estructura consiste en cuatro niveles arancelarios: 5%, 10%, 15% 20%, los niveles van en función de la elaboración de los productos, así por ejemplo, mientras mayor competencia tenga el producto (valor agregado), tiene el producto mayor será su nivel de arancel.

- Regímenes especiales.- existen los siguientes regímenes aduaneros
  - Transito Aduanero
  - Importación Temporal con reexportación en el mismo Estado
  - Importación Temporal para perfeccionamiento activo
  - Depósito Aduanero
  - Almacenes libres y especiales
  - Exportación Temporal con reimportación en el mismo Estado
  - Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo
  - Devolución Condicionada
  - Reposición con franquicia arancelaria
  - Zona Franca
  - Régimen de maquila
- **Normas comerciales.-** Como parte de la política comercial el Ecuador dispone de la Resolución No 052 del COMEXI por medio de la cual se aplican medidas para prevenir el comercio desleal de mercancías (medidas antidumping), así como normas para la aplicación de medidas de salvaguardia. (recuperado el 4 de abril de 2014 de <http://www.comercioexterior.ub.es>)

- **Licencias de importación.-** En el Ecuador se aplican licencias de importaciones para productos agropecuarios como parte de los controles sanitarios y fitosanitarios.
- **Prohibición de importaciones.-** se prohíben las importaciones de los productos considerados peligrosos para la salud de las personas que son internacionalmente reconocidos como tal.

## ESQUEMAS VIGENTES QUE FAVORECEN LOS ACUERDOS INTERNACIONALES

- a) Comunidad Andina.- permite una coordinación de los organismos que profundizan la integración subregional, y promover las relaciones con el proceso de integración. Los países integrantes son: Estados Unidos, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- b) ALADI.- su función es fomentar la integración de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, que promueve el desarrollo social y económico de la región, establecer a largo plazo un mercado común.

Las condiciones de importación para la empresa son importantes para gestionar venta libre de los productos de la empresa, siendo distribuidores directos de la marca MEDITEA, se deben establecer ciertos seguros para que cualquier política comercial entre los países o internamente de los impuestos y restricciones no afecten el abastecimiento de la empresa, pues contando con un solo proveedor de los productos estrellas de la empresa, el riesgo aumenta si directamente afectan las restricciones de comerciar productos importados dentro del país, por ello es importante realizar gestiones de apoyo con la marca estableciendo un proceso sistemático desde el pedido al proveedor hasta la llegada de la mercadería. Es así que JM MEDICAL, contrata seguros en el país exportador para generar mayor control con la salida de los productos con varios sistemas de control y garantías con la marca que otorga la licencia.

Después de investigar las normas y los entes reguladores de todos los procesos de importación, podemos afirmar que JM MEDICAL cumple estos procesos enfatizando en los puntos críticos o con más riesgo que son la

cantidad de equipos que se puede importar, el precio de los aranceles, las restricciones de la aduana, los seguros para que se transporte con el debido cuidado. Es así que también la compañía establece un proceso interno de importación que garantiza la seguridad de que la empresa pueda abastecerse de equipamiento suficiente para la venta de sus productos mensualmente.

El proceso sistemático que la empresa emplea desde la selección de los equipos hasta la llegada de los mismos, representa un gran riesgo, generando decisiones concentradas en minimizar dicho riesgo, JM MEDICAL, cuenta con el área de comercialización que se encarga de los negocios internacionales de manera específica de las importaciones de la marca paraguas MEDITEA, con una persona de inteligencia de negocio, es decir que como uno de sus trabajos debe estructurar un manual de compras en el que se especifiquen las pautas que la empresa debe realizar antes de gestionar la compra, como la obtención de licencias y permisos para traer la mercadería desde el país de origen.

Es importante mencionar también que JM MEDICAL al transportar equipos médicos debe tener un seguro de los mismo con mayores beneficios para transportar los productos, es decir que en el proceso que realiza la empresa para la importación debe ser para asegurar que la mercadería llegue en el tiempo y con las salvedades posibles para la venta.

La mayor parte de los equipos médicos menores traídos de Argentina, transportándolos por avión, cabe recalcar que cada transporte tiene sus pautas para seguir según el ente regulador, que verifica cuando llega la mercadería que la empresa que gestione la importación tenga los permisos correspondientes según el transporte utilizado.

JM MEDICAL como compañía importadora es consciente de lo mencionado con anterioridad y trabaja tomado decisiones para minimizar riesgos conectando cada una de las pautas con personal especializado y que sean coordinados con la inteligencia del negocio para o. precisar acciones proactivas y reactivas dependiendo del caso





**FIGURA 11 PROCESO DE IMPORTACIÓN INTERNO DE JM MEDICAL**

Tomado de: Datos de la empresa, 2014

JM MEDICAL se asegura de tener un proceso esquematizado de importación interno, donde se esquematice los pasos para asegurar el tratamiento de la mercadería desde su negociación de compra, especificando las gestiones y agentes que reglamentariamente intervendrán en la importación. Es importante conocer el proceso que la empresa sigue al obtener la mercadería, las principales tareas que demandan mayor tiempo para la empresa son las gestiones de permisos para la importación, así también, el transporte, la obtención de los seguros de los productos para el traslado de un país a otro.

#### 2.3.5.2. Factores Económicos

JM MEDICAL es una empresa que como todas tienen pertenece a una industria y a un mercado específico según el Banco Centras con la división de cuentas dentro de la Economía del país, es de vital importancia ligar la política con la parte económica pues tiene coherencia con las restricciones políticas, la empresa también debe saber económicamente cuanto le cuesta cada año importar los productos, si el gobierno tiene convenio con el país del que importamos la mercadería, el análisis del Microambiente ayuda a mejorar los procesos internos de la empresa y tener pautas para los planes estratégicos anuales.

Para realizar un estudio que se basa en las importaciones como el tipo de comercio, es necesario un análisis económico donde se evidencie la importancia que representan las mismas en el país; de acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), durante el período 2012-2013, han experimentado una tendencia variables dentro de la Balanza Comercial que representa un resumen de cada año en el que se evidencia el superávit o déficit que deja la diferencia entre las exportaciones y las importaciones. (Recuperado el 20 de abril de 2014 de <http://www.bce.fin.ec>)

El Banco Central como ente que gestiona los resultados de la economía Nacional, aporta con los boletines mensuales y anuales de cada una de las cuentas que intervienen para obtener una ganancia o pérdida en cuanto a liquidez, a continuación se presenta el balance de las importaciones versus las

exportaciones de un país que nos ayudan a tener una visión sobre la participación global en la economía.

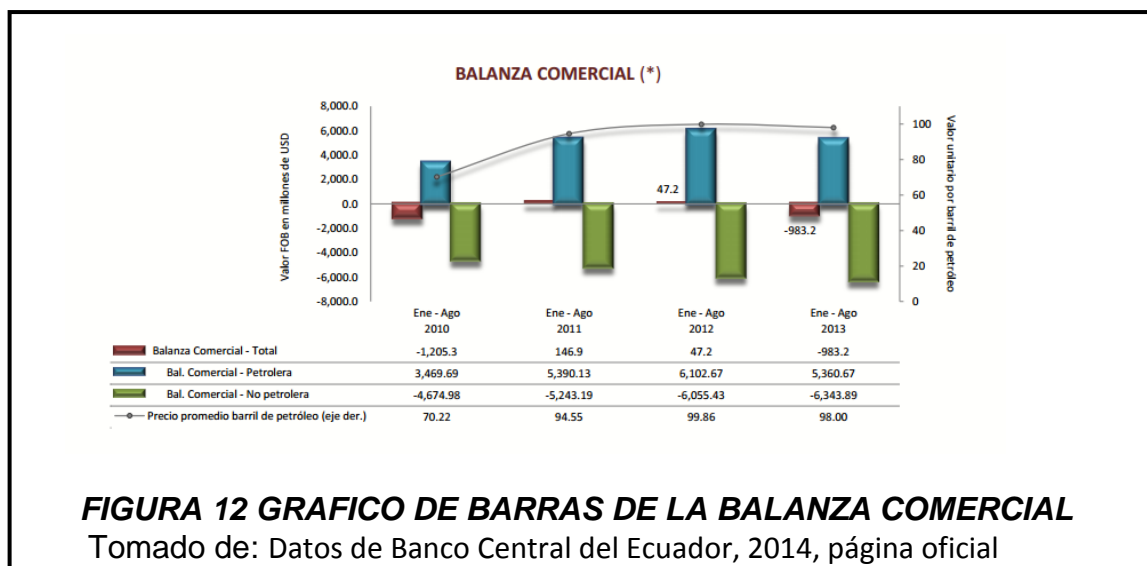
**TABLA 11**  
**RESUMEN DE LA BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR AÑO DESDE EL AÑO 2010 AL 2013**

**BALANZA COMERCIAL \***  
*Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones*

	Ene - Ago 2010		Ene - Ago 2011		Ene - Ago 2012		Ene - Ago 2013		Variación	
	Vol.	Valor USD FOB	Vol.	Valor USD FOB	Vol.	Valor USD FOB	Vol.	Valor USD FOB	Vol.	Valor USD FOB
<b>Exportaciones totales</b>	<b>17,532</b>	<b>11,268.57</b>	<b>18,550</b>	<b>14,794.27</b>	<b>18,939</b>	<b>16,097.77</b>	<b>19,160</b>	<b>16,391.12</b>	<b>1.2%</b>	<b>1.8%</b>
<i>Petroleras **</i>	88,400	6,131.64	92,533	8,650.72	96,433	9,562.11	96,036	9,360.77	-0.4%	-2.1%
<i>No petroleras</i>	5,233	5,136.92	5,691	6,143.55	5,534	6,535.66	5,770	7,030.35	4.3%	7.6%
<b>Importaciones totales</b>	<b>9,069</b>	<b>12,473.85</b>	<b>9,191</b>	<b>14,647.33</b>	<b>9,513</b>	<b>16,050.53</b>	<b>10,680</b>	<b>17,374.34</b>	<b>12.3%</b>	<b>8.2%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	694	2,576.01	798	3,073.64	769	3,289.66	642	3,270.61	-16.5%	-0.6%
<i>Materias primas</i>	4,302	3,878.92	4,703	4,618.19	4,964	4,855.51	5,690	5,404.41	14.6%	11.3%
<i>Bienes de capital</i>	316	3,176.66	334	3,631.82	379	4,412.60	387	4,626.23	2.0%	4.8%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	3,748	2,661.95	3,352	3,260.59	3,397	3,459.44	3,957	4,000.10	16.5%	15.6%
<i>Diversas</i>	8.0	50.70	3.1	24.92	3.0	28.96	4.5	42.25	51.0%	45.9%
<i>Ajustes ***</i>		129.61		38.17		4.36		30.74		
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>-1,205.3</b>		<b>146.9</b>		<b>47.2</b>		<b>-983.2</b>		<b>-2181.6%</b>
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		3,469.69		5,390.13		6,102.67		5,360.67		-12.2%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-4,674.98		-5,243.19		-6,055.43		-6,343.89		-4.8%

Tomado de: Datos del Banco Central del Ecuador, 2014, página oficial

Podemos evidenciar que en los últimos años la variación es evidente en gran escala para el año 2013 hubo un déficit de -2181.6%, debido a la caída en el volumen (-0.4%) y precio (1.7%) de los bienes petroleros exportados.



Cabe mencionar que en el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes aumentaron tanto en volumen (16.5%) como en

valor FOB (15.6%). El déficit de la Balanza Comercial no Petrolera, entre los meses de enero y agosto de 2013, registró un incremento de 4.8% frente al déficit contabilizado en el mismo período del año 2012, al pasar de USD - 6,055.4 millones a USD -6,343.9 millones. (Recuperado el 30 de mayo de 2014, de [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec),2014)

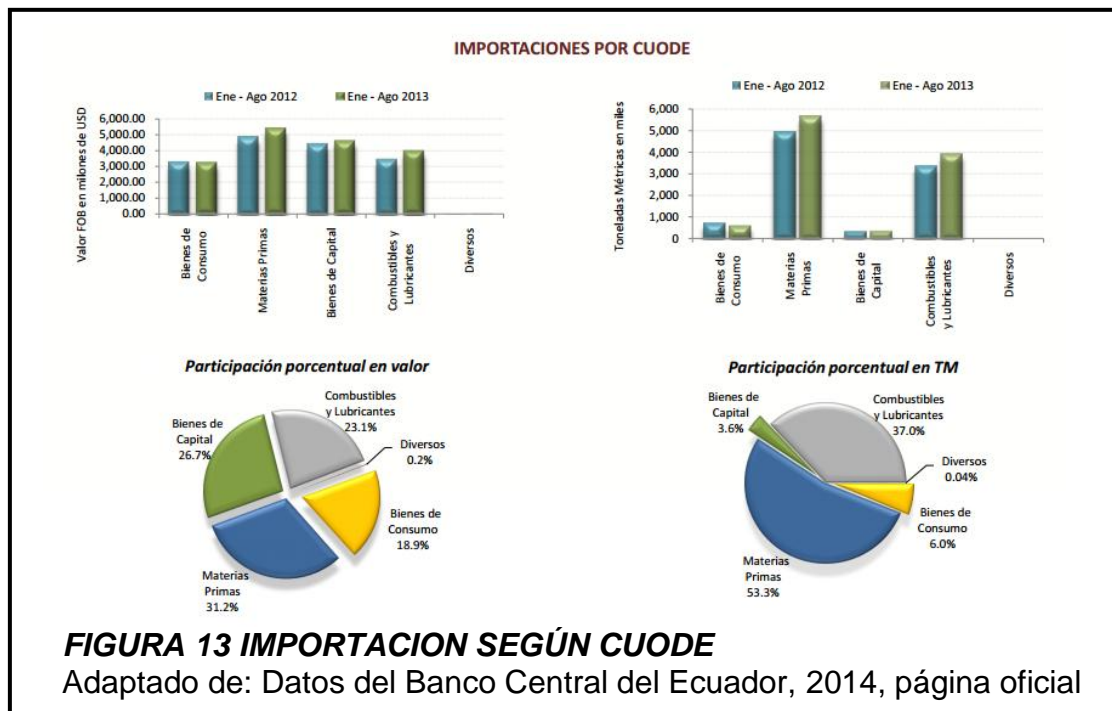
**TABLA 12**  
**REPRESENTACIÓN MENSUAL EN DÓLARES DE LAS IMPORTACIONES DEL ECUADOR.**

<b>IMPORTACIONES*</b>															
<i>Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones</i>															
	Ene - Ago 2011				Ene - Ago 2012				Ene - Ago 2013				Variación 2013 - 2012		
	Valor USD		Participación		Valor USD		Participación		Valor USD		Participación				
	Vol.	FOB	Vol.	Valor	Vol.	FOB	Vol.	Valor	Vol.	FOB	Vol.	Valor	Vol.	USD FOB	Valor
<b>Totales</b>	<b>9,191</b>	<b>14,609.17</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>9,513</b>	<b>16,046.17</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>10,680</b>	<b>17,343.60</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>12.3%</b>	<b>8.1%</b>	<b>-3.7%</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>798</b>	<b>3,073.64</b>	<b>8.6%</b>	<b>20.4%</b>	<b>769</b>	<b>3,289.66</b>	<b>8.2%</b>	<b>20.7%</b>	<b>642</b>	<b>3,270.61</b>	<b>6.0%</b>	<b>18.6%</b>	<b>-16.5%</b>	<b>-0.6%</b>	<b>19.1%</b>
No duradero	612	1,773.82	6.7%	11.8%	580	1,883.88	6.2%	11.7%	459	1,921.35	4.2%	10.9%	-20.8%	2.0%	28.8%
Duradero	186	1,299.82	1.9%	8.5%	190	1,405.78	2.1%	9.0%	183	1,349.26	1.7%	7.7%	-3.3%	-4.0%	-0.7%
<b>Materias Primas</b>	<b>4,703</b>	<b>4,618.19</b>	<b>51.4%</b>	<b>31.7%</b>	<b>4,964</b>	<b>4,855.51</b>	<b>51.7%</b>	<b>30.1%</b>	<b>5,690</b>	<b>5,404.41</b>	<b>52.0%</b>	<b>31.0%</b>	<b>14.6%</b>	<b>11.3%</b>	<b>-2.9%</b>
Para la agricultura	994	590.39	11.4%	4.3%	922	610.90	9.3%	3.6%	997	703.54	8.7%	4.1%	8.1%	15.2%	6.5%
Para la industria	2,944	3,611.04	32.3%	24.8%	3,065	3,677.22	32.7%	23.0%	3,322	4,056.68	31.7%	23.3%	8.4%	10.3%	1.8%
Materiales de construcción	766	416.76	7.7%	2.6%	977	567.39	9.7%	3.5%	1,371	644.20	11.5%	3.6%	40.4%	13.5%	-19.1%
<b>Bienes de Capital</b>	<b>334</b>	<b>3,631.82</b>	<b>3.7%</b>	<b>25.1%</b>	<b>379</b>	<b>4,412.60</b>	<b>3.9%</b>	<b>27.2%</b>	<b>387</b>	<b>4,626.23</b>	<b>3.7%</b>	<b>26.6%</b>	<b>2.0%</b>	<b>4.8%</b>	<b>2.8%</b>
Para la agricultura	9	69.44	0.1%	0.5%	11	78.75	0.1%	0.5%	11	78.43	0.1%	0.5%	2.4%	-0.4%	-2.8%
Para la industria	173	2,486.70	1.9%	17.1%	202	3,004.94	2.1%	18.3%	218	3,345.59	2.1%	19.1%	7.9%	11.3%	3.1%
Equipos de Transporte	152	1,075.68	1.7%	7.6%	166	1,328.92	1.7%	8.4%	157	1,202.21	1.5%	7.0%	-5.3%	-9.5%	-4.5%
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>3,352</b>	<b>3,260.59</b>	<b>36.3%</b>	<b>22.6%</b>	<b>3,397</b>	<b>3,459.44</b>	<b>36.1%</b>	<b>21.9%</b>	<b>3,957</b>	<b>4,000.10</b>	<b>38.3%</b>	<b>23.5%</b>	<b>16.5%</b>	<b>15.6%</b>	<b>-0.7%</b>
<b>Diversos</b>	<b>3</b>	<b>24.92</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.2%</b>	<b>3</b>	<b>28.96</b>	<b>0.03%</b>	<b>0.2%</b>	<b>4</b>	<b>42.25</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.2%</b>	<b>51.0%</b>	<b>45.9%</b>	<b>-3.4%</b>

\* Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior; no se incluye las importaciones de la ex - H.J.D.N.

Tomado de: Datos del Banco Central del Ecuador, 2014, página oficial

De acuerdo a la Clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), en el cuadro se aprecia que al comparar los períodos de enero-agosto de 2012 y 2013, en valor FOB, los grupos de productos que crecieron fueron: Productos Diversos (45.9%), Combustibles y Lubricantes (15.6%), Materias Primas (11.3%), Bienes de Capital (4.8%), mientras que disminuyeron los Bienes de Consumo (-0.6%).



El Ecuador han tenido un crecimiento en las importaciones no petroleras de manera significativa en los últimos años de más del 20% en la totalidad de todos los productos importados, si hablamos de las importación de bienes de consumo y de capital tienen individualmente un crecimiento del 25%, esto favorece a las empresas que están ligadas con este tipo de comercio, pero al mismo tiempo desfavorece a la producción nacional y a la Balanza Comercial que representa si el país tuvo déficit o superávit en un periodo establecido haciéndola menos preferencial para el consumidor, pues es más fácil sustituir a los productos por otros extranjeros que aseguran mayor garantía ya sea por conocimiento demarca o calidad.

Al mencionar la Balanza comercial, nos referimos explícitamente al resultado económico que obtuvo el país en un periodo establecido, este análisis profundo sobre la liquidez, a JM MEDICAL le compete saber el nivel y porcentaje que representan de importaciones de comercio no petrolero, para tener en cuenta si el factor económico representa una oportunidad para mayor inversión o una amenaza, y tomar decisiones para el nuevo año comercial.

**TABLA 13**  
**IMPORTACIONES POR USO Y DESTINO ECONÓMICO**

3.1.6 IMPORTACIONES POR USO O DESTINO ECONÓMICO (1)

Miles de dólares FOB

Periodo	TOTAL IMPORTACIONES	BIENES DE CONSUMO (3)				Combustibles y lubricantes (2)	BIENES DE CAPITAL				Diversos
		Total	No duraderos	Duraderos	Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos		Total	Agrícolas	Industriales	Equipos de transporte	
		a=b+f+g+h+o	b=c+d+e	c	d		e	f	k=l+m+n	l	
<b>2012</b> Enero - junio	11.849.294	2.517.010	1.378.610	1.056.952	81.448	2.571.891	3.198.701	56.824	2.149.974	991.903	21.277
Julio	2.071.147	433.861	249.836	170.343	13.683	390.541	614.895	12.733	430.503	171.659	3.420
Agosto	2.233.874	446.933	255.433	178.486	13.014	497.008	599.009	9.189	424.458	165.362	4.259
Septiembre	2.012.087	407.845	230.889	164.177	12.780	484.975	507.563	7.727	372.617	127.219	3.468
Octubre	1.880.001	362.905	207.099	145.212	10.594	503.586	460.208	9.055	328.517	122.636	4.067
Noviembre	2.152.024	427.907	244.831	169.642	13.434	534.216	517.315	9.158	384.157	124.000	3.205
Diciembre	1.983.142	392.653	235.185	139.156	18.312	459.056	520.408	9.330	354.096	156.982	2.510
<b>2013</b> Enero - junio	12.922.058	2.498.547	1.401.807	994.073	102.667	2.983.257	3.425.986	58.861	2.458.980	908.145	32.663
Julio	2.164.969	458.773	257.077	183.434	18.261	376.972	608.787	8.173	455.891	144.723	5.041
Agosto	2.429.828	453.421	259.072	175.145	19.203	672.996	591.993	11.395	430.718	149.880	4.545
Septiembre	2.093.649	435.039	255.977	160.299	18.764	521.004	536.394	7.753	384.710	143.931	4.789
Octubre	2.340.058	494.287	286.568	186.707	21.013	569.023	591.361	17.245	429.422	144.694	4.328
Noviembre	2.103.464	470.590	261.975	186.720	21.895	499.293	520.593	6.481	369.485	144.627	6.104
Diciembre	1.925.461	419.752	212.162	181.131	26.459	457.632	502.863	9.111	345.640	148.113	4.212
<b>2014</b> Enero - junio	12.750.364	2.435.160	1.312.677	1.002.382	120.101	3.207.057	3.214.157	52.601	2.284.570	876.985	24.012
Enero	2.229.510	369.176	170.659	177.298	21.219	633.528	583.890	8.144	414.127	161.619	3.897
Febrero	1.872.538	370.547	200.068	153.476	17.004	463.654	493.799	10.045	324.610	159.143	3.266
Marzo	2.064.089	370.483	218.301	136.969	15.213	564.970	509.849	6.985	372.331	130.533	3.771
Abril	2.110.235	423.014	243.102	162.702	17.210	487.857	535.274	10.297	383.702	141.275	4.883
Mayo	2.332.061	475.736	254.980	188.332	32.423	548.852	561.293	9.558	404.645	147.090	3.530
Junio	2.141.932	426.205	225.568	183.605	17.032	508.196	530.052	7.572	385.155	137.325	4.666

Tomado de: Datos del boletín mensual del Banco Central del Ecuador ,2014

Después de evidenciar el crecimiento en los últimos años, podemos establecer una comparación con el crecimiento de la industria y la compañía, es así que podemos afirmar que a pesar de las restricciones sobre las importaciones, esta sigue en aumento, tomando en cuenta que el desarrollo de país se genera a través de la producción nacional, así mismo, no podemos dejar de lado que muchas de las cosas importadas no se fabrican en el país y es necesario este tipo de comercio, este es el caso de JM MEDICAL, pues los productos que comercializa la empresa tienen tecnologías que el Ecuador no fabrica y no existe un distribuidor al por mayor de dicha mercancía, otro factor que incide en para que la empresa decida importar es la garantía de la marca paraguas MEDITEA que avala la compra de los consumidores de la empresa.

Al tener una marca paraguas fuerte aumenta la competitividad de la empresa y la hace más atractiva a los consumidores, también es evidente que una de las ventajas del negocio es la alianza estratégica con la empresa MEDITEA, absorbiendo la experiencia de la marca y el conocimiento comercial que tiene la misma.

### **2.3.5.3. Factores Sociales, demográficos y Culturales**

Los factores sociales, demográficos y culturales representan el patrón de comportamiento del consumidor, es decir que el macroambiente debe ser estudiado minuciosamente para potenciar los factores que inciden en la compra de los productos, es importante para la empresa pues así puede conocer las necesidades de los potenciales clientes y los grupos de interés, así también los factores sociales que pueden afectar a la organización, las tendencias del consumo, aumento en el ingreso per cápita, y todas las variables que pueden intervenir en el proceso de comercialización.

Los factores más relevantes para JM MEDICAL, es en mayor porcentaje los sociales y culturales, pues de estos dependen la aceptación de los consumidores para con la marca, como mencionamos anteriormente en las tendencias de mercado actuales son las de explorar nuevos métodos de prevenir, mantener y/o curar enfermedades; es así que se ve la necesidad de un estudio a fondo de estos factores como un tema individual concatenados entre sí.

#### **2.3.5.3.1. Factores Sociales**

Ecuador en materia de salud desarrolla una política basada en el plan de desarrollo y del buen vivir, la misma que ha generado, un impacto importante en todos los estratos sociales gracias a políticas referentes a esta área. El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por la segmentación en sectores, privado y público. Como en otros países andinos de la zona, un sistema de seguridad social financiado por cotizaciones de los trabajadores del sector formal coexiste con sistemas privados para la población de mayor poder adquisitivo y con intervenciones de salud pública y redes asistenciales para los más pobres.

La estructura del sector salud en Ecuador, como se ha indicado, está claramente segmentada. Existen múltiples financiadores y proveedores: Ministerio de Salud, Seguro Social IESS, ICS, ONG, etc., que actúan independientemente. La cobertura de la seguridad social es relativamente baja (IESS 10% y Seguro Campesino 10%) y la red asistencial

pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población. Otros prestadores que cubren pequeñas cuotas de aseguramiento son: la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y los servicios de la Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

El análisis de la salud y como el país genera sus aportaciones cada año es importante para establecer una tendencia de consumo estable en el país, que cada vez es más fuerte por los niveles de inversión que el gobierno apoya cada año, si hablamos del factor salud implica hablar de JM MEDICAL, pues el potencial de venta son los equipos médicos menores de rehabilitación, que no en muchos lugares públicos los ponen para uso de los aportadores al IEESS por ello las clínicas de rehabilitación y proyectos del gobierno estacionarios deben representar una oportunidad de mercado para la empresa, sin embargo los Centros de Salud que existen en casi todas las parroquias también generan una amenaza puesto que los productos comercializados apuntan a un segmento diferente dejando de lado un nicho importante de mercado que son los consumidores bajos del país.

Después de análisis de sector salud del país, es evidente que para la empresa existen más oportunidades de mercado, pues el gobierno actualmente favorece a la sociedad, generando mayor conciencia en terapias actualizadas para el beneficio general de la sociedad, hemos estimado una amenaza y oferta para nuestro mercado podemos también afirmar que el análisis de los factores culturales nos brinda una pauta para establecer posibles consumos potenciando clientes nuevos.

#### **2.3.5.3.2. Factores Demográficos**

En el caso de los factores demográficos la importancia se establece en la recopilación de información, para posteriormente generar estrategias para potenciar un aumento en la demanda de la empresa, es así que el análisis debe ser detallado para encontrar posibilidades de crecimiento que se verán reflejadas en el aumento de las ventas con nuevos clientes, obteniendo los datos de las variables relevantes para el estudio



- Densidad poblacional de la Provincia de Pichincha

**TABLA 14****CUADRO RESUMEN DE LOS HABITANTES DE PICHINCHA**

DETALLE	# DE HABITANTES
Provincia	Pichincha
Total	2.576.287
Mujeres	1.320.576
Hombres	1.255.711

Tomado de: Datos del INEC, 2014

- Porcentaje de Deportistas

**TABLA 15****PORCENTAJE DE DEPORTISTAS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

DETALLE	# DE HABITANTES
Deportistas	20%
Pichincha	55257.40

Tomado de: Datos del INEC, 2014

- Clínicas de Fisioterapia en la ciudad de Quito

Según el INEC, estadísticamente el Distrito Metropolitano de Quito, es la Ciudad es la ciudad con mayor proporción de clínicas de rehabilitación y Fisioterapias, pues la inversión en la Salud supera años pasados, las tendencias por mantener una buena calidad de vida están en aumento, es decir que cada vez más la gente invierte en la obtención de mejoras en sus tratamientos de salud. Un factor incidente es el ingreso actual de las personas.

**TABLA 16**  
**SALARIOS EN DÓLARES ÍNDICE REAL PROMEDIO**

<b>SALARIOS USD</b>	
<b>Fecha</b>	<b>ÍNDICE REAL PROMEDIO</b>
Jan-2013	156.73
feb-13	156.441
mar-13	155.758
Apr-2013	155.48
may-13	155.819
jun-13	156.045
jul-13	156.074
Aug-2013	155.804
sep-13	154.92
oct-13	154.294
nov-13	153.688
Dec-2013	153.376
Jan-2014	162.828
feb-14	162.65
mar-14	161.53
Apr-2014	161.05
may-14	161.12
jun-14	160.95

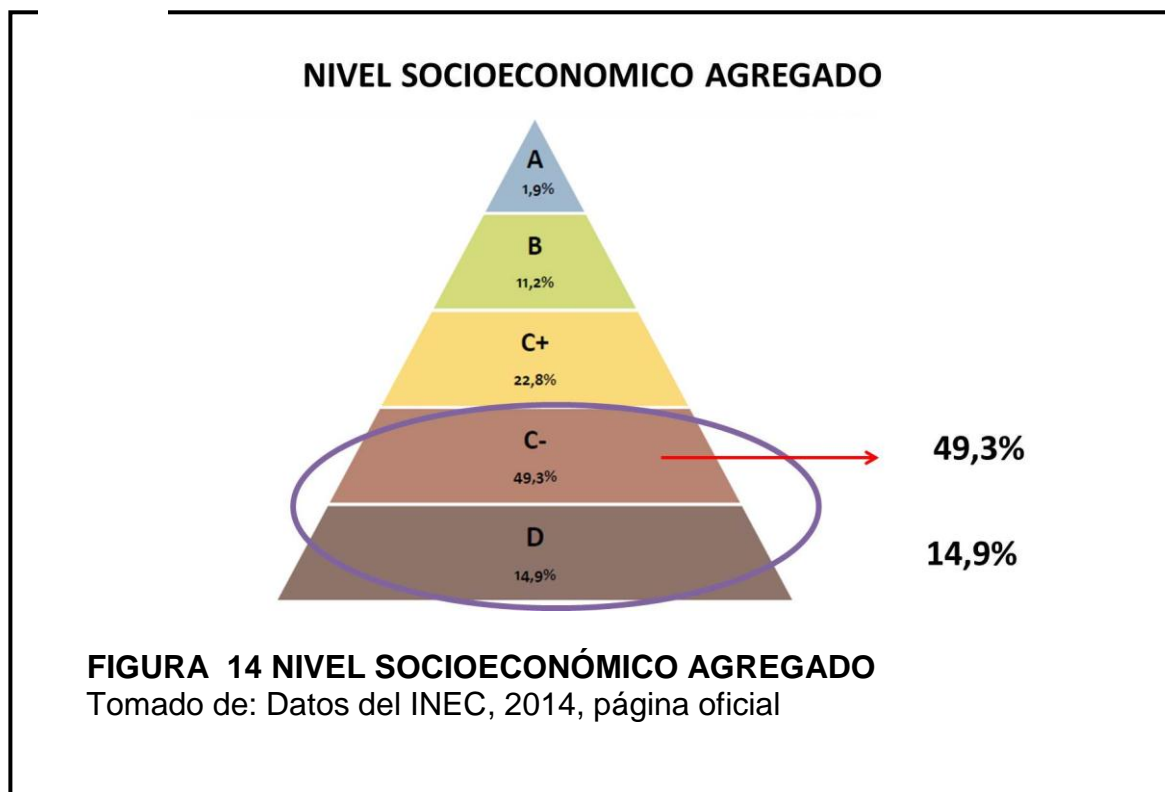
Tomado de: Datos de Ecuador en Cifras2014, página oficial

**TABLA 17**  
**ÍNDICE REAL Y NOMINAL PROMEDIO (AÑOS 2012, 13,14)**

<b>SALARIOS USD</b>	
<b>Fecha</b>	<b>ÍNDICE REAL PROMEDIO</b>
Apr-2014	161.05
may-14	161.12
jun-14	160.95
<b>Fecha</b>	<b>VALOR NOMINAL PROMEDIO (DOLARES)</b>
Apr-2014	396.51
may-14	396.51
jun-14	396.51

Tomado de: Datos de Ecuador en Cifras, 2014, página oficial

La información de las variables es relevante para estimar el aumento de la demanda de la empresa JM MEDICAL, es así que podemos potenciar la demanda actual con una expansión de mercado buscando nuevos clientes en nichos de mercado donde no está presente la marca.



El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D

Las tablas 2.26, 2.27 y la figura 2.28, nos indican los el promedio salarios que gana una persona, siendo esta información relevante para las estrategias de precios que se deben diseñar de a cuerdo al segmento al que apunta la

empresa. Es importante también para tener un referencial estadístico de cuanto al poder adquisitivo actual de los grupo objetivo.

JM MEDICAL por naturaleza y costo de sus productos apunta a unos segmentos medios del país, pues su estrategia no está centrada en precios bajos, la organización enfatiza los atributos de los productos para aumentar el reconocimiento por la calidad y usos de las variedades de equipos y accesorios que distribuye.

#### 2.3.5.4. Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor importante para la empresa puesto que los productos que comercializa JM MEDICAL demandan de actualizaciones en la tecnología, de investigación y desarrollo para potenciar su utilidad, las constantes capacitaciones de nuevas tendencias tecnológicas deben ser el eje de motivación para los empleados de la compañía, sin embargo la tecnología como factor externo a la empresa puede reflejar una oportunidad o amenaza según variables exógenas.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, sin embargo tecnología es ser eficiente al hacer bien las cosas.

El mercado actual con empresas de última generación, el factor de la tecnología es relevante y su utilización de forma eficiente, es decir, el funcionamiento adecuado de este factor se hace evidente en la calidad de los productos o servicios al usuario final.

Las empresas cada vez asumen un mayor riesgo en el proceso tecnológico debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva, ya que esta supone a corto plazo un nivel de supervivencia.

Disponer de la tecnología en un mercado altamente competitivo es una necesidad actual, pues si las empresas no adoptan a la tecnología como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, no sobreviven en el mercado actual.

En este mercado debe significar más que una ventaja competitiva, debe ser un factor diferenciador en cuanto a la competencia, siendo el factor con mayor efecto en la actividad empresarial la tecnología pone en práctica el conocimiento, así también, la tecnología abre la comunicación y facilita la relación laboral entre empresas.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, maquinas, herramientas, materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, mayor eficiencia con reducción de tiempo, mayor variabilidad de productos y opciones de compra para el consumidor.

La necesidad de la empresa parte también de obtener la tecnología actual para ser mayor competitiva en el mercado, es así que la organización ha transformado al factor tecnológico como una ventaja competitiva que le hace una compañía diferenciada entre su competencia, la marca MEDITEA trabaja en conjunto con JM MEDICAL, pues se estableció que una de las garantías de la marca debe ser la tecnología que a su vez se transforma en calidad de los productos.

Actualmente los consumidores son más exigentes en cuanto a las utilidades de los productos, una de los requerimientos con mayor crecimiento en los años es la tecnología que va liada con la calidad y el precio justo, con la experiencia de la compañía donde ha evidenciado que su grupo objetivo diserta el precio de los productos, para este grupo la calidad y durabilidad en el largo tiempo genera un precio mayor que precios bajos, es decir que los clientes de JM MEDICAL prefieren pagar lo justo por obtener calidad en sus productos, es ahí que la tecnología juega un papel importante dentro de la organización, pues al vender equipos médicos genera un objetivo implícito de obtener tendencias actuales para ofrecer mayor ventaja competitiva evidenciándose en preferencia en el mercado.

MEDITEA al ser la marca paraguas de la empresa se preocupa por el bienestar de sus distribuidores a nivel mundial, es por esta razón que cuando hay actualizaciones de equipos , o de usos, la marca hace un consenso con la empresa para mejorar y cambiar un equipo por otro obteniendo mayor

eficiencia en la calidad, variedad con un aumento en cartera de los productos, así también por el lado de JM MEDICAL que cuenta con un servicio técnico post venta, que se encarga de obtenerlos repuestos necesarios para abastecer a sus clientes con implementos para solución de problemas futuros y exista el factor durabilidad en el tiempo.

#### 2.3.5.5. Factores Legales

Los aspectos legales son un campo amplio de exploración dentro de la investigación del macroentorno de la empresa, pues están directamente relacionados con todos los procesos internos, para que JM MEDICAL sea sustentable en el largo plazo tiene seguir varias normas legales que establece el gobierno, primero para la importación de sus productos que de hecho es la más importante, para comercialarlos dentro del país, y por ultimo para ser considerada como una empresa legalmente constituida que realiza actividades lícitas dentro del mercado.

#### Normas legales de las importaciones

#### Capítulo III: Ingreso de Mercancías

- Todas las mercancías que ingresen al país deberán ser enviadas y entregadas a un lugar habitado, con excepción de aquellas que estén a bordo de naves o aeronaves que hagan escala en territorio nacional, es decir, que se encuentren de paso en el país.
- Las mercancías solo podrán ser descargadas en zonas primarias<sup>5</sup>. En caso de fuerza mayor el Gerente General<sup>6</sup> deberá y autorizara habilitar otros lugares (según el artículo 9º de la Ordenanza de Aduanas)
- Todas las mercancías que sean descargadas en los recintos habilitados permanecerá bajo su potestad hasta el momento de su retiro.

---

<sup>5</sup>**Zona Primaria:** Al área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres; así como otros lugares que fijare la administración aduanera, en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercaderías procedentes del exterior o con destino a él.

<sup>6</sup>Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana será la máxima autoridad aduanera y ejercerá el control a través de los órganos administrativos, operativos y de vigilancia señalados en esta Ley.

- El transportista tiene el deber de entregar la mercancía al recinto encargado dentro de 24 horas siguientes de su descarga.
- En el caso del transponerte marítimo, el plazo correspondiente contara desde el zarpe de la nave
- En el caso de la vía aérea, el plazo correrá desde el día siguiente de la numeración del manifiesto
- En el caso del transporte vía terrestre, el plazo contara desde la fecha de numeración de manifiesto, o desde la presentación de las copias del manifiesto, en su caso.

#### Plazo de almacenamiento

✚ El plazo de almacenamiento de las mercaderías, desde la fecha de su recibimiento, y será de máximo 90 días.

✚ Casos de excepción:

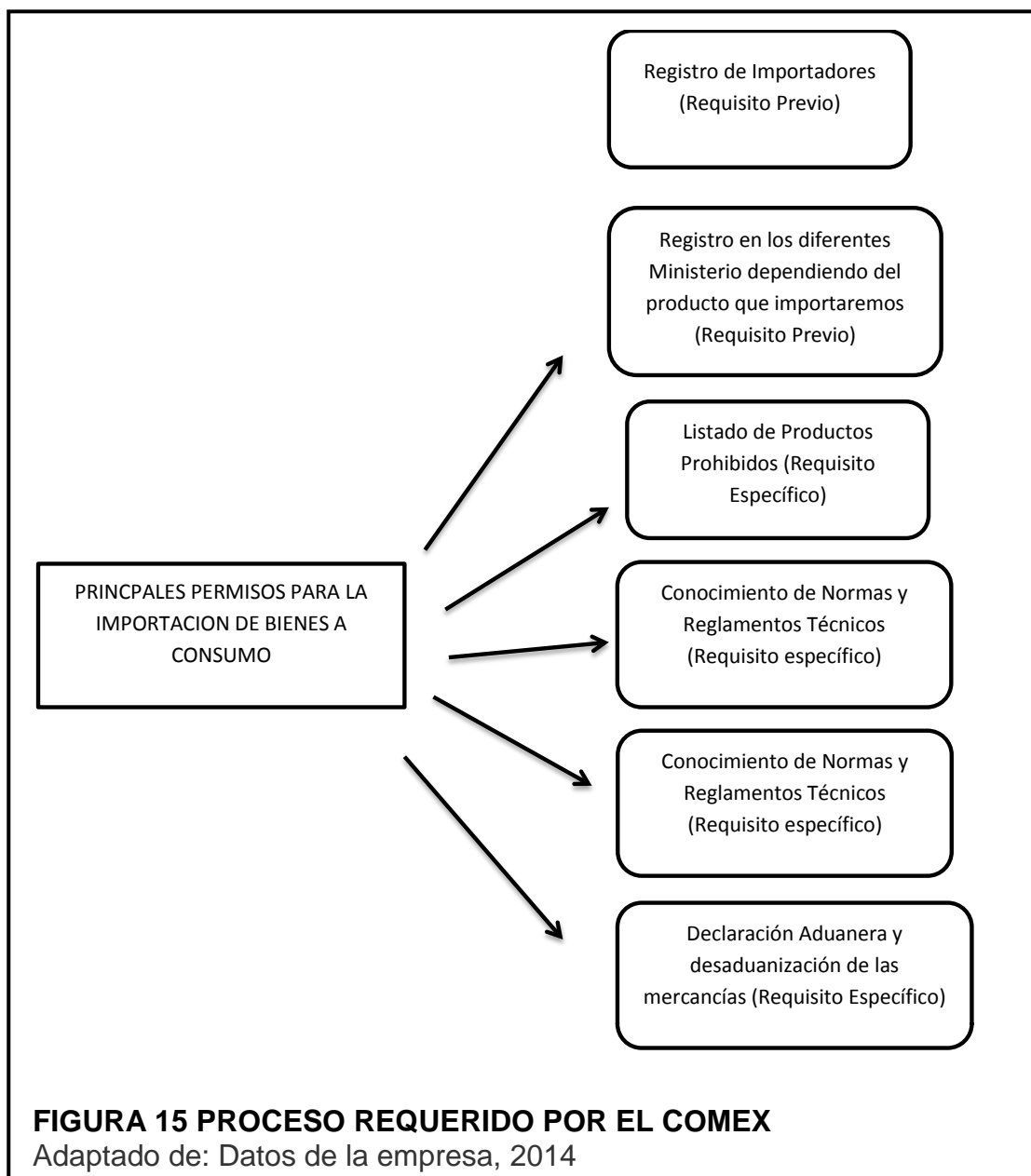
- Las mercaderías en tránsito que tengan emitido un convenio suscrito, y se respetara el plazo establecido por los acuerdos
- El Gerente General podrá prorrogar el plazo en casos especiales, con una solicitud previa por el interesado
- En caso de recepción de las mercaderías se deberá verificar en varias fechas, el plazo se contara desde el último día de recepción emitido.
- En caso de mercancías amparadas por régimen suspensivo de almacén particular y admisión temporal tramitada en forma anticipada, en que la mercancía no fuere retirada en la fecha de autorización, por fuerza mayor, calificada por el Gerente encargado, el cómputo del plazo se hará a partir de la fecha efectiva del primer retiro.

Específicamente hemos mencionado todas las normas legales que la empresa conoce y de las cuales debe tomar partido, sin embargo se asegura que organización ha ejecutado cada una de estas indicativas para realizar la comercialización de sus productos, el are de Recursos Humanos se encarga de efectuar todos los permisos de funcionamiento con los procesos que se deben cumplir para realizar la venta de los equipos médicos menores.

Los procesos de importación son diferentes para todos los tipos de productos, pues cada uno depende ya sea de la negociación entre las partes interesadas o específicamente de las restricciones del gobierno a cada una de las mercancías, es diferente para cada uno por tanto cada producto tiene un tratamiento de seguridad y cantidad que se puede importar, depende también de los diferentes países negociantes.

JM MEDICAL importa la marca MEDITEA con sede en Argentina, es importante recalcar que para realizar la importación la empresa tiene que seguir varios procedimientos establecidos por el COMEX, obteniendo los permisos requeridos por el ente regulador, en este caso exclusivamente la empresa gestiona los permisos tanto del país importador, como del que exporta, pues las políticas gubernamentales de Argentina y Ecuador son diferentes para ambos casos, es así que no solo debe regular anualmente los permisos, sino que también debe asegurar la mercadería desde su partida hasta que llegue a empresa, JM MEDICAL realiza semestralmente un plan de negocios en el que toma como principal punto acciones que favorezcan el abastecimiento con respecto a los productos importados, en el último semestre se puntualizo que la empresa debe invertir también en equipos sustitutos nacionales para que dado el caso de tener algún problema ya sea interno con la marca o de agentes externos como el Gobierno, la empresa pueda continuar sus funciones hasta preverse nuevamente de la marca MEDITEA, es decir minimizar el riesgo de contar como un único proveedor extranjero.





Internamente la empresa maneja un proceso sistemático y coherente con lo requerido por el ente regulador para realizar las importaciones, es importante mencionar que todos los permisos se renuevan anualmente, así mismo la compañía cuenta con un recurso humano para estar en contante control y no tener inconvenientes futuros ala la hora de importar.

### 2.3.6. Competencia

Al referirnos a la competencia hacemos hincapié en las empresas que directa o indirectamente están ligadas a la venta de nuestros productos, es decir que su giro de negocio es parecido al de la empresa, JM MEDICAL tiene competencia directa que se la puede identificar directamente, ya sea por el estudio de mercado que realiza la empresa para establecer el posicionamiento de la compañía, también podemos llamar a la competencia directa a las empresas que se dedican a la venta de equipos médicos de rehabilitación en la ciudad de Quito, pues como habíamos mencionado antes por la naturaleza del mercado al que la empresa pertenece, el factor más incidente para los cambios de las variables precio y cantidad es la competencia directa específicamente. Es así que llamamos competencia indirecta a las empresas que no se relacionan directamente con la razón social de la compañía, sino que tiene entre su cartera de productos sustitutos de la mercancía que vende la empresa.

#### 2.3.6.1. Competencia directa

##### **INTERMEDICA CIA. LTDA.**

**MISIÓN:** es lograr la completa satisfacción de nuestros clientes, con el objetivo de que juntos logremos servicios de salud, reconocidos por su calidad, accesibilidad y excelencia. A los Clientes públicos o privados, les proveeremos siempre los mejores Equipos Médicos y el mejor servicio técnico profesional. También comercializamos insumos y dispositivos médicos para su venta en el ECUADOR.

(Recuperado el 7 de mayo de 2014, <http://www.intermedica.com.ec/>)

**Visión:** Creemos en el Ecuador con su gente honesta y trabajadora. Nos esforzamos constantemente en mejorar los servicios de salud del país. (Recuperado el 7 de mayo de 2014, <http://www.intermedica.com.ec/>)

- Productos que maneja la competencia



- Servicio

Intermedica ofrece la venta de equipos médicos especializados de altísima calidad, procedentes de los mejores proveedores. Adicionalmente proveemos dispositivos médicos no desechables tales como compresas y diversos accesorios de rehabilitación como bandas elásticas, pesas entre otros productos. Además, electrodos para monitoreo. En la rama de los insumos médicos desechables, nuestro principal enfoque está en la distribución de los productos Fleet, especialmente sus enemas descartables.

Intermedica ofrece también, la asistencia de su excelente Servicio Técnico Especializado, que siempre estará a las órdenes de nuestros clientes luego de

la compra de nuestros equipos. Intermedica cuenta con su propio personal en esta área y garantiza que se encargará de dar mantenimiento o solucionará cualquier tipo de inconveniente relacionado con garantías o reparaciones. El servicio técnico cuenta con un stock adecuado de repuestos para poder satisfacer cualquier necesidad que tengan nuestros clientes. También contamos con el apoyo de técnicos externos asociados con la empresa, a fin de garantizar a nuestros clientes las soluciones que requieran.

- Antecedentes

Intermedica Cía. Ltda. Fue establecida el 2 de Agosto de 1989. El objetivo principal de la compañía es proveer a las Instituciones del Gobierno y al Sector Privado en el país con equipos médicos, dispositivos médicos descartables y accesorios de alta calidad. En el transcurso de estos años, Intermedica ha representado a compañías especializadas en sus campos y en la actualidad mantiene contratos de distribución con las Empresas que se detallan en la sección PRODUCTOS.

Intermedica está considerada como una de las compañías líderes en el campo médico. Intermedica es una Compañía Limitada familiar con sede en Quito capital del Ecuador. Las principales ciudades del país como son Guayaquil y Cuenca son atendidas por nuestro equipo de representantes de ventas que pueden acceder a todo el territorio Ecuatoriano.

Nuestra oficina Internacional está localizada en New Jersey, USA, y sirve como enlace para lograr un contacto directo con nuestros proveedores en ese país. Además maneja y emprende nuestras políticas de marketing internacional.

Intermedica provee el mantenimiento de los equipos que comercializa con su propio Departamento Técnico. Soporte adicional se ofrece en asociación con otras empresas locales especializadas.

## ABAMEDYC (ABASTECIMIENTOS MEDICOS Y COMERCIALES)



**MISIÓN:** promover el crecimiento del sector de la salud en el Ecuador, comprometiéndonos a solucionar las necesidades de nuestros clientes por medio de ventas, mantenimiento y asesoramiento de equipos instrumental e insumos médicos de última generación, garantizando la mayor calidad existente en el mercado.

### **VISIÓN:**

Nos preparamos constantemente para mejorar y atender a las necesidades de salud en el país, ya sea un pequeño requerimiento o un gran proyecto, su objetivo siempre será ofrecer EQUIPOS, INSTRUMENTAL E INSUMOS MEDICOS de excelente calidad al mejor precio. (Recuperado el 7 de mayo de 2014, de <http://www.abamedyc.com/quienes-somos>)

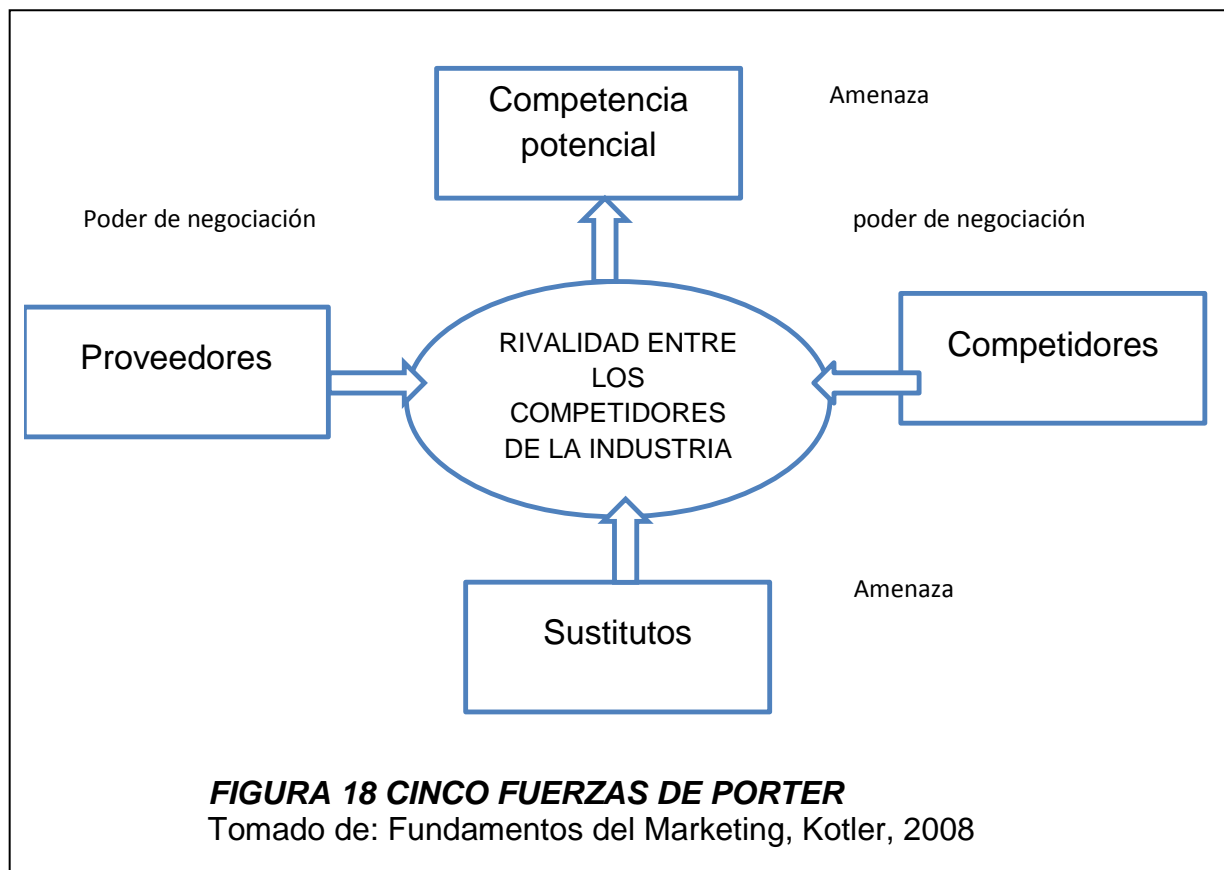
**ANTECEDENTES:** nace en la ciudad de Quito- Ecuador formada por profesionales y personal altamente calificado, con habilidades y conocimientos específicos en el área médica, la empresa cuenta con 18 años de experiencia y trayectoria lo cual ha permitido que forme una estructura sólida, capaz de atender clientes de todo nivel, desde hospitales Públicos y Privados hasta clínicas y consultorios Médicos.

### **SERVICIOS:**

Contamos con una estructura con proyección internacional, y por esta razón ABAMEDYC posee un departamento internacional, que mantiene una fluida conexión y relación comercial con las empresas y fabricantes internacionales a los que representamos localmente.

### 2.3.6.2. Análisis Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter resumen la injerencia que cada uno de los grupos de interés<sup>7</sup> con el proceso comercial de la empresa, se puede deducir que para cada paso dentro del sistema de la compañía los agentes interesados cumplen un papel fundamental para el funcionamiento de la organización., sean estos externos o internos, pues dependerá de esto para que las acciones internas puedan abarcar de manera global lo que le afecte o ayude a la organización, así también las fuerzas de Porter son un análisis profundo de las oportunidades y amenazas que se generan a partir del conocimiento exhaustivo de cada fuerza.



<sup>7</sup>Grupos de Interés: son las personas inmersas en el proceso total de la comercialización de la empresa.

#### 2.3.4.1.1. Poder de Negociación de los clientes F1

Si en una economía en la que se define como competitiva, actúan varios participantes genera el aumento innecesario de potenciales competidores, provocando una reacción a favor de los clientes, pues la respuesta económica a este efecto es la disminución de los precios de los productos de la misma clase, así también, ocasionará un aumento en los costos ya que si una empresa desea mantener su participación en el mercado actual, y a su vez mantener su cuota de mercado necesita incurrir en gastos adicionales. Esta amenaza de mercado depende de algunos factores que influyen directamente en el aumento del poder de negociación de los clientes.

En el mercado comercial donde la participación de la empresa en el ámbito competitivo se enfoca en encontrar una diferencia sustancial en relación a las demás empresas que juegan con las mismas condiciones, en esta búsqueda de diferenciación, el precio juega un papel importante, pues si las empresas compiten en guerras de precios, el consumidor adquiere el poder total sobre la concentración de las empresas, pues escogerá la mejor opción basada en un precio bajo y no en una ventaja competitiva.

Específicamente en el mercado de bienes la concentración de empresas es menor comparado con el extenso mercado de alimentos, vestimenta, entre otros, pues el bien que se comercializa no es de consumo masivo, al tener esa naturaleza en la que los atributos del producto son factores medibles para generar la compra; así también podemos inferir que los clientes no tienen un poder de negociación basado en el precio, donde tendrían un control absoluto de los oferentes, obligándolos a abaratar costos.

En el comercio de equipos médicos es importante reconocer el tipo del cliente con quien se va a negociar y qué función cumple, si el consumidor es quien compra el producto va a buscar satisfacer esa necesidad que le hizo adquirirlo, sin embargo, si la persona que realiza la compra no es el beneficiario del mismo, va a requerir otro tipo de necesidades, basadas en otras personas, así también podemos inferir que cuando se obtiene un producto tecnológico, la fidelización que genera es abstracta y va mas allá de la compra, esto quiere decir que de una u otra manera en algún punto el beneficiario necesitará un soporte técnico cuando el producto ya no tenga las mismas condiciones de

cuándo fue la compra. Es una razón importante para forjar una relación post venta, brindando facilidades para los clientes, cumpliendo y superando las expectativas de la demanda, reduciendo el poder de negociación del cliente al no generar más opciones de compra en su cabeza

Ítems como la el alcance de los productos hacia el consumidor, refiriéndonos específicamente al canal de distribución, en el cual se reduce la necesidad de búsqueda por parte del consumidor logrando la recordación de marca, o la facilidad de los clientes para poder cambiar de empresa ya sea por la existencia de productos sustitutos o por la sensibilidad del consumidor al precio agudiza la competitividad de la empresa para disminuir su riesgo de rotación en la mente del consumidor.

El análisis de los clientes de JM MEDICAL empieza por la delimitación del grupo objetivo, sin embargo, es importante realizar una segmentación minuciosa donde se estudie determinadamente al cliente de forma individual y grupal, la compañía ha identificado dos tipos de clientes, las empresas que son los clientes actuales corporativos de la empresa que usualmente no son los consumidores del producto que aumenta el sell in,<sup>8</sup> mientras que los consumidores finales que son los usuarios finales de la mercadería.

Los clientes de la organización son limitados, pues la empresa trabaja mediante base de datos, contactando al cliente como agentes de ventas y generando la misma.

El poder de negociación de los clientes en el caso de la empresa es excesivamente alto, sin embargo, la organización intenta establecer un control sobre sus clientes mediante varias actividades que se derivan de la idea real de compra, así también las políticas de compra y venta tanto para los proveedores como para los clientes generan un crecimiento en el control que imparte la empresa para con su negociación con cada uno sus clientes, el establecimiento de dichas normas que la empresa impone para poder asegurar que no existan variantes en el proceso de compra y venta del producto, una política que tiene la empresa es la automatización de los procesos, teniendo un orden cronológico de las actividades de riesgos de la empresa, como por ejemplo, la entrega o recepción de la mercadería, los reclamos o quejas que se manejan

---

<sup>8</sup>Sell in: es la estrategia que está diseñada para mejorar las ventas del fabricante en el canal.



directamente con recursos humanos, la concatenación de los sistemas que el cliente debe seguir en cuanto a la compra o inconvenientes con los productos.

## **POLÍTICAS DE VENTA DE JM MEDICAL**

### **Términos y condiciones de venta**

JM MEDICAL es una empresa que se dedica a la distribución y venta de sus productos al mayoreo a clientes corporativos con ventas no menores a \$ 300,00.

### **Horarios**

Los horarios de atención al público son:

- De lunes a viernes de 9:30 a 14:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas.
- Sábados de 9:30 a 14:00 horas.

### **Cotización y precios**

- Los precios sólo se proporcionan a través de una solicitud de cotización la cual deberá ser enviada a la siguiente dirección: [ventas@jmmedical.com](mailto:ventas@jmmedical.com)
- Así mismo para poder procesar la orden de pedido se necesita la siguiente información:
  - ✓ Listado de los productos con clave como aparecen en la página y cantidad requerida.
  - ✓ Formato “alta de clientes nuevos” lleno, el cual le será enviado al momento de recibir su solicitud.
  - ✓ Detalle del producto interesado o la sugerencia de compra.

En caso de que el importe de su cotización fuera menor a \$10,000.00 más IVA nos pondremos en contacto inmediatamente con usted a fin de modificar y/o sugerir lo más adecuado a sus necesidades.

### **Pedido**

- Al recibir la confirmación de conformidad de su parte agradeceremos el depósito correspondiente al 70% de su pedido para continuar con el proceso.

- Una vez realizado el pago se establecen los términos de entrega, y capacitación del uso del producto.
- Se establecerá una fecha máxima de entrega con un periodo de tiempo flexible.

### **Entregas**

- Contamos con servicio de entrega y servicio técnico dentro del país.
- En el momento de la recepción de la mercadería esta debe ser revisada y técnicamente asesorada para su uso.
- Se entregara un formulario que debe ser llenado correctamente los días posteriores a la entrega a modo de feed back para mejoras en los procesos de la empresa

#### **2.3.4.1.2. Poder de Negociación de los proveedores F2**

Para iniciar el análisis de la segunda fuerza de Porter es necesario referirnos al proveedor con mayor nivel de poder de negociación que en este caso es MEDITEA, es una empresa argentina dedicada a la investigación o desarrollo de tecnología aplicada a la rehabilitación y estética. Cincuenta años de trayectoria con trabajo ininterrumpido, fuente de una evolución constante acorde a las exigencias del mercado satisfaciendo las necesidades de los profesionales de la salud y sus pacientes.

Los productos son utilizados en una diversidad de centros públicos y privados en las áreas de kinesiología, estética, dermatología, flebología, cirugía plástica, traumatología, entre otras.

La marca MEDITEA tiene presencia en distintos países de América y Europa. Al ser una marca mundialmente reconocida por su calidad, nivel de innovación en todo el proceso de vida del equipo, diseñando, desarrollando, comercializando y ofreciendo servicio de postventa, así también la organización cuenta con recursos humanos especiales, Ingenieros, técnicos electrónicos, diseñadores industriales, gráficos, profesionales de la salud conforman el plantel de especialistas responsables. MEDITEA tiene creatividad e innovación en diseño y la estandarización de los procesos productivos, son el equilibrio exacto a la demanda.

JM MEDICAL es una empresa que trabaja con licencia autorizada como distribuidor de la marca (MEDITEA) en el país, en este caso el poder de negociación del proveedor aumenta, pues ciertos factores agudizan esta afirmación, es decir que la empresa solo cuenta con un solo proveedor de equipos médicos menores, siendo estos el 70% de la cartera de productos, este factor incrementa el riesgo de desabastecimiento al no tener varias opciones para sustituir dicha marca, al mismo tiempo la organización aumenta la fidelidad hacia el proveedor al distribuir exclusivamente su Marca.

La percepción del nivel de diferenciación actúa también como ventaja competitiva, al trabajar con una marca ya reconocida con alianzas estratégicas de negocios, la penetración al mercado de la empresa JM MEDICAL es acelerada y con grandes expectativas de calidad que son avaladas por la marca paraguas MEDITEA.

El número de productos sustitutos disponibles en el mercado reducen gradualmente el poder que el proveedor pueda tener para con la marca, la empresa tiene varias opciones de compra para distribuir marcas locales, en este caso entran en juego otros factores como precios de los productos, atributos y diferencias sustanciales para su decisión. JM MEDICAL evalúa calidad, recordación y alianzas estratégicas que forman parte de la negociación de ambas partes, reduciendo así el poder de negociación de su proveedor, actuando como únicos distribuidores y teniendo exclusividad por parte de la marca paraguas.

Cuando nos referimos al ``poder de negociación`` significa que hablamos de las condiciones que en muchos casos representan una amenaza para la empresa, JM MEDICAL al ser una importadora de los productos de la marca MEDITEA como único distribuidor en el país, restringe el poder que tiene la marca paraguas para aumentar su canal, pero debemos mencionar que la empresa al tener un solo proveedor de los productos que le generan mayor venta tiene que depender de cierta manera directamente de la marca, es decir que el nivel de riesgo por algún tipo de desacuerdo comercial es alto no solo por el proveedor sino también por el tipo de comercio que la empresa realiza.

Concretamente JM MEDICAL tiene dos amenazas en cuanto a su proveedor, pues depende de los procesos de importación del país y de la marca, en este caso las alianzas estratégicas a demás de las políticas comerciales establecidas en el contrato de licencia, generan una garantía para posteriores desacuerdos de las partes. La empresa en los últimos años ha realizado una serie de estudios que proporcionen nuevas opciones de proveedores, se han desarrollado diferentes alianzas estratégicas con empresas locales para minimizar el peligro de no abastecer a sus clientes.

Después de analizar los riesgos que pueden darse por el poder de negociación, cabe indicar que la empresa lleva un acuerdo cordial con los proveedores, en la misma que establecen los precios bajo el tipo de cambio del Ecuador, estableciendo una buena relación que se fortalece con las visitas de los accionistas una vez al año, para renovar la licencia y llegar a nuevos acuerdos. Es importante conocer el nivel más alto de poder de negociación en el que una empresa no depende directamente de un solo proveedor, sino que se tiene varias opciones, en este caso el poder de negociación del proveedor es bajo, porque depende de la empresa más de lo que ella depende de él, pero este caso está alejado de la realidad, pues en la mayor parte de los casos las empresas dependen de los proveedores que a su vez dependen de regulaciones y normas establecidas en cada mercado.

Directamente en el mercado del consumo exclusivo, al depender en muchos casos de un solo proveedor, maximiza el riesgo de la empresa, el poder de negociación en este caso es mínimo que va de la mano con el poder de reacción si en algún caso faltase producto para complacer a la demanda.

#### **2.3.4.1.3. Amenaza de Nuevos entrantes F3**

Es importante el conocimiento de los factores que son incidentes para el mercado en el que la empresa está inmersa, la amenaza de nuevos entrantes representa también una amenaza para la empresa, pues si existen muy pocas barreras de entrada, el mercado podrá saturarse y la competencia entrara en guerra de precios.

Si partimos de la premisa que “para montar un negocio solo se necesita ganas de hacerlo”, no podemos afirmar con exactitud cuan diferente esta esto de la

realidad, al referirnos al mercado de la comercialización de bienes al que pertenece JM MEDICAL siempre existirá esta posibilidad de que la amenaza de nuevos entrantes sea alta, puesto que existe colisión de varias empresas que ofrecen al consumidor productos sustitos con diferencias sustanciales como ventajas competitivas en el precio, el calidad y atributos de los mismos productos ya mejorados, o simplemente una buena atención al cliente.

En el mercado de venta de equipos médicos no encontramos varios oferentes dentro de la ciudad de Quito, es decir que mercado esta potencialmente en crecimiento, así también las barreras de entrada y salida son bajos, es decir las empresas tiene libre acceso al mercado, existe una relación inversa pues a mayor división del mercado, menor es el riesgo de entrada al mismo. (Esta es una de las principales razones por las cuales el producto no es homogéneo, sino diferenciado), para aumentar el posicionamiento de cada empresa.

Como fue evidente anteriormente la división de este mercado es casi nula se concentra en la participación de tres empresas líderes, adicional existe un competencia no directa que son las empresas de tecnología, venta de artículos de medicina especializados, JM MEDICAL trabaja como aliada de varias empresas de la competencia para abastecerse de implementos complementarios de venta.

Al realizar un estudio sobre las barreras de entrada, podemos inferir que para este mercado la más alta representa la aceptación de los clientes, pues como hemos mencionado, los productos son más que atributos vendidos los mismos generan servicio y utilidad para los clientes que en su mayoría son corporativos, este relevante hecho aumenta la las barreras de acceso al mercado al preferir calidad sobre precio que no muchas nuevas empresas pueden brindar.

#### **2.3.4.1.4. Amenaza de Productos Sustitutos F4**

En el caso de las empresas tecnológicas que ofrecen un factor diferenciador difícil de copiar por la competencia, pueden controlar el precio del bien comercializado que muchas veces es alto, esta premisa casi nunca es verdadera en cualquier tipo de negocio existe la competencia que se enfoca en copiar y mejorar a lo ya existente.

Al referirnos a factores diferenciadores que no solo vienen dados por el precio, es decir que si fijamos diferentes tipos de valores agregados podemos crear un alto grado de fidelización con el cliente, al superar las expectativas percibidas por el cliente, al satisfacer la necesidad, añadiendo un atributo no esperado generando que genere recordación.

Los productos sustitutos para los equipos médicos, son directamente los insumos o herramientas que se utilizan en las diferentes terapias que existen en el mercado para sanar una dolencia o prevenir una enfermedad, como por ejemplo:

- La acupuntura es una técnica de la medicina tradicional china, que consiste en la inserción y la manipulación de agujas en el cuerpo con el objetivo de restaurar la salud y bienestar del paciente.
- La medicina natural como una medicina alternativa, que colinda lo que la naturaleza nos brinda y su beneficio para generar productos que estimulen al paciente.

La posibilidad de sustitución se genera a partir de una necesidad mal satisfecha, o simplemente que el producto no aporta nada más que la competencia; por esta razón, generar recompra a través de la fidelización es un factor que reduce la posibilidad de buscar sustitutos cercanos que buscan satisfacer la misma necesidad.

JM MEDICAL no cuenta con un plan de atracción de clientes, así también no cuenta con una base de datos actualizada para obtener una tasa de retención de clientes, las actividades que realiza la empresa para obtener una satisfacción mayor para sus consumidores son las garantías postergadas que brinda la empresa, con un servicio técnico, pero es importante que se establezca un plan para potenciar la ventaja competitiva de la empresa y minimizar el riesgo de sustitución.

#### **2.3.4.1.5. Rivalidad entre Competidores**

De acuerdo a la economía es incorrecto tomar a los mercados como un universo igual, pues deben ser divididos según su estructura, si nos basamos en esta teoría el mercado comercial se establece en una **competencia**

**monopolística**<sup>9</sup>, la relación existente entre los competidores de este mercado es aislada a las demás, la influencia entre cada uno es menor, pues existen tantos oferente que la demanda es dividida y el establecimiento de los precios es incontrollable, dichos precios varían de acuerdo a lo establecido por el margen de beneficio de cada jugador.

La diferencia radica en que cada competidor incluye a su producto un factor diferenciador que en muchos casos está avalado por un branding<sup>10</sup>, que si va de la mano con la publicidad influye notablemente en la demanda, pues si el producto tiene una penetración correcta en el mercado los agentes interesados en el mismo por coacción sentirán una inclinación por su compra, por tanto los productos entran a formar parte de las personas como una necesidad ya sea por conexión sentimental o racional. Esta relación entre cliente- producto reducirá el proceso de compra al estar como primera opción en la mente del consumidor formando una fidelización durante el ciclo de vida de la marca. Otro factor diferenciador es la tecnología y sus beneficios que aportan una ventaja competitiva para establecer diferencias de mejoramiento para los oferentes, haciendo que de una u otra manera tengan un control sobre el precio del producto que se comercializa.

Como hemos mencionado la competencia es un requisito económico esencial para el funcionamiento del mercado. Ahora bien el desarrollo de la competencia depende de la facilidad o dificultad con la que una empresa nueva logre ingresar al mercado ya existente.

Por naturaleza la competencia monopolística tiene muy pocas **barreras de entrada** (entiéndase como cualquier factor que dificulta a una nueva empresa hacer su ingreso al mercado), es decir que el acceso al mercado no significa un problema sustancial, así también, como las **barreras de salida** (son obstáculos en el proceso por el cual una empresa intenta retirarse de un mercado particular), estas barreras al ser mínimas desequilibran en gran cantidad mercado.

En el mercado de la venta de equipos médicos menores de rehabilitación ya se evidencio la distribución del mercado actual en el que podemos afirmar que el

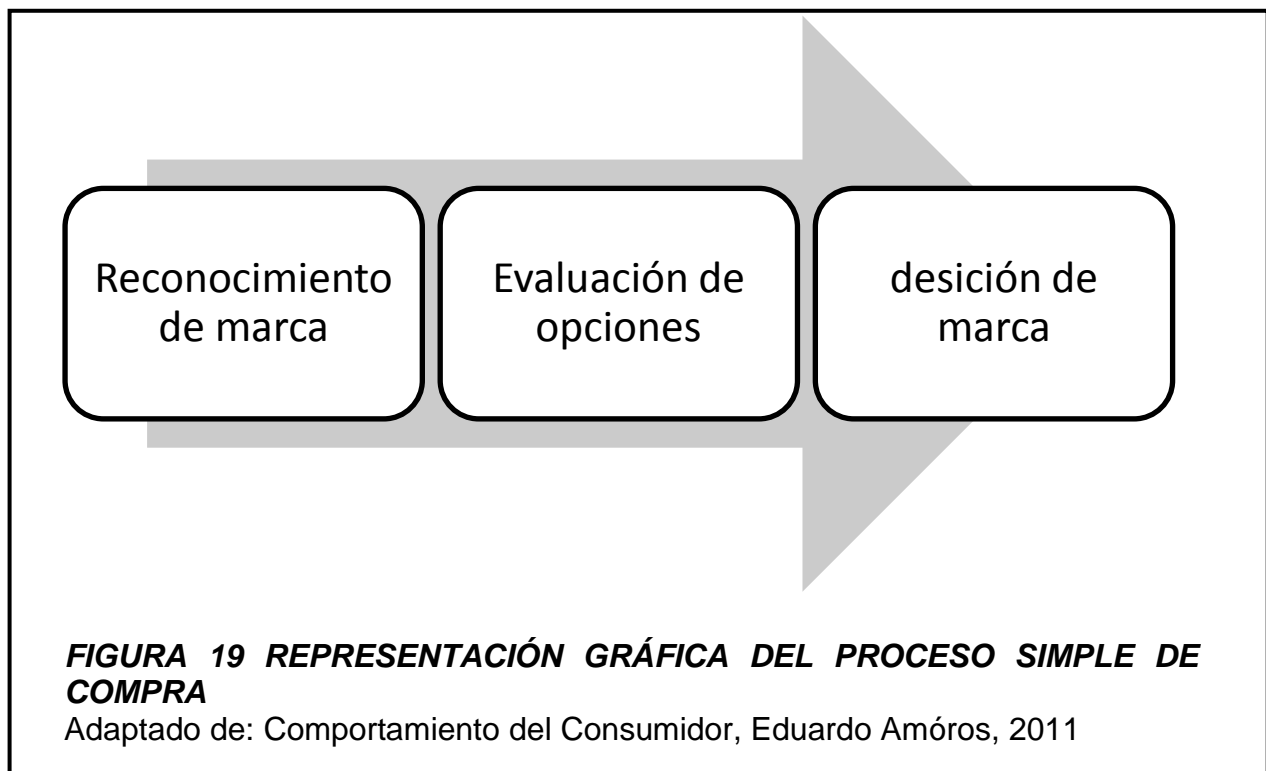
---

<sup>9</sup> Mercado en el cual existen varios competidores que trabajan sin colusión.

<sup>10</sup> Poder que tiene una marca en referencia a los productos.

mercado se encuentra potencialmente en desarrollo pues la división es casi igual para el número de empresas, existiendo un líder de mercado que es INTERMEDICA con el 25% de posicionamiento, frente al 5% de la empresa DREE, y la división se concentra en cinco empresas evidenciando que el mercado es potencialmente creciente.

Se debe realizar una estrategia que potencie su ventaja competitiva es decir la calidad y exclusividad de los productos para los clientes, el poder de sustitución en el caso de la empresa se aumenta a medida que los consumidores no tienen la suficiente información de la marca para tenerla como primera opción de compra.



### 2.3.7. Matriz EFE

EL ANALISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos permite al estratega resumir y valorar puntos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, entre otros, como un diagnóstico previo a la consolidación de estrategias.



Es necesario realizar el análisis de la matriz EFE para tener una visión amplia sobre los factores de riesgo para la empresa, es decir que este análisis es externo son factores que no pueden controlarse con decisiones de JM MEDICAL, dando un peso y una ponderación aumenta en la empresa la importancia de generar estrategias con aprovisionando actividades para disminuir la injerencia de cada factor en la compañía.

La matriz EFE aumenta el conocimiento del mercado y la industria, potenciando las oportunidades que se presentan actualmente para la empresa, esto quiere decir que este análisis es más detallado, dejando en evidencia las amenazas que pueden jugar en contra de las decisiones futuras de la organización, es así también que JM MEDICAL como su competencia no tienen injerencia en estos factores que mayormente son cambiantes en el corto tiempo.

A partir de la realización de dicha matriz la empresa diseña estrategias reactivas para aprovechar las oportunidades que tiene en el ambiente, y disminuir el riesgo de participación que puedan tener las amenazas internamente.

JM MEDICAL de acuerdo al estudio que se realizó con la matriz, que da como resultado que la oportunidad con mayor potencial es la tendencia actual del cuidado de la salud, los clientes actuales se preocupan más sobre verse y sentirse bien, esto quiere decir que la inversión en el cuidado de la salud está en aumento sobre todo las inversiones para tratamientos que mejoren la calidad de vida, del mismo modo la amenaza que genera mayor riesgo por el tipo de negocio o la naturaleza de la organización, es que las políticas gubernamentales que actúan sobre las importaciones, la subida de aranceles, el aumento de fricciones con los tratados de libre comercio, aumentan la amenaza de funcionamiento de la empresa.

**TABLA 19**  
**MATRIZ EFE**

<b>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. La tendencia y los hábitos sobre el cuidado de la salud tiene un crecimiento del 40% anual	0,12	3	0,36
2. El ingreso basico tiene un crecimiento del 3% anual	0,08	1	0,08
3. Los productos tecnológicos con todas las normas de calidad tiene una vida útil promedio de 3 años	0,07	1	1,07
4. La demanda sobrepasa la oferta de productos tecnológicos médicos	0,1	2	0,2
5. Los factores de diferenciación favorecen a la recordación de marca	0,15	2	0,3
6. La política ecuatoriana es estable en los últimos años	0,06	2	0,12
<b>Amenazas</b>			
1. Las restricciones para las importaciones	0,16	4	0,64
2. El mercado ecuatoriano está cerrando para muchos productos extranjeros	0,09	3	0,27
3. El desempleo ecuatoriano	0,08	1	0,08
4.El mercado demanda vida útil mayor a la esperada en los productos tecnológicos	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,21</b>
El peso ponderado total es de 3,21 mayor que la media			

Entendemos que por teoría que la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso de JM MEDICAL el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.13 y de las amenazas es 1.08, lo cual establece que el medio ambiente que le rodea a la empresa es favorable, esto quiere decir que existen más oportunidades de crecimiento con los factores externos positivos para potenciar el mercado en la cual se puede fortalecer la compañía aprovechando estrategias internas para disminuir las amenazas del macroambiente.

Como es evidente la empresa actúa en un ambiente competitivo, pues al obtener un 3,21 como promedio siendo un puntaje mayor a la media potencializa los factores favorables para el desarrollo de la empresa, e impulsa a que la organización trabaje en pro de aumentar las oportunidades actuales del mercado, disminuyendo el riesgo de injerencia de las amenazas dentro de JM MEDICAL.

## Capítulo III

### 3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

#### 3.1. Análisis de matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, producto o empresa; que está actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Representa también un listado de variables que son particulares para ese momento que luego de haberlas analizado, se deberán tomar las decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

La matriz FODA es una herramienta que permite resumir los aspectos importantes de la Empresa dentro de la Industria, para generar estrategias alineadas a minimizar amenazas y maximizar oportunidades.

La realización de esta matriz es importante, pues a partir de esto se generan las estrategias que aporten al desarrollo interno, con un análisis detallado, pues es necesario delimitar las oportunidades y amenazas que rodea a la empresa, así también las debilidades y/o fortalezas que demandan de la intervención de la organización para evidenciar los problemas futuros y de esta manera tener acciones que puedan contrarrestar la injerencia que tengan sobre la empresa ya sea en forma positiva o negativa con el objetivo de minimizar dicho riesgo.

Es importante el reconocimiento de las cuatro fases que forman parte del ambiente de la empresa sea este interno o externo pues nos ayudan a conocer cuáles son las áreas críticas con el objetivo de mejorar los procesos de la empresa, y aumentar la estabilidad interna para proyectarla en el mercado reduciendo los riesgos con un aumento en la estabilidad de la empresa.

A partir de esta matriz JM MEDICAL estima generar estrategias para aumentar su sustentabilidad, mediante el conocimiento de la situación interna y el ambiente que la rodea, este proceso ayuda al desarrollo competitivo de la organización, al establecer los factores importantes para la empresa genera una concientización de las acciones actuales que se realizan para mantener estabilidad empresarial y la competitividad dentro del mercado.

**TABLA 20****ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA**

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Experiencia en el conocimiento del mercado 2. Reconocimiento y recordación de marca 3. Personal capacitado (servicio técnico) y leal 4. Equipos de calidad y con tecnología actual 5. Situación económica estable desde hace 5 años 6. Servicio personalizado para cada cliente 7. Producto con factor diferenciador en cuanto a la competencia por la calidad 8. Diversificación de productos 9. Share market del 20% 10. Servicio de apoyo al cliente con un servicio post-venta	1. No tiene un amplio canal de distribución 2. El área comercial se encarga del marketing (artesanal) 3. No existen planes de Fidelización con clientes 4. No existen diferencias en cuanto a los diferentes targets 5. No están identificados los segmentos de mercado 6. No existe una buena manipulación del producto 7. No existe un feed back por parte de los clientes. 8. No existen estrategias de marketing alineadas a mejorar la comunicación 9. No existe un personal exclusivo y capacitado para tratar con clientes corporativos
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1. La tendencia y los hábitos sobre el cuidado de la salud tiene un crecimiento del 40% anual 2. El ingreso básico tiene un crecimiento del 6% anual 3. Los productos tecnológicos con todas las normas de calidad tiene una vida útil promedio de 3 años 4. La demanda sobrepasa la oferta de productos tecnológicos médicos 5. Los factores de diferenciación favorecen a la recordación de marca 6. La política ecuatoriana es estable en los últimos años 7. El gobierno prioriza la inversión en empresas Ecuatorianas	1. Las restricciones para las importaciones 2. El mercado ecuatoriano está cerrando para muchos productos extranjeros 4. El mercado demanda vida útil mayor a la esperada en los productos tecnológicos 5. la inestabilidad del tipo de cambio en Argentina 6. El libre de acceso al mercado de las nuevas empresas, por la naturaleza del tipo de mercado 7. La facilidad de sustituir los productos con menor precio.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son identificadas dentro de la matriz FODA, ayudan a diseñar estrategias que van a partir del conocimiento del ambiente en el que se desarrolla la empresa y con el conocimiento previo del mercado, las cualidades que posteriormente pueden ser parte de las ventajas competitivas que tenga la compañía por sobre la competencia.

Realizar la matriz FODA es enumerar los factores con mayor injerencia para la compañía, así también es una herramienta de evaluación interna y externa de la participación individual de la compañía.

La enumeración de las fortalezas y debilidades da una pauta para generar acciones que contrarresten el riesgo de aumentar las debilidades para que posteriormente no se conviertan en amenazas incontrolables para la organización.

TABLA 21

## DELIMITACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
1. Invertir en planes de Fidelización con capacitaciones y asesoría sobre la importancia del cuidado de la salud.  2. Realizar un estudio de distribución, para mejorar la logística externa 3. Realizar un estudio de mercado para delimitar la demanda insatisfecha e identificar los segmentos de mercado 4. Invertir en una ampliación en el área de Marketing alineada a la investigación, innovación y mejoramiento de las relaciones con los clientes.	1. Aprovechar la recordación de marca para abrir nuevos mercados, aumentar nuestra participación de mercado.  2. Realizar una penetración al mercado para fortalecer el reconocimiento de marca y generar recordación en la mente de clientes actuales y potenciales.  3. Realizar estudios para medir la atención al cliente e informarnos de las necesidades insatisfechas (feed back)  4. Invertir en programas para patrocinar eventos deportivos para hacer presencia de marca y potencial clientes
ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Realizar alianzas estratégicas con diferentes proveedores Ecuatorianos para minimizar el riesgo de las importaciones  2. Aumentar la capacitación en cuanto a manipulación de los productos y así tener una mayor vida útil esperada  3. Capacitar al personal en cuanto a relaciones con los clientes y negociaciones con diferentes segmentos 4. Realizar innovaciones en los productos para mejorar los factores de diferenciación y reducir el riesgo de sustitución.	1. Mejorar las herramientas del Marketing utilizadas para generar mayor presencia de marca y recordación 2. Implementar un servicio de atención al cliente con el objetivo trabajar con relaciones a largo plazo 3. Realizar planes de fidelización a los clientes con incentivos realizando eventos con temas sobre el cuidado de la salud

## 3.1.1. Identificar los factores clave

Los Factores claves son aquellos que le permiten a la empresa ser sustentable en el largo tiempo en un mercado competitivo. Para identificar los factores claves la empresa debe cumplir dos condiciones.

- Proveer a los clientes lo que necesitan: la empresa debe conocer a sus clientes, creando relaciones redituables a largo plazo, considerándolos una base de su desarrollo y supervivencia en el mercado. La empresa debe conocer las necesidades de los clientes, sus preferencias de compra, la decisión de escoger una oferta en lugar de otra, así también, a partir de esto se construye la ventaja competitiva sustentable en el tiempo que sea difícil de copiar.

- Ser sustentable en el tiempo en un mercado competitivo: la empresa debe conocer los factores que rigen el comportamiento de sus competidores, es decir, que debe conocer al mercado las opciones de sustitución de sus productos el ambiente del mercado en el que participa.

La empresa JM MEDICAL necesita equilibrar la sustentabilidad en el mercado a largo plazo, la identificación de dichos factores estimulan a la organización a alcanzar el éxito mediante el desarrollo de estas pautas que se forjan a través del análisis de micro y macro ambiente realizado anteriormente, en el que se establecieron los factores con mayor incidencia que representan el éxito clave del negocio, es decir los factores que necesita la empresa enfatizar para lograr una ventaja.

La enumeración de dichos factores representan un resumen de las debilidades que son potencialmente acciones que se pueden fortalecer creando estrategias para aumentar el valor de la empresa para el cliente.

## **TABLA 22**

### **FACTORES CLAVES**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA EMPRESA
1. Concienciar sobre el cambio de orientación tradicional a La orientación al Mercado que se centra en actores clave del mercado (clientes, competidores, distribuidores)
2. Conocimiento del mercado (experiencia)
3. Recordación de marca (MEDITEA)
4. Recursos capacitados (técnicos especializados)
5. Especialización en ventas
6. Calidad de los productos
7. Servicio post-venta
8. El plan de Marketing para generar estrategias
9. Estructuración del área comercial
10. Búsqueda de alianzas estratégicas con nuevas empresas
11. Aplicación de la estrategia de marketing (pautaje en revistas)
12. Aplicar marketing Digital

Adaptado de: Datos de la empresa

### 3.1.2. Ponderación de factores

La ponderación de los factores es necesaria para saber cuál es el peso de cada uno, es decir establecer cuál es la importancia que le da la empresa a cada uno de los factores, con el objetivo de mejorar procesos para potenciar el éxito del negocio.

Al establecer un peso o ponderación es para establecer la importancia que la compañía le da a cada uno de estos factores, y que acciones realiza para el desarrollo interno de la organización a partir del establecimiento de dicho análisis.

La ponderación también es una herramienta que permite la interpretación de los factores más importantes para lograr la estabilidad y la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, es la base de la construcción de marca para JM MEDICAL.

**TABLA 23**  
**PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1. Concienciar sobre el cambio de orientación tradicional a La orientación al Mercado que se centra en actores clave del mercado (clientes, competidores, distribuidores)	10%
2. Conocimiento del mercado (experiencia)	6%
3. Recordación de marca (MEDITEA)	7%
4. Recursos capacitados (técnicos especializados)	5%
5. Especialización en ventas	5%
6. Calidad de los productos	2%
7. Servicio post-venta	5%
8. El plan de Marketing para generar estrategias	20%
9. Estructuración del área comercial	10%
10. Búsqueda de alianzas estratégicas con nuevas empresas	15%
11. Aplicación de la estrategia de marketing (pautaje en revistas)	10%
12. Aplicar marketing Digital	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

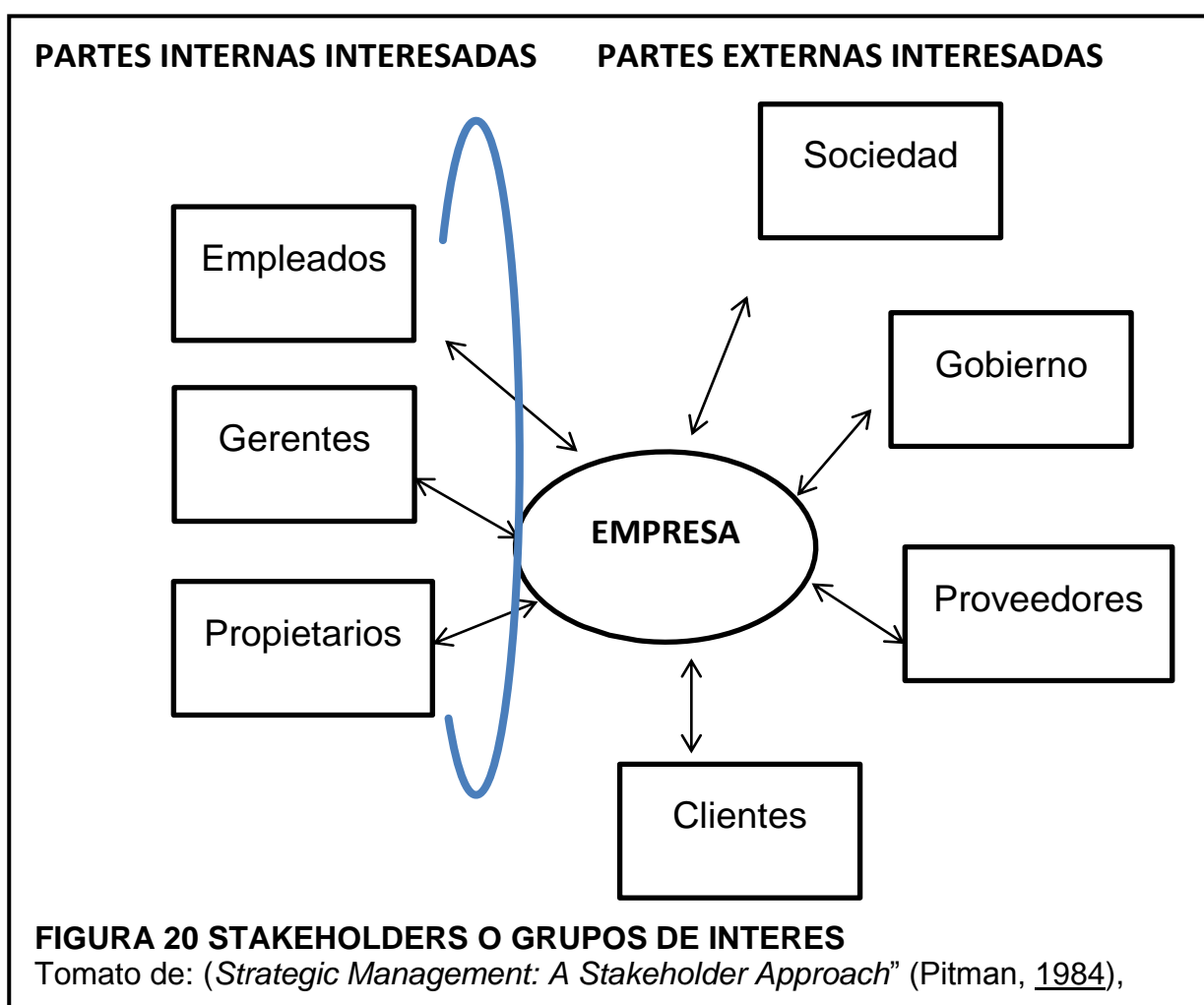
Adaptado de: Datos de la empresa

### 3.1.2.1. Punto de vista de los actores involucrados

#### STAKEHOLDERS

Eduward Freedman utilizó el término inglés " Stakeholdersapproach<sup>11</sup>", para referirse a quienes pueden afectar o ser afectados por las actividades de la empresa.

Según Freedman los grupos de interés deben ser considerados como un elemento esencial para la planeación estratégica de negocios, es necesario identificar cada parte interesada sea esta interna o externa y su función dentro de la empresa.



El análisis de los grupos de interés es importante, pues gracias a ellos la empresa puede tener una visión clara de la recopilación de los puntos de vista

<sup>11</sup>Stakeholdersapproach: Término inglés la aproximación de las partes interesadas de la empresa



que cada uno tiene sobre la empresa, los aportes que pueden generar para el bienestar de la organización.

En el estudio de los ambientes (micro-macroentorno) de la empresa se realizó un análisis de los agentes externos que influyen determinadamente en las actividades o decisiones de la compañía, en el caso del gobierno se establecieron las normas regulatorias sobre las importaciones que es la forma de comercialización de la empresa, en cuanto a los clientes, proveedores y mercado el estudio fue mediante una investigación de los esquemas de trabajo con los que JM MEDICAL trabaja, los patrones de comportamiento del consumidor, las tendencias de consumo, los gustos y preferencias actuales de los clientes potenciales determinan la injerencia de la sociedad sobre la empresa; que da así entonces abierta la valoración de las partes internas y la importancia de las externas de acuerdo al punto de vista de cada una, a continuación se ponen en evidencia la siguiente información.

### **3.1.2.1.1. Partes internas**

#### **Empleados**

Los empleados representan para JM MEDICAL clientes internos, y como tales la empresa trabaja para brindar todas las comodidades para mantener un ambiente laboral estable.

Se realizó una encuesta interna para medir el nivel de satisfacción dentro de la empresa, que obtuvo los siguientes resultados.

- ✚ Para la mayoría de los empleados el trabajo es muy importante realizando actividades que les resulta poco difíciles.
- ✚ En cuanto al estrés los empleados afirmaron que se sienten estresados poco frecuente evidenciando un buen desempeño en sus actividades
- ✚ El total de los trabajadores confirmaron que sienten que su trabajo es bien remunerado y justamente pagado, reafirmando que son respetados por sus opiniones, con un apoyo total por parte de los líderes de la empresa aportando para su crecimiento laboral.

Podemos inferir que el nivel de satisfacción dentro de la empresa es alto pues los trabajadores se sienten a gusto con el ambiente, las personas y sobre todo

con los beneficios que le brinda la empresa a cada uno de sus colaboradores, fidelizándolos y manteniéndolos dentro de su equipo de trabajo reduciendo el riesgo de rotación, es importante también aducir que JM MEDICAL trabaja con varios incentivos para sus empleados sean estos monetarios o no, ayudan a aumentar el afecto de los trabajadores para la empresa.

- **Gerentes y Propietarios**

Los propietarios de la empresa son las personas representantes legales de la empresa y creadores de la idea.

Para los Propietarios la visión es general, ven a la empresa como un conjunto de varios factores, que con trabajo llegan al éxito. ``La empresa JM MEDICAL crece positivamente, abriendo mercado superando las expectativas de todos los grupos inmersos al proceso``. Es importante mencionar que para los propietarios la empresa es económicamente estable, representa también la cumbre de sus logros y la culminación de sus sueños, que con trabajo en conjunto tendrá una sustentabilidad durable en el tiempo.

Para los gerentes el eje primordial de la empresa son sus empleados y dirigen sus actividades para velar por su bienestar de la empresa logrando así las metas propuestas para cada año, comprometiéndose para el futuro con gente capacitada y totalmente de acuerdo con su trabajo.

### **3.1.2.1.2. Partes internas**

- **Proveedores:**

Los proveedores son la parte importante para el funcionamiento de la empresa, es así que la relación con este agente externo es cordial y con un trabajo a beneficio de las dos partes.

La empresa JM MEDICAL trabaja con sus políticas de negocios tanto para los clientes como para los proveedores, el mayor proveedor es MEDITEA en cuanto a equipos médicos, con un trabajo directamente con la marca importando los productos desde Argentina, aplicando todas las normas regulatorias de importaciones y las políticas pactadas en la negociación, como anteriormente lo habíamos mencionado.

Para conocer el punto de vista del mayor proveedor de la empresa, se realizó una entrevista telefónica para conocer que piensa el proveedor de la empresa.

“ JM MEDICAL, como distribuidor de MEDITEA en el Ecuador, tiene la potestad de distribuir los productos de la marca mencionada a nivel del Ecuador sin restricción alguna por parte de Meditea, con identidad propia y la legítima representación, es decir esta empresa, puede vender el productos a su vez a diferentes usuarios, mediante dure el contrato de licencia, si hablamos exclusivamente de la relación que tenemos con el distribuidor es estable pues cada uno cumple con las políticas impuestas en el contrato de comercialización previamente analizado, así mismo es una empresa con un gran potencial , pues conoce sobre el tema y para ser una empresa nueva a ganado mercado a través de las gestiones artesanales de venta.” (Director comercial de MEDITEA)

- **Sociedad:**

En las últimas décadas la tendencia por el cuidado de la salud se han evidenciado, en el incremento de empresas que se dediquen a prevenir y ayudara a mantenerse saludables, la sociedad se está educando con más frecuencia sobre la prevención de enfermedades, recuperación de dolencias, rehabilitación y nuevas terapias.

La sociedad es un aleado de gran potencial si logramos enfocar nuestro grupo objetivo, investigando las necesidades basadas en las nuevas tendencias de mercado y en el comportamiento del consumidor. En este caso la sociedad esta presta a nuevos hábitos de vida enfocados en el cuidado de la salud.

La evaluación de la sociedad sobre las empresas que se dedican a la venta de artículos de cuidado y apoyo a la salud como JM MEDICLA hemos evidenciado está en aumento, cada vez la sociedad está más consciente de que es mejor una inversión en salud a corto plazo para mejorar la calidad de vida a largo plazo, es decir que por parte de la sociedad y el entorno de la empresa son factibles los proyectos certificados o avalados para ser viables en el mercado, depende también los esfuerzos de marketing que la empresa quiera realizar para llegar a la totalidad de su grupo objetivo.

- **Gobierno:**

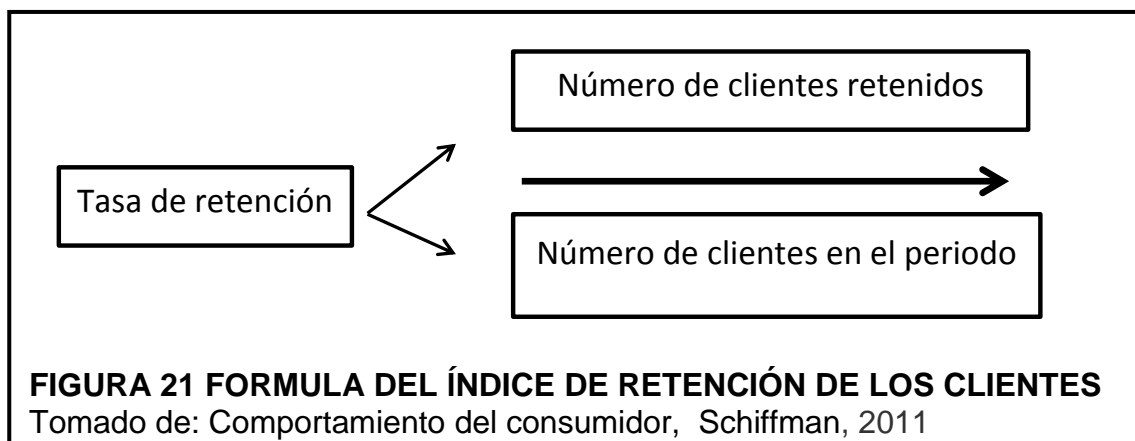
El gobierno es el agente que expone un mayor riesgo para la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, en la actualidad esta enfatizando en el desarrollo empresarial del país apoyando de varias formas a la producción nacional, como agente regulador para mejorar la calidad de los productos que entran y salen del país, es decir, el objetivo del gobierno tornar un proceso evolutivo para fortalecer los productos internos y competir en el mercado global con alta calidad.

JM MEDICAL siguiendo todas las regulaciones de las importaciones trabaja en pro de este objetivo, realizando alianzas estrategias con empresas internas como farmacéuticas que puedan vender los productos y a su vez generan trabajo. La empresa trabaja en conjunto con el gobierno asumiendo con conciencia las normas que se establecen para las importaciones, afectando de manera positiva para el mejoramiento de los estándares de calidad de los productos y/o servicios que brinda en su conjunto la empresa.

**Clientes:** Los clientes son los actores mayormente involucrados en la empresa, pues todos los esfuerzos son directamente para brindar un mejor servicio y así obtener un aumento en las ventas, son ellos los principales tomadores de la decisión para ejecutar el proceso de compra, los usuarios directos de los productos, generadores de las necesidades que debemos satisfacer.

La empresa en la actualidad tiene un enfoque de Orientación al cliente, el mismo que se deriva del concepto tradicional del marketing que es satisfacer las necesidades de los clientes como objetivo primario de la compañía, pues es la manera más segura de poder alcanzar los objetivos de utilidad y crecimiento.

Se realizó una encuesta que nos servirá como medidor de la satisfacción de la satisfacción del cliente, realizando una investigación en base a unas preguntas tipo encuesta para valorar el servicio al cliente. Existen varios índices de medición para medir el tratamiento de las cuentas de los clientes, es decir que la empresa debe realizar un análisis para saber si la satisfacción que brinda la organización supera la expectativa de los usuarios del producto, no solo por los beneficios de la mercadería sino también la medición del servicio que JM MEDICAL estandariza para el proceso que dure el contacto con el cliente.



Para obtener los datos que la formula requiere, se debe realizar una investigación manual del conteo de los clientes, puesto que la empresa no cuenta con una base de datos para obtener dicha información, es decir que los datos son obtenidos con una estimación de la información actual.

Datos:

- Clientes retenidos: 40 durante los años 2012-2013
- Clientes actuales: 100 clientes en el 2014

**TABLA 24  
CÁLCULO DEL ÍNDICE DE RETENCIÓN**

<b>TASA DE RETENCION</b>	
CLIENTES RETENIDOS	40
CLIENTES ACTUALES	100
TASA DE RETENCION =	40%

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

La tasa de retención de JM MEDICAL es de 40%, es muy baja para el nivel de clientes actuales, esta tasa de retención nos indica que la empresa debe mejorar en cuantas actividades de fidelización, para retener a un mayor porcentaje, la idea central es que la empresa debe entender que cuesta menos retener a un cliente la inversión es menor en comparación de la atracción a nuevos.

#### a) Clientes Antiguos

La encuesta que se realizó para los clientes antiguos es con el objetivo de medir el nivel de satisfacción que experimenta el consumidor con la empresa, obteniendo los siguientes resultados.

- En cuanto a la valoración de los productos obtuvieron más del 70% de satisfacción, donde se evidencia que los atributos con mayor acogida es la calidad, y los usos del producto.
- la eficiencia en las entregas de los productos fue del 60%, pues los clientes esperan mayor rapidez para tener el producto después de la negociación, es decir reducir el tiempo de entrega.
- La evaluación de los servicios fue superada por el 50% pues se obtuvo una respuesta positiva de la mayoría de clientes que aseguran que el complemento de la venta son los servicios antes, durante y después de la compra.
- El seguimiento de la empresa para con los clientes no tiene una respuesta positiva, JM MEDICAL no tiene un sistema de monitoreo al cliente después de la venta.

Realizar una encuesta con el objetivo de mejorar y medir cuan eficiente es la empresa con respecto a sus clientes, es también de vital importancia obtener esta información para gestionar estrategias de mejora en la parte del servicio y así poder captar mayores clientes.

#### 3.1.2.2. Punto de vista de expertos en la industria

La industria de la comercialización es muy extensa depende de cada uno de los mercados para potenciar las empresas, es decir que para el desarrollo de una organización depende del ambiente externo del que está rodeada, la venta de equipos médicos es un potencial de mercado, puesto que actualmente se han desarrollado tendencias sobre el cuidado de la salud, que aporta un crecimiento sustancial en la cultura de compra de las personas aumentando el interés por estos productos, generando una expansión de mercados, es decir que la necesidad no es solo de los centros médicos, sino también de las personas que quieren invertir en productos para tratamientos de belleza, de rehabilitación, prevención de salud.

Es importante que las empresas que se dediquen a este tipo de negocios entiendan el valor de sus productos en la vida de las personas, el incremento de los deportistas en los últimos años favorecen también a este mercado, pues las empresas que se dedican a trabajar con deportistas necesitan implementos que les faciliten en menor tiempo la recuperación de sus empleados, el mercado de los gimnasios representa también una oportunidad de ventas, si hablamos de mercados y nichos nuevos podemos mencionar los lugares para ancianos, colegios, spas que representan un potencial extenso para comercializar estos productos.

Todo proceso de creación de marca va de la mano con la comunicación que genere la marca con el cliente, si realizamos varios estudios de la competencia del mercado no podemos evidenciar una consolidación de marca por parte de ninguna empresa en el mercado, los esfuerzos de mercadeo son nulos, y la comunicación si bien en este caso por el tipo de los productos no es masiva, debe ser especializada, detallada para los clientes exclusivos de la marca, hasta este punto hemos identificado dos tipos de oportunidades que brinda este mercado, la expansión a nuevos mercados y la comunicación con el cliente para aumentar el posicionamiento.

Podemos inferir que el mercado de comercialización de equipos médicos esta en potencial crecimiento, y se debe realizar un gran trabajo para llegar a tener la preferencia del consumidor por encima de la competencia.

### **3.2. Planteamiento de objetivos**

#### **3.2.1. Objetivos a largo plazo**

- Crear un área de marketing para mejorar el proceso de comercialización de la empresa JM MEDICAL
- Realizar un plan estratégico de marketing, que contenga las principales estrategias para aumentar las ventas de la empresa.
- Diseñar e implementar procesos que contengan herramientas para mejorar los b de comunicación con los clientes

- Evaluar los esfuerzos de marketing para ver la factibilidad del proyecto.

### 3.2.2. Objetivos a mediano plazo.

- Diseñar estrategias de Mercadeo para retener a los clientes y generar recompra.
- Invertir en herramientas de comunicación para aumentar el conocimiento con los clientes.
- Implementar una base de datos CRM para tener mayor detalle de los clientes.
- Realizar capacitaciones con la fuerza de venta para gestionar nuevos procesos de venta.

### 3.2.3. Objetivos a corto plazo

- Invertir en la ampliación de la infraestructura para la creación del área de Marketing
- Seleccionar el personal el personal especializado para trabajar en la nueva área.
- Aumentar el alcance de la comunicación de la marca para obtener un crecimiento en el posicionamiento.

## **3.3. Definición de las áreas a ser intervenidas**

Hemos ya mencionado que a través de un análisis interno de la empresa se ha evidenciado que la falencia va directamente que la empresa no cuenta con un área independiente de mercadeo que gestione los esfuerzos de marketing para aumentar el posicionamiento que culmina en el crecimiento de las ventas, es así que la empresa trabaja artesanalmente con el proceso de comercialización, pues no cuenta al con un área que se encargue de apoyar mediante la estimulación al cliente para llegar a la fidelización alta de los clientes.

Actualmente la empresa tiene un organigrama que en el que se refleja la falencia en cuanto al área comercial, en el que se mezclan los esfuerzos para realizar presencia de marca en gran escala, al no contar con Marketing, JM MEDICAL no realiza planes de incentivos tanto para la fuerza de ventas, como

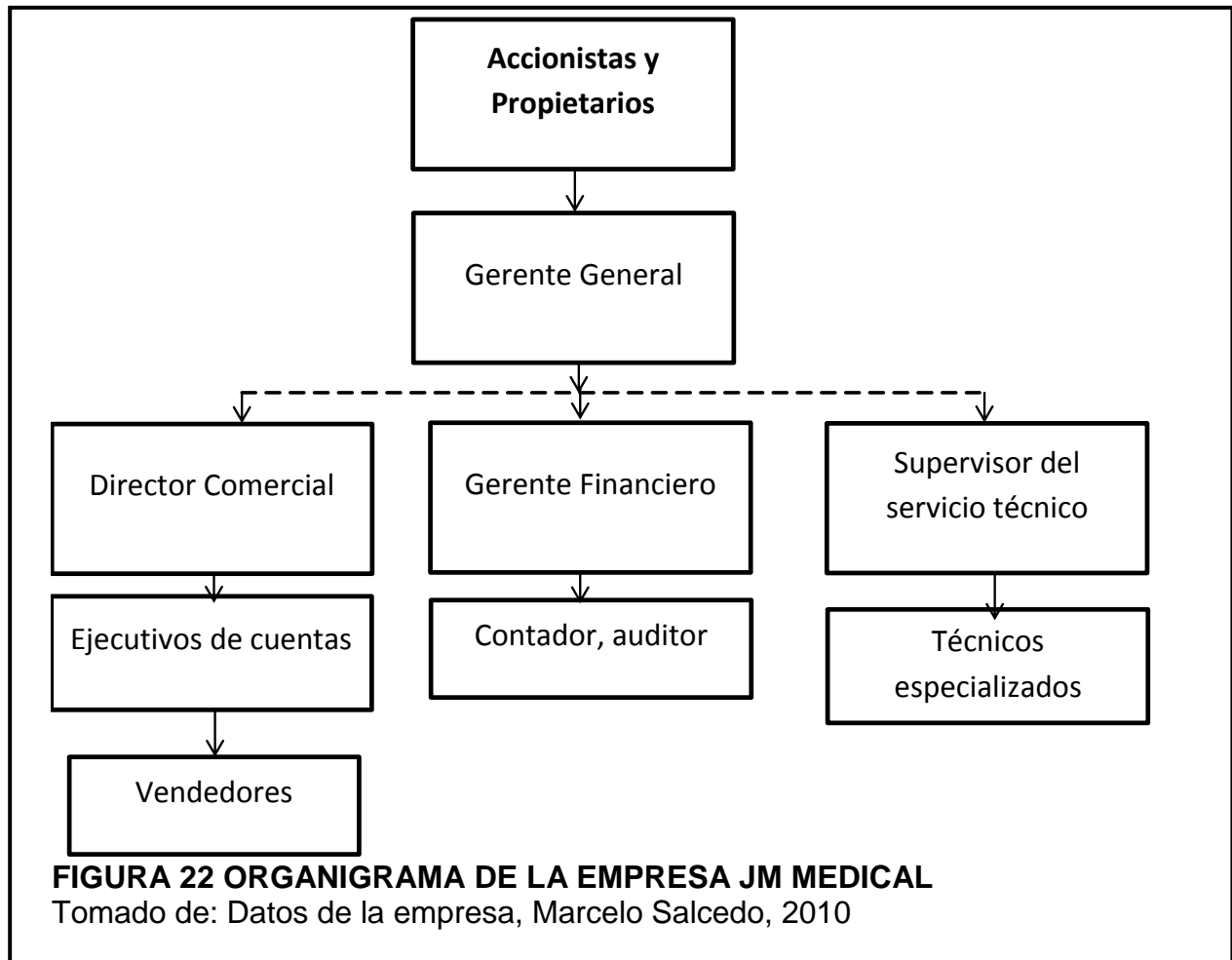


para el cliente; los esfuerzos netamente se enfocan en la apertura de cuentas mediante ejecutivos de ventas sin inversión en herramientas de comunicación para establecer conocimiento y preferencia de marca.

La importancia de tener un organigrama se muestra cuando se designan las funciones de cada uno de los empleados, adicional se establecen jerarquías que son importantes para el control del personal, reflejando las responsabilidades que tiene cada trabajador en el área en que se desempeñe para llegar al objetivo del desarrollo de la empresa obteniendo mayor margen con menor inversión.

El organigrama es una herramienta ocupada por la organización para delimitar las funciones de cada persona, es importante adicionar que el departamento de Recursos Humanos debe aportar con capacitaciones a manera de motivación no monetaria a los empleados para cumplir con el organigrama establecido, JM MEDICAL al ser una compañía pequeña debe estructurar o delimitar las funciones de los empleados de acuerdo al conocimiento y desarrollo en el cargo actual, pues cada una de las personas tiene que desempeñar varias funciones puesto que la empresa no tiene el personal suficiente para realizar actividades específicas por empleado.

La empresa ocupa una estructura organizacional vertical funcional ya que divide al negocio en diferentes funciones integrales que realiza cada cliente según el organigrama de funciones, la misma que tiene definido con mayor eficiencia las jerarquías de cada departamento, de acuerdo a eso se establecen las actividades de cada trabajador según sus aptitudes.



Las actividades de cada una de las áreas son generales, no se especializan en una tarea específica, al ser una empresa con una estructura simple, el personal debe estar totalmente capacitado pues en muchos casos una persona realiza varias actividades diferentes que están enfocadas en varias áreas de la empresa, si tomamos cada uno de los departamentos como un universo aislado evidencia grandes errores que se generan al no contar con el área de Mercadeo que porte al departamento comercial para aumentar las ventas, dicha área tiene lineamientos definidos para las ventas, las actividades que se realizan apuntan a aumentar los ingresos mediante la búsqueda continua de potenciales clientes, mas no de la recordación, posicionamiento y presencia de marca. Uno de los mayores errores que tiene el personal de JM MEDICAL es pensar que las ventas son estacionarias, delimitando la visión de una recompra fidelizada de los clientes, establecen relaciones monetarias sin tomar en cuenta

el futuro y asegurar compras posteriores de los productos, es decir los esfuerzos se desgastan en realizar promociones sin un concepto que debe estar alineado a la marca con capacitaciones al personal. Los vendedores realizan dos actividades para generar la compra, la búsqueda de nuevos clientes, y posteriormente el servicio post-venta de asesoría técnicas que representa una ventaja competitiva potencial. La comunicación de la empresa hacia el cliente es reducida, no se trabaja con herramientas que puedan llegar al consumidor como parte de la información para tomar la decisión de compra.

Al realizar un diagnóstico preliminar que es un estudio interno para valorar las áreas críticas de la empresa que necesitan una reestructuración integral para mejorar el servicio de la empresa con los clientes con un resumen de los puntos más importantes donde se resalta la falencia que genera la orientación al cliente, es decir que se enfoca en la venta directa realizando un marketing artesanal, donde los puntos más críticos de la compañía son los de mercadeo, con un porcentaje de 30% de áreas críticas que hay que intervenir, el área comercial no ejecuta las actividades ligadas directamente con la creación de marca, no existen procedimientos de venta que generen recordación de marca, y se puede asegurar que del total de las áreas en crisis, más del 20% representan la falencia de no tener un área que se encargue de las acciones de comunicación del cliente. El diagnóstico preliminar de JM MEDICAL evaluó todas las áreas de la empresa, con un análisis del desempeño de cada una individualmente, pues el éxito o fracaso depende del trabajo de las mismas, el mejoramiento por consiguiente es integral, para que todos los departamentos fundamentalmente estén en su total funcionamiento.

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO				
ÁREA		ESTADO		
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	■		
	MISIÓN		■	
	VISIÓN		■	
	PROPÓSITOS		■	
	VALORES		■	
TALENTO HUMANO	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		■	
	POLÍTICAS DEL ÁREA	■		
CULTURA ORGANIZACIONAL	SELECCIÓN		■	
	CONTRATACIÓN		■	
	CRITERIOS DE SELECCIÓN		■	
	FORMA DE REMUNERACIÓN		■	
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO		■	
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS	■		
	MANUAL DE FUNCIONES		■	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	■		
	PLANEACIÓN	■		
	DELEGACIÓN		■	
	AUTORIDAD		■	
	CANALES DE COMUNICACIÓN		■	
	RELACIONES LABORALES		■	
	ESTABILIDAD LABORAL	■		
	CAPACITACIÓN	■		
	MOTIVACIÓN	■		
	CONTABLE FINANCIERA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		■
INDICADORES DE GESTIÓN			■	
	POLÍTICAS DEL ÁREA		■	
	SISTEMA DE COSTOS	■		
	PUNTO DE EQUILIBRIO	■		
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		■	
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		■	
	CAPITAL DE TRABAJO		■	
	RAZÓN CORRIENTE		8,55	
	SOLIDEZ		18	
	PRUEBA ÁCIDA		8,49	
	CONTABLE FINANCIERA	DÍAS DE CARTERA	■	
		DÍAS DE INVENTARIO		■
		ENDEUDAMIENTO TOTAL		■
		MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		■
		MARGEN NETO DE UTILIDAD		■
		RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		■
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			■	
FLEXIBILIDAD			■	
COMERCIAL MERCADEO VENTAS		POLÍTICAS DEL ÁREA	■	
		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		■
		PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		■
		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		■
	EMPAQUE	■	■	
	PRECIO		■	
	SERVICIO AL CLIENTE		■	
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	■		
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		■	
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA	■		
	ÍNDICES DE GESTIÓN	■		
	MERCADEO INTERNACIONAL		■	
REGISTRO MARCARIO	■	■		
<b>CÓDIGO DE COLORES</b>				
	VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	■	19 30%	
	VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	■	12 19%	
	VARIABLE ACEPTABLE ( FORTALEZA )	■	30 48%	

**FIGURA 23 DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LA EMPRESA JM MEDICAL**

Tomado de: Consultas asociadas Manuel María Herrera Peña, 2013

Las herramientas que la empresa ocupa para su comunicación es a través de medios digitales cuenta con un website donde tiene toda la información de los productos ofertados, el servicio al cliente es otra herramienta de comunicación tomando en cuenta que en su mayoría los compradores son cuentas corporativo, la venta se efectúa través de contactos que realiza el ejecutivo de ventas generando una recompra o por publicidad de boca a boca, así también cuenta con un personal capacitado que abre cuentas para obtener nuevos clientes sus funciones son como Junior de Ventas.

Si analizamos por separado las herramientas que la empresa realiza para incrementar su participación en el mercado no son sustentables en el tiempo. Los productos de la organización son de calidad, convirtiéndose en una ventaja competitiva que va acompañada del reconocimiento de la marca paraguas MEDITEA, que avala con su experiencia a la empresa, por ello es importante mejorar la comunicación con sus clientes para así aumentar el reconocimiento y presencia en el mercado.

Crear un área de marketing que se especialice en mercadeo, para realizar actividades que direccionen al desarrollo de los productos, innovaciones, estudios de distribución y presencia de marca en cuanto a la competencia desarrollo de marca generando un cambio en la orientación al mercado que abarque todas las actividades para incrementar la recordación, posicionamiento y ser la primera opción en la mente del consumidor a la hora de la decisión de compra aumentando el valor para el cliente.

La importancia de separar las actividades de marketing vinculadas directamente con las ventas es sustancial, pues se genera mayor valor encargarse de las cosas relevantes del mercado con la intervención de todas las variables que sustente el trabajo en el largo tiempo.

Para hablar de marketing debemos entender que no solo es la comunicación directa o indirecta con el cliente, es conjugar una serie de actividades con herramientas adecuadas para integrar los procesos para hacer de la marca la primera opción de compra en el grupo objetivo.

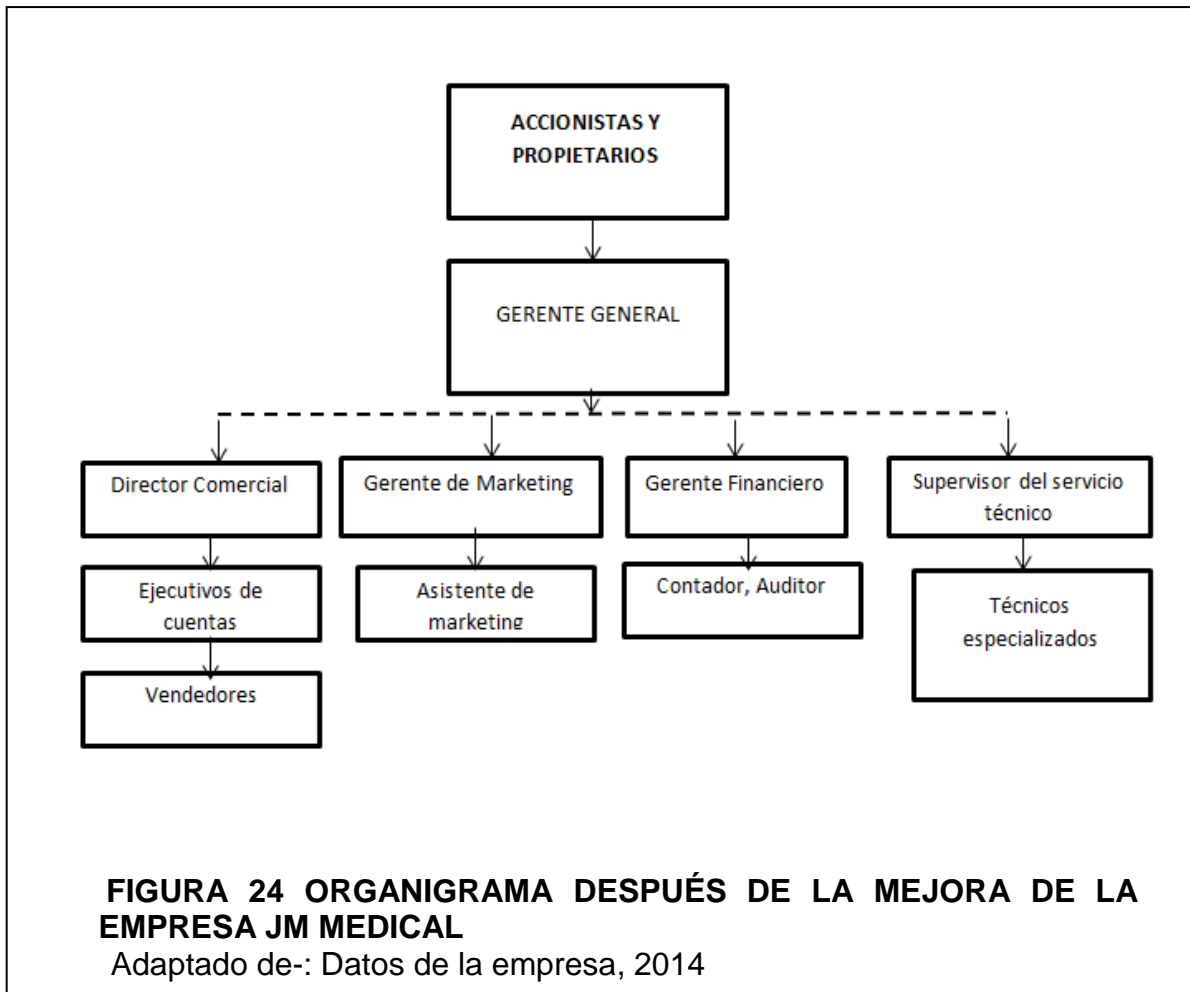
El marketing también es generar estrategias para mejorar la satisfacción con los grupos de interés, si hablamos de los clientes como un universo exterior que demanda de mayor involucramiento, podemos inferir que mediante el Mercadeo podemos conocer al grupo objetivo, sus necesidades y con ello idear varios proyectos que culminen en mayores ventas.

Otro factor que evidencia la importancia de implementar un área que se enfoque en sumar fuerzas para lograr mayor participación, es definir el segmento de mercado enfatizar en conocer los gustos y preferencias para llegar a la satisfacción de las necesidades.

Al implementar un mejoramiento para el funcionamiento del área comercial de la empresa, no solo facilitará el trabajo interno especializando a los empleados para que se encarguen de actividades específicas obteniendo mayor eficiencia dentro de la empresa, sino también, ayuda a la comunicación con los clientes realizando estrategias de marketing con herramientas para direccionar la información necesaria al grupo específico.

El mejoramiento como ya hemos mencionado es integral abarca todas las áreas de la empresa, entonces será necesario establecer un nuevo organigrama, que destine las responsabilidades que tiene cada área para obtener un trabajo especializado con respecto a la asignación de actividades a cada trabajador.

Hay que delinear el nuevo establecimiento de responsabilidades para conocer las actividades específicas que tienen cada uno de los trabajadores, en el organigrama después de la mejora se establece un crecimiento horizontal estableciendo una jerarquía y borden en la especialización de cada actividad, es decir que se realizaran acciones medibles y detalladamente relacionadas con su campo de desarrollo, cada empleado tendrá que delinear sus responsabilidades diarias, como podemos evidenciar existe mayor orden y técnica en diferenciar las actividades para potenciar el trabajo , en el caso de Marketing se dividió del área comercial



El área de mercadeo entre sus actividades debe diseñar e implementar la identidad de la marca JM MEDICAL avalada por MEDITEA como marca paraguas, así también la definición del grupo objetivo para los diferentes productos, la implementación como base de desarrollo para la empresa, pues direcciona los esfuerzos en generar una nueva visión amplia sobre el mercado y genera una evolución para mejorar la estabilidad de la empresa a nivel competitivo.

La propuesta es integral pues agrupa todas las actividades para generar un cambio no solo estructural, sino también en la visión que tiene la empresa y cómo ve el mercado, se espera que al realizar la inversión, las ventas que se generen sean mayores, al mismo tiempo que la empresa aumente notablemente su participación en el mercado

## CAPITULO IV

### 4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

#### 4.1. Propuesta del cambio

La propuesta de cambio es la implementación de un área de Mercadeo con personal capacitado que realice diferentes estrategias con varias herramientas de marketing para lograr el posicionamiento y la creación de identidad de marca para JM MEDICAL.

La mejora debe intervenir en todas las áreas, el cumplimiento de los objetivos es medido trimestralmente para realizar la evaluación del proyecto y realizar los cambios propuestos.

#### ANÁLISIS DE VALOR

Es un método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio, se lo realizó de acuerdo a las actividades generales de la comercialización de equipos médicos menores de rehabilitación se ejecuta en la empresa, en el cuadro 4 y 4.1 se observa la clasificación de los procesos que generan valor, las que no generan valor antes y después de la mejora obteniendo los siguientes resultados.

**TABLA 25**

#### **ACTIVIDADES QUE AGREGAN A VALOR A LOS PROCESOS ANTES DE LA MEJORA**

Actividades	Valor
Proceso de venta de los productos	Agregan valor
Capacitaciones de la fuerza de ventas	Agregan valor
Desarrollo de estrategias de marketing	No agregan valor
Implementación de la estrategias de marketing	Agregan valor
Aumentar incentivos para la fidelización de clientes	No agregan valor
Servicio de atención al cliente	Agregan valor
Contratación del personal especializado	Agregan valor
Creación de identidad de marca	No agregan valor
Distribuir el producto	No agregan valor

Tomado de: Datos de la empresa, 2014



Después de haber realizado un análisis de las actividades que generan valor se puede evidenciar que en el área comercialización en el proceso de venta debe agregar valor, la capacitación de la fuerza de ventas, implementación de herramientas de comunicación son fundamentalmente para la obtención del resultado deseado, la empresa junto al área financiera vio necesario la mejora en las actividades anteriores y posteriores al procesamiento con el fin de obtener un posicionamiento e identificación de marca en el mercado.

De acuerdo a la tabla 4 se puede observar que las actividades de implementación de estrategias de marketing, contratación personal especializada, servicio de atención al cliente no agregan valor, puesto que la inversión en estas actividades no son tangibles para la venta neta.

Se clasificó las actividades que generan valor y las que no generan valor al producto después de haber realizado la mejora en los procesos se observa lo siguiente en el cuadro 4.1 que a continuación se detalla.

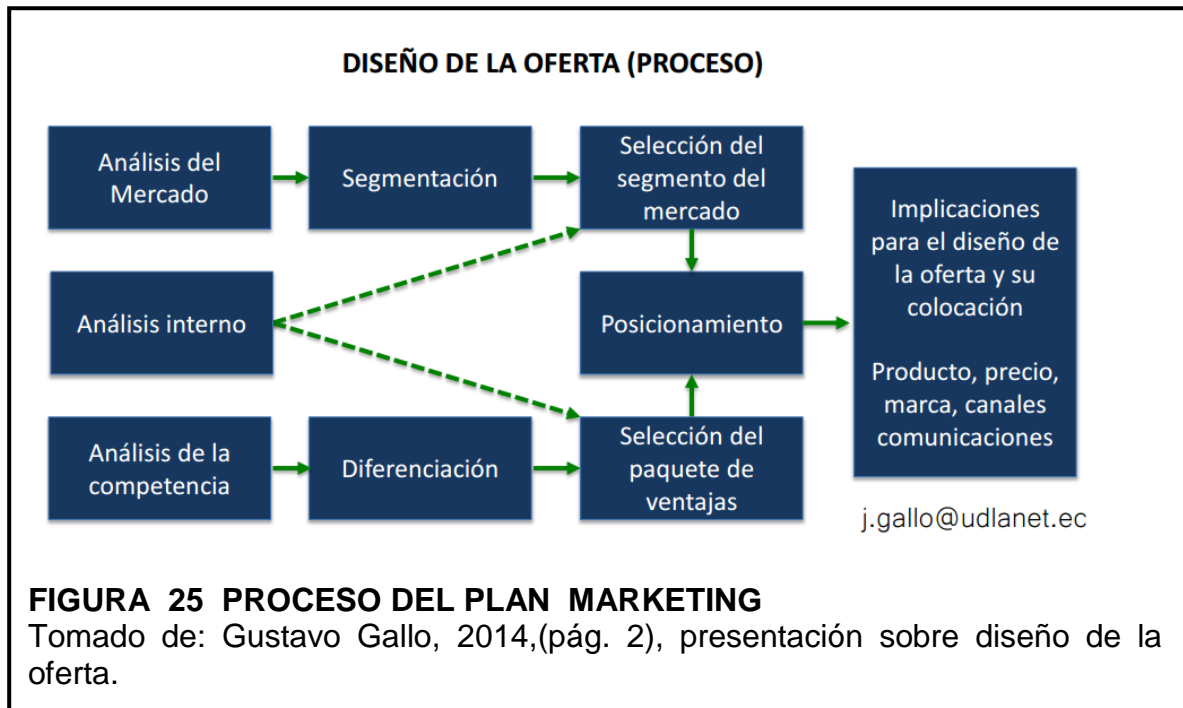
**TABLA 26**  
**ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR**

<b>Actividades</b>	<b>Valor</b>
Recibir la materia prima de acuerdo a los registros ya estipulado	No agregan valor
Limpiar y seleccionar la materia prima eliminando desechos	No agregan valor
Procesar los productos	Agregan valor
Pesar los producto	No agregan valor
Empacar los producto en su respectivo empaque	No agregan valor
Etiquetar los producto controlando la fecha de elaboración y caducidad	No agregan valor
Almacenar el producto en los cuartos fríos.	No agregan valor
Distribuir el producto al respectivo local de la cadena de restaurantes	No agregan valor

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

#### 4.1.1. Planteamiento de las estrategias plan de marketing a largo plazo.

Las estrategias están diseñadas en un periodo no menor a 5 años, diseñando un plan de marketing con diferentes actividades, que deben ser implementadas y evaluadas en el proceso.



Análisis de la situación del mercado, interna y externa es la integración de varias variables que son parte fundamental para el desarrollo de la empresa, por ello es importante realizar un extenso análisis para determinar la información relevante para la generación de las estrategias.

#### DIFERENCIACIÓN:

Las empresas que se dedican a comercializar equipos médicos como JM MEDICAL, es poco probable que pueda diferenciarse por un precio bajo, pues los productos que se venden son de un costo muy alto, es importante, mencionar que esto depende de varios factores como la tecnología con las que trabaje el quipo, la cartera de productos de la empresa, y de los productos complementarios que son en muchos casos direccionados para el consumidor final, o como incentivo para enganchar la compra.

La empresa actualmente potencializa la calidad de reconocimiento de marca, puesto que MEDITEA a nivel mundial es una marca reconocida con prestigio,

umentando reconocida por la calidad de sus productos y la garantía extendida que se brinda al consumidor, genera un factor diferenciador en gran escala, si bien la empresa no trabaja directamente con incentivos para la recompra, el servicio post-venta evidencia la gestión que realiza el vendedor para fidelizar al cliente.

Es importante gestionar herramientas para obtener recompra tomando en cuenta que las relaciones entre empresa y clientes cada vez son menos prolongadas, para los clientes es más fácil sustituir un producto por otro, pero si el cliente se siente satisfecho crea hábitos seguidos de compra de una misma marca, por esas razones JM MEDICAL trabaja por satisfacer las necesidades superando expectativas, pues los servicios que se generan antes, durante y después de la compra crean valor al cliente y construyen marca.

JM MEDICAL direcciona sus esfuerzos en promociones de compra para los clientes, gestiona diferentes planes de promociones estacionarios en diferentes meses como descuentos.

## EL ENTORNO

### ***Oportunidad de mercado:***

El mercado de la comercialización de quipos médicos está aprovechando la tendencia de cuidado de la salud, gestionando una industria que pueda crecer en algunos años con tendencias tecnológicas de primer nivel; no obstante establecer dicha gestión con el tamaño del mercado actual que no cumple con expectativas como para traer una industria con esas características al país.

Por las razones ya mencionadas en el año 2012 se implementó una reforma arancelaria sobre las importaciones de equipos tecnológicos, en el artículo 6 de la resolución 67 del Comex indica que "se prohíbe la importación de equipos tecnológicos a través de Correos del Ecuador, mensajería rápida o Courier o través de personas naturales que entren por salas de arribo internacional de pasajeros, pasos fronterizos o puertos" provocando una caída en la balanza comercial disminuyendo las importaciones de equipos menores médicos. Pasaron de \$ 328 millones a \$ 188 millones en 2012 al 2013 y a \$ 211 millones en el 2012. (Recuperado el 20 de mayo de 2014 [www.comex.gob.ec](http://www.comex.gob.ec) ,copiado).

No obstante, en el 2014 con las regulaciones establecidas en años anteriores se apela a esta restricción y se genera un cambio estableciendo que se puede importar bajo todas las normativas del Comex, es decir que si la importación y la empresa proveedora cumple los requisitos de importación se podrá generar la compra extranjera de equipos menores tecnológicos con un fin de uso para la salud.

### ***Mercado actual:***

Después de realizar el análisis del mercado donde la empresa se ve expuesta a las diferentes debilidades que la hacen menos competitiva dentro del entorno. Anteriormente mencionamos que la empresa era parte de la competencia monopolística, este mercado es común pues tiene pocas barreras de entrada para acceder al mercado; así también el precio es establecido por los oferentes así las empresas individualmente no controlan el precio de sus productos

JM MEDICAL por su naturaleza del mercado es una empresa competitiva, es importante mencionar que la calidad de los productos ofertados, el reconocimiento de marca, si a eso le añadimos las herramientas y una buena dirección de mercadeo, obtenemos una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, con ello podemos también inferir que la aplicación de los factores de diferenciadores hace el precio impuesto por el mercado se reduzca, y las empresas tomen el control total de sus precios de su cartera de productos, al ofertar mayor calidad, tecnología o reducir costos hasta generar una diferenciación por precio disminuya.

### **SEGMENTACIÓN**

La segmentación de mercado es la delimitación del perfil de cada persona al que está dirigido el producto, es decir que la empresa debe conocer las necesidades de su grupo objetivo mediante la descripción del perfil específico apto para la compra del producto, la organización debe direccionar todos los esfuerzos para que este segmento de mercado realice la compra.

La segmentación también es definir cuál es nuestro grupo objetivo mediante un análisis con variables de información básica su edad, nivel socioeconómico, hábitos, gustos y preferencias, este es la parte más importante del plan de

marketing, puesto que a partir de la segmentación podemos definir las necesidades de las personas para satisfacerlas a través del diseño de estrategias que contengan incentivos para motivar la compra de los productos que la empresa ofrece.

Definir el grupo objetivo es la parte con mayor riesgo del plan de marketing, pues si bien podemos hacerlo correctamente también se pueden cometer errores, que no solo afectan a la parte teórica pues influirían en el fracaso de una campaña con el concepto y no venderían el producto, es decir si las herramientas de mercado que ocupamos son direccionadas correctamente a un segmento específico, no tendría sentido la información pues pueden no entenderla y en el peor de los casos el fracaso reflejado en la totalidad de las ventas.

Recordemos que el cliente está comprando un paquete de beneficios, y no características de producto. (Administración de ventas. 2010. Pág.23), es así que la empresa debe direccionar todos sus esfuerzos para recopilar la información necesaria del grupo objetivo para que no se cometan errores para satisfacer las necesidades propias del segmento.

La segmentación de JM MEDICAL establece el perfil del grupo objetivo al que apunta su cartera de productos, es una segmentación de acuerdo a necesidad de uso del producto, es importante conocer el comportamiento físico y psicológico de los perfiles correctos de los consumidores o clientes de la organización, también ayuda a la empresa a obtener nuevos grupos de personas similares como potenciales de venta.

Para definir el segmento correcto, es importante conocer el comportamiento de las personas y su intervención en el proceso de compra. En este caso particular donde los productos en su mayoría no son utilizados por el gestor de compra, es decir que el cliente no es el usuario directo del producto; es importante entonces, mencionar que tendremos dos segmentos de mercado que difieren en gran cantidad sus necesidades.

En el caso de los usuarios o beneficiarios directos de los productos, son personas entre 25 a 65 años, que realizan actividades que demandan de esfuerzo físico, tienen tendencias de cuidado de la salud, así también personas que busquen sanar dolencias físicas de tipo traumatológico o necesiten terapia. En pro de mejorar la calidad de vida

Esta segmentación es teóricamente correcta, pero actualmente la comunicación es amplia en el sentido de uso de herramientas evolutivas para el mercado, partiendo de que los segmentos de mercado han evolucionado tanto que es imposible tener un grupo homogéneo en cuanto a características propias de comportamiento en un solo lugar, si bien el consumo es similar de varias familias, el comportamiento también puede ser similar en varios lugares abriendo paso a las AUDIENCIAS.

Audiencias son grupos sin barreras de comunicación, es decir que han evolucionado conforme al mercado.

**TABLA 27**

**SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO DE JM MEDICAL**

<b>SEGMENTACION DE MERCADO</b>	
<b>Variables Geográficas (Kotler P. 2008, pág. 166)</b>	
País	Ecuador
Ciudad	Quito
Poblacion	2 239 191 Habitantes (INEC,2013)
Densidad	66 Parroquias: 32 Urbanas y 34 Rurales, de las cuales de acuerdo al censo 2010 la poblacion distribuida en 372,39 km2 con 1619 146 viviendas, la Parroquia de Quito es la mayor densidad con 4.347.38 habitantes (INEC,2013)
Clima	Temperatura entre los 9°C y los 23°C
<b>Variables demograficas</b>	
Edad	25 a 29, de 30 a 34, de 40 a 45, 46 a 65; promedio 29 años (INEC,2010, pag 1)
Genero	Masculino 1 150 380 y Femenino 1 088 811 (INEC,2013)
Tamaño de Familia	De 3 a 4 miembros por familia (INEC,2010)
Ingresos Promedio	de 300,833 USD a 370,819 USD (INEC, 2010, salario basico unificado y componentes salariales:valor nominal y valor real)
Ocupación	Empleado u Obrero, Publico, Provado o por cuenta propia (INEC,2013, pág.03)
Trabajo	Construccion 25%, manufactura 12%, y 29% otros trabajos con riesgos altos de accidesntes (instituto de la ciudad, 2012)
Deportistas	15 a 20% de la Poblacion es deportista (Diario Hoy, 2013), es decir 335 878 a 4447 838
Educacion	Primaria, Educacion media, bachillerato y universidad (INEC,2013)
<b>Variables Psicográficas</b>	
Clase social	Media- media-alta, alta
Estilo de vida	Personas activas, deportistas, tendencias al cuidado de la salud
Personalidad	Activos, responsables, seguidodes
<b>Variables Conductuales</b>	
Ocasionales	Especiales
Beneficios	Durabilidad, tecnología, servicio, calidad
Estatus de Usuario	Usuario primerizo, conocedor
Frecuencia de uso	Usuarios ocasional
Estatus de lealtad	Absoluta

Adaptado de: Datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014

TABLA 28

## CLIENTES POTENCIALES/ USUARIOS FINALES

DESCRIPCIÓN	DATOS	CALCULO	DEMANDA POTENCIA
POBLACION DE QUITO	2.239.191	2.239.191	1477866
POBLACION QUE TRABAJA CONSTRUCCION	25%	559798	
OTROS	29%	649365	
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	12%	268703	
DEPORTISTAS	20%	447838	447838

TABLA 29

## SEGMENTACIÓN DE MERCADOS CORPORATIVOS DE JM MEDICAL

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS CORPORATIVOS	
<b>Tipo y Tamaño de la empresa</b>	
País	Ecuador
Ciudad	Principales ciudades (Manta, Quito , Guayaquil)
Densidad	promedio 30 lugares de asistencia de salud por ciudad publicos y privados (directorio del Ministerio de Salud, 2012)
Descripción	mayorista, minorista
Tipo de empresa	Comercial
Tamaño de empresa	Pequeña
<b>Política de Negociación</b>	
criterios de compra	factores diferenciadores o ventajas competitivas ?precio, calidad, eficiencia y tecnologia)
Condiciones de compra	compra nueva, recompra directa, recompra modificada
Políticas de compra	los productos deben adquirirse directamente desde el punto de venta. Pueden financiarse con credito hasta de 30 dias plazo
Tasa de uso	División en usuarios habituales, usuarios esporadicos y no usuarios.
Características de quien decide la compra	Empresarios interesados en adquirir maquinaria para generar mayores beneficios en el ambito de la salud. Que conozcan de las terapias y usos de quipos de rehabilitacion .
<b>Variables Conductuales</b>	
Frecuencia de compra	Empresas que compren al menos 1 equipo mensual (usuario ocasional)
Ocasiones	Especiales
Beneficios	Durabilidad, tecnologia, servicio, calidad.
Estatus de usuario	Usuario primerizo
Frecuencia de uso	Usuario ocasional
Estatus de lealtad	Absoluta
Etapa de preparación	Interesado, deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el servicio	Entusiasta y positiva

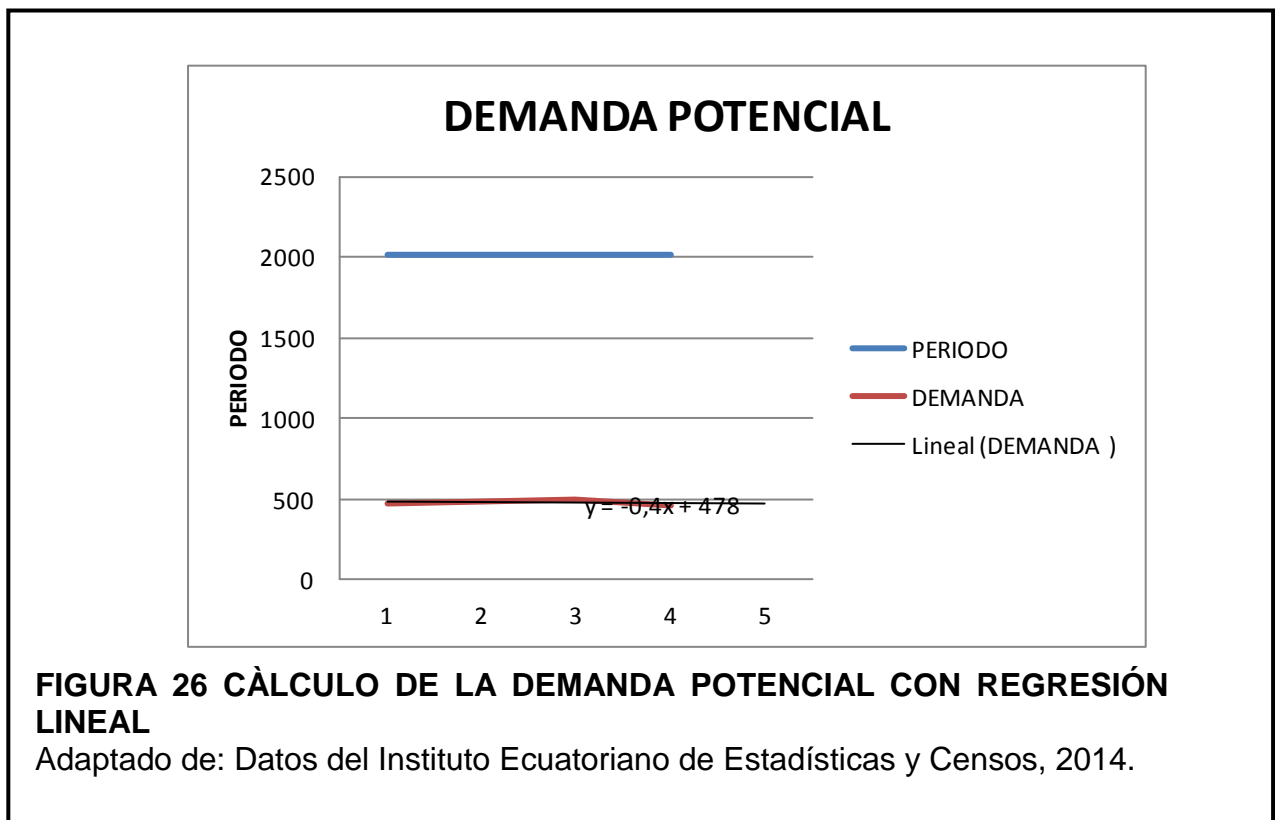
Adaptado de: Datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014.

TABLA 30

**CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL, SEGÚN NÚMERO EMPRESAS RELACIONADAS**

PERIODO	DEMANDA
2011	468
2012	480
2013	500
2014	460
2015	662

Adaptado de: Datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014.





#### 4.1.2. DETERMINACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

##### ***Estrategias del plan de marketing***

##### **Objetivos:**

- **Captación:** Atraer nuevos clientes en nichos de mercado como spas, gimnasios para bebés, clínicas que necesiten productos complementarios a los médicos, que estén interesados en métodos para conservar la salud; midiendo los resultados según el incremento en ventas del 15% anual, dentro de los 5 primeros años después de la implementación.

- **Fidelización:** Lograr satisfacción en los clientes actuales enfatizando en aumentar las relaciones redituables, mediante estrategias de incentivos de ventas tanto para los clientes corporativos que puedan generar una publicidad deboca a boca, medido en encuestas de satisfacción, logrando un incremento en la recompra; cada consumidor debe comprar mínimo 5 equipos dentro de los 5 primeros años.

- **Posicionamiento:** Relacionar a la marca con sentimientos de compromiso, para sentirse bien, realizando acciones para lograr una construcción de marca donde se potencialice la información que manejan los clientes, con una penetración agresiva en el mercado, combinando varias herramientas como el diseño del concepto de comunicación como el slogan, el logo, los colores corporativos.

Los objetivos de realizar las estrategias de marketing deben estar alineados entre si pues cada uno comprende un conjunto de herramientas que debe ser coherentes para obtener beneficios comunes como la creación de identidad de marca, y por ende el mejoramiento de la comunicación con los clientes.

La captación y fidelización deben usar herramientas complementarias, pues deben establecer que información quieren que el cliente tenga sobre la empresa, después de la captación es la atracción tanto de los antiguos como de los nuevos clientes con diferentes incentivos y/o actividades para generar impacto, recordación y posteriormente posicionamiento para la marca JM

MEDICAL, es importante mencionar que la empresa quiere ser reconocida con su identidad propia.

JM MEDICAL al distribuir una marca fuerte en el mercado como es MEDITEA, debe establecer actividades para crear marca individual, si bien es cierto que debe estar avalada por la marca paraguas, con la identificación de la empresa como un elemento aislado potencializa el conocimiento que tiene el consumidor sobre la marca, a partir de esto la empresa tendrá un reconocimiento por sus beneficios como empresa y no por la marca MEDITEA.

**TABLA 31**

**OBJETIVOS Y RECURSOS DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE MARKETING DE JM MEDICAL**

TIPOS DE ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS
CAPTACIÓN	Enfocar los esfuerzos en potenciales clientes, nichos de mercados relacionados con la salud y el bienestar, centros infantiles o gimnasios para niños que necesiten terapias de legua o estimulación temprana, a su vez ancianatos para mejorar la calidad de vida de los internos	Charas con expertos, fotos de medicina y nuevas terapias, material pop, impulsadoras con demostraciones, iluminación, sonido
	Comunicar sobre la empresa y la cartera de productos en eventos relacionados con la salud, ferias de tecnología, emprendimiento de nuevas empresas, exposiciones de tendencias de salud, eventos hospitalarios de congresos médicos, o de cuidados de la piel en Cosmetria	
	Participar en eventos para niños, deportistas y ancianatos con que necesiten cualquier tipo de terapia como Rehabilitación Física, Terapia Ocupacional, Terapia del Lenguaje y Estimulación Temprana.	
	Crear una plataforma de comunicación para informar como la impulsación de los equipos con demostraciones en centros infantiles, ansianatos, spas, clínicas de rehabilitación, clínicas de deportistas.	
FIDELIZACIÓN	Establecer una política de compra para los clientes corporativos en la que se personalice por empresa según sus volúmenes de compra	Tecnicos especializados, alianzas estrategicas
	Reestructurar las políticas de pago de los cleintes, estableciendo un financiamiento para cada cliente	
	Ofrecer a los clientes incentivos de compra como descuentos por volumen, promociones con productos complementarios	
	Ofrecer capacitaciones en la que participen clientes actuales sobre nuevas tendencias de terapias y rehabilitaciones, para los clientes corporativos y usuarios del producto	
	Potenciar el servicio de post-venta con seguimientos al cliente de forma personalizada y fidelizándolo con un servicio especializado de técnicos que darán la garantía respectiva al producto	
POSICIONAMIENTO	Realizar campañas BTL para generar expectativa e interactuar con los clientes, en ferias de salud congresos exposiciones, farmacias entre otros.	Recursos externos, Agencias BTL, Ejecutivo de ventas.
	Realizar una comunicación para el cliente en la que se integre las herramientas que sirvan para la construcción de marca.	
	Definir el concepto de comunicación para los clientes rediseñando las plataformas digitales para brindar información relevante a los clientes, con diseños innovadores	
	Buscar alianzas estratégicas con empresas de cadenas de farmacias como FARMAENLACE (Medicity y Económicas), Corporación GPF (Sana Sana y Fybeca), Grupo Difare (Cruz Azul), con planes de introducción de productos y pautaaje de revistas especializadas	

Adapta de: Fundamentos del Marketing, Kotler, 20

- **Tipo de Estrategia de Venta.**

Las estrategias según el enfoque se dividen en B2B<sup>12</sup> y B2C<sup>13</sup> es importante realizar esta distinción pues al establecer pautas o acciones se debe tomar en cuenta las necesidades de cada segmento como hemos mencionado anteriormente.

Específicamente en el segmento B2C donde el cliente que compra el producto sea para el uso propio o de la familia. Sin embargo, en el mercado corporativo B2B el enfoque es a las empresas que buscan satisfacer la necesidad de otros así también ocupan los equipos médicos que puedan disminuir el tiempo de las terapias fisiológicas, rehabilitaciones, terapias corporales, de relajación y tratamientos corporales, optimizar recursos, es decir, que los equipos médicos menores puedan generar valor a las empresas que brindan el servicio a los consumidores finales, al obtener mayores beneficios en cuanto a durabilidad, eficiencia y calidad en los equipos.

- ***Las estrategias de venta serán según el ciclo de vida de cada producto:***

**a. *Introducción;*** estrategias PUSH, enfocadas en las alianzas estratégicas con cadenas de farmacias logrando impulsar la compra en una demanda ausente en el caso de B2C.

Si nos enfocamos en el tratamiento del mercado corporativo B2B se realizará una estrategia de PUSH que pueda incentivar a la compra en ferias con impulsación, y se deberá contratar un ejecutivo de ventas, el mismo que buscara a clientes potenciales para generar la compra, es decir que abrirá cuentas en diferentes empresas ofertando los productos.

**b. *Crecimiento:*** después de que los consumidores tengan ya conocimiento de marca teniendo más del 20% de presencia de marca en clientes antiguos y potenciales clientes se establecerá una estrategia DE INCENTIVOS, donde lo

---

<sup>12</sup> B2B: (BUSINESS TO BUSINESS), negocios realizados de empresas para empresas.

<sup>13</sup> B2C:(BUSINESS TO CONSUMER) , negocios de empresas a para consumidores finales.

más importante es la comunicación que genera la empresa hacia el consumidor final, las plataformas de información que en este caso son los medios digitales, BTL y pauta publicitaria en revistas especializadas que contengan adicional a la información de la marca se de la apertura para interactuar con la marca y promociones estacionarias para afianzar la recompra; estas actividades son direccionadas para los consumidores finales, en el caso de las corporaciones es un poco más amplio una aplicación de e-marketing, es decir que se utilizaran estrategias en plataformas digitales mailing, blog, página web, e-encuestas.

La empresa también generará valor agregado obtenido un sistema CRM para generar bases de datos sobre sus clientes, generando una personalización de los clientes, tanto para satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes corporativos como para obtener estudios de mercado que permitan unas mejores estrategias comerciales.

- c. *Madurez;*** en esta etapa cuando el mercado ya esté saturado y las ventas empiezan a disminuir, se realizarán estrategias de promociones planes de incentivos, generar premios por volúmenes de venta, realizar tarde marketing con el canal de distribución en productos destinados directamente a la venta masiva, potenciando las alianzas estratégicas que se generen dentro de un periodo, pues con exposiciones, promociones con productos complementarios o cross (cruce de dos productos complementarios) con diferentes productos sean nuestros o de diferentes empresas.
- d. *Declive;*** en esta etapa de los productos es importante darle una innovación, en muchos equipos médicos por la tecnología con la que trabajan, es poco probable poderlos innovar, sin embargo, el camino más óptimo es realizar una estrategia de PUSH, así también una combinación con promociones con productos complementarios. Generalmente cuando un producto está en esta etapa, por su naturaleza tecnológica, suele sustituirse con otros equipos con beneficios aumentados, por ellos la comunicación y la confianza que la marca debe generar en los clientes, la empresa al distribuir equipos con alta calidad genera una buena percepción, al hablar de declive de los productos sea este en meses o años de uso es hablar de perdida para el cliente y mientras más

prolongada sea es mejor, por ello la empresa brinda un servicio post-venta de mantenimiento y seguimiento de los clientes con los equipos adquiridos, prolongando de manera frecuente el declive de los productos y sobretodo, enfatizando el atributo de la marca que se basa en la durabilidad de los productos.

### **Definición de las 4 P's**

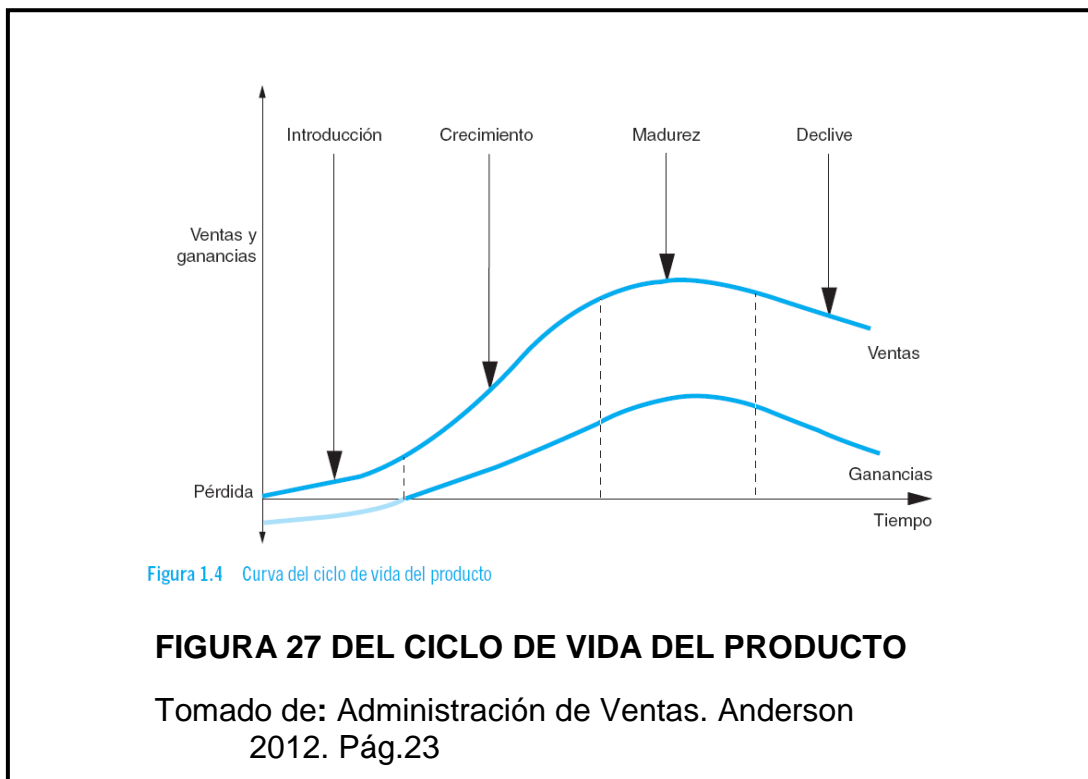
- **Productos**

La cartera de productos de la empresa JM MEDICAL es la parte más relevante, pues la diversificación de los productos que la empresa ofrece para satisfacer las diferentes necesidades dependiendo del tipo de cliente, uno de los factores diferenciadores con mayor potencial es la variación de los productos y adicional a esto la empresa genera mayor valor brindando productos complementarios.

Los productos que la empresa tiene los dividen en tres grupos Equipos de rehabilitación, implementos de rehabilitación, y equipos de estética; donde cada uno de los grupos está conformado por una variedad de productos que están avalados por una garantía de marca registrada por MEDITEA, es decir que la empresa distribuidora de dicha marca debe brindar todas las seguridades al cliente de la calidad del producto, por esta razón JM MEDICAL tiene un servicio técnico que asesora a los clientes antes, durante y después de la compra, asegurando la venta y a su vez fidelizando al cliente.

Si hablamos específicamente de los productos como un todo que representan la parte tangible de la marca, debemos identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada uno de los mismos para realizar estrategias a partir del conocimiento del estado de los productos y en qué etapa se encuentran.

En la etapa de la introducción las estrategias deben incluir la suficiente información de los productos para generar la mayor parte de captación para los potenciales clientes, en el crecimiento lo importante obtener el mayor posicionamiento para aumentar la preferencia reduciendo la sustitución de un producto por otro, y finalmente en el declive se debe aplicar mayor énfasis en un rediseño ya sea de la presentación del producto o en los atributos.



Para definir en qué ciclo de vida están los productos de la empresa, es relevante unirlos por categorías y si se realizara un estudio macro del crecimiento de cada una de las categorías.

- Existen la categoría Premium donde están los EQUIPOS DE REHABILITACIÓN, los mismos que representan la mayor rentabilidad para la empresa, sus ventas mensuales.

### CATEGORÍA PREMIUM



La categoría Premium de JM MEDICAL está en la fase de crecimiento pues el mercado de comercialización de este tipo de productos no está saturado, en los últimos años se incrementó el número de personas que invierten en la salud ya sea para la prevención o para la mejorar.

Los equipos menores de rehabilitación representan para la empresa productos con niveles grandes de venta, son los más buscados por los segmentos al que se dirige la empresa, individualmente la empresa no invierte en comunicación por este motivo pues son necesarios para los clientes que en su mayoría son B2B, la venta de estos productos es empírica y basada en la experiencia, mas no en la comunicación que no es menos importante, es decir que se obtendría resultados mayormente favorables.

La categoría como el mercado están en un crecimiento notable, para esta fase es necesario realizar incentivos para generar recordación, asumiendo que los clientes tienen ya la información necesaria sobre los beneficios que brindan cada uno de los productos, es importante también potenciar los atributos con los que la marca quiere identificarse, así también generar diferentes actividades para aumentar la recordación y lograr una presencia de marca.

- En la segunda categoría que son los IMPLEMENTOS DE REHABILITACIÓN.



Estos productos representan para la empresa una categoría de relleno, es decir, que son productos complementarios que ayudan a cerrar las ventas, sirven también para aumentar los beneficios de los productos Premium, pues generan mayor valor aumentando los usos complementando las ventas, así también, en muchos casos son utilizados como incentivos para generar la compra y fidelizar a los clientes.

Esta categoría siguiendo el ciclo de vida se encuentra en la fase de introducción, pues el conocimiento que los clientes tiene sobre estos productos es ambigua, con la percepción de que no tiene mucha utilidad, la organización en este caso debe asesorar a los potenciales clientes sobre los atributos que tiene cada uno de los complementarios, generando así utilidad, uso y recompra.

Una penetración al mercado para generar expectativa, creando una necesidad sobre el uso de la marca.

EQUIPOS DE ESTÉTICA representan la diversificación de la cartera de productos, estos productos son especializados para trabajos en la dermis de la piel, como todos los productos son de calidad, específicamente representan la apertura de un potencial nicho de mercado como son los spas, clínicas estéticas y cursos de belleza.

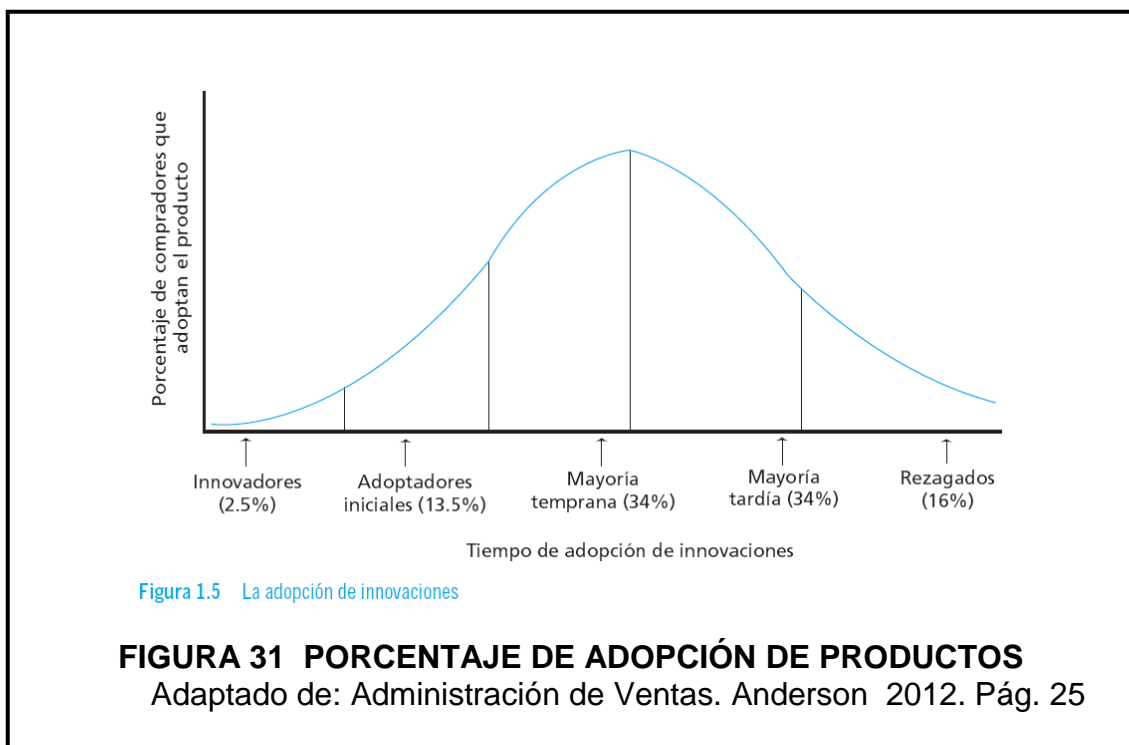


A demás de los productos que son los orientados a la razón social de la empresa, la marca se diversifica para entrar con productos de estética, que son



también productos de alta calidad y utilidad para la compañía generan también gran valor, pues se ataca a un grupo objetivo diferente al que se quiere captar. Esta categoría si bien no están concatenadas con la especialización de la empresa, sino en auge pues las tendencias actuales del cuidado de la salud, abre un nuevo mercado que será en un futuro gran demanda para la empresa. Este tipo de productos pertenecen a la etapa de introducción, los productos necesitan de una penetración e impulsación en el mercado para clientes actuales y potenciales conozcan acerca de los productos.

Teóricamente los clientes adoptan un producto según la innovación de la marca, es decir, que el porcentaje de adopción de los productos depende en gran cantidad de la novedad o diferenciación que presente la marca.



La adopción, se podría posicionar a la marca en el porcentaje de mayoría temprana, es cuando los consumidores están aceptando la marca pero aún no crean hábitos de recompra, con una exposición de marca del 80%, es decir, que los clientes conocen los atributos y características de la marca con los productos asequibles, pero generan preferencia por la compra de los mismos.

- **Precio**

Establecer una comparación directa de precios en cuanto a la competencia, sería un error, pues el mercado establece un precio máximo que se encuentra por encima de la línea de la oferta, así también, por el costo de los equipos médicos menores es elevado, limitando entonces al precio como un factor diferenciador principal, sin embargo el pago justo por la calidad potenciando otros atributos como la durabilidad de los productos puede representar una ventaja competitiva en aumento.

JM MEDICAL es una empresa que como factor diferenciador además de la tecnología de última generación, establece que la calidad avalada por la garantía y años de experiencia de la marca MEDITEA son un factor diferenciador que no ha sido desarrollado al no direcciona a la construcción de marca.

Al mencionar el precio como un aporte esencial para la adquisición de los productos, es importante plantearse objetivos direccionados a generar estrategia de precios si este fuese el caso.

Objetivo de la compañía: especificar una tasa de retorno meta sobre un capital empleado, el capital es casi del 25% a 30%, menos de un equipo de rehabilitación normal.

Objetivo de marketing está alineado con lo de rentabilidad, estableciendo las estrategias más importantes que favorecerán al precio, la estrategia de penetración de mercado con precios diferenciados para los dos tipos de clientes, obtener de manera substancial una rápida participación de mercado, aprovechando de manera eficiente todos los beneficios de precio justo, enfatizando en resaltar los atributos que avalen lo que le cliente paga o espera pagar por el conjunto de beneficios.

**Estrategias de Precios Para Cartera de Productos** es aplicable en este caso específico, es decir la estrategia para fijar el precio de un producto es diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos:

- **Estrategia de precios para una línea de productos:** Por la naturaleza de la empresa, la cual tiene productos que pertenecen a líneas completas. Para la fijación de precios para este caso, la empresa debe decidir cuál debe ser la diferencia de precio entre los diferentes escalones de una línea de productos.

La empresa tendrá en la lista de precios una división de categorías entre productos para consumidores finales y para empresas. El cliente probablemente asociará estos niveles de precios respectivamente.

La estrategia no es emplear una disminución en el precio bajo podría ocasionar una percepción de baja calidad del producto para el cliente, y se pierde el enfoque al grupo objetivo correcto, pues el segmento de la empresa es un nivel económico medio alto, donde el precio no juega el papel principal en la preferencia de compra, el segmento por el estudio que hemos realizado busca un conjunto de atributos estables con la combinación de servicios por ello debido a las características mencionadas, se fijó a un precio relativamente justo, que cubra los costos totales administrativos, operacional y de marketing.

Al hablar específicamente del precio debemos hablar de los márgenes de utilidad en porcentaje en cuanto a los productos principales de la cartera, en la empresa el margen de ganancias es de 20% sobre el precio para la venta, obteniendo ganancias por la venta y no por volumen.

Los productos de JM MEDICAL son diferenciados pues hemos definido los dos segmentos al que se direcciona la empresa, es decir que no es lo mismo vender un consumidor usuario que a una compañía que no es el usuario directo del producto, esta diferenciación también es evidente por el volumen del producto, y por los acuerdos comerciales que se generen en la venta, como en todas las empresas los productos tendrán descuentos por mayores ventas o por clientes frecuentes que compran en cantidades sustanciales el producto

- **Plaza o punto de venta**

Dentro de la plaza la compañía tiene un solo sitio donde se genera la venta, la empresa cuenta con las oficinas en el sur de Quito encargándose de la distribución total a nivel nacional, es decir que el canal de distribución es directo sin agentes intermediarios, la empresa importa los productos del fabricante y directamente los comercializa a los clientes.

En este caso específico donde el canal de distribución es corto, la inversión proporcionalmente también es reducida, es importante mencionar que este proceso corto por un lado genera mayor utilidad pues al no existir intermediarios, el incremento en el costo del producto tomado como margen de utilidad solo lo obtiene la empresa, como distribuidor directo, así también el canal es limitado, la empresa al tener control sobre la atención al cliente puede incurrir errores como aislamiento de diferentes segmentos potenciales a los que no se alcanza a distribuir.

La comunicación con el cliente en este tipo de empresa que tiende a ser de tamaño mediano, necesita mayor inversión en diferentes medios y el empleo de estrategias para penetrar al mercado de forma agresiva, JM MEDICAL tiene potenciales atributos de marca que explotar, por ello es importante tener una vía directa de comunicación con los diferentes segmentos, para crear búsqueda de beneficios en el cliente y reconocimiento de marca que debe ir de la mano con los atributos que brinda la empresa al cliente.

Al hablar de Plaza estamos refiriéndonos también a la ubicación de la empresa, si bien técnicamente no está en el lugar correcto para generar mayores ventas, estratégicamente enfatiza en la exclusividad de la marca, porque se adjudica que es una estrategia de exclusividad la ubicación de la empresa porque al estar lejos de la concentración económica de las empresas donde usualmente debería estar, el objetivo de la empresa no es masificar el producto, sino brindar servicios de calidad a clientes exclusivos, que generen recompra de los equipos.

Para culminar este análisis de la localización y sus factores de elección, se debe describir la administración de la empresa para brindar una buena atención

al cliente, la parte de las ventas se concentra en el área comercial, donde la venta se genera con agentes o ejecutivos de ventas, los contactos y el boca a boca generan la recompra, la logística de la empresa es manejada directamente por cada vendedor la entrega es después de pactar el contrato.

Para mejorar la distribución con la implementación del área de Mercadeo en JM MEDICAL, facilitando las relaciones con los clientes, pues tendrán información básica de los beneficios de la empresa y de la marca generando relaciones a largo plazo con los clientes, aumentando la penetración y posicionamiento en el mercado, por estas razones es importante la mejora, es decir que al incrementar un área específica que se encargue de desarrollare estrategias para aumentar el conocimiento y lograr una mejor presencia de marca, esto reducirá esfuerzos de los vendedores al gestionar una cuenta en nuevos clientes.

- **Promoción**

La reciente tendencia anteriormente mencionada de la potencial demanda que se genera en la actualidad sobre el cuidado de la salud, el sentirse y verse bien, conjuntamente con la creciente competencia que las empresas ahora realizan en cada mercado aumentan la curiosidad de los clientes haciendo más fácil la sustitución de un producto por otro. Si hablamos de la promoción como una parte fundamental de la comunicación de la empresa con el cliente mencionaremos que la empresa realiza ventas directas a cada cliente corporativo, pero para los consumidores es más difícil, pues los productos no son de consumo masivo, concretamente atacan a un segmento definido de mercado, pero no realizan estrategias puntuales para generar recordación y compras usuales del producto.

- Estrategias para la promoción de los productos

Después de este análisis se puede inferir que una estrategia vital para mejorar las relaciones redituables con los clientes, es la aplicación de la VENTA RELACIONAL<sup>14</sup>.

La venta relacional enfatiza las relaciones con los clientes creando confianza mutua entre vendedor y cliente, con un objetivo último de ofrecer al cliente beneficios a largo plazo con un valor añadido, así también, los clientes se sienten parte e identificados con la marca, satisfaciendo la necesidad latente de mantener la tendencia del cuidado de la salud.

La empresa como oportunidad de negocios adopta una doctrina de cuidados de salud y prevención es por eso que la venta **relacional ayuda a la empresa para generar mayor aceptación.**

## Tipo de Estrategias

### **B2B con aplicación de marketing directo**

Este segmento es diferente se enfatiza más en la diferenciación y no en los beneficios del consumidor-usuario.

Para este tipo de mercado donde el usuario no necesariamente es el comprador del producto, y los medios que se emplean usualmente no son los mismos para llegar a este segmento, en este caso la herramienta aplicada es en plataformas digitales con mayor información de la compañía, como la página web, la comunicación con este tipo de clientes es más complicada pues demandan mayor detalle en cuanto a la información que se les proporciona, es importante también usar otras herramientas que complementen la estrategia para aumentar los potenciales clientes, realizar alianzas estratégicas con

---

<sup>14</sup>Venta Relacional: no es más que la aplicación del marketing de relaciones en una de las áreas funcionales de la empresa, se puede definir también como un proceso multietapa que enfatiza la personalización y empatía con los clientes

empresas que potencialicen los beneficios de la empresa en el caso de actividades puntuales.

### **B2C con la aplicación de marketing directo**

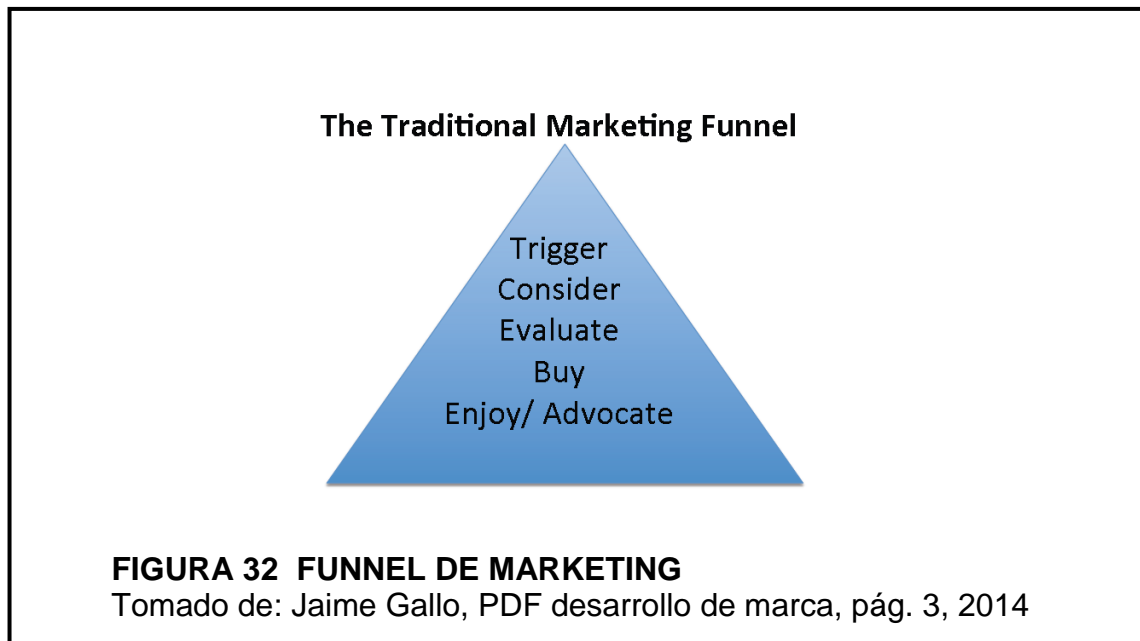
El empleo de estrategias que reafirmen los beneficios y satisfagan la necesidad latente del consumidor, este segmento enfatiza en los atributos que le genera tener ese producto, pues ellos serán los consumidores del producto.

Las estrategias direccionadas a este segmento de mercado es la penetración al mercado masivo mediante la participación en redes sociales, auspicio de eventos deportivos, pauta de revistas especializadas, alianzas estratégicas para ingresar al mercado farmacéutico con stand de productos anteriormente detallado.

En cuanto a la aplicación de otro medio no convencional y no muy costoso es el marketing de guerrilla, son herramientas que crean perspectiva, se realizaron campañas en los parques deportivos aumentando la expectativa en los potenciales consumidores sobre la marca e impulsar el interés a investigar en redes sociales, la aplicación de las herramientas de BTL son complementarias, pues el objetivo fundamental de la empresa es crear un área específica encargada de mejorar la relación de cliente-empresa, diseñando una plataforma integral de comunicación que conjugue herramientas con el objetivo de aumentar la presencia de marca y posicionamiento en el mercado.

Al referirnos a la aplicación integral del marketing estamos desarrollando una combinación de herramientas de mercadeo, es decir que los medios y la actividades deben realizarse en periodos diferentes como un proceso sistemático de generar mayor continuación en el mismo contexto.

## Aplicación estrategias en base al Funnel de Marketing



Según el Funnel tradicional de marketing, la empresa desarrollara estrategias alineadas en un inicio a las tres primeras fases, para posteriormente llegar a la compra y recompra, es decir desarrollara diferentes actividades focalizadas para enfatizar los esfuerzos en donde se concentre la creación y conocimiento de marca.





- **Disparar:**

Es la fase donde se expone la información que es una variable es de vital importancia para generar recordación.

La empresa utilizará las estrategias anteriormente mencionadas según el tipo de segmento, es decir llenar el mercado de información, donde la empresa muestre los beneficios de los productos, los atributos como marca, los servicios que proporciona; así también en este periodo se destacan las estrategias de captación anteriormente mencionadas como:

- Expandir el mercado es decir buscar segmentos diferentes de mercados
- Buscar nuevos potenciales clientes, lugares que se relacionen con la salud y el bienestar para mejorar la calidad de vida como los gimnasios, centros infantiles y ancianatos
- La penetración agresiva del mercado con participaciones en eventos deportivos, ferias tecnológicas, en exposiciones para nuevas empresas y emprendimientos
- Realizar exposiciones de los beneficios de los productos en diferentes eventos, o gestionar visitas a los potenciales clientes para ejecutar demostraciones (impulsación) de los productos novedosos para las empresas.

- **Considerar:**

Es la etapa en la que los clientes ya sean consumidores o corporativos ya crearon conciencia de los beneficios de la marca, donde la empresa ya debe estar entre las opciones de compra en la mente del consumidor, así también, es importante continuar la comunicación bajo el mismo concepto, es decir que las actividades que se realicen en esta fase deben ser complementarias con las de la fase anterior.

Las estrategias que se aplican en esta fase son de fidelización, incrementar los incentivos para generar la compra con actividades detalladas a continuación:

- ✓ Establecer políticas de compra personalizadas con los clientes corporativos, con incentivos por volúmenes de compra, estableciendo un financiamiento por cada cliente.
- ✓ Realizar incentivos de compra como promociones, descuentos, demostraciones gratis.
- ✓ Efectuar actividades de integración para clientes en las que ellos se sientan parte de la empresa como capacitaciones de usos de equipos, tendencias actuales de terapias, avances tecnológicos.
- ✓ Potenciar el servicio post-venta con seguimientos de los requerimientos por cada uno de los clientes

- **Evaluar:**

El periodo de evaluación va de la mano con las estrategias de posicionamiento, anteriormente se realizaron actividades para generar recordación de marca, en esta fase de evaluación las actividades son mayormente comprometidas para apoyar el posicionamiento bajo un concepto establecido por la correcta comunicación de la empresa hacia el cliente. Es importante mencionar que en esta etapa es cuando los consumidores tienen la suficiente información para tomar las decisiones de compra.

Las actividades para afianzar el posicionamiento son:

- Campañas BTL en eventos especializados como ferias de salud para generar expectativa en los clientes y la competencia, congresos, exposiciones y farmacias.
- Realizar una reconstrucción de marca.
- Generar otro medio de comunicación con plataformas digitales direccionadas a los diferentes segmentos con estrategias directas para cada uno.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan cadenas de farmacias como FARMAENLACE (Medicity), Coprporacion GPF (Fybeca), Grupo Difare (Cruz Azul), con la introducción de productos y pauta en revistas especializadas. Esta estrategia que servirá para abrir nuevos mercados aumentando los canales de distribución generando posicionamiento de marca en nuevos mercados de consumo.

#### 4.1.1. Propuesta de implementación

El plan de mejoramiento de la empresa JM MEDICAL implica una ampliación que representa cambios en la estructura interna no solo en el ámbito laboral sino también la parte de la infraestructura de la empresa con la creación de un área de marketing, es importante mencionar que la mejora es integral, pues al especializar las actividades y potenciar el trabajo de cada una de las áreas, con un positivo resultado será favorable para toda la empresa.

Las mejoras se realizarán de manera paulatina con respecto a las áreas intervenidas, el inicio de la gestión es adecuar las oficinas con materiales necesarios para los trabajadores manteniendo un ambiente laboral estable. Al crear una nueva área donde es necesario contar con personal técnico para generar mayor especialización, es decir que para potenciar el cambio se necesita contratar recursos que se encarguen de cada una de las actividades del área de Mercadeo.

La base de la mejora es además de separar el área comercial del enfoque a una visión mejorada y amplia donde la orientación sea al mercado, mas no al cliente, es así que también hay que discernir las actividades que se encargan las ventas netamente y las de inducir la compra en el consumidor y el potenciar la marca.

Específicamente se debe mencionar al detalle las estrategias y los recursos que se utilizarán en el plan de marketing que servirán para la construcción de marca dependiendo del segmento al que la empresa se quiere dirigir.

La empresa JM MEDICAL por la naturaleza y usos del producto se enfoca a clientes corporativos, las ventas que se realizan un 80% son para este segmento con el cual la comunicación difiere un poco del otro grupo objetivo que son clientes-usuarios.

Para mencionar las estrategias por segmento de mercado debemos tener claro lo que cada grupo objetivo quiere de la marca, es decir, que los beneficios buscados difieren de los unos a los otros por cuanto se deben dividir las estrategias por necesidades y satisfacción dependiendo del mercado objetivo.

## **CLIENTES CORPORATIVOS (B2B)**

Los clientes corporativos buscan beneficios centrados en características como formas de pago, financiamiento, calidad de los productos, exclusividad, precio y beneficios tecnológicos, este tipo de clientes tiene una visión más amplia pues buscan atributos para satisfacer las necesidades propias y de sus clientes.

El tipo de comunicación también es diferente las herramientas se deberán realizar en medios digitales para generar contacto con cada cliente, en este caso se aplica la venta relacional y directa.

Las estrategias principales aplicables para este proyecto se dividen en las actividades para abrir nuevos mercados (disparar- captación), las de comunicación (considerar- fidelización) y las de reconocimiento (evaluación- posicionamiento)

### **CAPTACIÓN**

- Ampliar horizontes, quiere decir expandir los mercados, abrir cuentas en nuevos nichos de mercados, como habíamos mencionado los ancianitos, los centros infantiles o gimnasios, estrategias de introducción a farmacéuticas; enfocándose en aumentar los usos y beneficios de los productos a nuevos mercados.
- Se contratará un ejecutivo de ventas, el mismo que se encargará de abrir cuentas en los nuevos mercados, buscando nuevos clientes potenciales que quieran invertir en la empresa.
- Se realizaran demostraciones en cada empresa para potenciar los atributos de los productos y así concretar la venta.
- Gestionar con eventos relacionados para el segmento meta como las conferencias sobre el cuidado de la salud con eventos alternos sobre emprendimientos nuevas empresas, apertura de gimnasios, escuelas, spas.
- Participar en ferias de medicina o de innovación tecnológica de equipos médicos donde se enfatice la calidad de los productos versus el tiempo de durabilidad a nivel nacional, congresos médicos donde las clínicas de rehabilitación puedan encontrar en nuestros productos alianzas y productos complementarios con los tratamientos.

## FIDELIZACIÓN

Este tipo de estrategias se enfocan en mantener los clientes actuales satisfechos, incentivarlos a realizar recompra con un nivel de fidelización de 50 % incremental de acuerdo al total de clientes actuales.

- Realizar incentivos de compra por medio de promocionales estacionarias, es decir por un periodo de tiempo no prolongado para no cambiar de perspectiva ante el cliente en este caso se puede aplicar (el segundo a mitad de precio, un sampling de nuevos productos, descuentos por volumen de ventas).
- Reestructurar las políticas de compra de los clientes para manejar nuevas formas de financiamiento basados en el volumen de compra.
- Realizar capacitaciones de nuevas tecnológicas con usos de los productos, donde las invitaciones sean directas y exclusivas a cada cliente.
- Invertir en un CRM para potenciar el servicio post-venta, personalizada para cada uno de cada cliente generando una fidelización con la marca.

## EVALUACIÓN

Integrar herramientas de comunicación para los clientes rediseñando las plataformas de información como la página web, e-mails, con la que trabaja la empresa. (Con diseñadores innovadores)

- Realizar samplings de productos a los clientes con mayores volúmenes de ventas, y recomienden los productos a los clientes.

## CONSUMIDORES FINALES (B2C)

Los consumidores son un que difiere del anterior, pues la necesidades buscadas se enfocan en gran medida en usos del producto, pues el grupo objetivo es el usuario directo, por esa razón es importante enfatizar en las características tangibles, donde el consumidor se relacione con el producto con ello podemos inducir la compra

Para este tipo de mercado se realizan las mismas estrategias pero con un enfoque más amplio, pues por la magnitud del segmento y volumen de compra se ocupan diferentes herramientas de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

La captación de los nuevos clientes en este segmento es más compleja, pues directamente no se puede generar comunicación con cada uno, las herramientas masivas de comunicación son las factibles por el tipo de segmento.

Específicamente, en este caso se apunta a los deportistas, a la familia en general, es decir, que el segmento potencial son personas activas, como por ejemplo los clientes de los gimnasios, las madres de familia de los colegios, los deportistas, las personas que compran sus medicamentos en redes de farmacias de target medio-alto.

- La venta no se realiza en el punto de venta con asesoría comercial, acerca de los beneficios de cada uno de los productos.
- Las demostraciones de las características de uso y beneficio, se realizan en lugares de visita masiva con activación de introducción de la marca en el punto de venta, es decir donde las personas compran productos de cuidado de la salud.
- Las activaciones de marca y las campañas BTL fuera de farmacias, eventos deportivos (motocrós, carreras, ciclismo)
- Todo tipo de material POP dentro del punto de venta que incentive a la compra impulsiva.

## CONSIDERAR

Para este tipo de segmento es más fácil sustituir un producto por otro, es importante que los consumidores-usuarios del producto encuentren una diferenciación que no sea directamente en el precio sino en la calidad del producto, el segmento objetivo buscan objetivos por el lado de los atributos como la durabilidad y los beneficios que brinda el producto al consumidor.

- Realizar incentivos de compra por medio de promocionales estacionarias.
- Los descuentos en porcentajes de los productos con relación al total de la venta, rebajas es importante para este canal.
- Realizar capacitaciones de nuevas tecnológicas con usos de los productos, donde las invitaciones sean directas y exclusivas a cada cliente.

- El servicio de asesoría antes, durante y después de la venta por parte del personal comercial incentiva a la compra.
- Invertir en un CRM para potenciar el servicio al cliente generando una fidelización con la marca.

## **EVALUACIÓN**

- Realizar campañas BTL con varias activaciones de marca dentro y fuera de los puntos de venta, en lugares estratégicos que visitan los posibles clientes utilizando cosas innovadoras.
- Realizar campañas en Medios Masivos en este caso en la RADIO solo en la ciudad de Quito para llegar al segmento que se apunta en este caso los deportistas, los consumidores de gimnasios
- Utilizar marketing on-line (social media)
- Buscar alianzas estratégicas con cadenas de farmacias para realizar sampling o muestreo en cada una de las farmacias en las que se fomenten la venta en nuevos nichos de mercado.

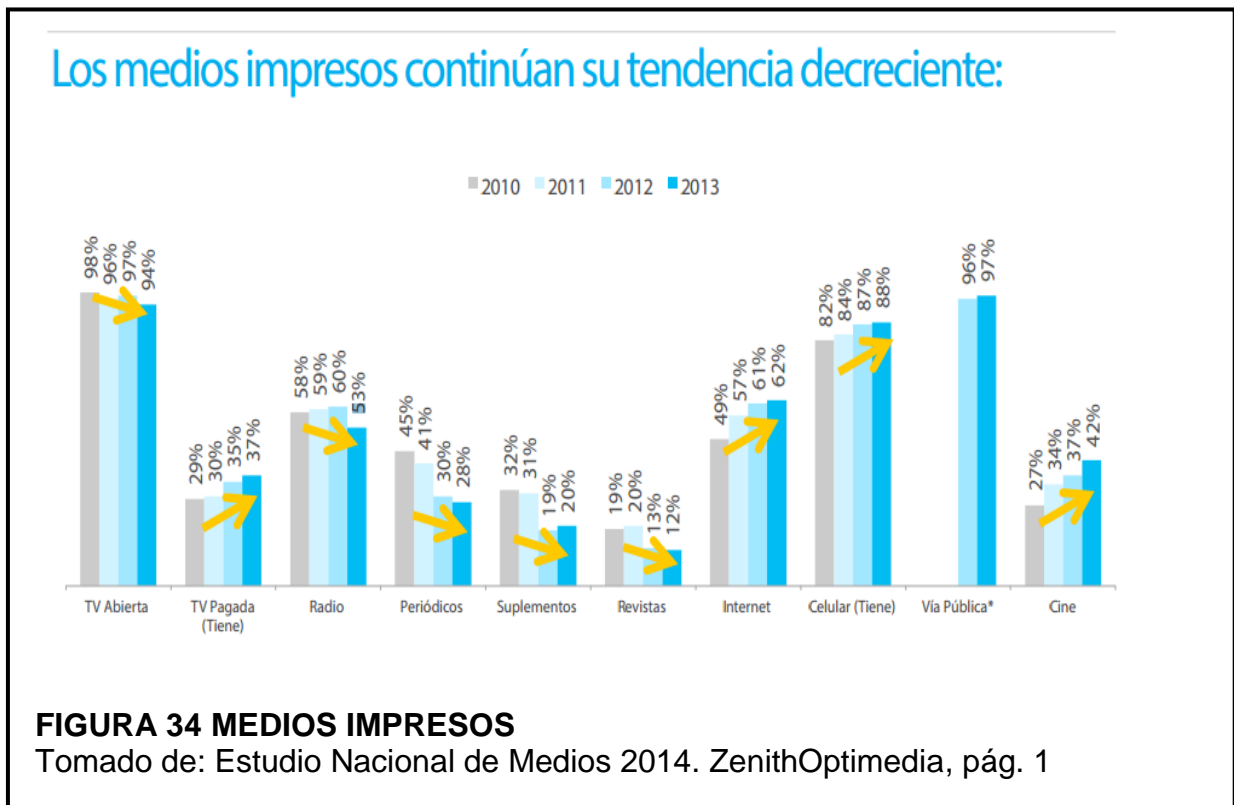
El establecimiento de los medios en los que la empresa difundirá el concepto y el mensaje a los clientes, se basa en un análisis en primer lugar de los medios con mayor difusión e interés para el segmento correcto, es decir que para realizar una propuesta con plan de medios es importante investigar tomando en cuenta las tendencias en los últimos años, los hábitos del grupo objetivo, y no menos importante el mensaje de la empresa por el medio correcto

### **Estudio Nacional de Medios.**

Es un estudio que se realiza para cuantificar la demanda de cada uno de los medios actuales de comunicación para el cliente, con el objetivo de gestionar los esfuerzos de marketing al canal correcto, esto representa una oportunidad para las empresas.

El ultimo estudios sobre las tendencias de comportamiento de los consumidores donde se evidencias los medios actuales que los segmentos usan para obtener información de las empresas y para su vida cotidiana, dicho estudio se realiza cada año y se lo presenta a principios del siguiente año, en este caso el último fue en el 2013, con este análisis sustentamos la elección de

medios que la empresa realiza para exponer la información necesaria en cuanto a los segmentos.



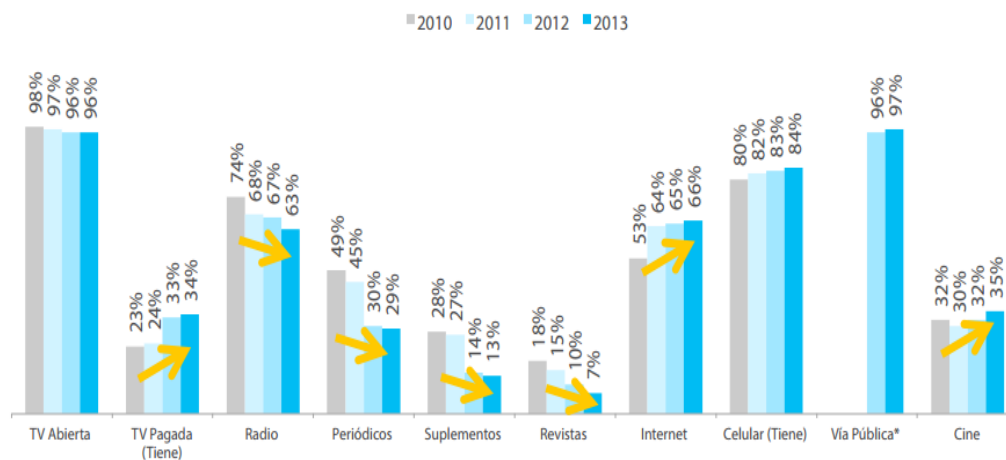
El medio impreso representa para la empresa una oportunidad pues el segmento meta tiene un hábito de lectura y búsqueda de información para aprender nuevas tendencias de consumo, así también la investigación de nuevos productos.

La empresa JM MEDICAL realizara una inversión en medios impresos como pauta en revistas especializadas (deportes), alianzas estratégicas con farmacéuticasFYBECA, como distribuidor de una categoría de productos enfocados para los usuarios directos, en la revista QUITO SALUD, apunta a un segmento empresarial, para obtener mayor alcance.

Específicamente la compañía ve la necesidad de gestionar todos sus esfuerzos de marketing, en la ciudad de Quito, es decir que como primer punto de comunicación y posicionamiento de marca es en dicha ciudad.



## En el resto de la Sierra hay más gente consumiendo Internet:



**FIGURA 35 EVOLUCION DEL CONSUMO DE MEDIOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

Tomado de: Estudio Nacional de Medios 2014. ZenithOptimedia. pág. 3

Los segmentos definidos en el capítulo anterior, nos indican los nuevos nichos de mercado a los que la empresa debe aumentar la comunicación para atraer a nuevos clientes, en el año uno de la inversión se centra en las principales actividades que la empresa debe realizar que son el captar nuevos clientes, fidelizar clientes antiguos y generar creación de marca. JM MEDICAL aumento la confianza en los medios actuales con el análisis de los hábitos de consumo de sus potenciales clientes con el auge actual del internet a continuación detalla

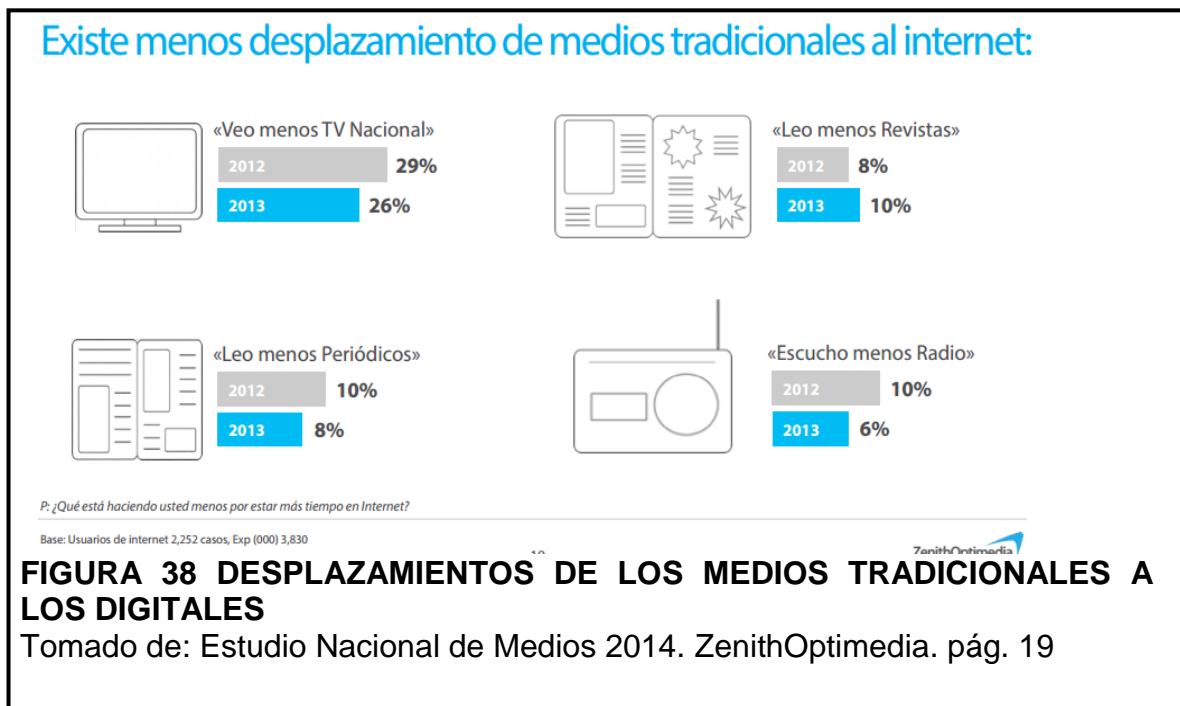
### ¿'Canibalización' del Internet?...

«Siento que estoy haciendo menos otras cosas por estar más tiempo en Internet...»



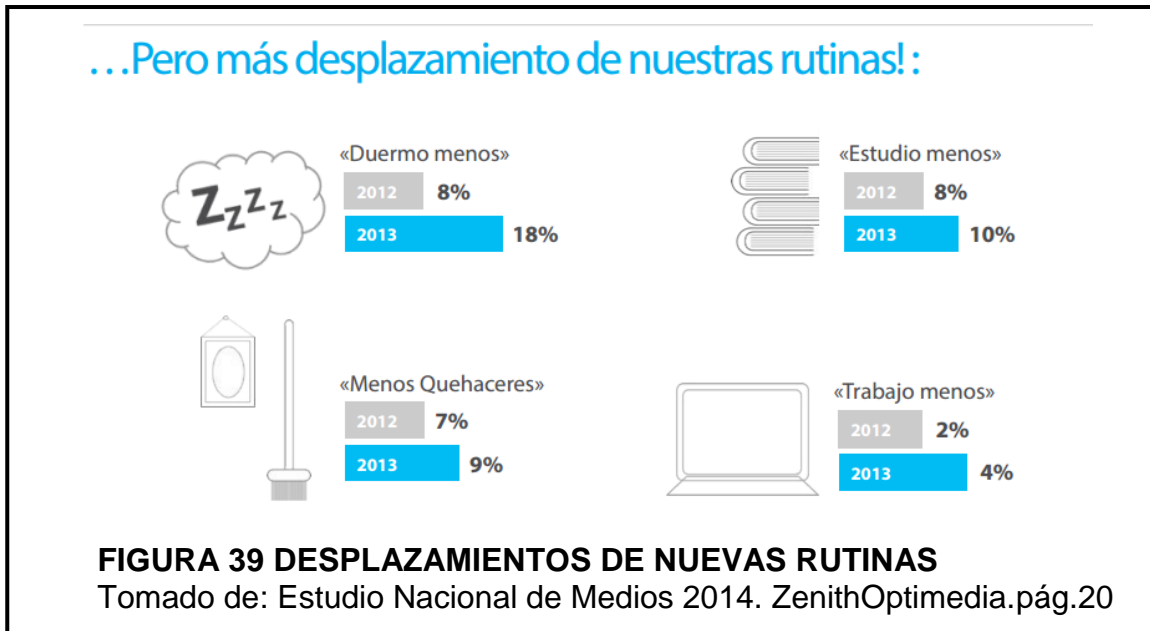
**FIGURA 36 EL CONSUMO ACTUAL DEL INTERNET** Tomado de: Estudio Nacional de Medios 2014. ZenithOptimedia. Pág. 17

Es importante conocer las tendencias de consumo de los medios actuales para generar una idea acerca de la herramienta óptima para difundir la información ya sea a los consumidores o los clientes.



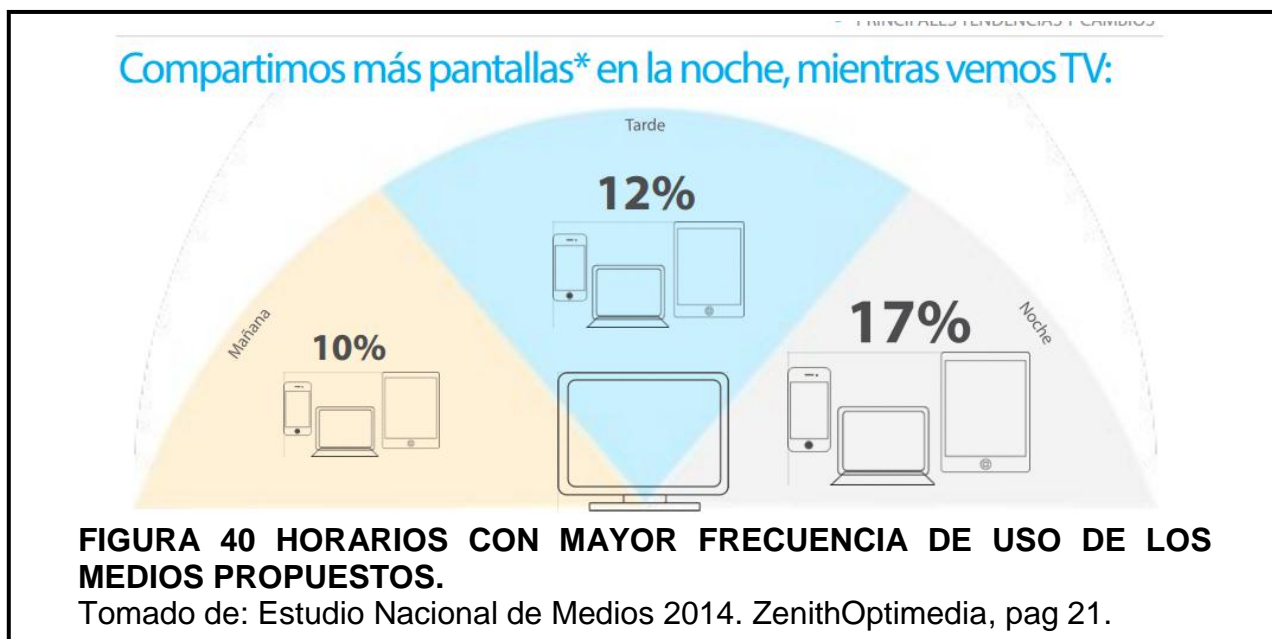
Este análisis comparativo nos confirma la necesidad de invertir en medios digitales para potenciar las mejoras de comunicación de la empresa por las vías correctas a cada segmento. Es importante tomar en cuenta que así como

adoptamos nuevas tendencias de consumo reducimos otros para obtener mayores beneficios.

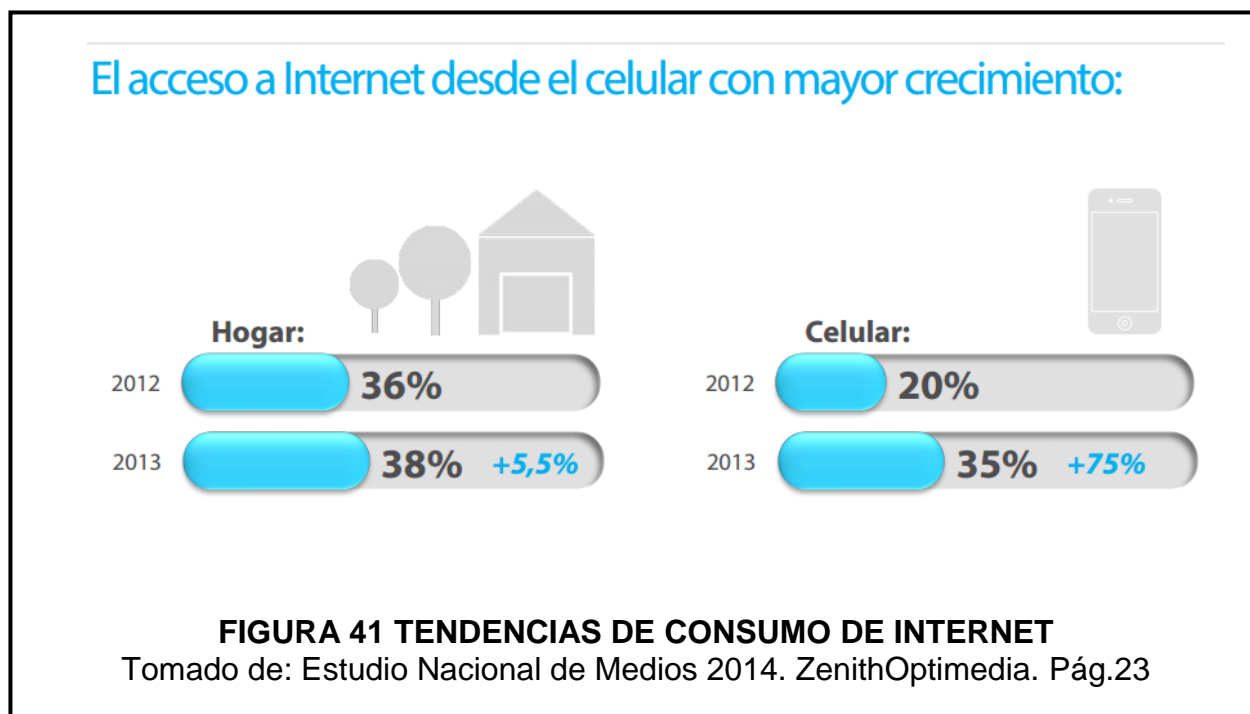


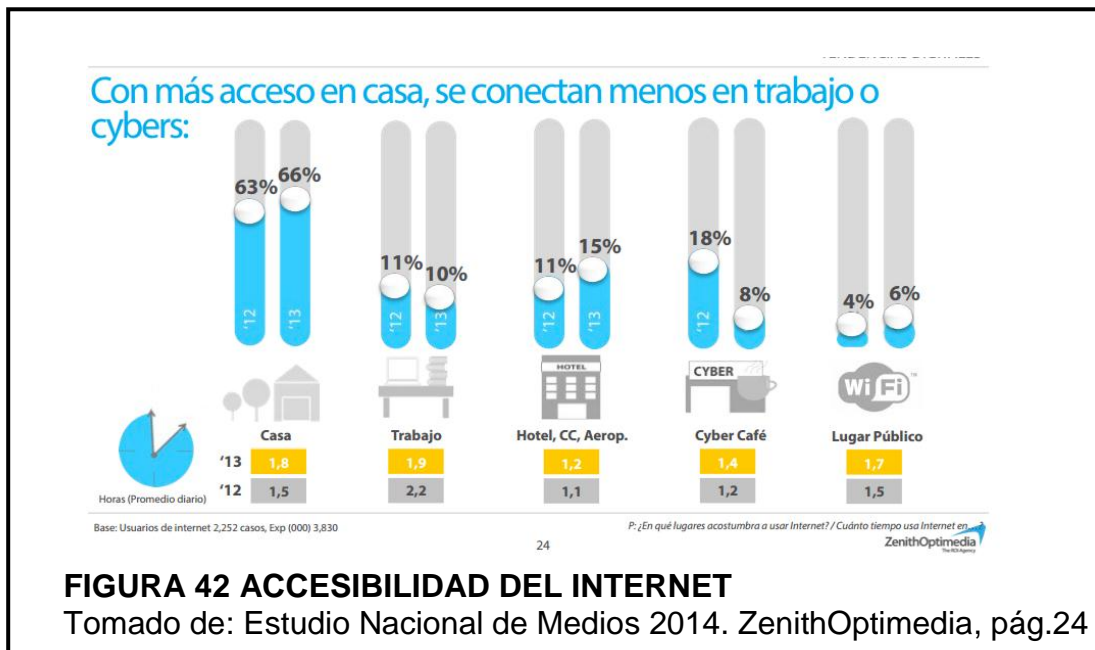
La tendencia de aumentar el consumo de los medios digitales acelera la introducción rápida de los mismos en el mercado como herramientas cada vez más eficientes, con respuestas mayormente rápidas, la propuesta que diseña las estrategias para la empresa JM MEDICAL, está alineada a la utilización de estos medios pues es evidente que es la forma más eficiente y de menor costos para la empresa, al referirnos a eficiencia hablamos de que el estudio de la segmentación refleja que el segmento objetivo de la empresa tienen mayor contacto con los medios propuestos.

Es importante manifestar el comportamiento general de las personas con accesibilidad a estos medios, es decir que así como hemos mencionado los segmentos de mercado de JM MEDICAL son personas promedio de un nivel socioeconómico estable y con facilidades de endeudamiento o crédito, que tiene en su estilo de vida acceso a diferentes tipos de herramientas que sirven como vía de acceso a estos medios, a continuación se refleja la tendencia del horario en el que las personas están mayormente aptas para recibir información sobre la empresa

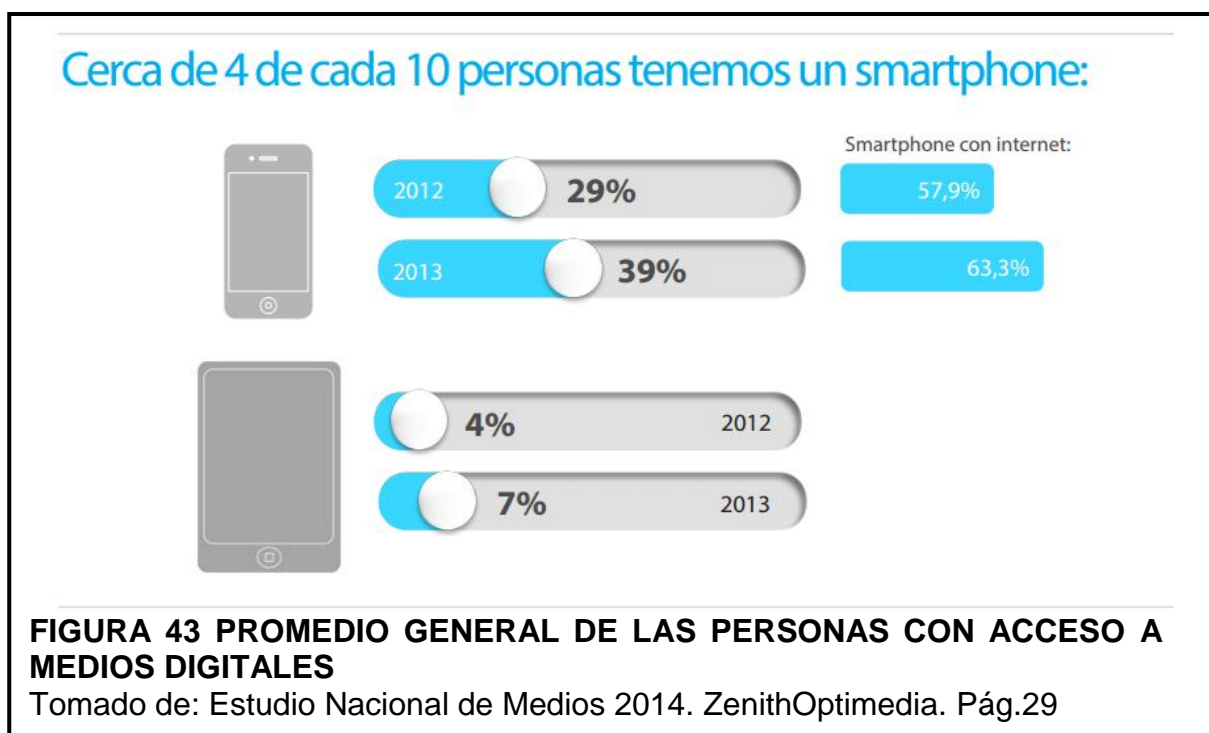


El acceso a internet es cada vez más frecuente pues es así que las personas invierten más en comunicación y acceso a internet, este proceso va acelerando año tras año.





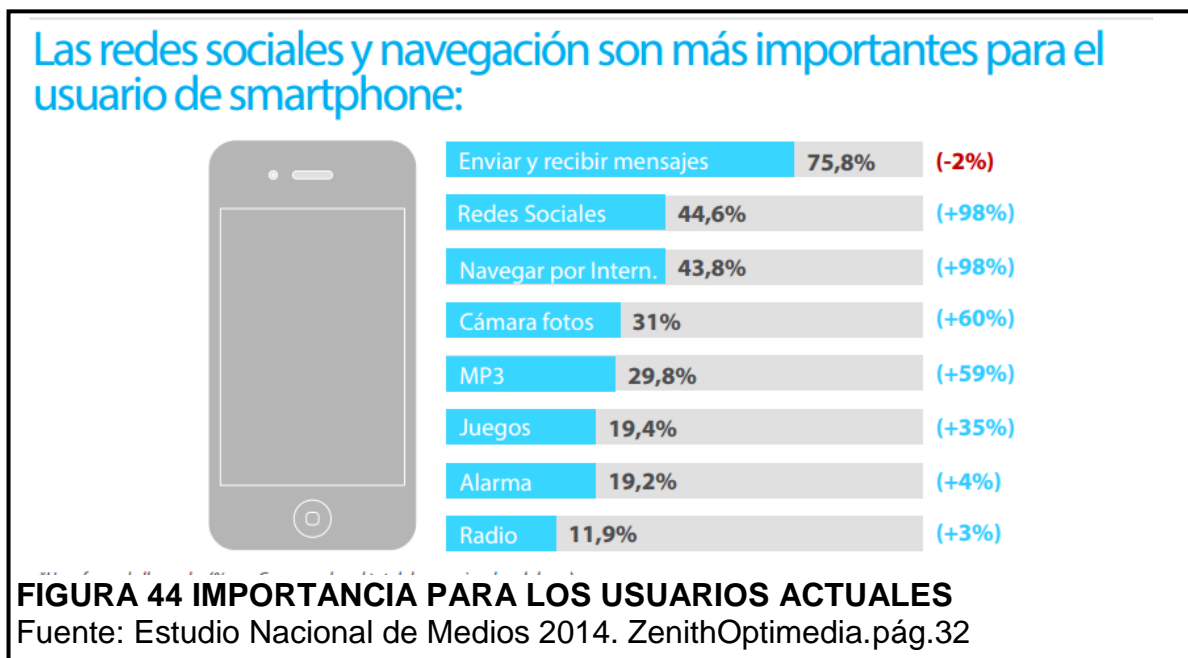
La investigación de las tendencias actuales nos facilita la determinación de la estrategia de medios que debe ser implementada en la empresa con una integración de los medios que tienen mayor uso en los últimos años.



La tecnología actual va mas allá de una necesidad es un estilo de vida, es así que las personas han introducido varios implementos de la tecnología a su vida diaria, los ordenadores en las empresas que cada día generan mayor demanda

de actualizaciones en cuanto a tecnología, los celulares son otro implemento de mucha funcionalidad para el desarrollo de la sociedad.

El internet visto como una herramienta de comunicación e información aumente el nivel de interés y conocimiento de las marcas, pues los consumidores actuales pueden obtener información de cada una de las empresas que mucho antes de realizar publicidad, JM MEDICAL aumenta su potencial participando en redes sociales, pues son actualmente los medios de difusión de un mensaje rápidamente y con mayor alcance.



Después de realizar el análisis y sustentar las nuevas tendencias de uso de la información y los medios que se utilizan para obtenerla, se propone la siguiente implementación de las estrategias bajo las tendencias actuales de los medios de comunicación dirigidos para para cada segmento,

Es así que el mejoramiento de JM MEDICAL implica la implementación de estrategias que potencien el conocimiento de cada uno de los consumidores de la marca sean actuales o potenciales.

Las herramientas y la acción publicitaria de la propuesta se basan en la integración de las dos corrientes de la publicidad que son los medios ATL y los BTL, que generan una mayor eficiencia para lograr los objetivos propuestos.



### ATL Medios masivos

- Pautaje en radio (CANELA, GITANA, FM MUNDO) con cuñas informativas sobre la marca y el producto.
- Revistas especializadas (FYBECA,, REVISTA ESTADIO, DEPORTES QUITO)

### BTL Medios Alternativos

- WrapBuilding
- División Móvil (Publicidad en buses públicos, escolares y taxis)
- Marketing On line - Social Media
- Medios alternativos impresos (FloorGraphic )



## WrapBuilding<sup>15</sup>

Medio de alto impacto, generador de alta recordación y posicionamiento.

Publicidad de gran escala, en lona mesh colocada en edificios ubicados en sectores estratégicos, contando con la iluminación adecuada para que pueda ser visto en la noche.



## Publicidad Movil – Buses

**Exteriores:** Sus mensajes publicitarios son vistos por una mayor cantidad de personas en relación de las que capta la publicidad estática.

Servicio a nivel nacional.

<sup>15</sup>**WrapBuilding:** Vallas publicitarias en forma de lona que se las puede utilizar como medio de comunicación en los edificios de mayor circulación



**Claquetas:** Medio con importante fuerza informativa; es la evolución de la publicidad interna en buses. Se colocan entre 15 y 20 claquetas por bus. Se puede manejar varios mensajes y/o productos a la vez.



### Marketing On line – Social Media

Hoy en día las redes sociales son una herramienta eficaz para promoción de marcas. Un lugar donde diariamente se reúnen cientos de millones de personas para charlar acerca de sus preferencias, es un lugar donde merece la pena estar.

#### FACEBOOK

- Implementación de Fan Page
- Creación y Publicación de anuncio en Facebook ADS

#### TWITTER

- Implementación de Página
- Creación y Publicación de anuncio en Facebook ADS

#### YOUTUBE

- Implementación de Video promocional
- Creación y Publicación de anuncio en Facebook ADS

## Medios impresos innovadores

**FLOOR GRAPHIC<sup>16</sup>:** es un vinil aluminado para aplicaciones en cualquier superficie, tanto para caminar sobre él, como para asfalto y zonas de tránsito vehicular. Es muy adaptable, Resistente al deslizamiento, fácil instalación y excelente costo.



**FIGURA 48 EXPRESIÓN GRAFICA DE FLOOR GRAPHIC**  
Tomado de: propuesta de la agencia ANDROMAKA, 2014

## Activaciones de Marca Interactivas

**NO DIGITALES:** Juegos interactivos, donde los usuarios al mismo tiempo que se divierten, se relacionan directamente con la marca. A más de crear las ideas de juegos o actividades, se elaboran y se producen todas las piezas gráficas o elementos publicitarios de una manera totalmente creativa.

**DIGITALES:** Son instalaciones que permiten la interacción directa con pantallas en tiempo real entre la concurrencia y la marca que está aplicada en la instalación. Estas instalaciones tienen un altísimo impacto, recordación.

La inversión de JM MEDICAL se distribuye en esfuerzos de marketing y en las tácticas para lograr las estrategias es importante que las estrategias de comunicación sean integrales para obtener mayor alcance, es decir que proyecten el concepto adecuado mediante una amplia comunicación con la mezcla de las herramientas correctas para lograr el conocimiento y posteriormente el posicionamiento deseado por la marca.

<sup>16</sup>FloorGraphic: impresión en cualquier tipo de suelo adecuado, usado como herramienta de comunicación

Es importante evidenciar la cantidad en dólares de las estrategias que serán el apoyo para lograr los objetivos propuestos con la mejora. Comparando la inversión del año base 2013 podemos inferir que los medios que serán utilizados no demandan de inversiones continuas, los mismos que fueron escogidos de acuerdo a la necesidad y a las diferentes estrategias que diseñó la compañía. Las variables como la contratación del personal debe ir en aumento pues como hemos mencionado es importante que la empresa cuente con personal capacitado que se enfoquen en actividades específicas, así como los descuentos en ventas deben disminuir pues los esfuerzos por el posicionamiento y creación de marca deben generar mayor valor para los clientes, en cuanto a los incentivos para la fuerza de ventas que en año 2013 representa el 4% del total, deben aumentar así como las ventas; así también la distribución de los medios y el peso que tiene cada uno sobre la inversión fue estructurada de acuerdo a la necesidad y beneficio de la compañía integrando los dos tipos de herramientas publicitarias para generar una estrategia completa.

Las agencias con las que se va a trabajar son ANDROMAKA en el caso de BTL y con Mayo Publicidad para gestionar los medios ATL.

En la tabla de inversión se detalla el establecimiento del PLAN DE MEDIOS, que está generado en base a la propuesta de comunicación de la empresa tomando como base el año 2013

**TABLA 32****INVERSIÓN COMPARATIVA DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING DE JM MEDICAL**

<b>INVERSIÓN</b>			
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>INVERSION 2013</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
Personal de área de mercadeo	\$ -	\$ 12,552.00	\$ 21,600.00
Incentivos a la fuerza de ventas	\$ 6,000.00	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00
Material POP	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 5,000.00
Pago por eventos (nuevos clientes)	\$ -	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Planes de fidelización (B2B)	\$ -	\$ 7,000.00	\$ 5,000.00
Planes de fidelización (B2C)	\$ -	\$ 8,000.00	\$ 6,000.00
Descuentos en ventas	\$ 48,000.00	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00
Implementacion del CRM	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 1,000.00
Inversión en promocionales varios	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00
Desarrollo e innovación de los productos	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00
Otros (provision)	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
<b>PLAN EN MEDIOS</b>			
<b>ATL</b>			
Revista	\$ -	\$ 3,500.00	\$ 5,000.00
Radio (Cufias Quito)	\$ -	\$ 2,856.00	\$ 5,000.00
<b>BTL</b>			
Wrap Building	\$ -	\$ 850.00	\$ 879.67
División Móvil (Publicidad en buses públicos, escolares y taxis)	\$ -	\$ 1,250.00	\$ 1,293.63
<b>Marketing On line - Social Media</b>			
Pagina web	\$ 2,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,500.00
Redes sociales	\$ 1,300.00	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00
Medios alternativos impresos (Floor Graphic )	\$ -	\$ 510.00	\$ 1,000.00
Activaciones de marca	\$ -	\$ 4,000.00	\$ 7,000.00
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 62,300.00</b>	<b>\$ 86,518.00</b>	<b>\$ 93,273.29</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

Los productos de la empresa se desenvuelven individualmente y se encuentran en diferentes etapas, es por esa razón que el plan estratégico establecido se desarrolla en periodos, es decir que tanto las estrategias como el plan de medios realiza actividades paulatinas según la necesidad de toda la cartera de productos, es por eso que la empresa JM MEDICAL divide las acciones de marketing según el conocimiento o desempeño de los productos, como habíamos mencionado antes la empresa divide su cartera en 3 grandes grupos Premium, estándar y productos complementarios, cada uno se establece en una fase del plan de medios en el que se impulsara el conocimiento del producto avalado siempre por la marca JM MEDICAL cumpliendo el objetivo principal.

**TABLA 33**  
**FASES DE LOS PRODUCTOS EN EL PLAN DE MEDIOS**

PRODUCTOS	MEDIOS					DESARROLLO E INNOVACIÓN			ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN		
	PERIODOS DE DURACIÓN										
	1-6 MESES	1-3 MESES	1-6 MESES	12 MESES	6 MESES	6 MESES	12 MESES	12 MESES	12 MESES	12 MESES	12 MESES
REVISTAS	RADIO	BTL	POP	MKT DIGITAL	PACKAGING	SHARE	DISTRIBUCION	FUERZA DE VENTAS	CANAL B2B	CANAL B2C	
Equipos de Rehabilitación	X	X	X	X	X		X		X	X	X
Equipos de Estética	X	X	X	X	X		X		X	X	X
Implementos de rehabilitación	X			X	X	X	X	X	X	X	X

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

Para el desarrollo del plan estratégico la propuesta divide en tres etapas, medios, desarrollo e innovación y estrategias de fidelización: con tiempos de duración, en el que la cartera de productos establece en la inserción de cada grupo con participación paulatina.

Es importante conocer el precio y los medios que van a ser utilizados para realizar la comunicación con los costos incurridos, en el caso de los medios ATL detallados a continuación.

**TABLA 34**  
**REPRESENTACIÓN DE LOS COSTOS DE LOS MEDIOS ATL**

CUÑAS DE RADIO					
MEDIO	HORARIO	PROGRAMA	NO AVISOS	TARIFA NEG	TOTAL
CANELA	07H00-19H00	ROTATIVA	55	8.50	663
		CUÑAS 20" LUNES A VIERNES			
		CUÑAS 20" SABADO Y DOMINGO	23		
			78		
GITANA	07H00-19H00	ROTATIVA	67	8	648
		CUÑAS 20" LUNES A VIERNES			
		CUÑAS 20" SABADO Y DOMINGO	14		
			81		
FM MUNDO	07H00-19H00	ROTATIVA	100	15	1500
		CUÑAS 20" LUNES A VIERNES			
		CUÑAS 20" SABADO Y DOMINGO	0		
<b>TOTAL</b>			100		<b>2811</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

El pautaaje en prensa depende de las revistas seleccionadas, la empresa estableció la importancia de relacionarse estratégicamente con empresas especializadas como habíamos mencionado antes cadenas de farmacias. Que faciliten la venta de los productos llegando de forma efectiva al grupo objetivo.

**TABLA 35**  
**MEDIOS IMPRESOS**

PAUTAJE DE REVISTAS					
MEDIO	# DE PAGINAS	INFORMACION	REPETICIONES	TARIFA NEG	TOTAL
REVISTA FYBECA	1	PROMOCIONES EN ULTIMAS PAGINAS CON SAMPLING	3 ANUALES	500.00	1500
MEDICAL HOME QUITO	2	PAGINAS PRINCIPALES CON SAMPLING	4 ANUALES	250	1000
DEPORTE QUITO	1	TIPS DE INFORMACION DE PREVENCIÓN DE SALUD	3 ANUALES	348.5	1045.5
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>		<b>3545.5</b>

Tomado de: Datos de la empresa, 2014

#### 4.1.2. Cronograma de implementación

La propuesta de cambio debe establecer un cronograma de actividades para tener un control sobre lo establecido, el mismo que deberá tener coherencia con las estrategias en los períodos establecimiento de las herramientas de marketing.

**TABLA 36**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA MEJORA DE JM MEDICAL.**

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prestamo	x	x																										
Ampliación de la bodega		x																										
Limpieza de la bodega			x																									
Pintura de la bodega				x																								
Compra de material de oficina						x																						
Compra de los equipos de oficina						x																						
Recepción de los perfiles							x																					
Entrevistas con los aspirantes							x	x																				
Proceso de Selección								x	x																			
Contratación del personal									x																			
Capacitación del personal nuevo										x																		
Implementación de procesos de trabajo											x																	
Delimitación de estrategias de marketing												x																
Implementación de un nuevo proceso de servicio al cliente													x															
Implementación de CRM														x														
Medios Digitales															x	x	x	x	x									
Estrategias ATL																			x	x								
Estrategias BTL																					x	x	x	x				
Evaluación de resultados					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

## 4.2. Evaluación financiera

La propuesta de mejoramiento de JM MEDICAL debe ser evaluada de acuerdo a los costos incurridos por la empresa a partir de dicho mejoramiento, es así que la empresa debe hacer un análisis partiendo de lo que la empresa cuenta como solvencia financiera y el apalancamiento que será el que determine cuanto la empresa se endeudara para realizar los cambios estratégicos propuestos, es así que para aumentar el nivel de factibilidad del proyecto es necesario presentar como actualmente se encuentra la empresa.

**TABLA 37**  
**COMPARACIÓN DE LA SOLVENCIA ACTUAL DE LA EMPRESA JM MEDICAL, CON LA INVERSIÓN**

CONCEPTO		USD
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	Oficina	\$ 45,800.00
	vehiculos	\$ 32,639.94
	Maquinaria y Equipos	\$ 1,500.00
	Insumos y repuestos de equipos	\$ -
	Herramientas	\$ 843.54
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 80,783.48</b>
INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 1,500.00
	Gastos de Publicidad	\$ 19,466.00
	Gastos de Puesta en Marcha	\$ 2,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 23,466.00</b>
CAPITAL DE TRABAJO	Materiales Directos	\$ 255.00
	Mano de Obra Directa	\$ 4,342.21
	Mano de Obra Indirecta	\$ -
	Suministros	\$ 65.67
	Mantenimiento	\$ 30.15
	Administrativos	\$ 823.65
	<b>TOTAL</b>	
<b>TOTAL INVERSION EMPRESARIAL JM MEDICAL</b>		<b>\$ 109,766.15</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 38**  
**CÁLCULO ANUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO**

TOTAL ACIVOS		CAPITAL PROPIO	CAPITAL FINANCIADO
Activos Fijos Tangibles	\$ 80,783.48	\$ (1,451.95)	\$ 82,235.43
Activos Fijos Intangibles	\$ 23,935.28	\$ 23,935.28	
Capital de Trabajo	\$ 5,516.68	\$ 5,516.68	
<b>TOTAL USD</b>	\$ 110,235.43	\$ 28,000.00	\$ 82,235.43
		\$ 28,000.00	

\$ 110,235.43	100%
\$ 82,235.43	75%
	25%

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 39**  
**ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA**

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL (USD)
Oficina	\$ 45,800.00
vehiculos	\$ 32,639.94
Maquinaria y Equipos	\$ 1,500.00
Insumos y repuestos de equipos	\$ -
Herramientas	\$ 843.54
<b>TOTAL</b>	\$ 80,783.48

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014



**TABLA 40**  
**ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA**

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL ANUAL (USD)
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	\$ 1,500.00
Gastos de Publicidad	\$ 19,466.00
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 2,500.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 23,466.00</b>
Imprevistos	2% \$ 469.28
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23,935.28</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 41**  
**CÁLCULO DE LOS ACTIVOS (OFICINA)**

### Oficina

DESCRIPCIÓN	Cantidad M2	VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL ANUAL (USD)
Oficina	80	\$ 135.00	10800
<b>SUBTOTAL</b>	<b>80</b>	<b>\$ 135.00</b>	<b>\$ 10,800.00</b>
Imprevistos	2%	\$ 2.70	\$ 215.98
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>\$ 137.70</b>	<b>\$ 11,015.98</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 42**  
**CÁLCULO DE LOS ACTIVOS (VEHÍCULOS)**

<b>Vehiculos</b>				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	Cantidad	VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL ANUAL (USD)
Camioneta 4x2	1	1	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00
<b>SUBTOTAL</b>		1	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00
<b>Imprevistos</b>	<b>2%</b>		\$ 639.94	\$ 639.94
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>\$ 32,639.94</b>	<b>\$ 32,639.94</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 43**  
**COSTOS DE HERRAMIENTAS PARA SERVICIO TÉCNICO**

<b>HERRAMIENTAS</b>			
DESCRIPCIÓN	Cantidad	VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL ANUAL (USD)
Playos	2	\$ 40.00	\$ 80.00
Medidores de voltaje	2	\$ 120.00	\$ 240.00
Destonilladores	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Reguladores	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Cintas adhesivas	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Fusibles	2	\$ 4.00	\$ 8.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>11</b>	<b>\$ 657.00</b>	<b>\$ 827.00</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>2%</b>	\$ 13.14	1654%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>\$ 670.14</b>	<b>\$ 843.54</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

Podemos evidenciar con el resumen que la empresa cuenta con activos tangibles e intangibles, mano de obra y capital de trabajo suman un total de \$109,766.15 dólares que sirven para realizar un análisis comparativo y establecer el nivel de apalancamiento que representa casi el 40% para realizar el proyecto a continuación se detalla la deuda del plan, es decir la inversión que la empresa debe realizar, es decir el préstamo que la empresa necesita para la

gestión del mejoramiento que es de \$90.000,00 dólares, a una tasa del 9.25%, para endeudamientos para emprendimientos, en periodos de 24 meses, pagando una cuota fija de \$ 3766,34 mensualmente.

**TABLA 44**  
**PRÉSTAMO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO**

No	PERIODO	PRÉSTAMO	CAPITAL	INTERES	CUOTA	SALDO
1	1	\$ 82,235.43	\$ 3,766.34	\$ 633.90	\$ 3,132.45	\$ 79,102.98
2	2		\$ 3,766.34	\$ 609.75	\$ 3,156.59	\$ 75,946.39
3	3		\$ 3,766.34	\$ 585.42	\$ 3,180.92	\$ 72,765.47
4	4		\$ 3,766.34	\$ 560.90	\$ 3,205.44	\$ 69,560.02
5	5		\$ 3,766.34	\$ 536.19	\$ 3,230.15	\$ 66,329.87
6	6		\$ 3,766.34	\$ 511.29	\$ 3,255.05	\$ 63,074.82
7	7		\$ 3,766.34	\$ 486.20	\$ 3,280.14	\$ 59,794.68
8	8		\$ 3,766.34	\$ 460.92	\$ 3,305.43	\$ 56,489.25
9	9		\$ 3,766.34	\$ 435.44	\$ 3,330.91	\$ 53,158.34
10	10		\$ 3,766.34	\$ 409.76	\$ 3,356.58	\$ 49,801.76
11	11		\$ 3,766.34	\$ 383.89	\$ 3,382.46	\$ 46,419.31
12	12		\$ 3,766.34	\$ 357.82	\$ 3,408.53	\$ 43,010.78
13	13		\$ 3,766.34	\$ 331.54	\$ 3,434.80	\$ 39,575.97
14	14		\$ 3,766.34	\$ 305.06	\$ 3,461.28	\$ 36,114.70
15	15		\$ 3,766.34	\$ 278.38	\$ 3,487.96	\$ 32,626.74
16	16		\$ 3,766.34	\$ 251.50	\$ 3,514.85	\$ 29,111.89
17	17		\$ 3,766.34	\$ 224.40	\$ 3,541.94	\$ 25,569.95
18	18		\$ 3,766.34	\$ 197.10	\$ 3,569.24	\$ 22,000.71
19	19		\$ 3,766.34	\$ 169.59	\$ 3,596.76	\$ 18,403.95
20	20		\$ 3,766.34	\$ 141.86	\$ 3,624.48	\$ 14,779.47
21	21		\$ 3,766.34	\$ 113.93	\$ 3,652.42	\$ 11,127.05
22	22		\$ 3,766.34	\$ 85.77	\$ 3,680.57	\$ 7,446.48
23	23		\$ 3,766.34	\$ 57.40	\$ 3,708.94	\$ 3,737.53
24	24		\$ 3,766.34	\$ 28.81	\$ 3,737.53	\$ (0.00)

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

#### 4.2.1. Costos involucrados

Los costos involucrados detallados a continuación serán los incurridos en la mejora y que la empresa debe asumir para la puesta en marcha de la propuesta, entre los que se toman en cuenta son los sueldos y salarios de las

personas contratadas para el área de Mercadeo, la mano de obra indirecta en este caso los diseñadores, los gastos administrativos también representan un costo anual que hay que asumir, incrementando así el costo total es decir lo que le cuesta realmente a la empresa.

**TABLA 45**  
**INVERSIÓN EN MATERIAL POP**

**Materiales Directos**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	VALOR UNITARIO (USD)	VALOR MENSUAL (USD)	VALOR AÑO 4 (USD)	VALOR TOTAL (USD)
Material POP	25	300	\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 10.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Imprevistos 2%			\$ 0.20	\$ 5.00	\$ 60.00	\$ 60.00
<b>TOTAL</b>			\$ 10.20	\$ 255.00	\$ 3,060.00	\$ 3,060.00

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 46**  
**MANO DE OIBRA DIRECTA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	VALOR MENSUAL (USD)	VALOR ANUAL (USD) AÑO 0	VALOR ANUAL (USD) AÑO 1	VALOR ANUAL (USD) AÑO 2	VALOR ANUAL (USD) AÑO 3	VALOR TOTAL (USD)
Trabajador permanente	2	1	\$ 700.00	\$ 8,400.00	\$ 8,668.80	\$ 8,946.20	\$ 9,232.48	\$ 35,247.48
Trabajador permanente	2	1	\$ 346.00	\$ 4,152.00	\$ 4,152.00	\$ 4,152.00	\$ 4,152.00	\$ 16,608.00
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 1,046.00	\$ 12,552.00	\$ 12,820.80	\$ 13,098.20	\$ 13,384.48	\$ 51,855.48
Imprevistos 2%			\$ 20.92	\$ 251.04	\$ 256.42	\$ 261.96	\$ 267.69	\$ 1,037.11
<b>TOTAL</b>			\$ 1,066.92	\$ 12,803.04	\$ 13,077.22	\$ 13,360.17	\$ 13,652.17	\$ 52,892.59
INFLACIÓN	3.20%							

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

En los costos que representan para la empresa es importante mencionar también los seguros que la empresa paga por los equipos médicos al importarlos, los ICOTERMS que garantizan la devolución y la delimitación de la responsabilidad de cada uno de los involucrados en el negocio.

TABLA 47

## SEGUROS Y GARANTÍAS

DESCRIPCIÓN	VALOR (USD)	PORCENTAJES	VALOR MENSUAL (USD)	VALOR TOTAL ANUAL (USD)
Maquinaria y equipos	\$ 994.50	2%	\$ 1.66	\$ 19.89
Herramientas	\$ 843.54	1%	\$ 0.70	\$ 8.43
Mercadería	\$ 32,639.94	1%	\$ 27.20	\$ 326.37
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 29.56</b>	<b>\$ 354.69</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

TABLA 48

## GASTOS ADMINISTRATIVOS

## Gastos Administrativos

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL MENSUAL (USD)	VALOR TOTAL (USD) AÑO 0	VALOR TOTAL (USD) AÑO 1	VALOR TOTAL (USD) AÑO 2	VALOR TOTAL (USD) AÑO 3	VALOR TOTAL (USD)
Administrador	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 9,907.20	\$ 10,224.23	\$ 10,551.41	\$ 40,282.84
Material de limpieza	\$ 15.00	\$ 90.00	\$ 92.88	\$ 95.85	\$ 98.92	\$ 377.65
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 815.00</b>	<b>\$ 9,690.00</b>	<b>\$ 10,000.08</b>	<b>\$ 10,320.08</b>	<b>\$ 10,650.33</b>	<b>\$ 40,660.49</b>
Imprevistos 2%	\$ 16.30	\$ 193.80	\$ 200.00	\$ 206.40	\$ 213.01	\$ 813.21
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 831.30</b>	<b>\$ 9,883.80</b>	<b>\$ 10,200.08</b>	<b>\$ 10,526.48</b>	<b>\$ 10,863.33</b>	<b>\$ 41,473.70</b>

INFLACIÓN

3.20%

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 49**  
**GASTOS FINANCIEROS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL (USD)</b>
CUOTA DE PRESTAMO	\$ 3,766.34
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,766.34</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 201

**TABLA 50**  
**DEPRECIACIONES**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INVERSIÓN (USD)</b>	<b>VIDA UTIL (AÑOS)</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL (USD)</b>
Maquinaria y equipos	\$ 994.50	10	10%	\$ 99.44
Herramientas	\$ 843.54	5	20%	\$ 168.69
Edificios	\$ 32,639.94	20	5%	\$ 1,631.87
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34,477.98</b>			<b>\$ 1,900.01</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

#### 4.2.2. Flujo de caja incremental

TABLA 51  
FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA JM MEDICAL

#### Flujo de Caja

AÑOS	UTILIDAD NETA (+)	DEPRECIAC. (+)	AMORTIZAC. (+)	CAPITAL TRABAJO (+)	VALOR RESIDUAL (+)	INVERSIÓN (-)	PRESTAMO (+)	AMORTIZACIÓN DEUDA (-)	FNC
<b>0</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 102,712.80	\$ 74,712.80	\$ -	-\$ 28,000.00
<b>1</b>	\$ 80,958.53	\$ 502.18	\$ 397.77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,598.68	\$ 72,259.81
<b>2</b>	\$ 88,642.35	\$ 502.18	\$ 397.77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,972.65	\$ 80,569.65
<b>3</b>	\$ 96,983.84	\$ 502.18	\$ 397.77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,290.46	\$ 89,593.34
<b>4</b>	\$ 199,497.92	\$ 502.18	\$ 397.77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,546.16	\$ 192,851.72
<b>5</b>	\$ 217,463.59	\$ 502.18	\$ 397.77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,732.01	\$ 211,631.53
<b>6</b>	\$ 239,536.86	\$ 333.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,842.56	\$ 234,027.79
<b>7</b>	\$ 260,689.92	\$ 333.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,870.33	\$ 256,153.08
<b>8</b>	\$ 283,640.63	\$ 333.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,808.55	\$ 280,165.57
<b>9</b>	\$ 308,540.28	\$ 333.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,648.92	\$ 306,224.85
<b>10</b>	\$ 335,552.83	\$ 333.49	\$ -	\$ 2,555.21	\$ 2,340.65	\$ -	\$ -	\$ 1,381.78	\$ 339,400.40

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

### 4.2.3. Evaluación Financiera

**TABLA 52**

**PROYECCIÓN DE VENTAS A DIEZ AÑOS**

**Ingresos proyectados**

<b>VENTAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Costo Unitario t	\$ 500.00	\$ 516.00	\$ 532.51	\$ 549.55	\$ 567.14	\$ 585.29	\$ 604.02	\$ 623.34	\$ 643.29	\$ 663.88
Utilidad	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
PVP unitario	\$ 1,000.00	\$ 1,032.00	\$ 1,065.02	\$ 1,099.10	\$ 1,134.28	\$ 1,170.57	\$ 1,208.03	\$ 1,246.69	\$ 1,286.58	\$ 1,327.75
Unidades producidas t/año	150	158	165	316	332	348	366	384	403	423
<b>VENTAS PROYECTADAS</b>	<b>\$ 150,000.00</b>	<b>\$ 162,540.00</b>	<b>\$ 176,128.34</b>	<b>\$ 347,317.11</b>	<b>\$ 376,352.82</b>	<b>\$ 407,815.91</b>	<b>\$ 441,909.32</b>	<b>\$ 478,852.94</b>	<b>\$ 518,885.05</b>	<b>\$ 562,263.84</b>

Inflación 3.20%

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014



**TABLA 53**  
**ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA JM MEDICAL**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>											
<b>CONCEPTO</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
	Ventas Brutas	\$ 150,000.00	\$ 162,540.00	\$ 176,128.34	\$ 347,317.11	\$ 376,352.82	\$ 407,815.91	\$ 441,909.32	\$ 478,852.94	\$ 518,885.05	\$ 562,263.84
(-)	Costo de Producción	\$ 6,454.52	\$ 6,661.07	\$ 6,874.22	\$ 16,955.66	\$ 17,498.24	\$ 18,058.18	\$ 18,636.04	\$ 19,232.40	\$ 19,847.83	\$ 20,482.96
<b>(=)</b>	<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 143,545.48</b>	<b>\$ 155,878.93</b>	<b>\$ 169,254.12</b>	<b>\$ 330,361.45</b>	<b>\$ 358,854.58</b>	<b>\$ 389,757.73</b>	<b>\$ 423,273.28</b>	<b>\$ 459,620.55</b>	<b>\$ 499,037.22</b>	<b>\$ 541,780.88</b>
(-)	Gastos Administrativos	\$ 10,200.08	\$ 10,526.48	\$ 10,863.33	\$ 11,210.96	\$ 11,569.71	\$ 11,939.94	\$ 12,322.02	\$ 12,716.32	\$ 13,123.24	\$ 13,543.19
(-)	Depreciaciones	\$ 1,900.01	\$ 1,900.01	\$ 1,900.01	\$ 1,900.01	\$ 1,900.01	\$ 1,731.31	\$ 1,731.31	\$ 1,731.31	\$ 1,731.31	\$ 1,731.31
(-)	Amortizaciones	\$ 3,875.70	\$ 3,875.70	\$ 3,875.70	\$ 3,875.70	\$ 3,875.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=)</b>	<b>Utilidad Neta en Operación</b>	<b>\$ 127,569.69</b>	<b>\$ 139,576.74</b>	<b>\$ 152,615.09</b>	<b>\$ 313,374.79</b>	<b>\$ 341,509.16</b>	<b>\$ 376,086.48</b>	<b>\$ 409,219.95</b>	<b>\$ 445,172.91</b>	<b>\$ 484,182.66</b>	<b>\$ 526,506.37</b>
(-)	Costos Financieros	\$ 575.91	\$ 529.92	\$ 483.57	\$ 436.87	\$ 389.81	\$ 342.38	\$ 294.59	\$ 246.43	\$ 197.90	\$ 148.99
<b>(=)</b>	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 126,993.78</b>	<b>\$ 139,046.82</b>	<b>\$ 152,131.51</b>	<b>\$ 312,937.92</b>	<b>\$ 341,119.36</b>	<b>\$ 375,744.10</b>	<b>\$ 408,925.36</b>	<b>\$ 444,926.48</b>	<b>\$ 483,984.76</b>	<b>\$ 526,357.38</b>
(-)	15% Participación Trabajadores	\$ 19,049.07	\$ 20,857.02	\$ 22,819.73	\$ 46,940.69	\$ 51,167.90	\$ 56,361.61	\$ 61,338.80	\$ 66,738.97	\$ 72,597.71	\$ 78,953.61
<b>(=)</b>	<b>Utilidad Netas antes de Impuestos</b>	<b>\$ 107,944.71</b>	<b>\$ 118,189.80</b>	<b>\$ 129,311.79</b>	<b>\$ 265,997.23</b>	<b>\$ 289,951.45</b>	<b>\$ 319,382.48</b>	<b>\$ 347,586.56</b>	<b>\$ 378,187.51</b>	<b>\$ 411,387.05</b>	<b>\$ 447,403.77</b>
(-)	25% Impuesto a la Renta	26986.18	29547.45	32327.95	66499.31	72487.86	79845.62	86896.64	94546.88	102846.76	111850.94
<b>(=)</b>	<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 80,958.53</b>	<b>\$ 88,642.35</b>	<b>\$ 96,983.84</b>	<b>\$ 199,497.92</b>	<b>\$ 217,463.59</b>	<b>\$ 239,536.86</b>	<b>\$ 260,689.92</b>	<b>\$ 283,640.63</b>	<b>\$ 308,540.28</b>	<b>\$ 335,552.83</b>

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

**TABLA 4.44**  
**VAN DEL PROYECTO PARA 10 AÑOS**

VAN DEL PROYECTO						
AÑOS	FNC	FNCA	10%	15%	TD	TM
			VAN tm	VAN TM		
0	-\$ 28,000.00	-\$ 28,000.00	-\$ 28,000.00	-\$ 28,000.00		
1	\$ 72,259.81	\$ 63,947.60	\$ 65,691.19	\$ 62,834.61	0.13	15%
2	\$ 80,569.65	\$ 63,099.56	\$ 66,587.41	\$ 60,922.23	tm	
3	\$ 89,593.34	\$ 62,095.19	\$ 67,314.20	\$ 58,909.07	10%	
4	\$ 192,851.72	\$ 118,285.96	\$ 131,723.97	\$ 110,263.60		
5	\$ 211,631.53	\$ 114,872.87	\$ 131,411.09	\$ 105,218.27		
6	\$ 234,027.79	\$ 112,416.99	\$ 132,108.09	\$ 101,176.67		
7	\$ 256,153.08	\$ 108,890.88	\$ 131,453.41	\$ 96,297.43		
8	\$ 280,165.57	\$ 105,398.43	\$ 130,706.56	\$ 91,586.62		
9	\$ 306,224.85	\$ 101,950.00	\$ 129,877.34	\$ 87,048.22		
10	\$ 339,400.40	\$ 99,996.90	\$ 130,862.62	\$ 83,894.59		
VAN DEL PROYECTO		922954.39	1089735.88	830151.32		

Adaptado de: Datos de la empresa, 2014

## **CAPITULO V**

### **5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

##### **CONCLUSIONES**

- Se realizó el plan estratégico para la empresa JM MEDICAL el cual permitió redefinir y redirigir esfuerzos para mantener la empresa competitiva en el mercado.
- Se analizó la situación interna de la empresa mediante un diagnostico preliminar y varias matrices, de esta manera se determinó fortalezas y debilidades de la empresa.
- El estudio de la situación externa de la compañía se realizo mediante observaciones del entorno, lecturas, utilizando diferente material bibliográfico, mediante la aplicación de herramientas identificándose amenazas y oportunidades para la empresa.
- Mediante la aplicación de las matrices EFE, EFI, MCD, FODA se determinaron las fases críticas del proceso, diseñándose planes específicos para las áreas comerciales, de mercadeo y financiera, las cuales permitieron estructurar el plan estratégico de marketing.
- En el análisis FODA evidenció que la amenaza más fuerte para la compañía son los aranceles a las importaciones, pues teniendo la distribución directa de una marca extranjera cuenta como un solo proveedor y aumenta el riesgo de abastecimiento de la empresa.
- En el análisis de los aspectos económicos evidenciamos que representa para la empresa una oportunidad de crecimiento económico al tener un superávit en el 2014 de la Balanza comercial equilibrando las exportaciones versus las importaciones al país.

- La nueva ley de restricciones de importaciones para personas naturales representa una oportunidad para la empresa, reduciendo el nivel de compra de los productos extranjeros, abriendo un aumento de la demanda de la empresa.
- Se propuso un plan de mercadeo utilizando el análisis de las 4'ps, es así que se evidencio los errores en el proceso de venta estableciendo lineamientos del desarrollo de este plan, con ello se determino la importancia de las estrategias propuestas de producto, precio, plaza y promoción.
- Se propuso un plan financiero, tomando en cuenta los diferentes diagnósticos tanto internos como externos, de esta manera se visualizó la situación financiera de la empresa, por lo cual es acertado indicar que la empresa debe aplicar el plan estratégico propuesto.
- Con la aplicación de las diferentes estrategias presentadas en este trabajo se espera que la empresa JM MEDICAL, sea competitiva en el mercado aumentado su cuota de mercado y el posicionamiento con herramientas que faciliten la permanencia, reconocimiento y evolución de la marca, de la misma forma, cuente con las estrategias administrativas orientadas al mercado hacia los objetivos de la organización contribuyendo al mejoramiento continuo de la misma.

## 5.2. Recomendaciones

### RECOMENDACIONES

- A los directivos de la compañía se les sugiere implementar el plan estratégico diseñado y propuesto de manera gradual para evitar posibles conflictos entre los trabajadores de la compañía.
- Desarrollar un control periódico a la implementación del plan estratégico mediante una hoja de ruta con los progresos y fracasos que tengan en el proceso, y de esta manera llevar a cabo un proceso documentado del mismo para posteriormente desarrollar las mejoras pertinentes al mismo.
- Se recomienda involucrar a todos los trabajadores en la implementación del plan estratégico y además capacitarlos en las labores a realizar.
- Se recomienda difundir y explicar a todos los trabajadores los beneficios de implementar el plan estratégico diseñado.
- Se recomienda a la organización asumir la planeación estratégica como un método de solución y anticipación a los problemas que pueda tener la compañía.
- Se recomienda difundir de manera clara la misión y visión de la compañía así mismo hacerla parte de la cultura organizacional.
- Se recomienda hacer encuestas periódicas a sus clientes para identificar que necesitan y hacer los cambios pertinentes a los planes establecidos.
- Se sugiere realizar un seguimiento y constante actualización de las herramientas desarrolladas en el curso de la investigación, con el fin de realizar una evaluación y control continuo de los planes propuestos

### REFERENCIAS

Aaker, David A, D.(2005),Strategic market management / David A. Aaker. -- Fourth edition. New York: John Wiley&Sons

Abascal Rojas Francisco, D.(1998), Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico/ 2a edición. -- Madrid : ESIC Editorial

ABAMEDYC, (2014), copy of plagiarims& APA style. Recuperado el 3 de Abril de 2014 de <http://www.abamedyc.com/>

Anderson Rolph. E (2012), Administración en Ventas/ 2da edición.—Mexico: MAcGRAW-HILL Editorial.

Alberto Céspedes Sáenz, C. (2008), Principios de mercadeo, 5a ed. -- Bogotá:Ecoe Ediciones.

Apoyo, Opinión y Mercado.Premios Effie: diez años de efectividad en marketing y publicidad :Perú, 2000- 2010.

Banco Central del Ecuador, C. (2014), copy of plagiarims& APA style. Recuperado el 3 de abril de 2014 de [/www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).

Ecuador en cifras, copy of plagiarims& APA style. Recuperado el 25 de abril de 2014, de [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) copy of plagiarims& APA style. Recuperado 30 de abril de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec), estadísticas 2014.

Jaime Gallo, (2014), Desarrollo de marca PDF, pág. 3.

INTERMEDICA CIA. LTDA. (2014) copy of plagiarims& APA style. Recuperado el 7 de mayo de 2014 de <http://www.intermedica.com.ec/>.

JM MEDICAL, (junio 2014), Como mejorar tu salud, Catálogos de productos, p22-30.

JM MEDICAL, copy of plagiarims& APA style. Recuperado el 3 de abril de 2014 de página web, [www.jmedicalec.com](http://www.jmedicalec.com).

LAMBIN Jeans Jacques, (2003), Marketing Estratégico, Madrid, McGraw- Hill,

MARTINEZ Ribes. JOSEP María, (2002) Fidelizando Clientes, Barcelona. Gestión

Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) copy of plagiarims& APA style. Recuperado el 7 de mayo de 2014 de [www.comercioexterior.gob.ec/comex/](http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/)

Philip Kotler, D (2008), *Introducción al Marketing/ duodécima edición*- Mexico: Pearson Editorial.

Zenith Optimedia, *Estudio Nacional de Medios*, (2014) copy of plagiarims& APA style. Recuperado el 11 de julio de 2014 de [www.zentithoptimedia.com](http://www.zentithoptimedia.com), 2013.pdf



## ANEXOS