



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE
UNA LÍNEA DE ASESORÍA EN REGULACIONES SANITARIAS, DENTRO
DE LA EMPRESA PROTRAUMA S.A.

AUTOR

MAURICIO LUIS NIETO MORENO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE UNA
LÍNEA DE ASESORÍA EN REGULACIONES SANITARIAS, DENTRO DE LA
EMPRESA PROTRAUMA S.A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Administración de
Empresas

Profesor Guía

MSc. María Esther González Huerta

Autor

Mauricio Luis Nieto Moreno

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María Esther González Huerta

MSc.

171313928-3

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Jorge Troncoso Lago

MSc.

175635524-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Mauricio Luis Nieto Moreno

171415136-0

AGRADECIMIENTOS

No podría empezar de otra forma que expresando mi más profundo agradecimiento a la docente María Esther González por mostrarse entusiasta, capaz y comprensible durante la realización del presente plan de negocio.

Mi gratitud hacia las autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas, señores y señoras: Vicente Albornoz, Cristina Vargas, Wendy Anzules, Alberto Tassara y Eduardo Gallegos, por su permanente labor de dirigir a los estudiantes en su formación académica y profesional, sintiéndome contento de ser una de las primeras promociones en transcurrir por éste proceso de titulación, altamente demandante, pero a su vez, conciso y eficiente.

DEDICATORIA

“De regreso al corazón, de regreso aquí otra vez, lo dejo todo a ti, mi eterna amiga, sin ti me podría romper, pero contigo me podría doblar. Como una quemadura, se debería desvanecer, eres símbolo del corazón y perdón para el alma, de regreso a ti otra vez, de regreso por mí mismo, de regreso sólo completamente”. (Hall, 2011)

Dedico éste trabajo a Gloria Moreno, cuyo respaldo incondicional de madre me ha abierto las puertas para avanzar hacia todo objetivo académico que me he propuesto. Estar más cerca de ella en los últimos años de carrera universitaria ha sido el impulso necesario para superar los momentos más extenuantes.

RESUMEN

Objetivos:

Demostrar la viabilidad (o la falta de viabilidad) técnica, financiera y comercial, de un emprendimiento que se dedique a brindar servicios de asesoría en la tramitación de registros sanitarios, enfocado en empresas productoras o comercializadoras de productos sanitarios en Ecuador.

Métodos:

Mediante el desarrollo de un plan de negocio, se emplean herramientas PEST y Porter para el análisis de entornos, investigaciones cuantitativas y cualitativas para el análisis del cliente, métodos de segmentación de mercados para definir estrategias de marketing adecuadas, se describe una estructura organizacional en función del tipo de negocio propuesto, y finalmente se estima su rentabilidad y sustentabilidad mediante un modelo de evaluación financiera. Cada uno de los métodos se emplea considerando que el negocio propuesto genera servicios dirigidos a un mercado empresarial.

Resultados:

El macroentorno en Ecuador brinda facilidades para la instalación de un negocio de servicios que no requiere tecnología o infraestructura avanzada. A partir de la utilización de las facilidades de una empresa existente (Protrauma S.A.), se impulsa el desarrollo de una unidad de asesoría en regulaciones sanitarias que genere dos planes de servicio para atender las necesidades insatisfechas de un segmento de empresas que desean optimizar el uso de sus recursos al tramitar registros sanitarios. Para esto, se requiere de un modelo organizacional demandante en capital humano, es decir, fuertemente apoyado en personal capacitado. Con una inversión razonable y principalmente financiada con capital

propio, se desarrolla un negocio que genera utilidades en el mediano plazo y se caracteriza por un alto índice de liquidez.

Conclusiones:

El negocio propuesto demuestra capacidad para satisfacer las necesidades específicas de un segmento de mercado empresarial, definido como un conjunto de empresas micro y pequeñas que requieren optimizar el uso de sus recursos al momento de tramitar un registro sanitario. Por otra parte, se cumple con el requerimiento de incrementar el valor del capital para los accionistas en el mediano plazo, aspecto que toma especial importancia considerando que se participa en un sector industrial de servicios altamente dinámico y cambiante.

ABSTRACT

Objectives:

Assess the technical, financial and commercial feasibility (or lack of feasibility) of a business venture to provide consultancy services to handle sanitary registers, focused on private manufacturing or commercial enterprises in Ecuador.

Methods:

Development of a business plan, applying models, such as PEST and Porter to study macro environments, qualitative and quantitative methods for customer research, market segmentation schemes to describe an accurate market-oriented strategy, establishing an organizational structure according to the type of business, and validating the project's profitability and sustainability through a financial evaluation model.

Results:

In Ecuador, the macro environment allows the establishment of a service-oriented business with basic demands of technology and infrastructure. By using some of the facilities of an operating enterprise (Protrauma S.A.), it is possible to boost the development of a business unit for sanitary regulations consultancy services, that may offer two classes of services to meet the needs of a market segment keen to expend its funds as efficiently as possible to obtain a sanitary register. To make it achievable, the organization will be strongly based in its human capital, it means, driven by its qualified personnel. Requiring reasonable investments, mainly funded with own capital, the business project is capable to generate profits in the midterm, also producing a remarkable liquidity index.

Conclusions:

The business demonstrates capability to meet the needs of the chosen business-market segment, defined as a group of small scale enterprises keen to optimize the expend of their resources when obtaining a sanitary register. On the other hand, the business achieves the main objective of the investors, increasing their capital value in the midterm, which is an important aspect bearing in mind that the industry is highly dynamic and changing.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo	2
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo (PEST)	3
2.1.1. Entorno político	3
2.1.2. Entorno económico	5
2.1.3. Entorno social	6
2.1.4. Entorno tecnológico	7
2.2. Análisis de la industria (Porter)	8
2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	8
2.2.2. Intensidad de la rivalidad entre competidores	9
2.2.3. Amenaza de productos sustitutos	10
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	10
2.2.5. Poder de negociación de los consumidores	11
2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	11
2.4. Evaluación interna de la empresa (Protrauma S.A.)	12
2.4.1. Descripción general	12
2.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	13
2.4.3. Factores de relevancia para el negocio	14
2.5. Conclusiones del análisis de entornos	15
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Objetivo general de la investigación de mercado	16
3.2. Objetivos específicos de la investigación de mercado	16
3.3. Investigación cualitativa: Entrevistas a expertos	16
3.3.1. Resultados de las entrevistas a expertos	17
3.3.1.1. Entrevista a Econ. Shirin Werle (Protrauma S.A.)	17
3.3.1.2. Entrevista a Ing. María Paz Villalba (Agroalina S.A.)	18

3.3.1.3.	Entrevista a Ing. Samantha Chan (Fruconsa)	19
3.4.	Investigación cualitativa: Focus group	19
3.5.	Investigación cuantitativa: Sondeo de mercado	20
3.5.1.	Resultados del sondeo de mercado	20
3.6.	Conclusiones del análisis de clientes.....	21
4.	CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
5.	CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	25
5.1.	Mercado objetivo	25
5.2.	Propuesta de valor	26
5.3.	Estrategia general de marketing	27
5.4.	Estrategia de marca.....	28
5.5.	Mezcla de marketing.....	29
5.5.1.	Servicio básico.....	29
5.5.2.	Distribución.....	34
5.5.2.1.	Estrategia de distribución	34
5.5.2.2.	Estructura del canal de distribución.....	34
5.5.3.	Precio	35
5.5.3.1.	Análisis de los tres pilares para la fijación de precios.....	35
5.5.3.2.	Estrategia de precio.....	36
5.5.3.3.	Estrategia de entrada	36
5.5.3.4.	Estrategia de ajuste.....	36
5.5.4.	Promoción	37
5.5.4.1.	Comunicación personal	37
5.5.4.2.	Relaciones públicas.....	37
5.5.4.3.	Anuncios.....	37
5.5.4.4.	Comunicación interna.....	38
5.5.4.5.	Material promocional	38
5.6.	Presupuesto de Marketing.....	39
6.	CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1.	Misión.....	39

6.2.	Visión.....	39
6.3.	Objetivos de la organización.....	39
6.3.1.	Objetivos estratégicos (Largo plazo)	40
6.3.2.	Objetivos tácticos (Mediano plazo)	40
6.3.3.	Objetivos operativos (Corto plazo).....	40
6.4.	Estructura legal.....	41
6.5.	Diseño organizacional	42
6.5.1.	Requerimientos de personal.....	43
6.6.	Plan de operaciones	44
6.6.1.	Requerimientos técnicos	46
6.6.2.	Capacidad instalada	47
7.	CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	50
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	53
7.5.	Índices financieros	54
8.	CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES	55
	REFERENCIAS.....	57
	ANEXOS	63

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Los antecedentes de la normativa sobre regulación sanitaria en Ecuador se remontan al año 1937, cuando se establece por decreto la obligatoriedad de obtener “patente” para la elaboración y venta de productos químicos y farmacéuticos en el país. Con la gestión del Dr. Leopoldo Izquieta Pérez, nombrado como Director general de sanidad, se establece el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical (INHMT Leopoldo Izquieta Pérez, s.f.), que desde entonces cumplió con la función de supervisión sanitaria hasta que, en 2012, el presidente Econ. Rafael Correa mediante Decreto Ejecutivo No. 1290 (p.3, 5), dictamina escindir el INHMT creando la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, designada como “El organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria” de productos manufacturados en territorio nacional o extranjero.

Durante el primer año de operación de la agencia se tramitaron 5.315 solicitudes de registro sanitario, de las cuales 46% no concluyeron, según datos de la ARCSA. El ente reporta que los procesos se detienen principalmente porque se debe salvar observaciones emitidas por documentación incorrecta, porque se encuentran en proceso de análisis técnico o porque los solicitantes desistieron del trámite voluntariamente (Revista Líderes, 2013). A pesar de esto, la intensificación del control sanitario en los últimos años conlleva a que en 2015 se registrara un crecimiento del 57% en la emisión de registros sanitarios, de acuerdo con la última rendición de cuentas de la agencia encargada (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA], 2016). Por otro lado, cada registro emitido estará sujeto periódicamente a procesos de renovación, modificación, certificación, recategorización, consulta de vigencia de la normativa, entre otras consultas técnicas.

Los antecedentes descritos ilustran el contexto bajo el cual 6.322 empresas solicitantes han gestionado la obtención de 47.278 registros sanitarios para operar en el mercado nacional hasta el año 2016, de acuerdo con la base de registros de la ARCSA, por lo que el presente plan explora la posibilidad de

brindar soporte técnico-legal a empresas micro, pequeñas y medianas, generando valor al optimizar tiempo y costos en los que incurren al gestionar registros sanitarios, mejorando su competitividad alineada a la visión de los organismos de control. Se busca viabilizar la propuesta incorporando una unidad de negocio de “Asesoría en regulaciones sanitarias”, dentro de la compañía Protrauma S.A., establecida actualmente como importadora y comercializadora de productos y equipos médicos.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Analizar la factibilidad de incorporar una nueva unidad de “Asesoría en regulaciones sanitarias” dentro de la empresa Protrauma S.A., que brinde soporte a las necesidades técnicas-legales de organizaciones sujetas a gestionar registros sanitarios en Ecuador, y a su vez, genere rentabilidad para la empresa mediante la diversificación de su oferta.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- **Identificar** factores influyentes del entorno externo, tendencias de la industria y condiciones internas de la empresa, que determinen las oportunidades y amenazas en el desarrollo de la unidad de asesoría.
- **Describir** el comportamiento, características y necesidades del cliente potencial, con sustento en investigaciones cualitativas y cuantitativas dirigidas a clientes empresariales que operan en el medio nacional.
- **Sustentar** la oportunidad de negocio identificada, con la aplicación de modelos que describan y relacionen los elementos del entorno interno, externo y del cliente.
- **Formular** un plan de marketing considerando estrategias generales para atender el mercado objetivo y una combinación de las 4 Ps del marketing aplicadas a los servicios que genere una propuesta de valor.

- **Establecer** un plan de procesos, filosofía y estructura organizacional que permita acoplar la nueva unidad a la estructura existente de la empresa Protrauma S.A., haciendo viable la consecución de los objetivos.
- **Evaluar** el presente plan desde la perspectiva financiera, implementando un modelo financiero adecuado para determinar la rentabilidad, viabilidad y capacidad de incrementar el valor del capital.
- **Concluir** en base a evidencias sobre la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad de la implementación de la nueva unidad de asesoría.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo (PEST)

2.1.1. Entorno político

Estabilidad institucional y reglamentaria: El organismo a cargo de la vigilancia sanitaria en Ecuador ha estado sujeto a una serie de modificaciones sustanciales en los últimos cuatro años. En 2012, se decreta dividir el antiguo Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” en dos instituciones nuevas, el Instituto Nacional de Salud Pública e Investigaciones y la ARCSA (Correa, p.3), y desde la constitución de esta última, se introdujeron 10 nuevas reformas hasta 2016 sobre etiquetado, certificación sanitaria de medicamentos, registro y control sanitario de dispositivos médicos, reactivos bioquímicos, productos dentales, entre otros. Además, se ingresaron dos nuevos proyectos de normativa técnica sanitaria que deberán ser aprobados hasta 2016 (ARCSA, 2016). La inestabilidad institucional y reglamentaria es una **amenaza** del entorno, ya que genera desconocimiento entre los usuarios sobre los cambios en la normativa e interrupción de los trámites en proceso para emitirse registros sanitarios.

Acuerdos internacionales: Dos grandes acuerdos internacionales influyen sobre la normativa sanitaria nacional. Primero, el Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias de la OMC que establece “Un marco multilateral de normas y disciplinas que sirvan de guía en la elaboración,

adopción y observancia de las medidas sanitarias y fitosanitarias para reducir al mínimo sus efectos negativos en el comercio” (1995, p.79). El segundo, es el Reglamento sanitario internacional de la OMS mediante el cual los países miembros como Ecuador acuerdan cooperar con la finalidad de “Prevenir la propagación internacional de enfermedades, proteger contra esa propagación, controlarla y darle una respuesta de salud pública” (2008, p.11). Las directrices de ambos acuerdos internacionales presentan una **oportunidad** del entorno al direccionar a las agencias de control sanitario de cada país a trabajar bajo normas aprobadas en consenso, obligatorias y permanentes.

Regulaciones aduaneras y comerciales: El Reglamento de registro y control sanitario vigente en el país desde junio de 2001, establece que los productos que se importen al país requerirán de registro sanitario en forma previa a la importación, de acuerdo con el artículo 51 del reglamento (Noboa, 2001, p.17) y será obligatorio para su posterior comercialización en el mercado nacional.

El ARCSA por su parte, adoptó la normativa establecida para la vigilancia de productos importados y trabaja conjuntamente con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para promover la oportuna gestión de registros por parte de los importadores, lo que ha resultado en un eficiente sistema de vigilancia y una **oportunidad** del entorno al promover estándares de cumplimiento de las normas sanitarias para bienes de consumo extranjeros, que corresponden al 35,40% de las importaciones del país, según cifras del Banco Central del Ecuador [BCE] para el periodo de enero a julio de 2016.

Incentivos: En este aspecto la “Ley Orgánica de incentivos para Asociaciones Público – Privada y la inversión extranjera” aprobada en diciembre de 2015, es una propuesta reciente del Gobierno para impulsar la producción y creación de productos nacionales catalogados como prioritarios para el consumo humano, entre otros. Esta ley establece incentivos específicos para promover el acceso general a financiamiento productivo e inversión extranjera. El proyecto consiste en “El desarrollo de actividades productivas, de investigación y desarrollo, y en general en las que participe el Estado directamente y en concurrencia con el sector privado, siempre que sean calificadas como prioritarias por el Comité

Interinstitucional” (Asamblea Nacional, 2015, p.7). Además, la ley tiene un impacto positivo sobre las industrias que busca promover al establecer que los fabricantes de alimentos procesados, aditivos alimentarios, cosméticos, productos higiénicos, nutracéuticos, homeopáticos, plaguicidas para uso doméstico e industrial; ya no requieren emitir el registro sanitario de sus productos, sino que se hará solamente una notificación sanitaria (ARCSA, 2015). Su reciente aprobación representa una **oportunidad** del entorno debido a que los fabricantes establecidos en Ecuador bajo la modalidad público – privada que generan nuevas patentes, podrán acceder a mayores fuentes de financiamiento y al mismo tiempo ser favorecidos en la obtención de registros de sanidad, aun incurriendo en trámites técnico-legales, pero con procedimientos simplificados con el objetivo de emitir más registros en menores plazos.

2.1.2. Entorno económico

PIB sectorial: Las previsiones macroeconómicas del BCE (2016) proyectan que el PIB de la industria de actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU M) tendrá un crecimiento negativo de -1,1% para el año 2016. En 2015 la misma entidad registró un decrecimiento de -1,8% por lo que, a pesar de pronosticarse una leve recuperación económica en el PIB sectorial, se identifica una **amenaza** del entorno, reduciendo las expectativas de las empresas de la industria de crecer en cuanto a ingresos. La naturaleza misma de la industria (Proveer de conocimientos y aptitudes especializados a usuarios de esta y otras industrias, según la clasificación CIIU 4.0) relaciona el decrecimiento del PIB sectorial con el decrecimiento en el PIB de otras industrias de las que depende en mayor grado, como la comercial (Tasa de variación en el PIB sectorial de -0,8%) y manufacturera (Tasa de variación en el PIB sectorial de -0,8%), y en contexto con el decrecimiento del PIB nacional de -1,7% para 2016 (BCE, 2016) resultado de la “Contracción económica que experimenta el país como consecuencia de la caída del precio del petróleo desde fines de 2014 y la apreciación del dólar” (Banco Mundial, 2016).

Valor agregado bruto al PIB: El BCE pronostica que el PIB de la industria de actividades profesionales, científicas y técnicas para el año 2016 será de 6 mil millones de dólares corrientes que representa el 7,11% del PIB nacional

proyectado en 96 mil millones de dólares corrientes. El aporte del sector al PIB nacional se ha mantenido alrededor del 7% con leves variaciones durante los últimos dos años, lo que representa una **oportunidad** por la capacidad del sector de mantener un aporte elevado al PIB, siendo la séptima industria con mayor aporte al PIB nacional, y generando un entorno predecible para la toma de decisiones de las empresas que participan o buscan participar en la industria.

Inversión extranjera directa - IED: En 2015 se reportó una cifra *record* de IED en el país de 1.060 millones de dólares y un incremento del 37,1% respecto al periodo anterior según el BCE. La rama de actividad económica “Servicios prestados a las empresas” fue la tercera con mayor canalización de inversión (229 millones de dólares en modalidad de IED), lo que representa un incremento del 777%, siendo el sector con mayor crecimiento en recepción de IED (BCE, 2016). Se identifica una **oportunidad** del entorno por la inclusión de la rama industrial de servicios como uno de los sectores estratégicos y prioritarios para el desarrollo del aparato productivo nacional.

2.1.3. Entorno social

Sistema burocrático nacional: El índice *Doing Business* desarrollado por el Banco Mundial clasifica a 189 países de acuerdo a las facilidades que ofrece el ambiente regulatorio nacional para iniciar y operar un negocio local. Ecuador se sitúa en posición 117, que lo caracteriza como un país poco favorable para la constitución de una compañía (Grupo Banco Mundial, 2016). Por otro lado, el *Global Competitiveness Report* mide el pilar “Instituciones” que corresponde a la competitividad del sistema burocrático, y ubica al Ecuador en posición 105/140 con una calificación media-baja (3,4/7) entre los países con “Burocracia y tramitología excesiva, sobrerregulaciones, corrupción, deshonestidad en la mediación de contratos públicos, falta de transparencia y confiabilidad, incapacidad para proveer servicios adecuados al sector empresarial y dependencia política del sistema judicial lo que genera costos económicos significativos a los negocios y demora en el proceso de desarrollo económico” (Foro Económico Mundial, 2016). El factor burocrático es una **amenaza** del entorno, estableciendo un sistema no unificado de procedimientos entre un mínimo de cinco instituciones habilitantes para la puesta en marcha de un

negocio en el país, como son: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Registro de nombre y documentos habilitantes), Servicio de Rentas Internas (Obtención del RUC), Municipios (Obtención Permiso de funcionamiento), Registro Mercantil (Inscripción de la Compañía) y Notarias (Legalización del estatuto social como escritura pública).

Estándares de cumplimiento: De acuerdo al registro de procesos especiales de la ARCSA, en el periodo 2015 - 2016 se llevaron a cabo 74 procesos sancionatorios a empresas que operan en Ecuador por incumplimiento de la Ley Orgánica de Salud, el Acuerdo Ministerial 4014 (Reglamento para la planificación nacional de farmacias y botiquines), Acuerdo Ministerial 813 (Reglamento de control y funcionamiento de establecimientos farmacéuticos) y normas técnicas ecuatorianas INEN. En 2015 se incautaron 158 marcas de productos de consumo humano por presentar irregularidades sanitarias y en 2016 se emitieron 19 alertas sanitarias por productos comercializados en el mercado nacional que no cumplían con las normas o eran clasificados como perjudiciales para la salud por el ARCSA o agencias internacionales (ARCSA, 2016). La existencia de irregularidades declaradas por la agencia de control genera una **oportunidad** de mejora promoviendo a los empresarios a adoptar un comportamiento proactiva hacia el cumplimiento de las normas, asesorándose adecuadamente con el objetivo de evitar sanciones ya sea por negligencia o desconocimiento de la normativa.

2.1.4. Entorno tecnológico

Disponibilidad tecnológica para la industria: Ecuador tiene un índice de preparación tecnológica medio-alto de 3,9 sobre 7 puntos. Dentro de los aspectos tecnológicos que cubre este indicador resaltan el ambiente de negocios e innovación (Puntaje de 4,1), infraestructura y contenido digital (Puntaje 3,9), utilización de la tecnología en los negocios (Puntaje 3.6) y utilización de la tecnología en el gobierno (Puntaje 4.1) (Foro Económico Mundial, 2016). El nivel de preparación tecnológica del país facilita el desarrollo de las actividades de empresas de servicios que requieren tecnología de la información (*IT*) moderada, lo que representa una **oportunidad** del entorno.

Producción de conocimiento y tecnología: El índice global de competitividad registra el nivel de producción de conocimiento por tecnología de la información (IT) de un país, en función a cuatro factores: creación de conocimiento, impacto del conocimiento y difusión del conocimiento. Ecuador ocupa el puesto 118 entre 141 países (Cornell, INSEAD, WIPO, 2016), un índice bajo que genera una **amenaza** del entorno por la baja disponibilidad en el país de recursos intelectuales que se presentan en forma de patentes intelectuales, artículos científicos y artículos técnicos, y que representan un “insumo” fundamental para las empresas productoras de activos intangibles (Conocimiento) como son las que participan en la industria de actividades profesionales, científicas y técnicas.

2.2. Análisis de la industria (Porter)

La actividad económica actual de la empresa Protrauma S.A. según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, es la G4649.24.01 correspondiente a “Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos” (INEC, 2016). El presente plan de negocio propone diversificar la oferta de la empresa incorporando una unidad que operará en la rama de actividad económica M7490.2 para la prestación de “Otros tipos de consultoría” de acuerdo al CIIU v. 4.

2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Requerimiento de capital: De acuerdo con registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016), las compañías dentro de la rama de actividad económica M - Actividades profesionales, científicas y técnicas, en promedio operan con un capital de USD 43.041,76. Las empresas de servicios intensivas en personal, es decir, empresas que no centran sus servicios en equipos o instalaciones, demandan menores recursos financieros ya que pueden crecer generando “cash flow” suficiente para abonar los gastos de personal del crecimiento (Thomas, 1978, p. 161). Las barreras de entrada son bajas en cuanto a requerimientos de capital lo que representa una **amenaza** para la industria.

Experiencia o curva de aprendizaje: Las empresas clasificadas dentro de la industria M7490.2 llevan operando un promedio de 5,14 años (Superintendencia

de compañías, valores y seguros [Supercias], 2016). Las empresas con expectativas de ingresar en la industria tendrán que igualar o superar la ventaja en conocimiento, habilidad, capacidad, talento y contexto de aprendizaje, resultado de la acumulación de experiencia durante la participación prolongada en actividades de servicios, por lo que esta barrera de entrada genera una **oportunidad** para la industria que se basa en la gestión de información y conocimiento.

2.2.2. Intensidad de la rivalidad entre competidores

Rentabilidad de la industria: La rama de actividad económica M7490.2 (Prestación de otros tipos de consultoría) en Ecuador, mostró un decrecimiento de -23,34% en cuanto a utilidad económica durante el ejercicio 2015 (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2016). Las cifras económicas reflejan una **amenaza** de la industria por su menor potencial de generar utilidades y rendimientos para los participantes en un periodo de desaceleración económica nacional.

Cantidad de competidores y equilibrio de la industria: Al año 2015 se registraron 916 compañías activas en la industria M7490.2 (Supercias, 2016). La industria presenta un equilibrio en la participación de las empresas; en 2015 los contribuyentes especiales, que son todas las empresas clasificadas como grandes contribuyentes y demás sujetos pasivos cuyas actividades económicas se consideren importantes, generaron el 5% de ingresos de la industria, mientras que el 95% restante se repartió entre los otros tipos de contribuyentes como personas naturales y sociedades (SRI, 2016). La industria también presenta una amplia diversificación de las actividades que desempeñan los participantes como son, asesorías profesionales en seguridad, en agronomía, dirección de proyectos de ingeniería y gestión, consultoría ambiental, consultoría técnica, entre otros. Se identifican cuatro empresas dedicadas específicamente a consultoría en regulaciones sanitarias que captan una porción mínima de participación en la industria (Creinecuador, Atreg, Gamaconsulting y Vitaltestserv). Los aspectos señalados generan una **oportunidad** en la industria por la baja concentración de la participación en pocas empresas, la ausencia de un líder y a pesar de la participación de muchos competidores, la diversificación de sus actividades produce una dispersión en la rivalidad directa.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Ampliación de los servicios gubernamentales: La principal amenaza de actividades sustitutas a la prestación de “Otros tipos de consultoría”, es la ampliación de los servicios gubernamentales para cubrir dichas actividades a un menor costo, de forma gratuita o con fuertes ventajas de información primaria. Sin embargo, el contexto actual presenta una **oportunidad** para la industria debido a las políticas de austeridad a las que la administración pública ha tenido que atenerse desde el año 2015 por el recorte presupuestario en respuesta a la desaceleración económica del país. El 24 de mayo de 2016, durante el último informe a la nación de la Presidencia de la República, se reivindicó el propósito del Gobierno de realizar ajustes en la inversión pública (Con recortes por 6 mil millones de dólares) eliminando 14 entidades (4 institutos nacionales, 6 empresas públicas y 4 secretarías técnicas), reduciendo 12 viceministerios y creando 5 entidades nuevas únicamente en sectores estratégicos, decisiones que se confirmaron posteriormente mediante el Decreto Ejecutivo No. 1121 (R. Correa, 2016).

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Cantidad de proveedores y nivel de encadenamiento: Los principales proveedores de la industria M7490.2 son empresas prestadoras de servicios tecnológicos (Telecomunicaciones), capacitación del recurso humano y apoyo a la gestión en aspectos administrativos, contables, relacionamiento, etc. Los proveedores de servicios tecnológicos se clasifican dentro de la industria J6110.04 (Actividades de suministro en acceso a internet por los operadores de la infraestructura de telecomunicaciones alámbricas) donde participan 76 empresas y J6120.0 (Actividades de telecomunicaciones inalámbricas) donde participan 174 empresas. Por otra parte, las empresas proveedoras de apoyo a la gestión y capacitación del recurso humano operan en la misma clasificación industrial M7020.0 – Actividades de consultoría de gestión empresarial, determinada como una industria con gran número de participantes y baja concentración de la participación (Supercias, 2016). La disponibilidad de proveedores representa una **oportunidad** para la industria disminuyendo su poder de negociación. Por otra parte, tiene relevancia el nivel de influencia que

tienen los productos y servicios de los proveedores sobre el producto final de la industria analizada. El sector de “Servicios prestados a las empresas” tiene un nivel de encadenamiento tecnológico hacia atrás bajo de 0,2219 sobre 1 (BCE, 2014) lo que significa un factor de **oportunidad** por la baja dependencia a ciertos insumos para la generación del producto final.

2.2.5. Poder de negociación de los consumidores

Cantidad de consumidores: Como detalla la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la actividad económica M7490.2 está orientada a la facilitación de conocimientos especializados mediante consultoría a otros usuarios (INEC, 2016). Los principales clientes empresariales de estos servicios son empresas que participan en las industrias manufacturera y comercial. Dentro de la industria manufacturera nacional participan actualmente 1.539 empresas activas en la elaboración de productos alimenticios (CIIU C10), 265 en la elaboración de bebidas (CIIU C11), 717 en la elaboración de sustancias y productos químicos (CIIU C20), y 277 fabricantes de farmacéuticos (CIIU C21). En la industria comercial se destaca la participación de 1.877 empresas de comercio al por mayor (CIIU G46) y 3.941 empresas de comercio al por menor (CIIU G47) (Supercias, 2016). Estas cifras indican una alta existencia de posibles consumidores, sin embargo, al determinar el poder de negociación de los consumidores predomina la característica de tratarse de consumidores empresariales, que acceden a servicios opcionales de asesoramiento, con demandas complejas en el servicio y que requieren soluciones específicas. Se considera una **amenaza** para la industria por la mayor dependencia de pocos clientes grandes que se genera en un tipo de relacionamiento negocio a negocio.

2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En función de las principales oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del macroentorno (PEST) y de la industria (Porter), se diseña la matriz EFE para la propuesta de negocio.

Tabla No. 1: Matriz de evaluación de factores externos – EFE.

Factor externo clave	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Existencia de acuerdos internacionales que promueven la adopción de normas sanitarias.	0,08	2	0,16
Vigilancia del cumplimiento de las normas sanitarias para importaciones.	0,06	3	0,18
Comportamiento positivo del valor agregado bruto de la industria al PIB nacional.	0,03	1	0,03
Canalización <i>record</i> de IED a la rama de “Servicios prestados a las empresas” en el último año.	0,06	1	0,06
Disponibilidad tecnológica en el país para el desarrollo de negocios de servicios.	0,05	3	0,15
La curva de experiencia en la industria genera una barrera de entrada alta.	0,09	4	0,36
La industria presenta alta diversificación de actividades y baja concentración en la participación.	0,08	2	0,16
Poca factibilidad de ampliación de los servicios públicos como actividades sustitutas.	0,07	4	0,28
Amplia disponibilidad de proveedores y bajo nivel de encadenamiento tecnológico.	0,02	2	0,04
Amenazas			
Inestabilidad institucional y reglamentaria en el organismo de vigilancia sanitaria en el país.	0,12	2	0,24
Existe decrecimiento en el PIB de la industria.	0,04	1	0,04
Sistema regulatorio nacional poco favorable para la constitución de empresas.	0,05	2	0,1
Baja producción en el país de material intelectual por medio de tecnologías de la información.	0,03	4	0,12
Barrera de requerimiento de capital baja para ingresar en la industria.	0,13	3	0,39
Alto poder de negociación de los consumidores empresariales.	0,09	4	0,36
Total	1,00		2,67*

**El resultado obtenido se explica en el apartado 2.5. Conclusiones del análisis de entornos.*

2.4. Evaluación interna de la empresa (Protrauma S.A.)

2.4.1. Descripción general

Protrauma S.A., empresa seleccionada para la incorporación de la nueva unidad de asesoría, es una empresa ecuatoriana establecida en el año 2000 por el Sr. Wolfgang Werle Seubert, quien decidió incursionar en el negocio de la importación, distribución y comercialización de productos y equipos traumatológicos y urológicos. Actualmente la empresa está localizada en la ciudad de Quito y mediante convenios de subdistribución atiende a mercados de las provincias de Loja, Azuay, Chimborazo, Tungurahua, Guayas y Manabí.

Además, se desempeña como proveedora de material traumatológico a la red de salud pública del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Tabla No. 2: Cifras de la empresa Protrauma S.A.

Información general			
Fecha de constitución:	17 /01/2000	Capital suscrito a 2016:	\$ 100.000
Tipo de compañía:	Anónima	Presidente:	Wolfgang Werle Seubert
Nacionalidad:	Ecuatoriana	Gerente General:	Shirin Werle Vahdat
Oficina de control:	Quito	Número de empleados:	17
Objeto social:	Se dedicará de manera habitual, dentro del giro ordinario de sus negocios, a la importación, distribución y comercialización de insumos e instrumental médico, especialmente implante y prótesis de traumatología y ortopedia; equipos médicos en general y reactivos cuyo comercio está permitido por las leyes de la República del Ecuador; Importación, comercialización, distribución y venta de equipos, dispositivos, insumos y reactivos de criminalística y forense, servicios de mantenimiento, asesoría y capacitación relacionada con los mismos.		
Estados financieros a 2015			
Total activos:	\$ 3'749.460,22	Total patrimonio:	\$ 711.409,71
Total pasivos:	\$ 3'038.050,51	Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación:	\$ -171.353,44
Utilidad contable:	\$ 29.729,46		

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016

2.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A continuación, se analizan los factores internos clave del negocio existente.

Tabla No. 3: Matriz de evaluación de factores internos – EFI.

Factor interno clave	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Carta de productos de alta calidad y certificación internacional.	0,06	4	0,24
La empresa cuenta con amplia experiencia en la industria en la que participa.	0,07	4	0,28
Cuenta con personal capacitado en áreas de soporte al giro del negocio.	0,06	3	0,18
Alto nivel de cumplimiento de normas societarias, mercantiles, laborales, aduaneras, etc.	0,10	4	0,4
Eficiencia en el control de gastos operativos.	0,05	3	0,15
Empresa reconocida en el sector médico público y privado.	0,03	3	0,09
Tasa media de utilización de la capacidad instalada.	0,04	3	0,12
Baja rotación de personal durante los últimos dos años.	0,03	3	0,09
Alianzas estratégicas con subdistribuidores que operan a nivel provincial (Otras provincias).	0,08	4	0,32

Debilidades			
La calidad del producto no se transmite a los usuarios por falta de gestión en marketing.	0,02	1	0,02
Poca liquidez por el tipo de convenios de pago establecidos con los clientes.	0,06	2	0,12
Alta dependencia de ciertos clientes clave.	0,11	2	0,22
Falencias en el control de inventarios por traspaso a un nuevo sistema.	0,02	2	0,04
Inestabilidad en ingresos por el comportamiento de las ventas en el mercado traumatológico.	0,06	2	0,12
Volumen de ventas disminuyó por las afectaciones del terremoto de 2016 a los clientes localizados en la costa.	0,07	1	0,07
Alta dependencia de una persona a nivel gerencial.	0,08	1	0,08
Falta de un programa claro de incentivos a los colaboradores.	0,03	2	0,06
Poca visibilidad de los objetivos a largo plazo por cambios en la gerencia.	0,03	1	0,03
Total	1,00		2,63*

*El resultado obtenido se explica en el apartado 2.5. Conclusiones del análisis de entornos.

2.4.3. Factores de relevancia para el negocio

La relevancia de los factores internos analizados en la matriz EFI se visualiza en el siguiente diagrama radial con una escala de 1-7, donde 7 es el valor máximo de relevancia de un factor para el giro del negocio.

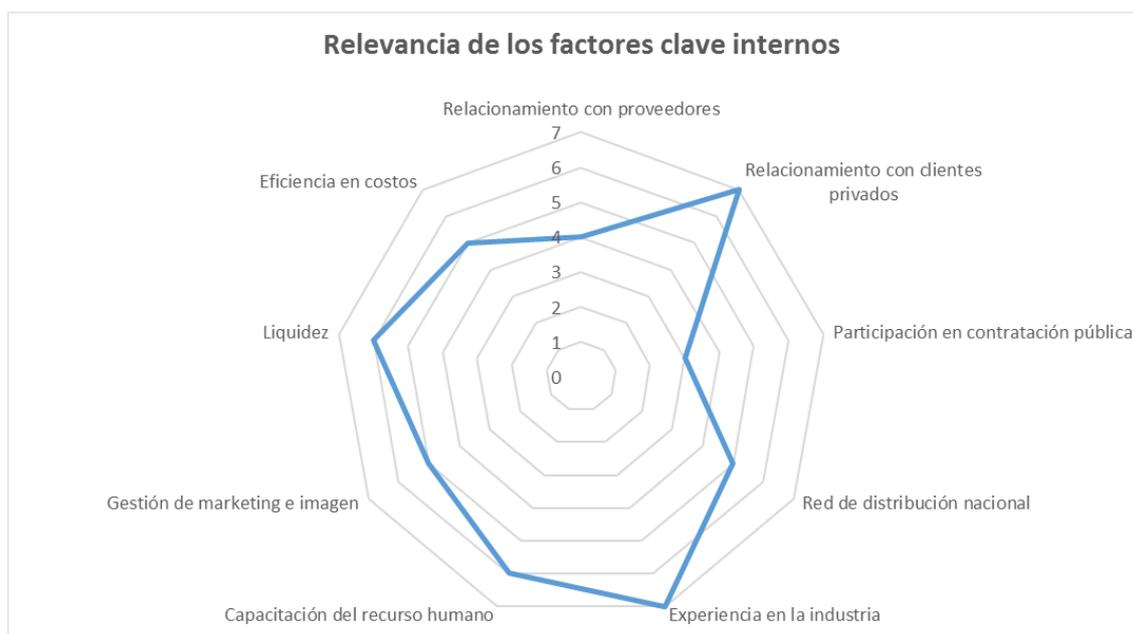


Figura No. 1: Relevancia de los factores clave internos.

2.5. Conclusiones del análisis de entornos

Las principales amenazas del macroentorno son la inestabilidad institucional y reglamentaria en el país, y un sistema regulatorio poco favorable para la constitución de empresas. El entorno económico presenta oportunidades como la alta canalización de IED hacia el sector de servicios y el comportamiento positivo del valor agregado bruto de la industria al PIB nacional. La disponibilidad tecnológica apropiada para la industria de servicios representa una oportunidad del entorno tecnológico y la presencia de acuerdos internacionales que direccionan la normativa del país es la principal oportunidad del entorno político.

En cuanto al análisis de la industria, las principales oportunidades son una alta barrera de entrada por la curva de aprendizaje que beneficia a las empresas que generan conocimiento, una baja concentración de la participación de la industria en pocas empresas, baja factibilidad de que la administración gubernamental desarrolle actividades adicionales como sustitutos de las actividades de la industria de servicios y disponibilidad alta de proveedores.

Existen dos amenazas de la industria que deberán considerarse durante el desarrollo del presente plan: Un bajo requerimiento de capital para ingresar en la industria y alto poder de negociación de los consumidores empresariales. Con una calificación de 2,67 en la matriz de evaluación de factores externos, se proyecta que el emprendimiento tenga una posición moderadamente fuerte para afrontar las amenazas de entorno y aprovechar las oportunidades.

Por otra parte, las principales fortalezas de la empresa Protrauma S.A. son la experiencia en la industria actual, contar con personal capacitado y alianzas estratégicas que conforman su red de distribución. Actualmente las debilidades principales de la empresa son la poca liquidez, alta dependencia de pocos clientes, poca experiencia en gestión de marketing e imagen corporativa, y que las decisiones a nivel estratégico dependen de una sola persona. La calificación de 2,63 obtenida mediante el empleo de la matriz EFI, indica que la empresa tiene un posicionamiento interno medianamente fuerte para mitigar las debilidades y explotar sus fortalezas.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Objetivo general de la investigación de mercado

Recolectar información sobre los procesos que las empresas ecuatorianas micro, pequeñas y medianas llevan a cabo para la tramitación de sus registros sanitarios, e identificar necesidades de apoyo en la gestión que puedan surgir.

3.2. Objetivos específicos de la investigación de mercado

- Conocer la percepción de los empresarios sobre los procesos de tramitación de registros sanitarios en el país.
- Identificar las necesidades de las empresas al tramitar registros sanitarios, en función a la categoría y procedencia de sus productos.
- Determinar la cantidad de recursos económicos y no económicos que emplean las empresas actualmente para obtener un registro sanitario.
- Conocer el tipo de servicios que las empresas han considerado necesarios contratar para gestionar sus registros sanitarios.
- Sondear la apertura de los potenciales clientes y su disponibilidad de pago para contratar servicios externos de asesoría en regulaciones sanitarias.
- Obtener información primaria de parte de expertos que han trabajado directamente en la tramitación de registros sanitarios para empresas micro, pequeñas y medianas, e identificar necesidades insatisfechas en base a sus experiencias.

3.3. Investigación cualitativa: Entrevistas a expertos

Se seleccionaron tres expertos involucrados directamente en la tramitación de registros sanitarios para empresas con diferentes tamaños y actividades.

Tabla No. 4: Ficha técnica de las entrevistas a expertos en gestión de registros sanitarios.

Perfil de los expertos:	<p>Shirin Werle (Economista): Gerente General de Protrauma S.A. Cuatro años de experiencia en la gestión de registros sanitarios para dispositivos médicos importados.</p> <p>María Paz Villalba (Ing. en alimentos): Jefa de I&D y Control de calidad de Agroalina S.A. Tres años de experiencia en la gestión sanitaria y de calidad de productos alimentarios para exportación derivados de la quinua.</p> <p>Samantha Chan (Ing. en alimentos): Jefa de producción de Fruconsa. Dos años de experiencia en control de la producción de conservas y pulpa empacada de la marca Morvie para consumo interno.</p>
Guía de preguntas:	Anexo No. 1: Guía de preguntas para la conducción de entrevistas a expertos.

3.3.1. Resultados de las entrevistas a expertos

3.3.1.1. Entrevista a Econ. Shirin Werle (Protrauma S.A.)

- Las empresas necesitan tramitar registros sanitarios con costos mínimos, especialmente cuando obtener un registro sanitario no significa ingresos futuros por la venta de un producto. Es el caso de empresas importadoras, donde el registro sanitario es un requisito para importar instrumentos o herramientas con los que se da servicio posventa de los productos comercializados, sin embargo, estos no se importan para la venta. En estos casos las empresas deciden incurrir netamente en un costo para mantener sus operaciones.
- El contacto con la agencia es uno de los puntos críticos durante la gestión de registros. A pesar de que las líneas de atención de la agencia están abiertas al usuario, la información que se recibe frecuentemente no solventa las necesidades de información.
- Las empresas también están sujetas a inspecciones sanitarias después de obtener un registro sanitario, por lo que se tiene que considerar toda la gestión de la documentación, como mantener respaldos que se puedan facilitar a las empresas para presentar en las inspecciones de la agencia, además de mantener respaldos en caso de pérdida de la información por imprevistos.
- Las empresas actualmente acceden a servicios de asesoría con un costo de USD 800,00+IVA por registro en el cual se pueden incluir varios productos de la misma categoría y se basan en contratos civiles de prestación de servicios profesionales con un tipo de pago 60 - 40 (60% al iniciar el trámite y 40% al emitirse el documento).

3.3.1.2. Entrevista a Ing. María Paz Villalba (Agroalina S.A.)

- Desde la implementación de la Ventanilla Única Ecuatoriana - VUE se facilitó el ingreso vía electrónica de todo trámite dirigido a la ARCSA, aun así, los usuarios nuevos tienen problemas por la complejidad del sistema y a pesar de que se brinda mayor accesibilidad, las empresas requieren obligatoriamente la contratación de un profesional autorizado (Ing. Químico, Farmacéutico, etc.) para certificar los documentos que se ingresan.
- Las empresas tienen retrasos en la tramitación de sus registros sanitarios por desconocimiento de las normas de etiquetado. Los reglamentos de etiquetado de la agencia generan muchas dudas y vacíos para los fabricantes y diseñadores de las etiquetas para productos nuevos.
- Más allá de los recursos con los que cuenta una empresa micro o pequeña, para tramitar eficientemente registros sanitarios es fundamental el conocimiento de la reglamentación incluso antes de arrancar con operaciones de producción. Frecuentemente las empresas manufactureras incurren en costos de remodelación y equipamiento de sus plantas, debido a que en la etapa de construcción no se dispone de información clara sobre ciertos parámetros que la agencia de control inspecciona para certificar la producción (Buenas Prácticas de Manufactura) lo que es un proceso previo para solicitar un registro sanitario.
- Encargar la tramitación de los registros sanitarios a una empresa asesora permite liberar el recurso humano empleado en esta actividad. Un ejemplo son las empresas productoras de alimentos con personal limitado, donde generalmente es el ingeniero en alimentos de planta quien realiza la doble de gestión de manejar la documentación y cumplir con las funciones propias de su cargo.
- Existen actualmente profesionales independientes y estudios jurídicos que ofrecen servicios de gestión de registros sanitarios. El costo promedio es de USD 300,00 por producto, por lo que una oferta atractiva para las empresas sería recibir un servicio garantizado por un costo similar.

3.3.1.3. Entrevista a Ing. Samantha Chan (Fruconsa)

- En 2016 se incluyó a los profesionales con título en Ing. en alimentos dentro del listado de profesionales que pueden solicitar el Token (Mediante la Resolución 067 de la ARCSA) y ser autorizados por las empresas para ingresar la documentación técnica y legal. Con esto, principalmente las empresas del sector de alimentos podrán tramitar registros sanitarios con personal que generalmente disponen en su plantilla y no depender de profesionales externos.
- Muchas empresas desisten de tramitar registros sanitarios o se limitan a un cierto nivel de producción debido a la percepción de los propietarios de que los desembolsos necesarios para obtener registros sanitarios son un gasto para la empresa y no una inversión. Es un limitante de la cultura empresarial para la expansión de los negocios y un tema que la agencia de control ha intentado atacar con resultados lentos.
- La falta de información de los fabricantes locales antes de involucrarse en un trámite de inscripción de un producto genera malestar al identificar los costos totales en los que se incurre durante la certificación. A primera vista un registro sanitario tiene un valor de acuerdo con la tarifa establecida por la ARCSA, pero es obligatorio realizar análisis de laboratorio y contratar un profesional autorizado, lo que genera un costo adicional aproximado de USD 900,00 por producto, refiriéndose a alimentos.
- Los servicios de asesoría contratados previamente por la empresa Fruconsa tienen un costo por honorarios profesionales de USD 400,00+IVA por producto. Los términos de pago del servicio de asesoría legal se manejan 50% al inicio de la asesoría y 50% una vez emitido el registro sanitario.

3.4. Investigación cualitativa: Focus group

Justificación de la no aplicación de *focus group* dentro de las técnicas de investigación cualitativa: La investigación cualitativa está dirigida a un mercado de negocios o *B2B*, donde los individuos que proveen información relevante sobre los procesos y experiencias de sus empresas, serán los representantes respectivos como directivos, gerentes, encargados de área o asesores externos,

los cuales tendrán alta predisposición a proteger información sensible en el caso de encontrarse con miembros de otras organizaciones, lo cual altera la función principal del *focus group* de identificar deseos o necesidades insatisfechas, generando información incompleta o poco veraz.

3.5. Investigación cuantitativa: Sondeo de mercado

Para la presente investigación de mercado se aplicó una técnica de muestreo no probabilístico, por conveniencia y mediante encuestas de mercado electrónicas se recopiló información de 58 empresas seleccionadas en base a parámetros para ser consideradas como potenciales clientes de servicios de asesorías en regulaciones sanitarias. La información fue provista por representantes de empresas que cumplen con los parámetros de ser: Empresas micro, pequeñas y medianas, dedicadas a la manufactura o comercialización de productos sujetos a portar registros sanitarios, de procedencia nacional o extranjera. El modelo de la encuesta empleada se puede visualizar en el Anexo No. 2: Formato de preguntas y resultados del sondeo de mercado.

3.5.1. Resultados del sondeo de mercado

- El 95% de empresas encuestadas realizó trámites de registro sanitario entre mayo y octubre de 2016.
- Se reporta que el 40% de las empresas encuestadas posee entre 1 - 5 registros sanitarios, el 29% de 6 - 50 y el 31% posee más de 50.
- El 40% de los encuestados se encuentra medianamente satisfecho con el proceso de obtención de registros/notificaciones sanitarias, seguido de un 36% que se encuentra poco satisfecho. Específicamente la inscripción de un nuevo producto es el trámite que genera mayor insatisfacción.
- Durante los procesos de tramitación de registros/notificaciones sanitarias la comunicación entre la empresa y la agencia de control ha sido medianamente eficiente para el 52% y poco eficiente para el 33%.
- El 55% de encuestados considera tener un nivel de conocimiento medio sobre la normativa sanitaria, seguido del 28% que evalúa su conocimiento como escaso.

- El 55% de las empresas encuestadas considera que los procesos para tramitar registros/notificaciones sanitarias son complejos o muy complejos.
- Los encuestados reportan que el plazo mínimo para obtener un registro/notificación sanitaria generalmente es entre 31 y 90 días, mientras que en su mayoría reportaron que el plazo máximo puede tardar más de 180 días.
- Además de la tarifa establecida por la ARCSA, los encuestados expresan que el principal costo adicional durante la tramitación se genera por contratar personal y por la contratación de servicios de asesoría.
- El 59% de las empresas encuestadas cuenta con su propio departamento, área o profesional encargado de la tramitación de registros/notificaciones sanitarias y el 41% restante los gestiona mediante la contratación de servicios externos.
- El 90% de las empresas encuestadas ha requerido la contratación de un profesional calificado para ingresar la documentación al sistema de la agencia de control e iniciar un trámite de registro sanitario. Adicional, durante la tramitación, el 59% de las empresas contrataron asesoría técnica y el 28% solicitó algún tipo asesoría legal.
- El 79% de encuestados considera que los procesos de tramitación de su empresa podrían optimizarse al asesorarse mediante un servicio externo.
- Concluyendo con el sondeo de mercado, se recopiló información sobre el valor que los clientes empresariales estarían dispuestos a pagar por un servicio que garantice la optimización de sus procesos de registro sanitario. Por la asesoría brindada para la obtención de un registro sanitario, el 52% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un valor entre USD 50,00 – 400,00. Un 17% estaría dispuesto a acceder al servicio por un rango de precios mayor a los USD 400,00, y el 31% restante corresponde a encuestados que no estarían dispuestos a pagar por servicios externos.

3.6. Conclusiones del análisis de clientes

- Las empresas que manufacturan o comercializan productos sanitarios en el país requieren realizar trámites relacionados con la ARCSA con alta frecuencia (Cada 6 meses mínimo) y los procedimientos actuales de registro sanitario

generan baja satisfacción en los usuarios, destacando que la inscripción de un producto nuevo es el trámite que presenta mayores inconvenientes.

- Durante la tramitación de los registros sanitarios la comunicación entre las empresas solicitantes y la agencia es medianamente eficiente. Además, la mayoría de empresarios expresa tener un nivel de conocimiento medio de la normativa sanitaria vigente mientras que un porcentaje significativo declara tener un nivel de conocimiento escaso.
- Los encuestados expresan que los trámites de registro sanitario son complejos y difícilmente se cumple con el plazo de 15 días establecido por la agencia de control para emitirse un registro sanitario.
- Más de la mitad de las empresas cuenta con un departamento o encargado propio para la tramitación de registros sanitarios, sin embargo, una gran mayoría considera que sus procesos pueden optimizarse accediendo a asesorías profesionales.
- Los trámites de registro sanitario, además de la tarifa cobrada por la ARCSA, generan costos adicionales para las empresas, principalmente costos por contratación de personal o asesorías externas, por lo que estarían dispuestos a acceder a servicios profesionales que garanticen un trámite con mayor eficiencia, por un valor de entre USD 50,00 – 400,00 por registro.
- Actualmente las empresas micro y pequeñas contratan profesionales independientes o estudios jurídicos para asesorarse en la tramitación de registros sanitarios. Este segmento ha sido escasamente atendido por empresas de asesoría profesional.
- Los servicios de asesoría ofertados a este segmento de empresas no están atendiendo las necesidades de: Asesoría previa al inicio del proceso de producción o construcción de plantas productivas, necesidad de soporte en inspecciones posteriores de la agencia de control y la necesidad de respaldar la documentación en caso de imprevistos.
- Para acceder a servicios de asesoría externa las empresas actualmente tienen una disposición de pago de entre USD 300,00 – 400,00 más IVA por producto, o convenios para ingresar un grupo de productos con una misma clasificación por USD 800,00 más IVA por registro sanitario.

4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El cumplimiento de normativas sanitarias no es un tema reciente para las empresas que operan en el país. En 1937 se establecieron las primeras condiciones para la fabricación y venta de productos sanitarios para empresas nacionales e internacionales que operan en el mercado nacional. En la actualidad, las actividades relacionadas al manejo de productos sanitarios están reguladas por una **Ley Orgánica de Salud Nacional y por acuerdos internacionales, impuestos principalmente por la OMS y la OMC, que establecen un marco reglamentario para que las empresas trabajen bajo normas estrictas tanto en la producción nacional como en importaciones.** Por otro lado, iniciativas para impulsar la producción nacional como la “Ley Orgánica de incentivos para Asociaciones Público – Privada y la inversión extranjera” aprobada recientemente, han generado una **producción de patentes sin precedentes en productos de consumo primario**, de tal modo que se ha visto la necesidad de optimizar los procesos de registro sanitario, por ejemplo, mediante la introducción de la notificación sanitaria.

El aporte del sector de servicios al PIB ha mostrado un comportamiento positivo en años de desaceleración económica, manteniendo su valor agregado al PIB nacional como la séptima actividad de mayor aporte. Por su parte, la industria M7490.2 - Prestación de otros tipos de consultoría, presenta oportunidades como una **alta barrera de entrada para competidores por la curva de aprendizaje, al tratarse justamente de una industria de generación de conocimiento y experiencia para el cliente.** Además, existe una **baja factibilidad de que organizaciones dedicadas a otras actividades se especialicen en desarrollar actividades sustitutas a la prestación de asesoría en regulaciones sanitarias**, siendo la principal amenaza los servicios públicos que actualmente se encuentran en proceso de contracción.

El producto final que se genera en la industria de servicios tiene una **baja dependencia de los insumos suministrados por los proveedores, generando bajo poder de negociación de los mismos.**

El plan de negocio busca impulsarse mediante las fortalezas de una empresa establecida, que internamente cuenta con experiencia gestionando registros sanitarios propios y que dispone de otras fortalezas que se pueden emplear en el desarrollo de la nueva unidad, como **contar con personal capacitado en actividades de apoyo, infraestructura física y tecnológica con una tasa de utilización media que hace factible la incorporación de una nueva unidad, y alianzas estratégicas para expandir los servicios a otras urbes.**

Adicional, los **clientes potenciales muestran una baja satisfacción con los trámites que han llevado a cabo para obtener registros sanitarios**, resaltando que en contadas ocasiones se cumple con el plazo establecido para emitirse un registro sanitario y en general la inscripción de un producto nuevo es el trámite que genera mayores inconvenientes. La percepción actual de los usuarios de los servicios de la agencia, es que la **relación y comunicación que mantienen las empresas con la agencia es moderadamente eficiente, los procesos establecidos para acceder a los servicios son complejos y existen posibilidades de mejora en la tramitación** mediante una asesoría externa apropiada. Esto se suma a que los empresarios tienen un nivel de conocimiento moderado de la reglamentación sanitaria y la resolución de dudas por parte de la agencia deja incertidumbre en los usuarios, especialmente los usuarios nuevos y menos experimentados. Se constata que **durante los procesos de tramitación se incurre en costos adicionales a la tarifa de la ARCSA, lo que genera insatisfacción** en usuarios que no predicen dichos costos al iniciar un trámite, o mucho antes, cuando los usuarios realizan inversiones en plantas productivas que posteriormente levantan observaciones del organismo de control.

La necesidad de las empresas de emplear eficientemente los recursos disponibles, genera apertura en el cliente empresarial para optimizar sus procesos mediante la contratación de servicios de asesoría externa y una alta aceptación del servicio ya que la mayoría ha tenido que recurrir a servicios similares anteriormente. Estos servicios son prestados por profesionales independientes y estudios jurídicos, y **el segmento investigado de empresas**

micro y pequeñas se encuentra escasamente atendido por empresas de asesoría profesional.

Existen necesidades insatisfechas en cuanto a asesoría previa al inicio del proceso de producción o construcción de plantas productivas, necesidad de soporte en las inspecciones posteriores de la agencia de control y la necesidad de respaldar la documentación en caso de imprevistos. Por consiguiente, se decide plantear este emprendimiento para dar soporte adicional y una asesoría completa a empresas con recursos limitados, teniendo en consideración que la nueva unidad deberá presentar un nivel de preparación alto para enfrentar amenazas significativas del macroentorno, de la industria y de las exigencias del cliente empresarial.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. Mercado objetivo

Tabla No. 5: Segmentación del mercado empresarial.

Factores	Población	Porcentaje	Variables de segmentación
Localización geográfica	843.644	100%	Empresas establecidas en Ecuador
	201.629 ^a	23,90%	Empresas establecidas en Pichincha
	159.937 ^b	18,96%	Empresas establecidas en Guayas
Total de empresas por localización geográfica (a+b)			361.566
Del total de empresas establecidas en Ecuador (843.644), el 23,90% se encuentra en Pichincha y el 18,96% en Guayas, resultando en 361.566 empresas entre ambas provincias.			

Tamaño de empresa	325.409 ^c	90%	Microempresas
	28.925 ^d	8%	Empresas pequeñas
Total de empresas por localización geográfica y tamaño (c+d)			354.334
De las empresas establecidas en Pichincha y Guayas (361.566), el 90% son microempresas y el 8% son empresas pequeñas, resultando en 354.334 empresas con estas características.			

Segmentación del mercado empresarial por actividad económica	3.969 ^e	1,12%	C10 – Elaboración de productos alimenticios.
	567 ^f	0,16%	C11 – Elaboración de bebidas.
	142 ^g	0,04%	C2023.1 – Fabricación de jabones y detergentes.
	567 ^h	0,16%	C2023.3 – Fabricación de perfumes y preparados de tocador.
	198 ⁱ	0,06%	C3250 – Fabricación de instrumentos y materiales médicos y odontológicos.

	9.177 ^j	2,59%	G4630 – Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.
	1.311 ^k	0,37%	G4649.21 – Venta al por mayor de productos de perfumería, cosmética y artículos de uso personal.
	3.933 ^l	1,11%	G4649.24 – Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos.
Total de empresas por localización geográfica, tamaño y actividad económica (e+f+g+h+i+j+k+l)		19.864	
Del total de micro y pequeñas empresas establecidas en Pichincha y Guayas (354.334), se seleccionan las empresas dedicadas a actividades relacionadas a la fabricación y venta de ciertos productos de consumo humano que suman el 5,62% del total de actividades económicas, resultando en 19.864 empresas.			

Características del cliente	15.752	79,30%	Empresas con posibilidades de optimizar su gestión en registros sanitarios.
empresarial	10.853	68,90%	Empresas con disponibilidad de pago por servicios de asesoría externa en regulaciones sanitarias.
Mercado objetivo		12.681	
Del total de micro y pequeñas empresas establecidas en Pichincha y Guayas, dedicadas a la fabricación y venta de determinados productos de consumo humano (19.864), se identifican las empresas que consideran que la gestión de sus registros sanitarios podría optimizarse (79,30% en base al sondeo de mercado) lo que resulta en 15.752 empresas, y en base a esto se identifican las empresas que estarían dispuestas a pagar por contratar asesorías externas que les permita optimizar sus procesos (68,90% en base al sondeo de mercado), lo que resulta finalmente en 10.853 empresas que conforman el mercado objetivo.			

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014), (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015).

En la tabla No. 5 se define el mercado meta como un segmento de microempresas y empresas pequeñas localizadas en las provincias de Pichincha y Guayas dedicadas a la fabricación o comercialización de productos alimenticios, bebidas, productos de higiene personal, e instrumentos y materiales médicos y odontológicos. Dichas empresas están dispuestas a contratar asesoría externa en regulaciones sanitarias, reconociendo que sus procesos de tramitación pueden optimizarse.

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la unidad de asesoría en regulaciones sanitarias es hacer posible que empresas micro y pequeñas puedan acercarse a tener su propia unidad para la gestión de sus registros sanitarios y al mismo tiempo no comprometer recursos valiosos del negocio. El propósito de una **asesoría**

integral es poner a su disposición un equipo de profesionales capacitados para cubrir las exigencias que el cliente esperaría de su propia unidad - tramitar desde el interior de la organización los requerimientos técnicos y responsabilizarse de los trámites externos relacionados con los organismos de control - entendiendo que contar con experiencia en este campo es el medio para minimizar costos, tiempo y esfuerzo.

5.3. Estrategia general de marketing

La propuesta de valor se sustenta en una estrategia de cobertura de **marketing concentrado (o de nicho)** con el objetivo de captar una porción significativa de un segmento específico, de modo que “La empresa logra una fuerte posición de mercado debido a su mayor conocimiento de las necesidades del consumidor en los nichos que atiende y a la reputación especial que adquiere” (Kotler y Armstrong, 2013, p.176), y amerita la aplicación de una estrategia específica de **enfoque total en servicios** donde una organización “Ofrece un rango limitado de servicios a un segmento de mercado estrecho o específico (...) lo que protegería a la organización en contra de posibles competidores y le permitirá cobrar precios elevados” (Lovelock y Wirtz, 2015, p.62).

Por consiguiente, se busca atender un **segmento estrecho de empresas** claramente definido, y las necesidades del nicho de mercado se atenderán mediante una serie de servicios agrupados en **dos planes de asesoría** diseñados para gestionar sus registros sanitarios.

La figura No. 2 ilustra la necesidad de aplicar una estrategia de enfoque, considerando la presencia tanto de competidores actuales en este segmento de mercado, como la de potenciales competidores que actualmente atienden mercados similares y que podrían reaccionar en el corto plazo:

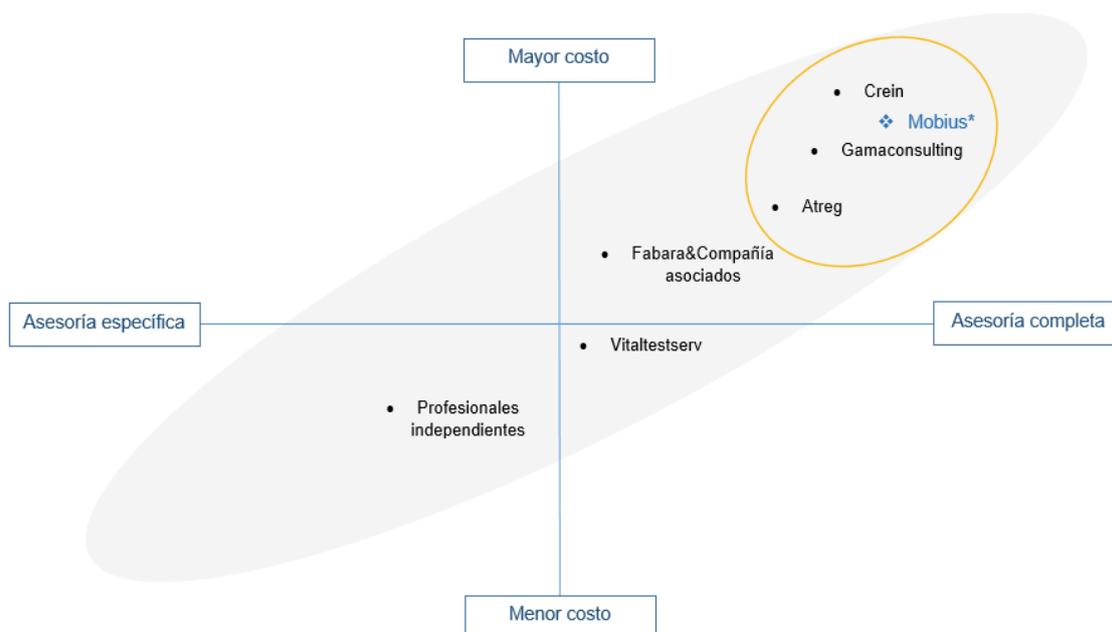


Figura No. 2: Mapeo del escenario de posicionamiento proyectado.

*En el gráfico se introduce el nombre de la unidad de asesoría (Mobius) el cual se describirá en el apartado 5.4. Estrategia de marca.

5.4. Estrategia de marca

La empresa Protrauma S.A. maneja una imagen corporativa que la identifica como una empresa especializada en la comercialización de equipos e instrumentos médicos, con su marca tradicional (Figura No. 3) posicionada en mercados públicos y privados de servicios médicos.



Figura No. 3: Logotipo Protrauma S.A.
Tomado de: Protrauma S.A., 2014.

En el desarrollo de la unidad de asesoría se emplea una **estrategia multimarca** (Lovelock y Wirtz, 2015, p.96) para proyectarse hacia un segmento completamente nuevo con la marca "**Mobius**". Se espera no crear relación entre la imagen de dos unidades que se dirigen a segmentos distintos de clientes con actividades diferentes.

Costeo: Diseño de marca USD 400,00, búsqueda fonética del nombre USD 16,00 e inscripción de marca USD 208,00. Proveedor/es: Diseñador gráfico independiente Micaela Samaniego, IEPI. Forma de pago: Contado.

MOBIUS
simple • visible • continuo

Figura No. 4: Logotipo Mobius.
Tomado de: Samaniego, 2016.

En la imagen anterior se visualiza la marca Mobius inspirada en la Banda de Möbius (Figura No. 5), figura matemática que tiene la propiedad de tener una sola cara y que al transcurrir sobre su superficie se concluye que el recorrido no llega a un fin (UNAM, 2013). Esta es la forma como la unidad conceptualiza su asesoría y proyecta una imagen corporativa de compromiso permanente con empresas que confían una parte fundamental de su giro de negocio en una asesoría profesional.

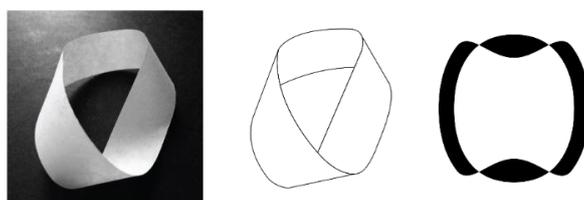


Figura No. 5: Procedencia del logotipo corporativo.
Tomado de: Samaniego, 2016.

5.5. Mezcla de marketing

En el desarrollo de las 4 Ps del marketing se introducirán características específicas de los servicios (Procesos, personal y evidencia física), en base a la metodología de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia, 7^{ma} Ed., 2015).

5.5.1. Servicio básico

¿Cuál es el servicio?

Dos planes de asesoría integral para tramitar registros sanitarios, que se diferencian por el nivel de servicios adicionales a los cuales el cliente podrá acceder y que se encuentran detallados en la tabla No. 6.

Tabla No. 6: Descripción del servicio básico.

Servicios		Plan de asesoría integral Estándar	Plan de asesoría integral Superior
Soporte interno	Cálculo preliminar de costos (Presupuesto).	✓	✓
	Inspección de plantas productivas o instalaciones de almacenamiento.	✓	✓
	Formulación de documentación técnica "en fábrica".	✓	✓
	Formulación de documentación técnica con proveedores extranjeros.	✓	✓
Soporte externo	Ensayos químicos en laboratorios del Servicio de Acreditación Ecuatoriano.	✓	✓
	Traducción y certificación de documentación en idioma extranjero.		✓
	Obtención del <i>Token</i> para empresas (Firma electrónica).		✓
	Certificación de documentos con un profesional acreditado.	✓	✓
	Ingreso de documentación a la Ventanilla Única Ecuatoriana.	✓	✓
	Seguimiento de procesos.	✓	✓
	Recepción de resultados u objeciones.	✓	✓
	Respuesta a objeciones.	✓	✓
	Gestión de pagos a la ARCSA.	✓	✓
	Entrega de registros sanitarios.	✓	✓
Facilitación de la carpeta de respaldos del trámite.	✓	✓	
Soporte adicional	Diseño técnico de procesos y plantas productivas de productos sanitarios e instalaciones de almacenamiento.		✓
	Formulación de un calendario personalizado de vencimiento de los registros sanitarios.		✓
	Notificación anticipada del vencimiento de los registros.		✓
	Asesoría en oportunidades de mejora en la reclasificación de productos y modificación de registros sanitarios.		✓
	Diseño gráfico de etiquetas conforme a la normativa.		✓
	Respaldo permanente (En nube) de la documentación.		✓
	Asistencia en inspecciones posteriores de las agencias de control.		✓

¿Cómo se entrega el servicio básico?

El **elemento diferenciador** del servicio básico se da en la forma en la que se entrega al usuario. Mobius emplea una **plataforma digital** para que el usuario pueda realizar el seguimiento y supervisión de sus trámites. Para esto, el personal de la unidad cumplirá con dos funciones al brindar la asesoría: Cada profesional realizará la gestión correspondiente a su área de conocimiento e ingresará la retroalimentación del trámite en la plataforma digital.



Figura No. 6: Página Web de acceso a la plataforma digital de Mobius.

Tomado de: Samaniego, 2016.

Esta plataforma, ilustrada en las figuras No. 6 y 7, reduce el esfuerzo que el cliente realiza para monitorear sus trámites, brinda confiabilidad al tener mayor visibilidad del servicio, y representa un medio de comunicación efectivo y con costos variables mínimos por transferir información.

Costeo: Desarrollo página Web interactiva con integración a mail ilimitado y redes sociales USD 4.120,00 primer año + USD 410,40 de renovación del

servidor todos los años. Proveedor/es: Interhelp S.A. Forma de pago: Anticipo 60% y 40% a la entrega.

Presupuesto de gastos	Información y capacitación	Mi respaldo digital	Contacto
Usuario	Razón social: RUC: Dirección: Teléfono: Correo: Token: Tipo de plan:	Odelga Med del Ecuador S.A. 1792519306001 Diego de Almagro N32-27 y Whympet 22559386 e.quinteros@odelga-med.ec Disponible Superior	Resumen de mis trámites En proceso: 3 Finalizados: 1 <input type="text" value="Buscar trámite"/>
Administrador de Registros Sanitarios			
PROCESO 0001 ▼			
Descripción del proceso: Inscripción pinzas quirúrgicas Tontarra 3mm			
	Estado	Estado	Observaciones
Inspección física	Finalizado	☑ Certificado de BPA	Inspección realizada por Ing. LM
Documentación técnica	Finalizado	☑ Especificaciones del producto, mater...	10 documentos completos del p...
Traducciones	Finalizado	☑ Poder de representación en castel...	Certificado de representación t...
Ensayos laboratorio	Finalizado	-	Ensayo de laboratorio no aplica p...
Certificación documentación	Finalizado	☑ Documentación con firma	10 documentos con firma de cer...
Ingreso VUE	Finalizado	☑ Comprobante de ingreso	10 documentos cargados
Objeciones	En proceso	-	-
Respuestas	Pendiente	-	-
Pago	Pendiente	-	-
Registro Sanitario	Pendiente	-	-
Entrega de documentación	Pendiente	-	-
PROCESO 0002 ▼			
Descripción del proceso: Renovación registro sanitario1057-DME-0515			
	Estado	Estado	Observaciones
Notificación de caducidad	Finalizado	☑ Aviso de caducidad	Notificación al mail cliente
Documentos habilitantes	Finalizado	☑ Poder de representación, registro sani...	5 documentos habilitantes completos
Certificación documentación	Finalizado	☑ Documentación con firma	5 documentos revisados
Ingreso VUE	En proceso	-	-
Objeciones	Pendiente	-	-
Respuestas	Pendiente	-	-
Pago	Pendiente	-	-
Registro Sanitario	Pendiente	-	-
Entrega de documentación	Pendiente	-	-
PROCESO 0003 ▶			
PROCESO 0004 ▶			

Figura No. 7: Formato de la plataforma digital de seguimiento de trámites. Tomado de: Samaniego, 2016.

¿Cuándo se entrega el servicio básico?

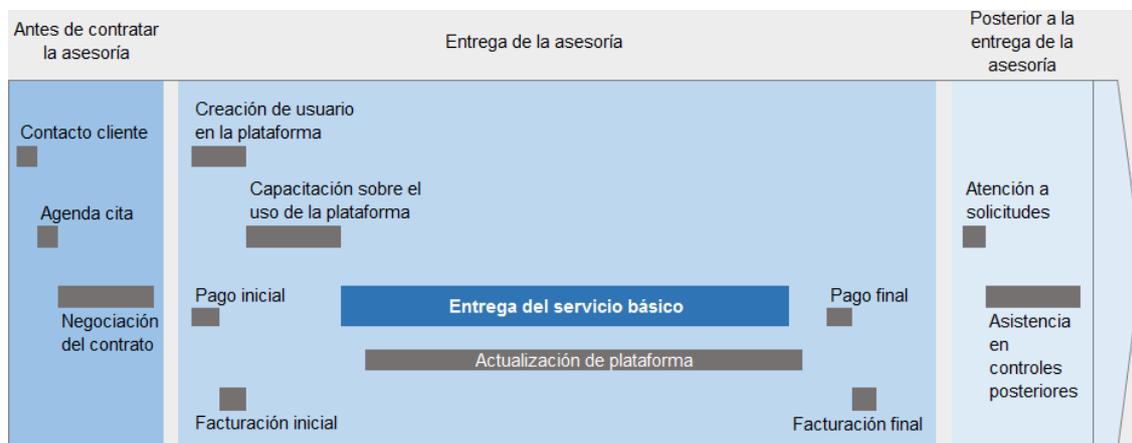


Figura No. 8: Proceso de entrega de la asesoría integral.

En la figura No. 8 se visualiza el proceso de entrega de la asesoría integral y la interacción con el cliente en las etapas anterior, durante y posterior a la entrega del servicio básico.

¿Cuáles son los servicios complementarios necesarios para entregar el servicio básico?

Tabla No. 7: Descripción de los servicios complementarios del servicio básico.

Servicios complementarios de facilitación	
Información	<p>Los medios empleados para que los clientes puedan tener acercamiento a la empresa y sus servicios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página Web propia. - Redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn). - Correo electrónico. - Vía telefónica. <p>Estos medios de contacto serán facilitadores para que la empresa recopile información necesaria del cliente, y coordinar visitas de promoción y negociación del contrato.</p>
Toma de solicitudes	<p>La toma de solicitudes depende de la etapa en la que se encuentra la relación con el cliente: Durante el proceso de negociación del contrato las solicitudes se tomarán de forma presencial con visitas de un agente y posterior a la contratación de la asesoría se guía al usuario para que ingrese toda solicitud mediante la plataforma digital de Mobius.</p>
Pago	<p>Los medios por los cuales el cliente puede realizar pagos, tanto por el servicio de asesoría como por las tarifas impuestas por las agencias de control, serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia bancaria. - Retiro de cheques por mensajería de Mobius. - Débito bancario automático (Clientes frecuentes). <p>El modo de pago será: 60% del valor total de la asesoría posterior a la firma del contrato y 40% al finalizar el trámite de registro sanitario.</p>
Facturación	<p>La facturación se realiza de forma electrónica, acompañando al pago inicial y final que realice el cliente. Adicional, el SRI dispone que durante los primeros años de implementación de la facturación electrónica en Ecuador, las empresas también dispondrán de facturas físicas y esto permitirá atender a clientes poco familiarizados con el sistema electrónico.</p>
Servicios complementarios de mejora	
Consultas	<p>El empleo de la plataforma digital es el medio principal para que los usuarios den seguimiento al servicio, y en caso de surgir consultas, realizarlas por el mismo medio en la opción "Contacto".</p> <p>Para consultas excepcionales, es decir, fuera del curso normal de la asesoría, estas se receptorán por los cuatro medios descritos en la sección "Información" en horario usual de oficina (08:30 – 17:30).</p>
Hospitalidad	<p>Las instalaciones en la Av. Diego de Almagro y Whympner, con ubicación central en la ciudad de Quito, estarán adecuadas para que clientes que requieran una visita presencial puedan tener un encuentro (La atención a clientes en Guayaquil se desarrollará mediante contacto virtual, telefónico o visita personal a la empresa cliente, debido a que no se dispone de instalaciones adecuadas para brindar hospitalidad).</p>
Cuidado	<p>Con la firma del contrato de prestación de servicios se garantiza el cuidado de la información confidencial de los clientes puesta a disposición de Mobius para realizar sus trámites de registros sanitarios. En el contrato de asesoría</p>

	se incluye una cláusula de confidencialidad que además compromete a Mobius a contratar programas de seguridad informática para garantizar la protección de la información en la plataforma digital.
Excepciones	Para atender requerimientos o situaciones excepcionales se dispondrá de cualquiera de los medios de contacto descritos en el apartado de "Información" y, mediante la toma de la solicitud excepcional, se asignará a un profesional para que atienda el caso de forma personal. En el caso de disconformidad total del cliente con la asesoría, como último recurso, se podrá dar por terminado el contrato con el cobro proporcional de los servicios hasta el último mes de prestación de los mismos.

5.5.2. Distribución

5.5.2.1. Estrategia de distribución

Se emplean dos estrategias de distribución con canal directo, sin intermediarios y en las que la organización de servicios va al cliente en múltiples sitios:

Para la entrega de flujo de información al cliente se implementará una estrategia de **venta online negocio a negocio (B-a-B)** para ofrecer información sobre los servicios a clientes nuevos y atender a los clientes actuales con mayor eficiencia (Kotler y Armstrong, 2013, p.434). Esta estrategia se complementará con la **venta personal** mediante el personal de ventas (Kotler y Armstrong, 2013, p.393) para la negociación de contratos y entrega de documentación física.

5.5.2.2. Estructura del canal de distribución

En la figura No. 9 se describe el canal de distribución implementado, donde intervienen las agencias de control sanitario y certificación como proveedores del producto final (Registro sanitario), Mobius que participa como agente facilitador en la tramitación y las empresas clientes que serán el cliente final. Durante la prestación de la asesoría se requiere de un flujo bidireccional de información y conocimiento a través del agente. Para ello, los canales de transmisión serán electrónicos (Plataforma digital) y físicos (Personal propio).



Figura No. 9: Diagrama del canal de distribución.

5.5.3. Precio

5.5.3.1. Análisis de los tres pilares para la fijación de precios

Costos: El costo de brindar una unidad de asesoría (Para la tramitación de un registro sanitario que puede incluir varios productos) se estima de forma preliminar en la tabla No. 8. El principal costo directo en la generación de ambos tipos de asesoría es el costo sueldos, seguido de costos indirectos como movilizaciones e insumos de oficina. El costo unitario del Plan Estándar se estima en USD 214,00 y el Plan Superior en USD 618,61.

Tabla No. 8: Estimación del costo unitario por asesoría.

Principales costos		Valor unitario
Costo unitario Plan Estándar		USD 214,00
Costo directo sueldos: Tramitación de registros sanitarios		USD 128,80
Costo indirecto sueldos: Capacitación y soporte al usuario		USD 34,30
Movilizaciones		USD 50,00
Insumos varios (Papelería e impresiones)		USD 0,90
Costo unitario Plan Superior		USD 618,63
Costo directo sueldos: Tramitación de registros sanitarios		USD 299,86
Costo indirecto sueldos: Capacitación y soporte al usuario		USD 257,27
Movilizaciones		USD 60,00
Insumos varios (Papelería e impresiones)		USD 1,50

Competencia: Las entrevistas a expertos revelan los precios que actualmente cobran los participantes en la industria por servicios similares de asesoría en registros sanitarios.

Tabla No. 9: Precios de la competencia actual.

Competencia actual	Precio
Profesionales independientes y estudios jurídicos.	USD 400 – 800* por registro sanitario que puede incluir varios productos.

* Precios referenciales que corresponden a asesorías con menor nivel de servicio a lo desarrollado en el presente plan.

Valor para el cliente: El sondeo de mercado indagó en la disponibilidad de pago de los empresarios que estarían dispuestos a contratar el servicio de asesoría.

Tabla No. 10: Disponibilidad de pago del cliente.

Porcentaje de encuestados	Precio
76 %	USD 50 – 400 por registro sanitario que puede incluir varios productos.
24 %	USD 401 - 800 por registro sanitario que puede incluir varios productos.

5.5.3.2. Estrategia de precio

La estrategia de fijación de precios para los planes de asesoría se basa en una **estrategia de desnatado** que consiste en ofrecer el servicio al precio más elevado de la curva de demanda (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2009, p. 329). Se busca asegurar que la innovación sea rentable desde su lanzamiento, anticipando que la competencia puede copiar y lanzar al mercado servicios similares en el futuro inmediato.

En base al análisis de los tres pilares de fijación de precios se aplica la estrategia de desnatado, tomando el límite máximo que cada segmento estaría dispuesto a pagar y el precio techo que cobra actualmente la competencia por servicios similares. Adicional, se aplica al precio un margen de +3% para diferenciarlo de tarifas cobradas por la competencia y transmitir la diferenciación al consumidor.

Tabla No. 11: Precios de la asesoría integral.

Plan de asesoría	Precio
Plan de asesoría integral Estándar	USD 412,00 por registro sanitario que puede incluir varios productos.
Plan de asesoría integral Superior	USD 824,00 por registro sanitario que puede incluir varios productos.

5.5.3.3. Estrategia de entrada

Se emplea una **estrategia de especialista** con el objetivo de alcanzar un alto nivel de especialización para suplir las necesidades características del nicho de mercado (Lambin, et al., 2009, p. 300). El segmento que se busca atender con la unidad de asesoría Mobius cumple con los requisitos para que la estrategia se aplique exitosamente, siendo un segmento significativo, con potencial de crecimiento y desatendido por rivales similares.

5.5.3.4. Estrategia de ajuste

Variaciones en los precios fijados, y el reajuste respectivo en el margen de ganancia, se pueden dar bajo dos consideraciones:

Tabla No. 12: Ajuste de precios.

Consideración	Ajuste en el precio
En función a la frecuencia de tramitación del cliente.	Para clientes con alta frecuencia de tramitación se aplicará un porcentaje de descuento (10%). Esta estrategia tiene como objetivo fidelizar a los clientes más redituables.

Cambios en las condiciones y plazos para tramitar registros sanitarios por parte de los organismos de certificación.	Cambios significativos que la empresa no pueda controlar, como cambios en el plazo para emitir un registro sanitario, número de procedimientos obligatorios o número de requisitos, pueden generar variaciones en los costos operacionales del negocio y en el precio para el cliente.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.5.4. Promoción

5.5.4.1. Comunicación personal

La etapa inicial de negociación de contratos se atenderá con visitas por parte del personal de ventas y existe la opción de realizar encuentros en las instalaciones de Mobius para facilidad de los clientes en la ciudad de Quito.

5.5.4.2. Relaciones públicas

Se programarán cursos y talleres de capacitación a micro empresarios y representantes de empresas pequeñas en temas relacionados a la certificación de productos para la comercialización en el país. Para esto, se mantendrá relacionamiento con instituciones afines (ARCOSA, cámaras de comercio de Quito y Guayaquil, Pro Ecuador, Ministerio de Industrias y Productividad, MAGAP, Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha, Asociación Nacional de Empresarios) para captar patrocinios y formalizar los eventos en los que se incluirán el nombre de Mobius como organizador.

Tabla No. 13: Eventos promocionales.

Evento	Cronograma	Presupuesto
Capacitación en "Certificación sanitaria en Quito"	1 vez al año	Evento en Quito USD 1.500 y Guayaquil USD 1.200
Capacitación en "Certificación sanitaria en Guayaquil"	1 vez al año	Proveedor/es: Varios dependiendo del evento. Forma de pago: Contado anticipado al evento.

5.5.4.3. Anuncios

Contratación de Google AdWords para que el sitio Web de Mobius se exhiba en el motor de búsqueda de los usuarios que navegan con las palabras clave: ARCOSA, Ministerio de Salud, salud pública, higiene, certificación productos, buenas prácticas y regulaciones/ registros/ normativa/ control/ vigilancia/ requisitos sanitarios.

Costeo: Publicidad en Google AdWords 3 USD 535,27 pago único en el primer trimestre del año + USD 115,19 por renovación trimestral. Proveedor/es: 130 Caracteres Google Partner. Forma de pago: Contado.

5.5.4.4. Comunicación interna

Como se puede visualizar en la figura No. 7 (Formato de la plataforma digital de seguimiento de trámites) existe una sección de “Información y capacitación” para guiar a los usuarios en el uso de la plataforma digital y mediante la cual se promocionarán sus beneficios. Las notificaciones incluidas en esta sección se conectarán con el envío de correos electrónicos a los usuarios. Dichas actividades de promoción digital se subcontratan con el mismo proveedor seleccionado para el desarrollo del sitio Web, Interhelp S.A.

Costeo: Servicio mensual de administración de publicidad USD 87,40. Proveedor/es: Interhelp S.A. Forma de pago: Contado.

5.5.4.5. Material promocional

Para las visitas iniciales de la fuerza de ventas y para la entrega de documentación de respaldo que servirá al cliente en controles sanitarios posteriores, se mantendrá en *stock* los siguientes materiales promocionales: memorias externas, carpetas membretadas, tarjetas de presentación y catálogos de presentación de los servicios.



Figura No. 10: Material promocional.
Tomado de: Samaniego, 2016.

Costeo: *Memory Flash* 4 GB con logo USD 8,68, carpeta oficio con logo USD 0,29, tarjeta de presentación de dos lados USD 0,045, catálogo de servicios de cuatro lados USD 0,79 (Todos los valores son unitarios). Proveedor/es: Publicidad para *Memory Flash*, Roccográficas para material impreso. Forma de pago: Contado previo a su producción.

5.6. Presupuesto de Marketing

Tabla No. 14: Presupuesto anual de marketing para el primer año de operación.

Concepto	Descripción	Costo unitario	Unidades requeridas por año	Costo anual total
Marca	Diseño de marca.	USD 400,00	1	USD 400,00
	Registro de marca.	USD 224,00	1	USD 224,00
Servicio de publicidad digital	Plan de administración de publicidad digital y asesoría.	USD 87,40	12	USD 1.048,80
Gastos de representación	Transporte y alimentación para gestión de ventas.	USD 150,00	12	USD 1.800,00
Cursos y capacitaciones	Evento en Quito.	USD 1.500,00	1	USD 1.500,00
	Evento en Guayaquil.	USD 1.200,00	1	USD 1.200,00
Publicidad en motor de búsqueda	Google AdWords 3 trimestral.	USD 220,21	4	USD 880,84
Material promocional	Memory flash 4gb con logo.	USD 8,68	100	USD 868,00
	Carpetas oficio con logo.	USD 0,29	1.000	USD 290,00
	Tarjetas de presentación laminado mate dos lados.	USD 0,05	1.000	USD 45,00
	Catálogo de servicios cuatro lados.	USD 0,79	100	USD 79,00
Presupuesto anual de marketing (primer año) *				USD 8.335,64

*Notas:

Todos los costos incluyen IVA (14%).

Costos de marca aplican únicamente al primer año.

Registro de marca incluye búsqueda fonética e inscripción de marca.

Costos de cursos y capacitaciones son presupuestados.

Costos en material impreso son mayores en el primer año por el volumen de producción mínimo requerido por los proveedores, que generará existencias para años siguientes.

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión

Mobius es una unidad especializada en asesoría integral de registros sanitarios, que combina personal, tecnología y procesos innovadores para promover el nivel competitivo de micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de productos de consumo humano.

6.2. Visión

Para el 2022, ser reconocidos como un referente nacional en la gestión de registros sanitarios por emplear recursos tecnológicos y procesos vanguardistas, posicionándonos frente a nuestros clientes como un socio fundamental para el cumplimiento de la reglamentación sanitaria en Ecuador.

6.3. Objetivos de la organización

Por tratarse de una industria altamente dinámica en cuanto a cambios tecnológicos y legales, y con poca inversión a largo plazo, la línea temporal de

los objetivos se medirá de la siguiente forma: Corto plazo (menor a 1 año), mediano plazo (1 – 3 años) y largo plazo (3 - 6 años).

6.3.1. Objetivos estratégicos (Largo plazo)

- Desarrollar una plataforma virtual propia, para diciembre de 2021, mediante la inversión del 35% de las utilidades esperadas para el tercer y cuarto año, en un proyecto para su desarrollo y registro.
- Expandir la red de servicio a las 5 principales urbes del país, subcontratando en estos sitios hasta el primer semestre de 2022, a profesionales independientes, empresas o estudios jurídicos, y facilitándoles acceso a la plataforma patentada para que la apliquen en su gestión.
- Alcanzar una participación de mercado de 3,10% dentro de las cinco principales urbes del país hasta diciembre de 2022.

6.3.2. Objetivos tácticos (Mediano plazo)

- Fidelizar a los clientes, logrando desde el segundo año de operaciones o marzo de 2018, que un 22% de los usuarios del Plan Estándar recontracten los servicios accediendo al Plan Superior.
- Optimizar los procesos de la unidad, hasta diciembre de 2018, reduciendo el plazo en el que se tramita un registro sanitario en un 10% con relación a los trámites realizados por la empresa durante el primer año.
- Fortalecer las ventas, mediante la integración de un vendedor y un especialista adicional para cubrir específicamente el mercado de la costa desde enero de 2019, impulsando las ventas anuales de la empresa en 3,42%.
- Cerrar el año 2019 con una participación de mercado de al menos 1,77% entre Quito y Guayaquil.

6.3.3. Objetivos operativos (Corto plazo)

- Constituir legalmente la nueva unidad como un establecimiento adicional en el RUC de Protrauma S.A. y reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías hasta marzo de 2017.
- Establecer las oficinas de la unidad, incorporando una oficina (Quito) y seis cubículos nuevos (4 en Quito y 1 en Guayaquil), dentro de las instalaciones

donde opera actualmente Protrauma S.A., de modo que el personal entrante de Mobius inicie sus labores durante abril de 2017.

- Cerrar dos convenios con los proveedores de servicios necesarios para la puesta en marcha del negocio (Ampliación de los contratos de telecomunicaciones y transporte) hasta mayo de 2017.
- Posicionar la marca mediante la organización de los primeros cursos de capacitación a micro y pequeños empresarios (Uno en Quito y uno en Guayaquil) entre octubre y noviembre de 2017.
- Generar una participación de mercado de 1,34% entre Quito y Guayaquil hasta diciembre de 2017.

6.4. Estructura legal

Tipo de compañía: La unidad de asesoría se constituye legalmente como un establecimiento adicional dentro de una sociedad anónima, incorporándose al Registro Único de Contribuyente de Protrauma S.A. Productos Traumatológicos (Manteniendo la misma Razón social).

Nombre comercial: El nuevo establecimiento llevará el nombre comercial Mobius y su nombre se reservará en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, posterior a su inscripción en el IEPI.

Objeto social: Se comprueba que dentro de los estatutos de la empresa el objeto social la habilita para “Realizar cualquier tipo de asesoría y prestación de servicios”, requisito previo para que se incluya la actividad de “Otros tipos de consultoría” en el RUC.

Representante legal: No existen cambios en el representante legal de la compañía, manteniéndose como representante legal y gerente general la Sra. Shirin Werle Vahdat. Además, mediante la Junta General de Accionistas se designará al Gerente de Mobius dentro del primer mes de creación del nuevo establecimiento.

Capital accionario: Se mantiene el capital suscrito de USD 100.000 que se reparte entre sus dos accionistas (90% Wolfgang Werle y 10% Shirin Werle).

6.5. Diseño organizacional

La estructura organizacional de la nueva unidad mantendrá el mismo esquema de **estructura vertical y funcional** de Protrauma S.A. Bajo este esquema se agrupa al personal en departamentos acorde a la actividad principal que desempeñan. La unidad de asesoría se incorporará, sin modificar los niveles de jerarquía actuales, a partir del nivel táctico del organigrama.

La gerencia de la unidad mantendrá comunicación directa con la gerencia general. Los departamentos existentes a nivel táctico brindarán apoyo a la nueva unidad en las funciones de contabilidad, secretaría (atención al cliente) y custodia de documentación. De la estructura actual se eliminará el cargo de asesor técnico (Ing. Químico, asesor externo obligatorio para empresas del sector médico) debido a que se contará con profesionales con la misma formación en la unidad de asesoría.

En la figura No. 11 se presenta el organigrama actual de la empresa indicando la posición de la unidad de asesoría y en la figura No. 12 la propuesta de organigrama de la unidad.

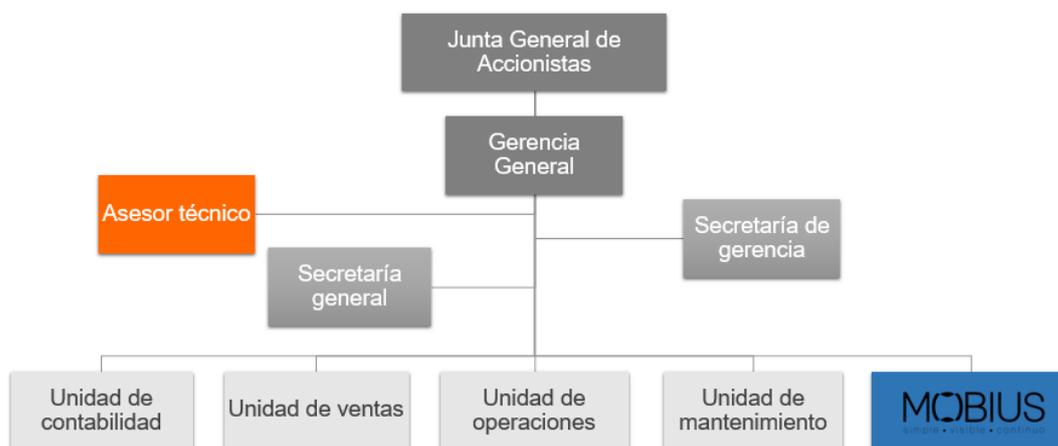


Figura No. 11: Incorporación de la unidad en el organigrama general de Protrauma S.A.

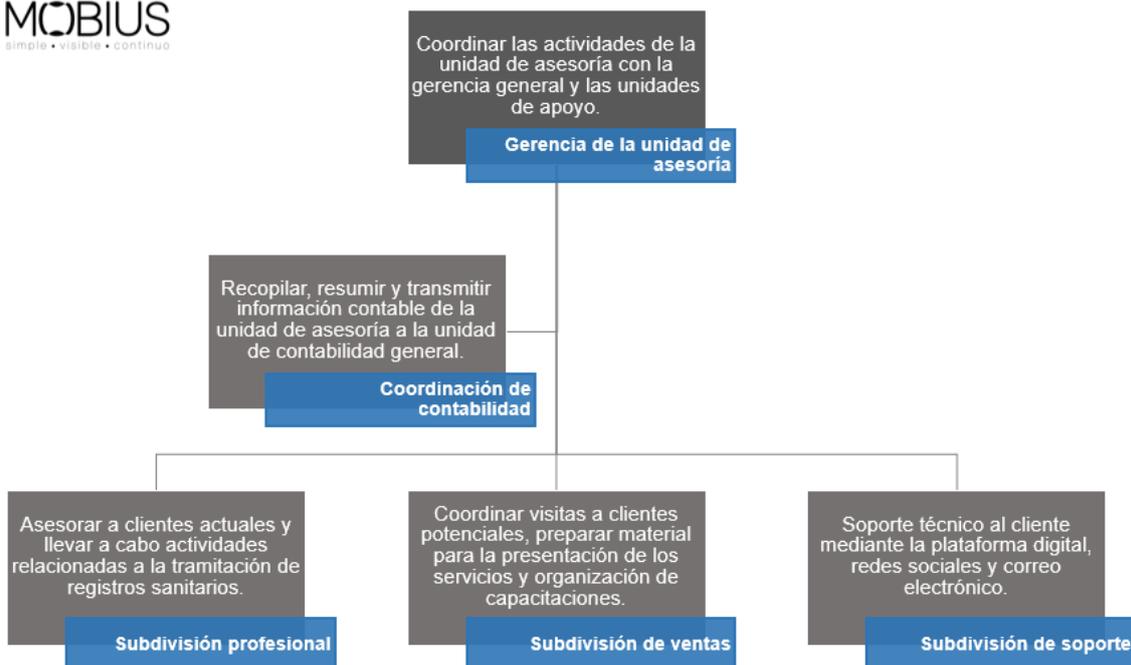


Figura No. 12: Organigrama funcional propuesto para la unidad de asesoría.

6.5.1. Requerimientos de personal

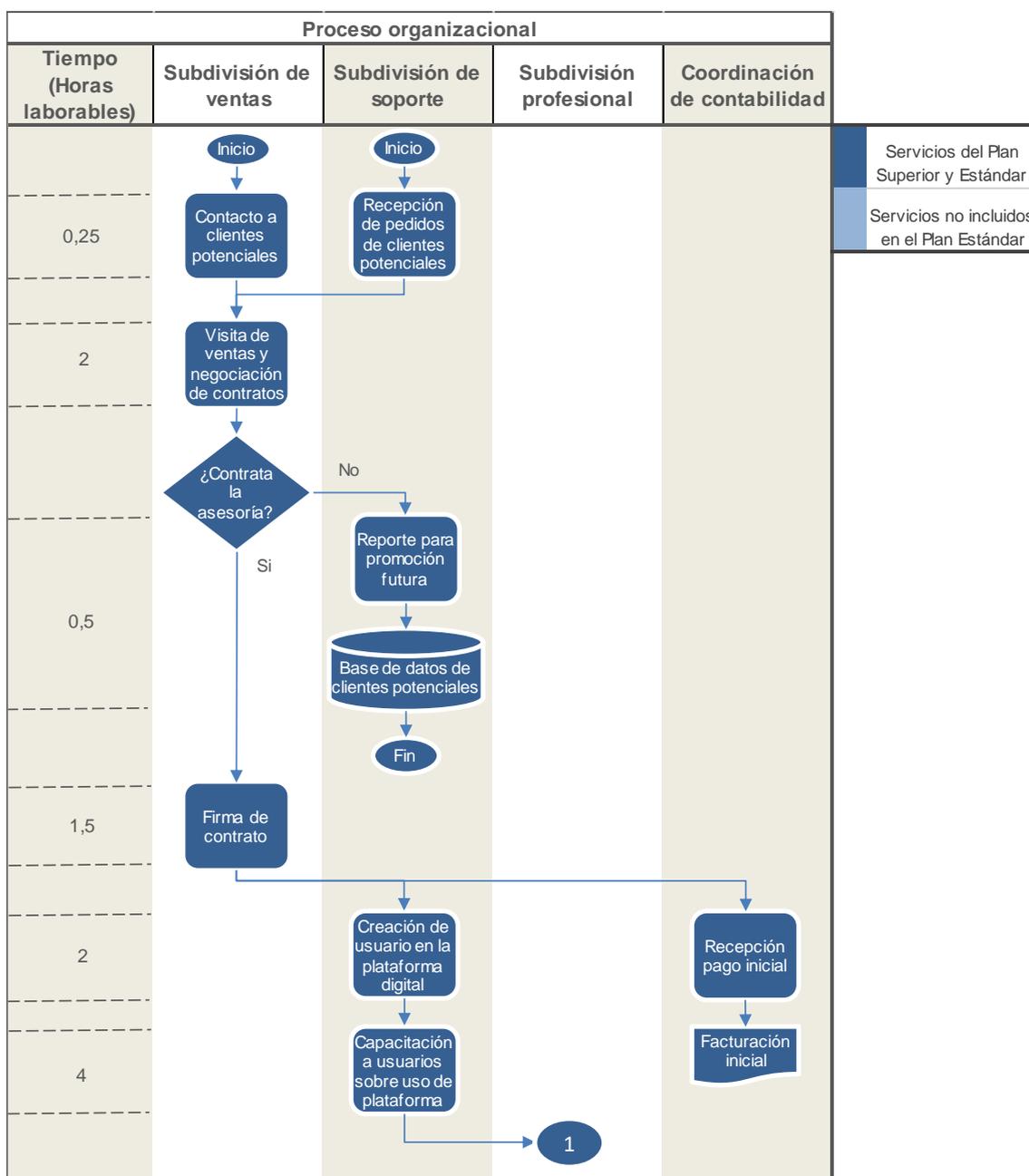
El personal requerido para las áreas de gerencia, soporte al usuario y asesoría se detalla en la siguiente tabla.

Tabla No. 15: Presupuesto anual de sueldos para el primer año de operación.

Cargo	Formación	Tipo de contratación	Número de vacantes	Sueldo mensual	Gasto sueldos primer año
Gerente de unidad	Licenciatura en ciencias administrativas, económicas o contables (3 años de experiencia).	Fijo a tiempo completo	1	USD 1.200,00	USD 14.400,00
Asistente de contabilidad	Contador público autorizado o carreras financieras afines (6 meses - 1 año de experiencia).	Fijo a tiempo completo	1	USD 480,00	USD 5.760,00
Especialista senior en gestión sanitaria	Ing. Químico o farmacéutico (2 años de experiencia).	Fijo a tiempo completo	1	USD 900,00	USD 10.800,00
Especialista junior en gestión sanitaria	Ing. Químico o farmacéutico (Sin experiencia).	Fijo a tiempo completo	1	USD 700,00	USD 8.400,00
Especialista junior en gestión sanitaria	Ing. en alimentos (Sin experiencia).	Fijo a tiempo completo	1	USD 700,00	USD 8.400,00
Vendedor	Título no definido (Al menos dos años de experiencia en ventas).	Fijo a medio tiempo	1	Fijo: USD 200,00 Variable estimado: USD 270,00	USD 5.640,00
Presupuesto anual en sueldos (primer año)					USD 53.400,00

6.6. Plan de operaciones

En la figura No. 13 se presenta el proceso organizacional necesario para proporcionar la asesoría. El proceso detalla de forma general y en número de horas laborales, las actividades que desempeñan las cuatro áreas funcionales de la unidad, desde el contacto con el cliente potencial hasta el servicio pos venta, y en la figura No. 14 se grafica el subproceso de la tramitación de un registro sanitario específicamente, con las actividades correspondientes, tanto para el Plan Estándar como para el Plan Superior.



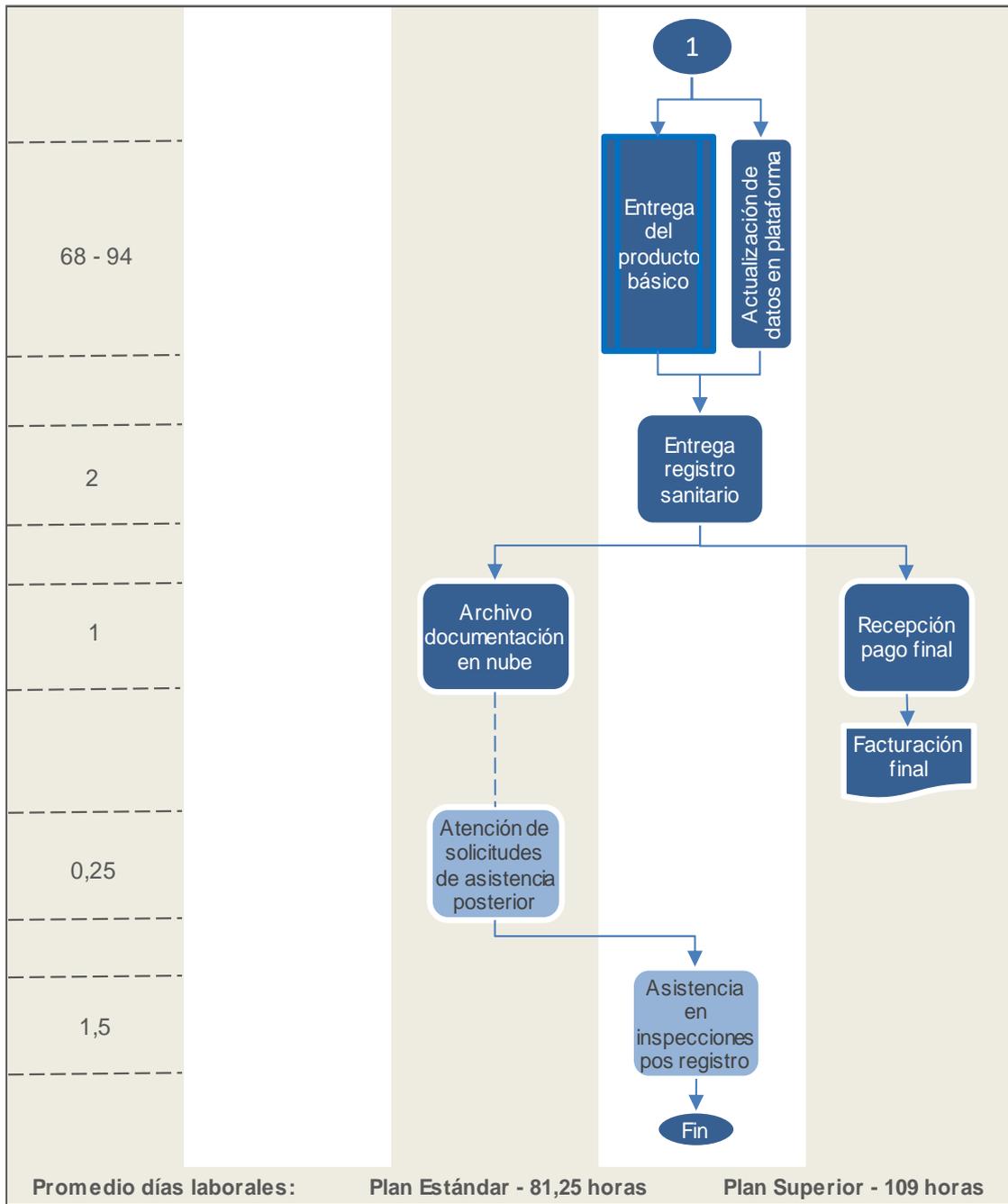


Figura No. 13: Proceso organizacional para la generación de la asesoría.

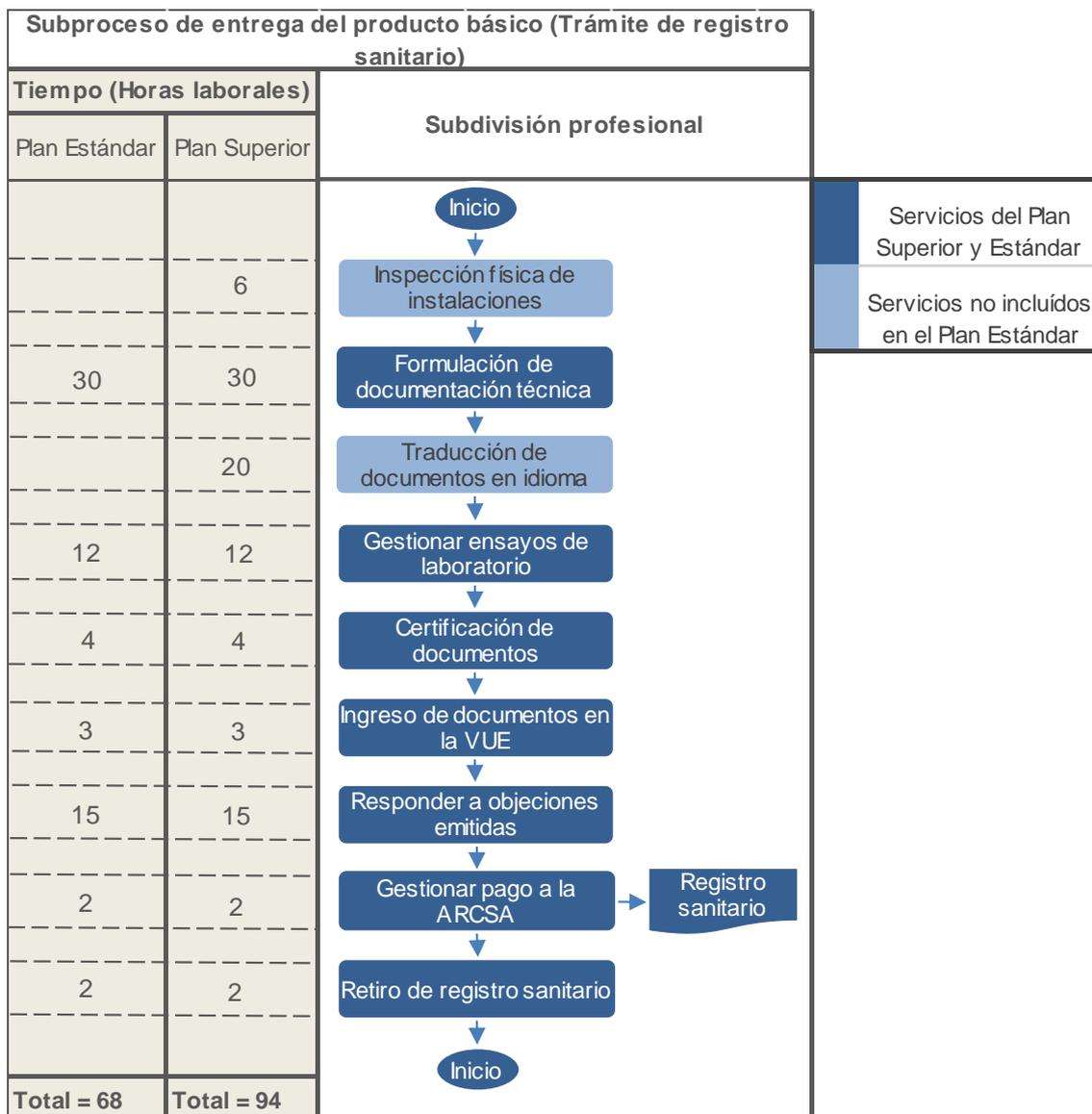


Figura No. 14: Subproceso para la tramitación de un registro sanitario.

6.6.1. Requerimientos técnicos

La tabla No.16 presenta los requerimientos de facilidades, equipo electrónico, muebles y enseres, y servicios generales para la generación de la asesoría, agrupados como gastos operacionales y costos de capital para el primer año de operación.

Tabla No. 16: Costos de capital y gastos operacionales para el primer año de operación.

Concepto	Descripción	Número de unidades	Costo unitario	Costo primer año
Facilidades	Adecuación de oficina.	1	USD 400,00	USD 400,00
	Adecuación de cubículos.	5	USD 185,00	USD 925,00
Muebles y enseres	Archivadores.	4	USD 240,00	USD 960,00
	Escritorios.	6	USD 135,00	USD 810,00
	Sillas.	6	USD 65,00	USD 390,00
Equipo electrónico	Computadores portátiles.	6	USD 700,00	USD 4.200,00
	Impresoras.	2	USD 269,00	USD 538,00
	Teléfonos.	6	USD 20,00	USD 120,00
Costos de capital (primer año)				USD 8.343,00
Telecomunicaciones	Plan celular corporativo.	12	USD 120,00	USD 1.440,00
Servicios básicos	Cuota para pago de luz, agua y telefonía fija.	12	USD 140,00	USD 1.680,00
Servidor de plataforma virtual	Pago por acceso al servidor.	12	USD 34,20	USD 410,40
Mantenimiento y reparaciones	Mantenimientos ocasionales de muebles y enseres.	12	USD 15,00	USD 180,00
Seguros	Seguro contra robo equipo electrónico y seguro contra incendios muebles y enseres.	12	USD 130,05	USD 1560,60
Gastos operacionales (primer año)				USD 5.271,00

6.6.2. Capacidad instalada

El número de horas laborales y recursos que demanda la generación de una asesoría es altamente variable debido a las características específicas de cada trámite, por ende, en la tabla No. 17 se detalla el cálculo de la capacidad instalada óptima desarrollada a partir de las siguientes premisas:

1. Se proyecta tener una capacidad de producción que permita a la empresa captar una participación de mercado inicial similar al competidor cercano en la industria (1,34%), tomando a Vitaltestserv como referencia.
2. Dicha capacidad de producción permitirá cubrir los costos fijos y costos variables unitarios generados en el primer año.

Tabla No. 17: Cálculo de la capacidad instalada óptima para el primer año de operación.

Estimación de la capacidad instalada óptima	
Registros sanitarios tramitados para alimentos y bebidas (2015)	12.740
Registros sanitarios tramitados para dispositivos médicos (2015)	1.565
Registros sanitarios tramitados para reactivos bioquímicos (2015)	602
Demanda total anual	14.907

Tomado de: ARCSA, 2016

Ventas netas de la competencia en la industria (Tomando Vitaltestserv de referencia). Tomado de: Supercias, 2016	\$ 77.170,64
Precio promedio del servicio en el mercado	\$ 400,00
Número de servicios generados	193
Participación de mercado (Considerando que la demanda total es 14.907 trámites al año)	1,3%

Capacidad instalada seleccionada (Considerando un margen de inutilización de la capacidad instalada por imprevistos en las operaciones)	200
Número de horas laborales promedio de asesoría para 1 registro sanitario	24
Horas laborales de asesoría requeridas al año	4.800
Horas laborales al año de un profesional (Horas efectivas de trabajo 6,5x260)	1.690
Número requerido de profesionales para la tramitación de registros sanitarios	3

Trámites al mes	17
Trámites al mes por persona	6

Se concluye que la capacidad instalada óptima del proyecto es de 200 servicios al año, lo que significa que, al contar con tres especialistas en tramitación de registros sanitarios al inicio del proyecto, se deberán gestionar 6 trámites al mes por persona, resultando en una carga laboral razonable durante el primer año.

7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

El plan financiero desarrollado para el presente plan de negocio contempla proyecciones para un periodo de 6 años. La determinación de los ingresos, costos y gastos, iniciales y proyectados, se realizó bajo las siguientes suposiciones financieras:

- La tasa de crecimiento esperada para la demanda es de 3,42%, que se determinó como una tasa intermedia entre el crecimiento del mercado objetivo de 2,83%, basada en el comportamiento del mercado en el periodo 2008-2015, y el crecimiento de la industria en la que se participará, con un crecimiento del 4% durante el mismo periodo.

- La fuente de ingresos es la venta de ambos tipos de asesoría, con una relación inicial de 76% en ventas del Plan Estándar y 24% en ventas del Plan Superior, proporción que se determinó mediante el sondeo de mercado, y que en el periodo analizado se espera que se reinvierta como resultado de una gestión intensiva de fidelización de los clientes, concluyendo el periodo con 40% en ventas del Plan Estándar y 60% en ventas del Plan Superior.
- La capacidad ocupada anual será del 90% de la capacidad instalada óptima, operando a la máxima capacidad y considerando un 10% de inutilización por imprevistos en las operaciones, lo que resulta en la generación mensual promedio de 16 planes de asesoría.
- Los precios para el cliente crecerán en función a la inflación anual proyectada (3,60% según las previsiones macroeconómicas del BCE) para cubrir las mismas variaciones en los costos de generación.

De este modo, los ingresos anuales promedio por ventas se proyectan en USD 126.468,13 y registran un crecimiento anual promedio de 14%, dado principalmente por la mayor participación de las ventas del plan con mayor precio (Plan superior), más que por crecimiento en el volumen total de ventas. Dicha relación se puede visualizar gráficamente en el Anexo No. 3: Evolución de las ventas proyectadas y ciclo de vida de los planes de asesoría.

Con el nivel de ingresos detallado y bajo una política de cuentas por cobrar, 60% a la firma del contrato y 40% al concluir la asesoría, se generan al año cuentas por cobrar promedio de USD 4.377,72 (Las políticas de pago se detallan en el Anexo No. 4: Políticas de cuentas por cobrar por plan de asesoría).

El costo directo en sueldos del personal relacionado con la generación del servicio (Especialistas en tramitación de registros sanitarios) representa el 57% del costo total de los servicios vendidos, seguido por los costos indirectos en sueldos del personal de apoyo (Para la capacitación y soporte al usuario), que representan 28%. El 15% restante de costos de generación del servicio, corresponden a costos indirectos en los que se incluye movilizaciones del personal, insumos varios de oficina (Papelería e impresiones), costos de telecomunicaciones (Plan celular corporativo), y seguros y depreciaciones de

equipo electrónico, muebles y enseres. En la proyección de los costos de generación se considera un crecimiento anual proporcional a la inflación proyectada de 3,60%.

El costo de generación unitario promedio del Plan Estándar es de USD 131,20 y USD 526, 68 para el Plan Superior. Esto genera un margen bruto de 51,22% al inicio del negocio y asciende al 63,5% para el sexto año, debido al incremento en la productividad del personal relacionado con la tramitación (El margen bruto por año se detalla en el Anexo No. 5: Margen bruto anual).

Las cuentas por pagar a proveedores representan 2,8% de los costos totales de generación (Ver Anexo No. 6: Políticas de cuentas por pagar a proveedores). Las cuentas por pagar por concepto de sueldos son más representativas, alcanzando 7,6% de los costos totales de generación.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El total de inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio es de USD 31.117,47 compuesta de:

- Propiedad, Planta y Equipo: Inversión de USD 8.343,00 para la adquisición de muebles y enseres, equipo electrónico, y adecuación de oficinas.
- Activos intangibles: Inversión de USD 4.120,00 para el desarrollo y adquisición de la patente de la plataforma digital.
- Capital de trabajo inicial: Inversión de USD 18.654,47 que se destina como capital de trabajo para cubrir las salidas de efectivo en las actividades de operación, inversión y financiamiento.

Las características del negocio se evidencian en un mayor requerimiento de inversión en capital de trabajo sobre la inversión en activos no corrientes, representando el 60% de la inversión total, y que se destina principalmente a cubrir los costos y gastos de sueldos en la etapa inicial del proyecto.

El monto de inversión en capital de trabajo genera flujos de efectivo positivos para cada periodo y a su vez considera futuras salidas de efectivo por concepto de financiamiento de inversiones posteriores como:

- Adquisición en el tercer año de equipo electrónico, muebles y enseres, y adecuación de cubículos adicionales en las instalaciones de la empresa Protrauma S.A. debido al ingreso de nuevo personal por USD 2.362,84.
- Inversión del 35% de las utilidades esperadas para el tercer y cuarto año en un proyecto de desarrollo y patente de una plataforma virtual propia, que resulta en salidas de efectivo al cuarto y quinto año por USD 980,46 y USD 4.478,51 respectivamente.
- Renovación de los equipos de cómputo al sexto año por USD 4.964,23.

La razón deuda/capital inicial para el financiamiento del proyecto se estimó bajo dos condiciones:

- La empresa Protrauma S.A. se encuentra en capacidad de destinar un valor aproximado al 87% de su utilidad neta en el último periodo (Tomando como referencia la utilidad neta del periodo 2015 de USD 29.729,46) para financiar con capital propio la inversión inicial requerida, y para el monto restante de USD 5.289,97 se solicitará financiamiento externo a una institución financiera, a 5 años plazo y con cuotas de pago mensuales de USD 132,04.
- Bajo la condición anterior, la razón deuda/capital inicial será de 20%, que a su vez guarda relación con la razón de la industria que es de 23,30% al año 2016.

La estructura de capital inicial (Bajo razón deuda/capital de 20%) se compone de 83% de capital propio y 17% de deuda, y para el sexto periodo disminuye hasta una relación 97,54% de capital propio y 2,46% de deuda (La estructura deuda capital del proyecto se detalla en el Anexo No. 7: Estructura deuda/capital inicial y proyectada).

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

- Proyección de estados de resultados: Únicamente en el primer periodo se generan pérdidas en la utilidad neta (USD - 6.103,60). En adelante, el crecimiento promedio de las utilidades netas es de 67% y para el final del periodo analizado se generan utilidades netas de \$30.409,69 lo que representa para la

empresa Protrauma S.A. alcanzar, mediante la diversificación de su negocio, un nivel de utilidad similar al de su negocio actual, duplicando sus utilidades en 6 años.

Los costos de servicios generados (lo que generalmente se denomina costo de ventas) son altos en relación a los gastos generales, alcanzando el 42% de los ingresos, mientras que los gastos generales son poco representativos llegando al 4%.

El margen neto de todo el proyecto es de 7,69%, siendo un indicador positivo ya que este asume el margen negativo del primer periodo.

- Proyección de estados de situación financiera: Se registra un crecimiento de los activos de 23% en el periodo analizado. Este crecimiento se explica principalmente por un aumento significativo en el efectivo. Los activos no corrientes representan 30% de los activos totales y tienen un crecimiento promedio de 7% debido a la inversión en equipo electrónico, muebles y enseres, en los años 3 y 6.

Los pasivos se mantienen bajos durante el periodo analizado por la baja necesidad de deuda a largo plazo y cuentas por pagar poco significativas con los proveedores.

El capital se mantiene en USD 25.827,50 y el crecimiento promedio de 28% en el patrimonio se explica por el crecimiento en las utilidades retenidas.

- Proyección de estados de flujo de efectivo: Se observa que el capital de trabajo inicial se destina principalmente a la compensación de las salidas de efectivo por el incremento en cuentas por cobrar y pago de la deuda a largo plazo, además de la utilidad neta negativa en el primer periodo. A partir del tercer año, existe un crecimiento promedio de 46% en el efectivo disponible anual que se explica principalmente por el crecimiento en las utilidades y la cancelación del préstamo en el año 5. La evolución del capital de trabajo neto se detalla en el Anexo No. 8: Proyección del capital de trabajo neto.

- Proyección del flujo de caja del proyecto: Resaltan los flujos negativos durante los dos primeros periodos producto de los desembolsos por concepto de inversión inicial en el periodo inicial y por las pérdidas en la UAII en el año uno. Desde el año dos los flujos se tornan positivos para el proyecto, y crecen a la par

de las utilidades generadas y de la variación positiva en el capital de trabajo neto. En el quinto año se alcanza un flujo de caja de USD 34.069,76.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

- Proyección del flujo de caja del inversionista: Los flujos del inversionista no presentan mayor diferencia con los flujos de caja del proyecto, debido a que las inversiones requeridas en el proyecto son financiadas fuertemente con capital propio. Por ende, el flujo de caja del inversionista es 6% inferior al flujo de caja del proyecto producto de la adquisición de deuda a largo plazo. Se registran pérdidas durante los dos primeros periodos y crecimiento constante de los flujos a partir del segundo año hasta alcanzar los USD 32.485,29 en el quinto año.

- Cálculo de la tasa de descuento: La tasa CAPM empleada para descontar los flujos del proyecto a valor presente, se estimó con las siguientes consideraciones: Tasa libre de riesgos (5,72%), Rendimiento del mercado (5,80%), Beta apalancada de la empresa (0,84) y Riesgo País (7,35%). La tasa CAPM varía en cada periodo en función a la variación del Beta apalancado, que a su vez disminuye levemente en el periodo analizado por la disminución de la razón deuda/capital, pasando de 13,14% a 13,13% al final del periodo.

De forma contraria, el WACC incrementa levemente por la disminución de la razón/deuda capital, pasando de 12,84% a 13,14% en el mismo periodo, y esta tasa se estimó bajo las siguientes consideraciones: Tasa de interés de la deuda (17,20%), Escudo fiscal (33,70%), %Deuda inicial (17%) y %Capital inicial (83%). El cálculo del CAPM y WACC se detalla en el Anexo No. 9: Estimación de CAPM y WACC.

- Criterios de valoración: La valoración financiera del presente plan se realiza con un modelo de valuación apalancado, con tasas de Coste Medio Ponderado de Capital (WACC) variables y venta de activos al sexto año. Se obtienen los siguientes indicadores:

1. Valor Presente Neto (VPN): Los flujos descontados a perpetuidad dan como resultado un VPN de USD 34.817,33. Es decir, que se excede el capital de USD 25.827,50 requerido al inicio del proyecto. Con base en este indicador se estima

que el proyecto tiene capacidad de incrementar el valor del capital para la empresa a partir de la inversión realizada.

2. Tasa Interna de Retorno (TIR): Se obtiene una TIR de 18,24%, que justifica la rentabilidad del proyecto al exceder el rendimiento esperado por el inversionista de 12,84% (WACC).

3. Índice de Rentabilidad (IR): Se obtuvo un IR de 1,35 al evaluar el proyecto. Esto refleja un negocio que tiene capacidad de generar un valor de USD 1,35 por cada dólar invertido.

4. Periodo de recuperación descontado: Tomando en cuenta los flujos traídos a valor presente se pronostica que la inversión se recuperará después de 4,40 años. Este indicador es positivo considerando que se alcanzará el equilibrio financiero dentro del periodo analizado.

7.5. Índices financieros

- Índice de liquidez: La Razón circulante promedio (19,14) muestra que por cada dólar en pasivos corrientes se dispone de 19,14 dólares en activos corrientes (Razón muy elevada de liquidez comparada a la de la industria que es de 1,48). Se comprueba la capacidad del proyecto de brindar holgura financiera, sin embargo, dependerá de la gerencia el administrar este exceso de capitales no invertidos en el futuro. Ver Anexo No. 10: Estimación de la Razón circulante del proyecto.
- Índice de endeudamiento: La Razón de endeudamiento promedio (15,76) indica que por cada dólar perteneciente a los acreedores (Por la deuda a largo plazo adquirida) la empresa dispone de 15,76 dólares de capital propio (Razón baja de endeudamiento comparada a la de la industria que llega a 60). Ver Anexo No. 11: Estimación de la Razón de endeudamiento del proyecto.
- Índice de rentabilidad: El Rendimiento sobre Activos (ROA) promedio muestra que el proyecto tiene capacidad de generar 18,38 dólares de utilidad por cada dólar invertido en activos (Nivel de eficacia alto comparado al de la industria de 0,08%). Ver Anexo No. 12: Estimación del Rendimiento sobre activos del proyecto.

- Índices de actividad: El índice de Rotación de cuentas por cobrar del proyecto de 28,90 indica que en promedio las cuentas por cobrar rotan cerca de 30 veces al año e ingresa efectivo cada 12 días (Alta actividad en C. por cobrar comparado con el índice de la industria de 2,68). Ver Anexo No. 13: Estimación de la Rotación de cuentas por cobrar. Por otro lado, el índice de Rotación de cuentas por pagar es de 28,63 e indica que los egresos de efectivo para el pago a los proveedores se realiza cada 13 días (Alta actividad en C. por pagar comparado con el índice de la industria de 2,14) Ver Anexo No. 14: Estimación de la Rotación de cuentas por pagar.

8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Las dos principales amenazas identificadas en el análisis de entornos son la inestabilidad institucional y reglamentaria en el país, y una baja barrera de entrada en la industria por requerimiento de capital. Para hacer frente a esto, el negocio propuesto demuestra un nivel de preparación moderadamente fuerte para generar utilidades a mediano plazo, y para su puesta en marcha, se requiere de activos no corrientes poco especializados lo cual proporciona versatilidad para reaccionar frente a los cambios predecibles, pero no controlables, del entorno altamente cambiante en el que participa.
- El proyecto muestra un índice de liquidez elevado, por lo que resultaría atractivo para la empresa inversionista Protrauma S.A., desarrollar el emprendimiento con el objetivo de contrarrestar la principal debilidad identificada en el análisis de factores internos que es, poca liquidez y una razón circulante negativas (Exceso de pasivos corrientes).
- Del análisis del cliente se concluyó que existe un segmento de empresas ecuatorianas micro y pequeñas, manufactureras y comercializadoras de productos sanitarios, dispuestas a contratar servicios de asesoría externa para gestionar sus registros sanitarios, y este segmento actualmente ha sido escasamente atendido por empresas especializadas.
- La oportunidad de negocio se sustenta en la necesidad de las empresas ecuatorianas de optimizar el empleo de sus recursos al obtener registros

sanitarios, la existencia de un segmento de mercado de empresas con apertura para contratar servicios de asesoría externa y la posibilidad de impulsar el plan de negocio aprovechando las facilidades de infraestructura, financieras y comerciales que ofrece una empresa con experiencia en la tramitación de registros sanitarios propios.

- Se atenderá el nicho de mercado seleccionado con una estrategia de marketing concentrado para captar una porción significativa del segmento y esto se hace viable ofreciendo una serie de servicios agrupados en dos planes de asesoría diseñados para atender necesidades específicas. Complementado con una estrategia de fijación de precios de desnatado se logra que el proyecto sea rentable a partir del segundo año, anticipando que la competencia puede replicar algunas de las características del servicio en el futuro inmediato.
- El proyecto es rentable y viable desde el punto de vista financiero, generando utilidades a partir del segundo periodo y alcanzando una utilidad similar a la que genera actualmente la empresa Protrauma S.A. para el final del periodo analizado. Comparando el proyecto con el rendimiento de la industria, se determina que existen una mejor relación de endeudamiento y un índice de liquidez superior. En el modelo financiero resalta la alta razón circulante del proyecto y un crecimiento significativo del efectivo neto a lo largo del periodo analizado. Para la futura gerencia se recomendaría tomar las siguientes estrategias financieras: Diversificar inversiones fuera de la empresa o movilizar internamente dichos fondos para que aporten a la razón de liquidez de la empresa Protrauma S.A.
- Finalmente, desde el punto de vista financiero, técnico, legal y comercial, es viable desarrollar una unidad dedicada a brindar asesoría en regulaciones sanitarios a partir de la empresa existente.

REFERENCIAS

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Base de datos de productos sanitarios*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/base-de-datos/>

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Ley APP beneficia a productores ecuatorianos*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/ley-app-beneficia-a-productores-ecuatorianos/>

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Matriz de procesos sancionatorios especiales ya resueltos y sancionados periodo 2015 – 2016*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/base-de-datos/>

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Matriz de proyectos de normativa – Consulta pública*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/matriz-de-proyectos-de-normativa-consulta-publica/>

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Normativa vigente para productos sanitarios*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/normativa-vigente/>

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Rendición de cuentas 2015*. Recuperado el 13 de septiembre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PRESENTACION-RdC-2015.pdf>

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Servicios de la ARCSA*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/servicios/>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Ley orgánica de incentivos para asociaciones público privadas*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Banco Central del Ecuador. (2016). *Base de datos comercio exterior*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/762>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas macroeconómicas presentación coyuntural 2016*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Información estadística mensual No. 1974 – agosto 2016*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Inversión Extranjera Directa*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/762>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Inversión extranjera directa por rama de actividad económica 2014 - 2015*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/863-el-resultado-de-la-cuenta-corriente-para-2015-refleja-un-mayor-d%C3%A9ficit-determinado-principalmente-por-la-ca%C3%ADda-de-los-precios-del-petr%C3%B3leo>

Banco Central del Ecuador. (2014). *Matrices de insumo producto: simétrica e inversa*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016 de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/PR_MatrizInsumoProducto10.pdf

Banco Central del Ecuador. (2016). *Previsiones macroeconómicas 2016*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/773>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 01 de diciembre de 2016 de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Mundial. (2016). *Ecuador: Panorama general*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Cornell, INSEAD, WIPO. (2016). *The global innovation index*. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 de <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report#>

Correa, R. (2016). *Decreto Ejecutivo No. 1121*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Correa, R. (2012). *Decreto Ejecutivo No. 1290*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Damodaran. (2016). *Annual returns on stock*. Recuperado el 07 de diciembre de 2016 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/dbtfund.htm

Damodaran. (2016). *Betas by sector*. Recuperado el 09 de diciembre de 2016 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran. (2016). *Debt fundamentals by sector*. Recuperado el 04 de diciembre de 2016 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/dbtfund.htm

Foro Económico Mundial. (2016). *Global competitiveness index 2015-2016*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016 de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=ECU>

Foro Económico Mundial. (2016). *Global information technology report 2016*. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 de

<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=ECU>

Foro Económico Mundial. (2016). *The 12 pillars of competitiveness*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016 de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/methodology/>

Grupo Banco Mundial. (2016). *Facilidad para hacer negocios en Ecuador*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificaci%F3n+de+actividad+CIU+4.0.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Directorio de empresas*. Recuperado el 13 de octubre de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. (S.f.). *Historia*. Recuperado el 09 de septiembre de 2016 de <http://www.quimun.com/ecuador/secciones/3896/instituto-nacional-de-higiene-y-medicina-tropical-/informacion>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11^{va} ed.). Naucalpan, México: PEARSON EDUCACIÓN.

Lambin, J., Gallucci C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. (2^{da} ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL.

Lovelock, C. y Wirtz. J. (2015). *Marketing de servicios*. (7^{ma} ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.

Noboa, G. (2001). *Reglamento de registro y control sanitario - Decreto Ejecutivo No. 1583*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Organización Mundial de la Salud. (2008). *Reglamento Sanitario Internacional*. Ginebras, Suiza: Ediciones de la OMS.

Organización Mundial del Comercio. (1995). *Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias*. Marrakech, Marruecos: Publicaciones de la OMC.

Revista Líderes. (2013). *Los trámites se agilitan pero el 46% de ellos no concluye*. Recuperado el 09 de septiembre de 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tramites-agilitan-46-concluye.html>

Servicio de Rentas Internas. (2016). *Contribuyentes especiales*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016 de <http://www.sri.gob.ec/de/334>

Servicio de Rentas Internas. (2016). *Estadísticas multidimensionales*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016 de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Compañía por actividad económica*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Datos compañía Protrauma S.A.* Recuperado el 29 de septiembre de 2016 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Distribución de las compañías por número*. Recuperado el 12 de octubre de 2016 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcont

ent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20NW%27%5d&ui.name=Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20NW&run.outputFormat=&run.prompt=true

Thomas, D. (1978). *Strategy is Different in service business*. Brighton, EEUU: Harvard Business Publishing.

Universidad Autónoma de México. (2013). *Banda de Möbius*. Recuperado el 25 de octubre de 2016 de http://hp.fciencias.unam.mx/ensmat/matsinter/svrml_moebius_m.html

ANEXOS

Anexo No. 1: Guía de preguntas para la conducción de entrevistas a expertos.

Tabla No. 18: Guía de preguntas para la conducción de entrevistas a expertos.

Guía de preguntas para entrevistas a expertos
1. ¿Cuál es su experiencia en la tramitación de registros sanitarios (Número de registros, años de experiencia, tipo de productos, tipo de trámites, para qué empresas)?
2. ¿Cuál es su opinión general sobre el proceso de tramitación de registros sanitarios y cómo influyen los procedimientos actuales sobre las empresas que operan en el país?
3. ¿Cuándo fue la primera vez que realizó un trámite de registro sanitario y cuál ha sido la evolución hasta hoy en día en cuanto a requerimientos, costos, plazos y respuesta de la agencia de control?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que las empresas podrían enfrentar durante un trámite de registro sanitario?
5. ¿Alguna vez ha desistido de continuar con un proceso de tramitación? ¿Conoce de empresas que han desistido? Si es que conoce, ¿Cuál fue la razón principal para desistir?
6. En base a su experiencia, ¿Cuáles son los factores clave para tramitar registros sanitarios eficientemente?
7. ¿Piensa que la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas cuentan con los recursos necesarios para tramitar por si mismos sus registros sanitarios?
8. ¿Para una empresa que debe gestionar frecuentemente registros sanitarios cuáles podrían ser las ventajas y desventajas de encargar este trámite a empresas especializadas en el tema?
9. ¿Conoce de empresas dedicadas a asesorar en regulaciones sanitarias? Si es que conoce, ¿Se trata de profesionales independientes o empresas?
10. En caso de conocer sobre estos servicios, ¿Cuál es el costo aproximado de la asesoría por cada registro sanitario? o en base a su percepción, ¿Cuál debería ser el costo de dicho servicio para que resulte viable para empresas micro, pequeñas o medianas contratar?
11. ¿Cuáles deberían ser las características de un servicio de asesoría en registros sanitarios para que resulte atractivo contratar?
12. ¿Información adicional que desee compartir?

Anexo No. 2: Formato de preguntas y resultados del sondeo de mercado.

ENCUESTA ELECTRÓNICA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Tiempo aproximado: 8 minutos.

La siguiente encuesta está dirigida a las empresas usuarias de los servicios de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Se deriva de un plan de investigación universitario y con su importante aporte se espera contar con información actual sobre la percepción y experiencia de los usuarios en la tramitación de registros sanitarios para operar en la industria nacional.

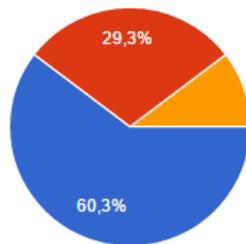
Por la naturaleza de ésta investigación toda información requerida será confidencial.

Atentamente,

Mauricio Nieto
Universidad de las Américas

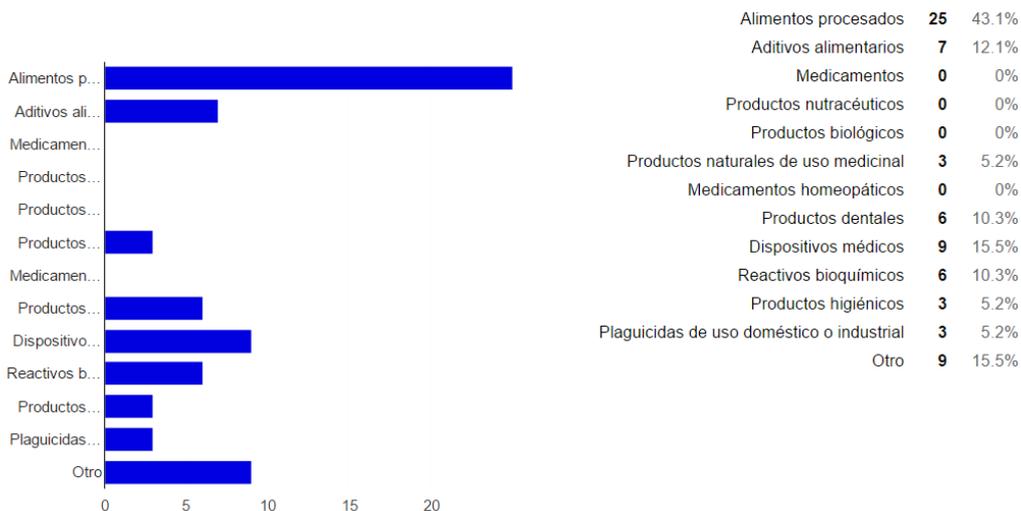
Por favor, le solicitamos contestar las siguientes preguntas únicamente con información referente a su empresa.

Tipo de empresa:

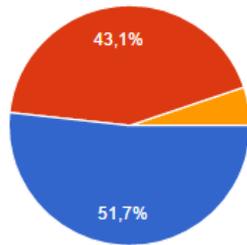


Micro	35	60.3%
Pequeña	17	29.3%
Mediana	6	10.3%
Grande	0	0%

La actividad principal de la empresa es la manufactura, importación, distribución o comercialización de:

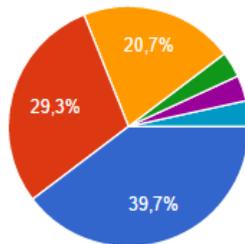


¿Hace cuánto tiempo fue la última vez que requirió los servicios de la ARCSA?



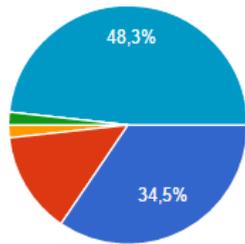
1 mes	30	51.7%
6 meses	25	43.1%
12 meses	3	5.2%
24 meses	0	0%
Más de 2 años	0	0%

¿Cuántos registros sanitarios mantiene vigentes su empresa?



1 - 5	23	39.7%
6 - 10	17	29.3%
11 - 20	12	20.7%
21 - 50	2	3.4%
Más de 50	2	3.4%
Ninguno	2	3.4%

¿Cuántas notificaciones sanitarias mantiene vigentes su empresa?



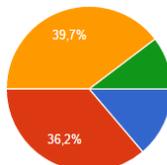
1 - 5	20	34.5%
6 - 10	8	13.8%
11 - 20	1	1.7%
21 - 50	1	1.7%
Más de 50	0	0%
Ninguna	28	48.3%

Los productos que maneja su empresa son de procedencia:



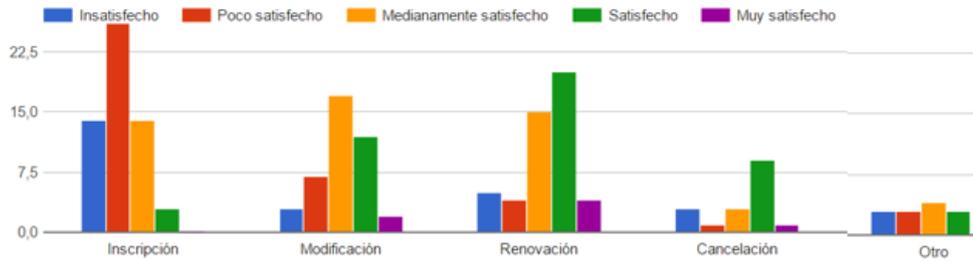
Nacional	45	77.6%
Extranjera	16	27.6%

Como usuario, ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con los procesos de tramitación de registros/notificaciones sanitarias relacionados con la ARCSA?

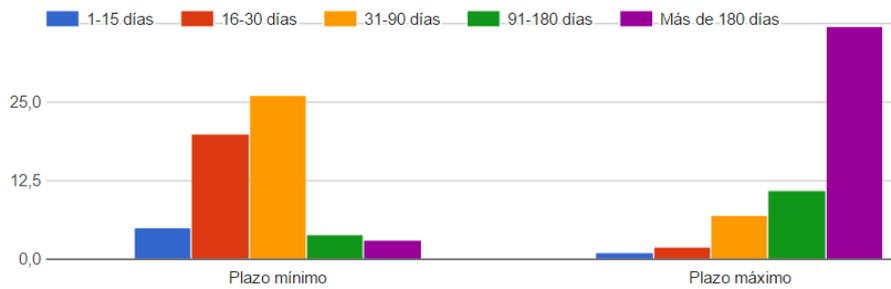


Insatisfecho	8	13.8%
Poco satisfecho	21	36.2%
Medianamente satisfecho	23	39.7%
Satisfecho	6	10.3%
Muy satisfecho	0	0%

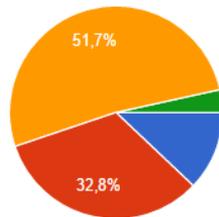
¿Cuáles de los siguientes servicios ha requerido de la ARCSA y cuál ha sido su nivel respectivo de satisfacción? Tipo de servicios para registros sanitarios:



¿Cuál fue el periodo de tiempo mínimo y máximo en el que concluyó un proceso de obtención de un registro/notificación sanitaria?

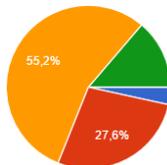


Durante los procesos de tramitación de sus registros, la comunicación con la ARCSA fue:



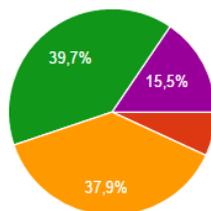
Ineficiente	7	12.1%
Poco eficiente	19	32.8%
Medianamente eficiente	30	51.7%
Eficiente	2	3.4%
Muy eficiente	0	0%

A su consideración, el nivel de conocimiento de los empresarios ecuatorianos con respecto a la normativa sanitaria vigente es:



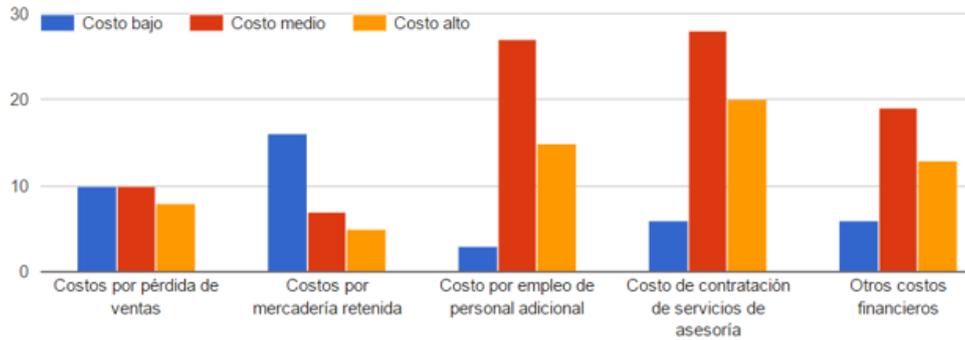
Muy escaso	2	3.4%
Escaso	16	27.6%
Medio	32	55.2%
Alto	8	13.8%
Muy alto	0	0%

Considera que los procesos para tramitar registros/notificaciones sanitarias en el país son:

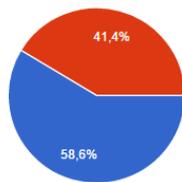


Muy simples	0	0%
Simples	4	6.9%
Moderados	22	37.9%
Complejos	23	39.7%
Muy complejos	9	15.5%

Durante el proceso de inscripción de un producto sanitario, además de la tarifa establecida por la ARCSA incurrió en costos adicionales como:

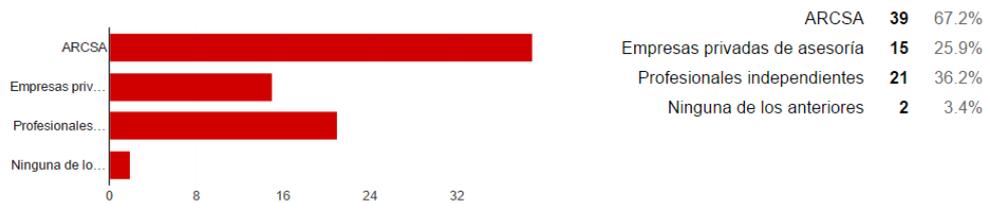


¿Su empresa cuenta con su propio departamento, área o encargado para gestionar registros/notificaciones sanitarias?

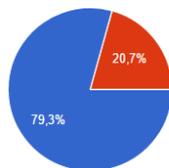


Si **34** 58.6%
No **24** 41.4%

Considera que las empresas deben recibir servicios de asesoría en la tramitación de registros sanitarios por parte de:

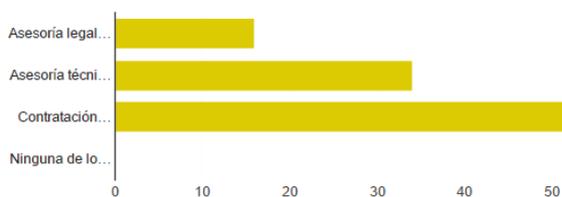


¿Considera que podría optimizarse la gestión de registros sanitarios de su empresa al contratar servicios externos de asesoría?



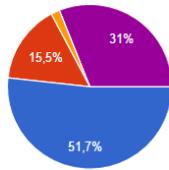
Si, existen oportunidades de mejora **46** 79.3%
No, la empresa cuenta con suficiente experiencia **12** 20.7%

Durante la tramitación de registros sanitarios ha contratado o ha tenido la necesidad de contratar:



Asesoría legal (por ejemplo, asesoría sobre la reglamentación vigente de la ARCSA) **16** 27.6%
Asesoría técnica (por ejemplo, asesoría en las características técnicas de los productos a registrar) **34** 58.6%
Contratación de un profesional autorizado para el ingreso de la documentación (por ejemplo, Ing. Químico-Farmacéuticos) **52** 89.7%
Ninguna de los anteriores **0** 0%

¿Cuál es el valor aproximado que su empresa estaría dispuesta a pagar por acceder a servicios de asesoría que garanticen una tramitación eficiente de UN registro sanitario?



USD 50 - 400	30	51.7%
USD 401 - 800	9	15.5%
USD 801 - 1.200	1	1.7%
Más de 1.200	0	0%
No estaría dispuesto a pagar	18	31%

Figura No.15: Resultados del sondeo de mercado.

Anexo No. 3: Evolución de las ventas proyectadas y ciclo de vida de los planes de asesoría.

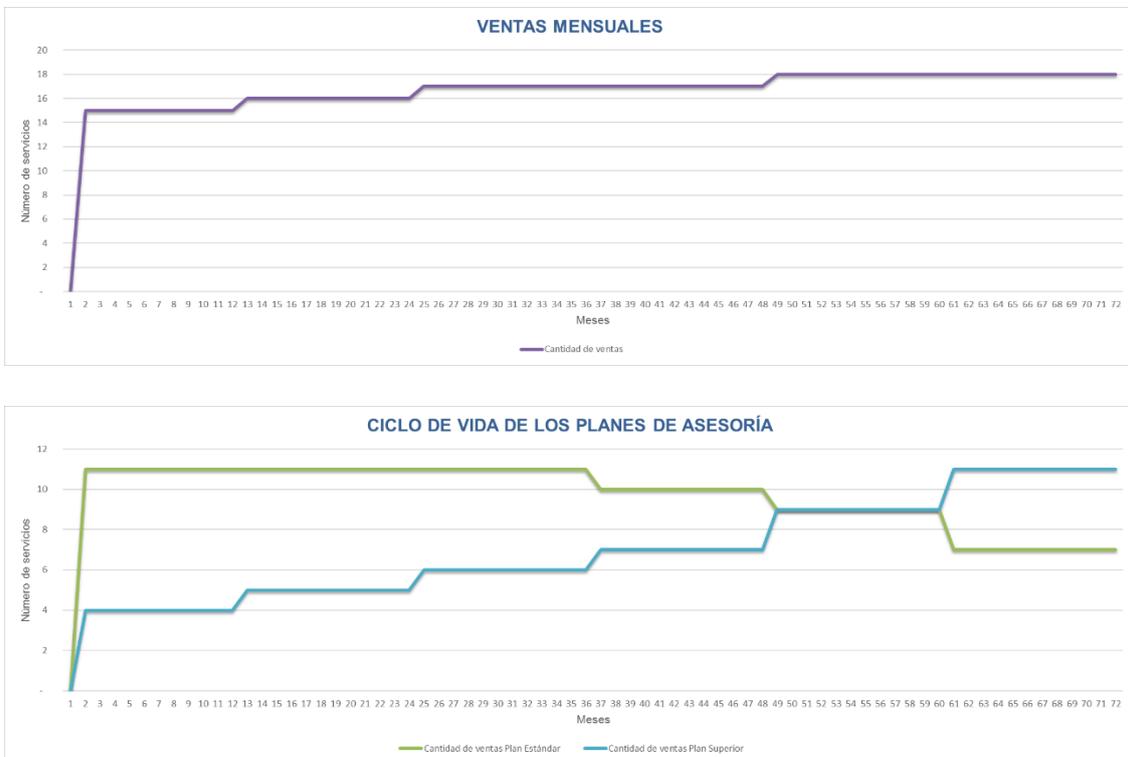


Figura No.16: Evolución de las ventas y ciclo de vida.

Anexo No. 4: Políticas de cuentas por cobrar por plan de asesoría.

Tabla No. 19: Políticas de cuentas por cobrar.

Política de cuentas por cobrar	Pago inicial	Pago final
Plan Estándar	60% Contado	40% Después de 30 días
Plan Superior	60% Contado	40% Después de 60 días

Anexo No. 5: Margen bruto anual.

Tabla No. 20: Margen bruto anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
MARGEN BRUTO	51,22%	58,26%	53,58%	57,92%	61,04%	63,50%

Anexo No. 6: Políticas de cuentas por pagar a proveedores.

Tabla No. 21: Políticas de cuentas por pagar.

Política de cuentas por pagar	Plazo de pago
Binaria	30 días
Fastline	30 días

Anexo No. 7: Estructura deuda/capital inicial y proyectada.

Tabla No. 22: Estructura deuda/capital.

Estructura de capital	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Deuda	17,00%	21,95%	14,59%	10,84%	6,31%	3,01%	2,46%
Capital	83,00%	78,05%	85,41%	89,16%	93,69%	96,99%	97,54%

Anexo No. 8: Proyección del capital de trabajo neto.

Tabla No. 23: Capital de trabajo neto.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Incremento neto de efectivo	\$ 18.654,47	\$ (9.327,23)	\$ 9.383,97	\$ 1.874,36	\$ 12.374,45	\$ 16.325,17	\$ 26.973,12
Efectivo a principios de periodo	\$ -	\$ 9.327,24	\$ 18.711,20	\$ 20.585,56	\$ 32.960,02	\$ 49.285,19	\$ 76.258,31
Total efectivo a final de periodo	\$ 18.654,47	\$ 0,00	\$ 28.095,17	\$ 22.459,92	\$ 45.334,47	\$ 65.610,36	\$ 103.231,42

Anexo No. 9: Estimación de CAPM y WACC.

Tabla No. 24: CAPM Y WACC.

Indicador	Fuente
Tasa libre de riesgo	5,72%
Rendimiento del mercado	5,80%
Beta	0,84
Riesgo País	7,35%
CAPM	13,14%

Indicador		Fuente
Tasa de interés deuda	17,20%	Tasa de interés tomada de Banco Pichincha a 2016
Escudo fiscal	33,70%	Escudo fiscal del SRI
% Deuda	17%	Estimación del proyecto en función a la capacidad financiera de Protrauma S.A.
%Capital	83%	Estimación del proyecto en función a la capacidad financiera de Protrauma S.A.
WACC	12,84%	

Anexo No. 10: Estimación de la Razón circulante del proyecto.

Tabla No. 25: Razón circulante.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos corrientes	\$ 18.654,47	\$ 13.776,84	\$ 23.143,43	\$ 24.939,47	\$ 37.031,03	\$ 53.705,60	\$ 80.797,45
Pasivos corrientes	\$ -	\$ 999,87	\$ 1.220,72	\$ 1.326,05	\$ 1.629,35	\$ 2.037,98	\$ 2.420,52
Razón circulante anual	0,00	13,78	18,96	18,81	22,73	26,35	33,38
Razón circulante promedio				19,14			

Anexo No. 11: Estimación de la Razón de endeudamiento del proyecto.

Tabla No. 26: Razón de endeudamiento.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos	\$ 31.117,47	\$ 25.283,34	\$ 33.693,43	\$ 36.856,24	\$ 48.736,12	\$ 67.605,25	\$ 98.397,48
Pasivos	\$ 5.289,97	\$ 5.559,44	\$ 4.913,88	\$ 3.991,43	\$ 3.075,56	\$ 2.037,98	\$ 2.420,52
Razón de endeudamiento anual	0,00	4,55	6,86	9,23	15,85	33,17	40,65
Razón de endeudamiento promedio				15,76			

Anexo No. 12: Estimación del Rendimiento sobre activos del proyecto.

Tabla No. 27: Rendimiento sobre activos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
UAI	\$ 25.283,34	\$ 33.693,43	\$ 36.856,24	\$ 48.736,12	\$ 67.605,25	\$ 98.397,48
Activos	\$ 5.559,44	\$ 4.913,88	\$ 3.991,43	\$ 3.075,56	\$ 2.037,98	\$ 2.420,52
ROA anual	4,55	6,86	9,23	15,85	33,17	40,65
ROA promedio				18,38		

Anexo No. 13: Estimación de la Rotación de cuentas por cobrar.

Tabla No. 28: Rotación de cuentas por cobrar.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas anuales	\$ 86.108,00	\$ 105.410,43	\$ 119.605,70	\$ 129.298,96	\$ 150.697,94	\$ 167.687,74
Cuentas por cobrar	\$ 4.449,60	\$ 4.432,22	\$ 4.353,90	\$ 4.071,01	\$ 4.420,41	\$ 4.539,15
Rotación de cuentas por cobrar	19,35	23,78	27,47	31,76	34,09	36,94
Rotación de cuentas por cobrar promedio				28,90		

Anexo No. 14: Estimación de la Rotación de cuentas por pagar.

Tabla No. 29: Rotación de cuentas por pagar.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Compras	\$ 3.180,00	\$ 3.294,48	\$ 3.413,08	\$ 3.535,95	\$ 3.663,25	\$ 3.795,12
Cuentas por pagar	\$ 112,40	\$ 116,45	\$ 116,45	\$ 120,64	\$ 129,48	\$ 134,14
Rotación de cuentas por pagar	28,29	28,29	29,31	29,31	28,29	28,29
Rotación de cuentas por pagar promedio			28,63			

