



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL MÉDICO PARA TRATAMIENTO DE QUEMADURAS

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

**OSCAR ROLANDO CHAVEZ SULLA
MÓNICA PATRICIA TORRES PEZZINI
SANDRA MELINA ZÚÑIGA ARIAS**

**Asesor:
José Antonio Chou Flores**

**Lima – Perú
2018**

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	8
Lista de Figuras	13
Lista de Anexos	15
Introducción.....	16
Capítulo I: Generalidades	18
1.1 Antecedentes	18
1.2 Determinación del problema u oportunidad	19
1.3 Justificación del Proyecto	23
1.4 Objetivos generales y específicos	24
1.4.1 Objetivos generales.....	24
1.4.2 Objetivos específicos	25
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	25
1.5.1 Alcance	25
1.5.2 Limitaciones	25
Capítulo II: Estructura Económica del Sector	27
2.1 Descripción del estado actual de la industria.....	27
2.1.1 Segmentación de la industria.....	29
2.1.2 Empresas que la conforman.....	31
2.2 Tendencias de la industria.....	33
2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial	37
2.3.1 Amenaza de Productos Sustitutos	38
2.3.2 Rivalidad entre Competidores Actuales	39
2.3.3 Nuevos Competidores Potenciales	39
2.3.4 Proveedores	40
2.3.5 Clientes	41
2.3.6 Matriz de Atractividad.....	42

2.4	Análisis de la Competencia.....	49
2.4.1	Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio	49
2.4.2	Participación de mercado de cada uno de ellos	57
2.4.3	Matriz de perfil competitivo	58
2.5	Análisis del Contexto Actual y Esperado	61
2.5.1	Análisis Político-Gubernamental.....	61
2.5.2	Análisis Económico	67
2.5.3	Análisis Legal	68
2.5.4	Análisis Cultural	71
2.5.5	Análisis Tecnológico	74
2.5.6	Análisis Ecológico	76
2.6	Oportunidades	79
Capítulo III: Estudio de Mercado		80
3.1	Descripción de los productos	80
3.1.1	Gasas parafinadas	80
3.1.2	Gasas estériles – simples	83
3.1.3	Guantes de látex.....	84
3.2	Selección del segmento de mercado	85
3.2.1	Red del Ministerio de Salud (MINSA).....	86
3.2.2	Red Prestacional de EsSalud	90
3.2.3	Fuerzas Armadas	95
3.2.4	Clínicas Privadas	98
3.3	Investigación Cualitativa	100
3.3.1	Objetivo General del Estudio Cualitativo.....	101
3.3.2	Objetivos Específicos del Estudio Cualitativo	101
3.3.3	Proceso de muestreo	102
3.3.4	Diseño de instrumento	102
3.3.5	Análisis y procesamiento de datos.....	103
3.4	Investigación Cuantitativa	104
3.4.1	Objetivo General del Estudio Cuantitativo.....	105

3.4.2	Objetivos Específicos del Estudio Cuantitativo	105
3.4.3	Proceso de muestreo	106
3.4.4	Diseño de instrumento	106
3.4.5	Análisis y procesamiento de datos.....	108
3.5	Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo	124
3.6	Perfil del consumidor tipo y sus variantes.	125
3.6.1	Segmentación geográfica.....	126
3.6.2	Segmentación Demográfica.....	126
3.6.3	Segmentación Operacional	127
3.6.4	Segmentación Conductual	127
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo		128
4.1	El ámbito de la proyección	128
4.2	Selección del método de proyección.....	129
4.2.1	Mercado Potencial	130
4.2.2	Mercado Disponible	136
4.2.3	Mercado Efectivo	137
4.2.4	Mercado Objetivo.....	138
5.1	Estrategias de marketing	140
5.1.1	Estrategia de los Productos.....	140
5.1.2	Estrategia de Precio	151
5.1.3	Estrategia de Plaza y Distribución.....	154
5.1.4	Estrategia de promoción y publicidad	159
5.1.5	Estrategia de Personas	163
5.1.6	Estrategia de Procesos	164
5.1.7	Estrategia de Presencia Física.....	165
5.2	Estrategia de ventas	166
5.2.1	Plan de ventas	166
5.2.2	Políticas de servicios y garantías	169
Capítulo VI: Pronóstico de Ventas		170
6.1	Fundamentos y supuestos	170

1.2	Justificación	176
1.3	Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico	177
Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto		179
7.1	Estudio de ingeniería	179
7.1.1	Modelamiento y selección de procesos productivos	179
7.1.2	Selección del equipamiento	183
7.1.3	Layout	187
7.1.4	Distribución de equipos y maquinarias	191
7.2.	Determinación del Tamaño	191
7.2.1	Proyección de crecimiento.....	191
7.2.2	Recursos	192
7.2.3	Tecnología	193
7.2.4	Flexibilidad.....	193
7.2.5	Selección del tamaño ideal	194
7.3	Estudio de localización	195
7.3.1	Definición de factores locacionales	195
7.3.2	Consideraciones legales.....	199
7.3.2.1	Identificación del marco legal.....	199
7.3.2.2	Ordenamiento jurídico de la empresa	199
7.4	Determinación de la localización óptima.....	201
Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales		202
8.1	Caracterización de la cultura organizacional deseada	202
8.1.1	Visión	202
8.1.2	Misión.....	202
8.1.3	Principios	203
8.2	Formulación de Estrategias del Negocio	203
8.3	Determinación de las ventajas competitivas críticas	204
8.4	Diseño de la estructura organizacional deseada.....	204
8.5	Diseño de los perfiles de puestos clave	205

8.6	Remuneraciones, compensaciones e incentivos	209
8.7	Política de recursos humanos.....	210
Capítulo IX: Planificación Financiera		211
9.1	La Inversión	211
9.1.1	Inversión pre-operativa.....	211
9.1.2	Inversión en capital de trabajo.....	214
9.1.3	Costo del proyecto	216
9.1.4	Inversiones futuras.....	216
9.2	Financiamiento.....	216
9.2.1	Endeudamiento y condiciones	216
9.2.2	Capital y costo de oportunidad	217
9.2.3	Costo de capital promedio ponderado	219
9.3	Presupuestos Base.....	219
9.3.1	Presupuesto de ventas	219
9.3.2	Presupuesto de costos de producción	221
9.3.3	Presupuesto de compras	221
9.3.4	Presupuesto de costo de ventas.....	226
9.3.5	Presupuesto de gastos administrativos	231
9.3.6	Presupuesto de marketing y ventas.....	233
9.3.7	Presupuesto de gastos financieros	235
9.4	Presupuestos de Resultados	235
9.4.1	Estado de Resultados	235
9.4.2	Estado de Situación Financiera.....	236
9.4.3	Flujo de caja proyectado.....	238
Capítulo X: Evaluación Económica Financiera.....		242
10.1	Evaluación Financiera	242
10.1.1	TIR.....	243
10.1.2	VAN	243
10.1.3	Periodo de Recupero o Payback	243
10.1.4	ROE	244

10.1.5 Ratios	244
10.2 Análisis de Riesgo	245
10.2.1 Análisis de punto de equilibrio.....	245
10.2.2 Análisis de sensibilidad	247
10.2.3 Análisis de escenarios.....	251
10.2.4 Análisis de Riesgos y Plan de Mitigación	251
Conclusiones y Recomendaciones	258
Conclusiones.....	258
Recomendaciones	258
Referencias	260

Lista de Tablas

Tabla 1 Partida 30.05 Gasas, Vendas y Artículos Impregnados o Recubiertos de Sustancias Farmacéuticas	31
Tabla 2 Diagrama de Pareto de las Importaciones de Gasas en General	33
Tabla 3 Cantidades Importadas por el Principal Importador de Gasa Parafinada (Unidades Expresadas en Miles).....	35
Tabla 4 Matriz de Atractividad Para la Amenaza de Nuevos Competidores	43
Tabla 5 Matriz de Atractividad Para el Poder de Negociación de los Proveedores	46
Tabla 6 Matriz de Atractividad Para el Poder de Negociación de los Clientes.....	47
Tabla 7 Matriz de Atractividad Para la Amenaza de Productos Sustitutos	47
Tabla 8 Matriz de Atractividad Para la Rivalidad de Competidores	48
Tabla 9 Matriz de Atractividad de la Industria.....	49
Tabla 10 Matriz del Perfil Competitivo de La Importación y Comercialización de Materiales Médicos	60
Tabla 11 Efectos de la Inversión Pública en el Perú sobre el Bienestar Social 2004 - 2014	62
Tabla 12 Población al Periodo 2017 por Sexo Según Departamento.....	72
Tabla 13 Ranking Mundial de Competitividad 2017	74
Tabla 14 Hospitales Pertenecientes a la Red del MINSA (Región Lima - Callao).....	86
Tabla 15 Hospitales del MINSA Referenciados por DIRIS Lima y Callao.....	88
Tabla 16 Institutos de Salud Especializados Lima y Callao.....	89
Tabla 17 Casos de Quemaduras en Hospitalización (Totales), Según Establecimientos de salud - Año 2017	90
Tabla 18 Redes Prestacionales de EsSalud de Lima y Callao	91
Tabla 19 Red Prestacional Rebagliati.....	92
Tabla 20 Red Prestacional Almenara	93
Tabla 21 Red Prestacional Sabogal	94
Tabla 22 Resumen de las Redes Prestacionales de EsSalud de Lima y Callao.....	95
Tabla 23 Niveles de Atención, Niveles de Complejidad y Categorías de Establecimientos del Sector Salud.....	96
Tabla 24 Cuadro Comparativo de las Categorías de los Establecimientos de Salud.	97

Tabla 25 Resumen de los Hospitales de las FFAA en Lima y Callao.....	97
Tabla 26 Compañías que Pertenecen al Sector Salud.....	98
Tabla 27 Compañías del Sector Salud por Tamaño de Empresa.....	98
Tabla 28 Grandes Empresas Segmentadas por Tipo de Servicio	99
Tabla 29 Relación Final de Clínicas.....	100
Tabla 30 Matriz de Resultados del Estudio Cualitativo	104
Tabla 31 Detalle de Encuestas Realizadas por Centros de Salud.....	107
Tabla 32 Pregunta 18: ¿Qué Cantidad de Gasa Parafinada Compra? (Para Personal Logístico)	120
Tabla 33 Pregunta 20: ¿Cuál es el Precio que Paga o que Estaría Dispuesto a Pagar Actualmente por los Productos? (Para Personal Logístico)	122
Tabla 34 Matriz de Resultados del Estudio Cuantitativo	123
Tabla 35 Segmento Meta.....	126
Tabla 36 Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Proyección MINSA	131
Tabla 37 Casos de Quemaduras en Consulta Externa por Etapas de Vida y Sexo, Según Establecimientos de Salud - año 2017	131
Tabla 38 Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Proyección EsSalud.....	132
Tabla 39 Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Proyección Hospitales FFAA.....	133
Tabla 40 Clasificación de Clínicas por su Nivel de Facturación.....	133
Tabla 41 Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Clínicas Privadas	134
Tabla 42 Cálculo de Posibles Consumidores Potenciales	135
Tabla 43 Mercado Potencial de Gasas Parafinadas - Consolidado	136
Tabla 44 Obtención del Mercado Disponible de Gasas Parafinadas.....	137
Tabla 45 Obtención del Mercado Efectivo de Gasas Parafinadas.....	137
Tabla 46 Obtención del Mercado Objetivo de Gasas Parafinadas	138
Tabla 47 Obtención del Mercado Objetivo de Gasa Normales y Guantes.....	139
Tabla 48 Cuadro Comparativo Medifin - Jelonet.....	142
Tabla 49 Cuadro Comparativo Surgicare - Modern	148
Tabla 50 Benchmarking de Precios (Precio de Venta de la Gasa Parafinada, Gasa Simple y Guantes Quirúrgicos).....	151
Tabla 51 Precios Iniciales de Venta	153

Tabla 52 Costos de los Productos Importados - Carga proveniente de India Expresado en Soles	154
Tabla 53 Otros Distribuidores de Material Médico.....	158
Tabla 54 Requerimientos de Personal Para Representante de Ventas (Visitadores / Promotores) de Material Médico Para Atención a Hospitales y Clínicas	167
Tabla 55 Requerimientos de Personal Para Representante de Ventas (Visitadores / Promotores) de Material Médico para Atención a Distribuidores.....	168
Tabla 56 Proyección de Atenciones de Pacientes Quemados Lima - Callao	171
Tabla 57 Proyección del Crecimiento del Mercado de Gasas Parafinadas (Expresado en Porcentajes en Base al Año 1)	172
Tabla 58 Proyección del Crecimiento del Mercado de Gasas Parafinadas (Expresado en unidades).....	172
Tabla 59 Porcentaje de Compra de Gasas Parafinadas Por Centros de Salud.....	173
Tabla 60 Proyección de Ventas Para el Proyecto de Gasas Parafinadas, Guantes de Látex y Gasas Simples (Expresado en Unidades)	173
Tabla 61 Proyección de la Participación de Mercado del Proyecto y la Competencia (Expresado en Unidades).....	175
Tabla 62 Proyección de Ventas Para el Proyecto de Gasas Parafinadas, Guantes de Látex y Gasas Simples (Expresado en Soles).....	176
Tabla 63 Dimensiones de Cajas “Master”	188
Tabla 64 Dimensión de Anaqueles	188
Tabla 65 Dimensión de Almacén	189
Tabla 66 Dimensión de Áreas de la Empresa.....	189
Tabla 67 Unidades Vendidas en el Quinto Año	192
Tabla 68 Volumen Máximo de Cajas Master	192
Tabla 69 Área Total del Almacén (m2).....	194
Tabla 70 Área del Establecimiento.....	195
Tabla 71 Factores Críticos Para Determinar Ubicación	196
Tabla 72 Perfil del Puesto: Administrador General	206
Tabla 73 Perfil del Puesto Visitador/Promotor Médico	207
Tabla 74 Perfil del Puesto Asistente Administrativo	208

Tabla 75 Perfil del Puesto Almacenero	209
Tabla 76 Detalle de Remuneraciones Otorgadas.....	210
Tabla 77 Inversión Pre-Operativa: Equipos (Expresado en Soles)	212
Tabla 78 Inversión Pre-Operativa: Intangibles (Expresado en Soles).....	213
Tabla 79 Inversión en Capital de Trabajo (Expresado en Soles)	215
Tabla 80 Costo del Proyecto: Inversión Total (Expresado en Soles).....	216
Tabla 81 Costo de Oportunidad del Capital (COK)	218
Tabla 82 Presupuesto de Ventas.....	220
Tabla 83 Costos de Nacionalización (Expresado en soles)	223
Tabla 84 Presupuesto de Compras.....	224
Tabla 85 Kárdex	227
Tabla 86 Costo de Ventas.....	230
Tabla 87 Gastos Administrativos	232
Tabla 88 Gastos de Marketing y Ventas.....	234
Tabla 89 Estado de Resultados Proyectados	236
Tabla 90 Estado de Situación Financiera Proyectado	237
Tabla 91 Flujo de Caja Proyectado - Método Indirecto	239
Tabla 92 Flujo de Caja Proyectado - Método Directo.....	241
Tabla 93 Flujo de Caja Proyectado – VAN – TIR	242
Tabla 94 Periodo de Recupero	243
Tabla 95 Indicadores – Ratios	244
Tabla 96 Punto de Equilibrio.....	246
Tabla 97 Flujo de Caja: VAN – TIR	248
Tabla 98 Datos de Sensibilidad	249
Tabla 99 Sensibilidad Cruzada: Ingresos y Egresos.....	250
Tabla 100 Probabilidades del VAN.....	251
Tabla 101 Matriz de Calificación	252
Tabla 102 Matriz de Calificación y Mitigación de Riesgos	253
Tabla 103 Simulación de Guerra de Precios (Flujo Proyectado con Ingresos -10%)	254
Tabla 104 Rebaja de Precios de Gasas Parafinadas	255
Tabla 105 Comparación de Precios con la Competencia	255

Tabla 106 Comparación de los Costos Unitarios de Gasa Parafinada	256
Tabla 107 Flujo Proyectado con una Disminución de 46% en los Volúmenes de Importación de Gasa Parafinada	257

Lista de Figuras

Figura 1. Los Dueños de la Salud.....	35
Figura 2: Proyectos de construcción de Hospitales del Estado.	36
Figura 3: Las 5 Fuerzas Competitivas	42
Figura 4. Productos ofrecidos por la empresa Tagumédica.	51
Figura 5. Productos ofrecidos por la empresa Convatec Perú.....	52
Figura 6 . Productos Ofrecidos por Multimедical Supplies SAC.....	54
Figura 7. Productos ofrecidos por la empresa Unilene SAC.....	55
Figura 8. Productos ofrecidos por la empresa 3M Perú S.A.	56
Figura 9 Productos ofrecidos por American Hosp scief equip co del Perú S.A.....	57
Figura 10. Ejecución de la inversión pública en el Gobierno Nacional, 2007-2015 (Millones de S/).	63
Figura 11. Gasto Total en Salud de Países Latinoamericanos.....	64
Figura 12. Evolución del Gasto en Salud	65
Figura 13. Indicadores Sanitarios	66
Figura 14. Crecimiento del Producto Bruto Interno (En variaciones porcentuales reales). .	67
Figura 15. Población del Perú por Segmentos de Edad 2017.....	73
Figura 16. Población urbana y rural del Perú 2017 en Porcentaje	73
Figura 17. Documentos base para la formulación de la Agenda-ambiente 2013-2014.....	78
Figura 18. Apósito (Gasa parafinada) y sus partes.....	81
Figura 19. Usos de las gasas parafinadas	83
Figura 20. Apósito Gasa estéril	84
Figura 21. Guantes de Látex.....	85
Figura 22. Sinopsis de la pregunta 1	108
Figura 23. Sinopsis de la pregunta 2	108
Figura 24. Sinopsis de la pregunta 3	109
Figura 25. Sinopsis de la pregunta 4	110
Figura 26. Sinopsis de la pregunta 5	110
Figura 27. Sinopsis de la pregunta 6	111
Figura 28. Sinopsis de la pregunta 7	112

Figura 29. Sinopsis de la pregunta 8	113
Figura 30. Sinopsis de la pregunta 9	114
Figura 31. Sinopsis de la pregunta 10	115
Figura 32. Sinopsis de la pregunta 11	116
Figura 33. Sinopsis de la pregunta 12	116
Figura 34. Sinopsis de la pregunta 13	117
Figura 35. Sinopsis de la pregunta 14	118
Figura 36. Sinopsis de la pregunta 15	118
Figura 37. Sinopsis de la pregunta 16	119
Figura 38. Sinopsis de la pregunta 17	119
Figura 39. Sinopsis de la pregunta 19	121
Figura 40. Apósito (Gasa parafinada) de marca Medifin	144
Figura 41. Gasa – Hisopo Simple de marca Medica	146
Figura 42. Guantes quirúrgicos en polvo de látex estéril de marca Surgicare	148
Figura 43. Organigrama de la Empresa	163
Figura 44. Equipamiento del Almacén	165
Figura 45. Flujograma del Proceso de Ventas	181
Figura 46. Flujograma del Proceso de Despacho	182
Figura 47. Equipamiento en general	187
Figura 48. Diseño del 1°Piso – Almacén.....	190
Figura 49. Diseño del 2°Piso – Oficina y Sala de Reuniones	190
Figura 50. Vista del local.....	197
Figura 51. Vista desde ambiente interior - Almacén	198
Figura 52. Vista de ambiente interior – sala de reuniones y de ventas	198
Figura 53. Vista desde ambiente interior – ingreso Almacén.....	199
Figura 54. Organigrama de la Empresa	205
Figura 55. Diagrama de flujo para la compra de mercadería en el exterior - INDIA.....	222
Figura 56. Punto de Equilibrio expresado en soles	247

Lista de Anexos

Anexo 1: Modelo de Cuestionario.....	266
Anexo 2: Guía de Pautas Para las Entrevistas a Profundidad.....	269
Anexo 3: Entrevista a Profundidad 1.....	271
Anexo 4: Entrevista a Profundidad 2.....	273
Anexo 5: Entrevista a Profundidad 3.....	275
Anexo 6: Entrevista a Profundidad 4.....	278
Anexo 7: Entrevista a Profundidad 5.....	280
Anexo 8: Entrevista a Profundidad 6.....	282
Anexo 9: Entrevista a Profundidad 7.....	284
Anexo 10: Entrevista a Profundidad 8.....	287
Anexo 11: Entrevista a Profundidad 9.....	289
Anexo 12: Entrevista a Profundidad 10.....	291
Anexo 13: Guía de Pautas Para las Entrevistas a Profundidad – MPC.....	293
Anexo 14: Entrevista a Profundidad 1 del MPC.....	294
Anexo 15: Entrevista a Profundidad 2 del MPC.....	296
Anexo 16: Entrevista a Profundidad 3 del MPC.....	297
Anexo 17: Entrevista a Profundidad 4 del MPC.....	298
Anexo 18: Entrevista a Profundidad 5 del MPC.....	299

Introducción

En el Perú más de 15 mil niños sufren quemaduras cada año, estas quemaduras entre severas y leves se deben principalmente, 70% de los casos, por contacto con líquidos calientes.¹ Algunos de los factores recurrentes en esta situación son: La pobreza, el hacinamiento y el bajo grado de instrucción de los padres. Los niños y las mujeres suelen sufrir quemaduras en el hogar por accidentes domésticos en las labores de cocina, mientras que los hombres son más propensos a sufrir quemaduras en el lugar de trabajo, por incendios, contacto con superficies calientes, productos químicos y electricidad.

Las cifras de pobreza en el Perú aún son altas, 21% de la población total del país que viven en condiciones de pobreza, que equivale a unos 6 millones de personas, según cifras oficiales del INEI. En comparación con los países de la región, Perú se encuentra por debajo de países como Bolivia, Argentina, Paraguay, Colombia y Ecuador quienes ostentan cifras de pobreza superiores, según estadísticas de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

A nivel mundial se producen 180 mil muertes derivadas de quemaduras, las cifras indican que la mayoría de los casos se producen en países de ingresos bajos y medios, es decir hay una relación entre la posición económica de una población y el riesgo de sufrir quemaduras, según datos de la OMS (Organización Mundial de la Salud).²

El proceso de curación de una quemadura es un procedimiento complejo y de extremo cuidado para evitar las infecciones que complican las posibilidades de recuperación de los pacientes, así mismo el manejo del dolor es un tema de importancia en este tipo de lesiones,

¹ EL COMERCIO. (2016). El 70% de quemados es por contacto con líquidos calientes. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/70-ninos-quemados-contacto-liquidos-calientes-276237>

² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2018). *Muertes anuales por quemaduras*. Recuperado de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/burns>

dolor causado además del propio tejido corporal dañado, el que se produce por la adherencia de las gasas a la superficie de la herida, las cuales deben ser cambiadas y retiradas de forma diaria. Es por ello que el uso de materiales adecuados y facilitadores en este tratamiento son cada vez más requeridos.

El presente Plan de Negocio tiene como objetivo determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para la puesta en marcha de una distribuidora de material médico para el tratamiento de quemaduras, el cual busca comercializar tres productos para este fin, Gasa Parafinada, Gasa Estéril y Guantes Quirúrgicos. Siendo la Gasa Parafinada el más importante en la propuesta comercial.

Debido a sus propiedades de absorción del exudado de la herida causada por quemadura, alivio o calmante del dolor y su no adherencia a la superficie de la herida, se convierte en un material que ayuda al paciente en su recuperación y al personal médico en el procedimiento de curación de estas lesiones, al poder realizar este procedimiento con más rapidez y con menos resistencia por parte de los pacientes.

Es así que a través de 10 capítulos se abordara todos los pasos a seguir para la implementación del presente plan de negocio, se describirá los antecedentes y la justificación del proyecto determinando la oportunidad que se presenta, se analizará la tendencia de la industria, revisando los productos y empresas competidoras, se mostrara las conclusiones del estudio de mercado realizado, se mostrara la proyección del mercado y el plan de marketing para poder capturar este mercado a través de diversas estrategias, se revisara la ingeniería del proyecto y los aspectos organizacionales y se concluirá con la planificación financiera y su consecuente evaluación económica de la propuesta.

Finalmente, se quiere demostrar la viabilidad de este Plan de Negocio al ofrecer una rentabilidad atractiva para inversionistas, con una inversión media en un proyecto de comercialización de un buen producto de uso muy necesario en las unidades de quemados de los diversos hospitales y clínicas de Lima y Callao.

Capítulo I: Generalidades

En este capítulo se describe el proyecto para la implementación de una distribuidora y comercializadora de material médico, específicamente, para el tratamiento de quemaduras. Se determina también la oportunidad y justificación del mismo. Se revisan los objetivos generales y específicos, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes

El Perú es un país que a nivel mundial ocupa el puesto 42 en tamaño de población y es el número 8 en América. La población total sobrepasa los 31 millones de habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de los cuales se concentran 9 millones en el departamento de Lima.³

El territorio peruano es de 1,285,216 km² y según informe publicado por el Colegio Médico del Perú en el 2016 en promedio se cuenta con un médico por cada mil habitantes.

Adicionalmente cada año sufren quemaduras en promedio 15,000 niños y las cifras se mantienen constantes en los últimos quince años. Las quemaduras se producen mayormente en el ámbito doméstico y laboral, según la Organización Mundial de la Salud las quemaduras constituyen un problema de salud público mundial y provoca alrededor de 180,000 muertes por año.

En el Perú los servicios de salud aún tienen baja penetración en la población, siendo una de las preocupaciones principales del gobierno de turno para mejorar los

³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA – INEI (2016). *Cantidad de habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

indicadores de desarrollo humano (IDH) elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).⁴

Es así como en la actualidad existen productos básicos para el tratamiento de las quemaduras como son las gasas parafinadas, gasas simples para curaciones, apósitos en general y guantes quirúrgicos, siendo la Gasa parafinada el principal producto, por su propiedad de aislar las heridas de bacterias, convirtiendo a los otros productos en complementarios. Estas gasas parafinadas son distribuidas mayormente por una empresa líder bajo la marca Jelonet es por ello que se presenta una gran oportunidad de ingresar como un nuevo competidor en el rubro de material médico para el tratamiento de quemaduras.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

En la actualidad, las empresas que abastecen con estos productos para pacientes con quemaduras no han logrado una posición consolidada en el mercado. Esto se desprende de las entrevistas previas realizadas al personal médico especializado, el cual se profundizará en el estudio de mercado del presente proyecto.

En los principales Hospitales y/o Clínicas de atención de este tipo de pacientes, no se encuentran disponibles los productos especializados, como son las gasas parafinadas sino sólo productos sustitutos como la gasa estéril.

Las oportunidades que dieron origen a este negocio se ven sustentadas en los siguientes aspectos que a continuación se describen:

⁴ MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS – MEF. Índice de Desarrollo Humano - IDH. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/750-preguntas-frecuentes-pol-econ/4858-91-que-es-el-indice-de-desarrollo-humano-idh-y-que-mide>

- **El crecimiento de la Industria de la salud:** En el 2016 la industria de la salud en el Perú alcanzó niveles de crecimiento de alrededor del 18% según MINSA.⁵
- **Políticas Gubernamentales en Salud:** “El presupuesto del sector Salud, para el año 2018, será de S/ 16,027 millones de soles, lo que representa un incremento del 16% en relación al monto del año fiscal 2017”, así lo dio a conocer el Ministro de Salud según se indica en el boletín del MINSA del 28 de noviembre del 2017.⁶ “Si bien el gasto de salud se ha duplicado y representa el 5.5% del PBI aún está por debajo del América Latina y El Caribe que es de 7.3% y de los países de la OCDE (Organización para la cooperación y desarrollo económicos) que es 12.3%.” indicó el Presidente de la Cofiep.⁷ Se puede concluir que siendo uno de los objetivos del Gobierno aumentar la cobertura en salud de los ciudadanos, el incremento del gasto en salud de gobierno a gobierno es sostenido y seguirá siéndolo para salir del subdesarrollo, por ello se puede predecir un mejor comportamiento de la Industria de la Salud.
- **Toma de conciencia de la población con respecto a la salud:** Con el crecimiento de la economía de los últimos años en el Perú, las personas dedican parte de sus ingresos a atender sus necesidades médicas antes postergadas. Las personas se preocupan más por su calidad de vida, invirtiendo mayor parte de sus

⁵ GESTIÓN (2014). *Crecimiento del sector salud*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pulmon-crecimiento-sector-salud-aseguramiento-privado-68999>

⁶ MINISTERIO DE SALUD - MINSA. (2018). *Presupuesto del sector Salud*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=51¬a=25681>

⁷ GESTIÓN. (2017). *CONFIEP: Baja cobertura de salud afecta a las empresas, contratar planes de EPS es un gasto adicional*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/confiep-baja-cobertura-salud-afecta-empresas-contratar-planes-eps-gasto-adicional-1-150065>

ingresos en el cuidado de su salud y en las repercusiones que puedan tener a futuro, hoy en día se prioriza el tema de la salud.⁸

- **El 30% de la población no tiene seguro médico:** Este porcentaje no menor de ciudadanos, participa del sistema de forma puntual, asistiéndose por emergencia, en clínicas privadas, postas, etc. Siendo su principal impedimento la falta de recursos económicos y la pobre atención en los Hospitales Públicos. En el futuro, estos ciudadanos serán asegurables ya sea por sus medios o por el estado, asegurando así un crecimiento en el número de atenciones en centros de salud ya sea por emergencia o por consultorios.⁹
- **Tendencias en el tratamiento de pacientes quemados:** Las atenciones y/o tratamiento de los pacientes con quemaduras en el Perú se realiza de forma tradicional, la gran mayoría de los nosocomios del país no se encuentran abastecidos de materiales médicos especializados para las quemaduras, como son las gasas parafinadas, siendo estas las mínimas recomendadas para el tratamiento de pacientes quemados, tal cual indican los autores Wasiak, Cleland y Fionna (2008), en el estudio “Apósitos para las quemaduras parciales y de espesor parcial”, en el cual referencian que los progresos tecnológicos y los avances en las curaciones de las lesiones han llevado al desarrollo de nuevos apósitos para el tratamiento de quemaduras, con los cuales se favorece la curación y se disminuye

⁸ ALOSILLA-VELAZCO, R., LEVAGGI, P., PEÑA, A., RODRIGUEZ-FRÍAS, J. (2012). Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4556/ALOSILLA_LEVAGGI_PE%C3%91A_RODRIGUEZ_SALUD_PRIVADA.pdf?sequence

⁹ EL COMERCIO (2015). *30% de peruanos no cuentan con algún seguro de salud*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/nueve-millones-peruanos-cuentan-seguro-salud-195781>

el malestar y la infección de los pacientes con quemaduras superficiales y de espesor parcial.¹⁰

- **Aumento de la economía informal:** La economía informal hace referencia al grupo cada vez más numeroso y diverso de trabajadores y empresas que operan en el ámbito informal. Si bien es cierto, en los últimos años los Gobiernos han tratado de llevar a cabo políticas contra la informalidad, ésta ha venido en aumento según el Estudio de Ceplan del 2016, Perú es uno de los países con mayor informalidad laboral en la región de América Latina y el caribe, indica también que para el año 2050, se habrá reducido el índice de informalidad, pero seguirá siendo uno de los más altos de la región (p.7).¹¹ Estas cifras nos indican que mientras haya informalidad, los accidentes por quemaduras seguirán produciendo, según indicó la OMS.
- **Aumento de los índices de pobreza en el Perú:** De acuerdo al informe de Resultados de la Pobreza Monetaria en el Perú 2017, 375.000 personas se hicieron pobres. Este número representa 1% más que la cifra de pobreza de 2016.¹² Según la OMS (2018), las quemaduras se producen mayormente en el trabajo y en el hogar, el hacinamiento y la falta de medidas de seguridad adecuadas, las tareas domésticas confiadas a menores porque las madres trabajan, medidas de

¹⁰ MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO (2008). *Apósito para las Quemaduras superficiales y de espesor parcial*. Recuperado de <http://www.biblioteca-cochrane.com/BCPGetDocumentForPrint.asp?DocumentID=CD002106>

¹¹ CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (2016). *Economía informal del Perú*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/economia_informal_en_peru_11-05-2016.pdf

¹² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMATICA (2018). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2017-2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf

seguridad inadecuadas para el gas y la electricidad, el uso de velas, todos estos factores son producto de la pobreza e informalidad de los hogares por lo que se evidencia que los accidentes por incendios y/o quemaduras seguirán en aumento con los índices de pobreza.

1.3 Justificación del Proyecto

Con el desarrollo de este proyecto se pretende ingresar a la industria de venta de material médico, específicamente la representación y venta de productos especializados para el tratamiento de quemaduras. Éstos son utilizados especialmente para tratar de aislar la parte del cuerpo que se encuentra quemada y cubrirla para así evitar el ingreso al organismo de bacterias que puedan provocar una infección generalizada y por consiguiente la muerte del paciente. Los tres productos que abordará el presente proyecto son:

- Gasa parafinada anti-bacterial
- Gasa simple
- Guante quirúrgico de látex.

En nuestro país aún existen hospitales, postas médicas etc. en las que sí cuentan con este tipo de productos, pero aún no se encuentran masificados y se trabajan las quemaduras de forma rudimentaria al no ser productos 100% estériles se pueden desencadenar infecciones generalizadas.

La estrategia de masificar estos productos en el Perú viene acompañada de una labor técnica que la respalda y que también será parte de la comercialización, así como la obtención de certificaciones que hagan que los productos que ingresarán al mercado sean completamente confiables para el paciente y el médico tratante.

Para el caso de los Hospitales del Ministerio de Salud (MINSA), EsSalud y las FFAA, la compra de estos productos especializados la hacen directamente, pues se

consideran productos de menor cuantía. También se compra a través de distribuidores, quienes arman paquetes para participar en licitaciones y presentan sus mejores opciones para los concursos.

Estos productos no son considerados como una compra crítica para el Estado, siendo la intención de este proyecto presentar la propuesta para el uso masivo en Hospitales y Clínicas no sólo especializados en quemaduras sino para los Hospitales en general pues como se indicó, este material es requerido, pero no utilizado por falta de masificación del producto, es decir, no es muy conocido.

En el caso de las clínicas del país, el tratamiento de quemaduras es menor, se atienden quemaduras leves, pues si llegan personas con quemaduras de 3er grado se les hace referencia o derivan a los Hospitales especializados para ellos.

Los Hospitales de la Red del Ministerio de Salud, EsSalud y FFAA, tienen áreas específicas, así como los dos Hospitales de Salud del Niño. En estos Hospitales especializados el uso de estos productos si se observa con regularidad, los mismos que son utilizados por los Cirujanos generales y Cirujanos Plásticos mayormente para curaciones y aislamiento de heridas recién operadas que quedan expuestas.

1.4 Objetivos generales y específicos

1.4.1 Objetivos generales

El objetivo del presente plan de negocios es evaluar la viabilidad de la propuesta de una distribuidora y comercializadora de material médico para el tratamiento de quemaduras.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el mercado objetivo para la distribuidora de productos para quemados, así como la identificación de la competencia, proveedores idóneos, que permitan incursionar en este rubro.
- Analizar la estructura del mercado y la distribución de la participación de la competencia.
- Elaborar un análisis del Macroentorno, lo que permitirá identificar las oportunidades del rubro y detectar los riesgos en el mismo.
- Desarrollar una estrategia eficiente de distribución y comercialización del material médico dirigido al tratamiento de quemaduras lo que permita un posicionamiento en el rubro de salud.
- Plantear una estrategia como empresa, que permita crear valor a partir de la venta de estos productos, obteniendo rentabilidad para el negocio y evaluar si el negocio es rentable para los inversionistas.
- Identificar las principales variables que sensibilizan el presente plan de negocios, de tal manera que se optimiza la toma decisiones de inversión.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1 Alcance

El proyecto está dirigido a cubrir las necesidades de los centros de atención de pacientes quemados a nivel de Lima y Callao.

1.5.2 Limitaciones

- Poca información en el sector salud, específicamente de los pacientes con quemaduras.
- Cumplimiento de la exigente regulación en el país para este tipo de negocios (Normativa técnica).

- Se necesita un nivel adecuado de especialización y relaciones para contratar con el Estado.

Capítulo II: Estructura Económica del Sector

En este capítulo se mostrará el análisis del sector de comercialización de materiales médicos, tomando en consideración diferentes aspectos como: Regulación, competencia, innovación, tendencias, etc.

2.1 Descripción del estado actual de la industria

La Industria de materiales e insumos médicos, está dirigida a brindar soluciones de seguridad, preservando y mejorando la salud durante el trabajo de campo y operatividad de los médicos, enfermeras y personal de la salud en general.

Los materiales e insumos médicos por comercializarse se encuentran dentro de la categoría: **Tipo de Dispositivo Médico**, siendo regulado por DIGEMID según la **Ley 29459 “Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios”** siendo su definición la siguiente:

Cualquier instrumento, aparato, implemento, máquina, reactivo o calibrador in vitro, aplicativo informático, material u otro artículo similar o relacionado, previsto por el fabricante para ser empleado en seres humanos, solo o en combinación, para uno o más de los siguientes propósitos específicos:

- Diagnóstico, prevención, monitoreo, tratamiento o alivio de una enfermedad.
- Diagnóstico, monitoreo, tratamiento, alivio o compensación de una lesión.
- Investigación, reemplazo, modificación o soporte de la anatomía o de un proceso fisiológico.
- Soporte o mantenimiento de la vida.
- Control de la concepción.
- Desinfección de dispositivos médicos.

Hay cuatro tipos de dispositivos médicos:

- **Instrumental médico:** Instrumento destinado al uso quirúrgico, para cortar, horadar, aserrar, raspar, legrar, sujetar, retirar, inmovilizar sin ninguna conexión con otro dispositivo médico activo.
- **Material o insumo médico:** Sustancia, artículo o material empleado para el diagnóstico, tratamiento o prevención de enfermedades que para su uso no requieren de fuentes de energía.
- **Equipo biomédico:** Dispositivo médico operacional y funcional que reúne sistemas y subsistemas eléctricos, electrónicos e hidráulicos y/o híbridos, que para uso requieren una fuente de energía; incluidos los programas informáticos que intervengan en su buen funcionamiento.
- **Dispositivo médico de diagnóstico in vitro:** Productos destinados por el fabricante para el examen de muestras derivadas del cuerpo humano, usados solos o en combinación para el examen in vitro de muestras fundamentalmente para:
 - ✓ Proveer información sobre un estado fisiológico o patológico o anomalía congénita.
 - ✓ Monitorear o determinar la seguridad y compatibilidad con un receptor potencial.
 - ✓ Supervisión de las medidas terapéuticas aplicadas.¹³

El presente Plan de negocios se basará en el Tipo: **Material médico o insumo médico**, específicamente, para el tratamiento de quemaduras.

Esta industria, de la comercialización de materiales médicos, va camino a convertirse en un potente impulsor de la economía, en la medida que aporta en el desarrollo del país, puesto que mientras más estéril y segura sean las atenciones de los pacientes en los centros de salud, la rotación de los pacientes aumenta y existirá mayor oportunidad de atender a un mayor número de personas, optimizando los recursos médicos.

¹³ DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS – DIGEMID (2009). Ley 29459. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=760>

2.1.1 Segmentación de la industria

El sistema de salud del Perú tiene dos sectores, el público y el privado, que se dividen y subdividen de la siguiente manera según el origen de la prestación de servicios de salud.

El sector público se divide en:

Régimen subsidiado o contributivo indirecto: Sistema Integral de Salud básicamente. El gobierno ofrece los servicios de salud a la población no asegurada a cambio del pago de una cuota a través del Seguro Integral de Salud (SIS). La prestación de servicios tanto para el régimen subsidiado de población abierta como para la población afiliada al SIS se realiza a través de la red de establecimientos del Ministerio de Salud (MINSA), hospitales e institutos especializados que están ubicados en las regiones y en la capital. El encargado de las compras y el abastecimiento es el SIS.

Régimen contributivo directo, es el que corresponde a la seguridad social. El sistema de seguridad social en salud tiene dos subsistemas: El seguro social tradicional (EsSalud) y la privada (EPS). EsSalud ofrece servicios de salud a la población asalariada y sus familias en sus propias instalaciones, pero desde la promulgación de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en 1997, el sector privado le ha vendido servicios personales a EsSalud a través de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS).

Los militares, policías y sus familias tienen su propio subsistema de salud integrado por las Sanidades de las Fuerzas Armadas (FFAA) y la Policía Nacional del Perú (PNP).

En el sector privado se divide en:

El sector privado lucrativo: Forman parte del privado lucrativo las EPS, las aseguradoras privadas, las clínicas privadas especializadas y no especializadas, los centros médicos y policlínicos, los consultorios médicos y odontológicos, los laboratorios, los servicios de diagnóstico por imágenes y los establecimientos de salud de algunas empresas mineras, petroleras y azucareras. Como prestadores informales están los proveedores de medicina tradicional.

El sector privado no lucrativo: Está representado por un conjunto variado de asociaciones civiles sin fines de lucro. La mayor parte presta servicios de primer nivel y frecuentemente reciben recursos financieros de entidades externas dentro de las que destacan los organismos no gubernamentales (ONG), la Cruz Roja Peruana, las Compañías de Bomberos Voluntarios, las organizaciones de acción social de algunas iglesias (CARITAS, ADRA), los servicios de salud de parroquias de la Iglesia Católica y las comunidades terapéuticas, entre otras. La mayor parte presta servicios de primer nivel y frecuentemente reciben recursos financieros de cooperantes externos, donantes internos, gobierno y hogares.

El presente plan de negocios abarcará el abastecimiento de los dos sectores: Público y Privado, los cuales requieren diferentes estrategias de penetración: Para ambos sectores se coincide con el mismo fin, pero la estrategia de satisfacción de necesidades es diferente para cada uno, puesto que las compras se realizan de diferente manera.

El Mercado Primario: Está conformado por la venta en los Hospitales de la Red del MINSA (SIS), FFAA (Ministerio de Defensa y del Interior), EsSalud (EPS), los cuales compran a través de licitaciones públicas generalmente y también con compras de menor cuantía en las que participan los productores, comercializadores y distribuidores de materiales e insumos médicos. En ocasiones se realizan compras por paquetes.

Mercado Secundario: Está compuesto por las Clínicas privadas, donde la compra es diferente, puesto que se negocia con cada unidad en particular, se manejan de manera independiente.

2.1.2 Empresas que la conforman

Para poder identificar a las principales empresas que importan material médico que se emplea en la curación de quemaduras se procedió a seleccionar las subpartidas arancelarias más relevantes dentro de la **Partida 30.05 Gasas, vendas y artículos impregnados o recubiertos de sustancias farmacéuticas**. (ver Tabla 1).

Tabla 1

Partida 30.05 Gasas, Vendas y Artículos Impregnados o Recubiertos de Sustancias Farmacéuticas

Partida	Descripción
30.05	Guatas, gasas, vendas y artículos análogos (por ejemplo: apósitos esparadrapos, sinapismos), impregnados o recubiertos de sustancias farmacéuticas o acondicionados para la venta al por menor con fines médicos quirúrgicos, odontológicos o veterinarios.
3005.10	- Apósitos y demás artículos, con una capa adhesiva
3005.10.10.00	-- Esparadrapos y vendas
3005.10.90.00	-- Los demás
3005.90	- Los demás
3005.90.10.00	-- Algodón hidrófilo
3005.90.20.00	-- Vendas
3005.90.31.00	-- Impregnadas de yeso u otras sustancias propias para el tratamiento de fracturas
3005.90.90.00	-- Los demás

Nota. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/aduanas.html>

Se ingresó a la página web de la Administración Tributaria SUNAT y se armó una base de datos de los últimos 3 años de las siguientes subpartidas 3005109000, 3005902000 y 3005909000 con lo cual se obtuvo una relación de empresas que importan estos materiales médicos. Se depuró lo materiales

que no tienen que ver con el presente plan de negocios como geles, algodones, alcoholes, etc.

En la Tabla 2 se muestra la data obtenida de aduanas, referente a la importación de los productos que se relacionan con el presente plan de negocios: Apósitos de todo tipo, gasas en general y guantes quirúrgicos. Se muestra también las empresas más representativas según de diagrama de Pareto. Así mismo se observa que el 80% de las importaciones de materiales médicos de interés de este proyecto está conformado por 6 empresas, las cuales son las principales abastecedoras del mercado en la actualidad.

Tabla 2

Diagrama de Pareto de las Importaciones de Gasas en General

Empresas Importadoras	Imporaciones USD	% Importación	Acumulado	% Acum.
TAGUMEDICA S.A.	916,351	22%	916,351	22%
CONVATEC PERU S.A.C.	848,910	20%	1,765,261	42%
MULTIMEDICAL SUPPLIES SAC	683,998	16%	2,449,259	58%
UNILENE S.A.C.	328,104	8%	2,777,364	65%
AMERICAN HOSP SCIEF EQUIP CO DEL PERU SA	328,091	8%	3,105,455	73%
3M PERU S A	307,191	7%	3,412,646	80%
RR MEDICAL SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONS	150,820	4%	3,563,466	84%
SURGICORP SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSA	133,119	3%	3,696,585	87%
MULTI MED PERU S.A.C.	130,971	3%	3,827,556	90%
COVIDIEN PERU S.A.	96,979	2%	3,924,535	92%
JOHNSON & JOHNSON DEL PERU S.A	73,658	2%	3,998,193	94%
DROGUERIA PERU S.A.C	71,818	2%	4,070,011	96%
DISTRIBUIDORA CONTINENTAL 6 S A	35,381	1%	4,105,392	97%
QUIMICA SUIZA S A	33,040	1%	4,138,432	97%
KYAL PHARMA CEUTICALS S.A.C.	22,359	1%	4,160,791	98%
CARDIO PERFUSION E.I.R. LTDA	15,896	0%	4,176,687	98%
LIDERMED S.A.	11,488	0%	4,188,175	99%
NIPRO MEDICAL CORPORATION SUJURSAL DEL P	10,769	0%	4,198,944	99%
IMPLANTS S.A.C.	9,629	0%	4,208,572	99%
LEDESMA & MORENO LABORATORIO E.I.R.L. -	8,847	0%	4,217,419	99%
TECMED SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - TECMED	8,560	0%	4,225,979	100%
BIO REG PHARMA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	4,533	0%	4,230,512	100%
ASOCIACION CIVIL RELIGIOSA DIOSPI SUYANA	3,739	0%	4,234,251	100%
ASOCIACION VIDA PERU	2,953	0%	4,237,204	100%
ASOCIACION OPERACION SONRISA-PERU	2,661	0%	4,239,866	100%
IMPORTADORA DROGUERIA CASA SALAZAR SAC	2,330	0%	4,242,196	100%
NEW ELECTRONICS P & R SOCIEDAD ANONIMA C	1,500	0%	4,243,696	100%
VISCANDINA S.A.C.	695	0%	4,244,390	100%
CONGRESO DE LA REPUBLICA	679	0%	4,245,069	100%
ATILO PALMIERI S.R.L	628	0%	4,245,697	100%
ARZOBISPADO DE PIURA	252	0%	4,245,949	100%
PERUVIAN-AMERICAN MEDICAL SOCIETY PARA E	227	0%	4,246,175	100%
INSTITUTO PERUANO DE ENERGIA NUCLEAR	69	0%	4,246,244	100%
COMPETENCIA TOTAL S.A.C.	55	0%	4,246,299	100%
PPD PERU S.A.C.	5	0%	4,246,304	100%
Total	4,246,304	100%		

Nota. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/aduanas.html>

2.2 Tendencias de la industria

La industria en la que se encuentra el presente plan de negocios es la industria del Material Médico, el cual está conformado por todos los fabricantes e importadores de insumos y artículos médicos.

Según la OPS (Organización Panamericana de la Salud) organismo especializado en Salud afiliada a la OMS (Organización Mundial de la Salud), el mercado de dispositivos médicos ha crecido aceleradamente durante los últimos años, siguiendo las tendencias tecnológicas de los mercados del sector salud, que buscan mejorar el bienestar de las personas, en la Región de Latinoamérica los mercados emergentes de dispositivos médicos son de gran relevancia, han experimentado una tasa de crecimiento anual muy rápida, los países de esta región importan más del 80% de sus dispositivos médicos.

En la actualidad, el Perú es un país importador neto de insumos médicos, el monto de las importaciones supera ampliamente a las exportaciones, es así que lo que va del año las exportaciones suman US\$ 49 millones, mientras que las importaciones alcanzan US\$ 871 millones, lo señala la Cámara de Comercio de Lima a través de su Gremio especializado Comsalud.

Según los datos recopilados por Global Health Intelligence (GHI), El mercado de dispositivos médicos en Perú aún está rezagado en comparación con otros países de Latinoamérica, aun así, en términos de cantidad señala que ha habido un crecimiento del 48% con respecto al año anterior, esto sugiere una demanda creciente de insumos médicos

En cuanto a los demandantes, son los hogares actores importantes en la actualidad debido a su mayor capacidad adquisitiva la misma que sirve para atender necesidades médicas que les den mejor calidad de vida, producto del cuidado de su salud. Los avances en la capacitación de los médicos peruanos hace que la utilización de productos con mayores beneficios sean cada vez más utilizados como es el caso de la gasa parafinada cuya importación viene creciendo, según las importaciones del principal comercializador de este producto en el mercado (ver Tabla 3).

Tabla 3

Cantidades Importadas por el Principal Importador de Gasa Parafinada (Unidades Expresadas en Miles)

Producto	2014	2015	2016	2017
Gasa Parafinada Jelonet	454	532	576	662

Nota: Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/aduanas.html>

Así mismo las clínicas, con un consumo mucho más importante debido a su capacidad por volumen de adquirir medicamentos e insumos médicos, vienen presentando un crecimiento importante a nivel nacional, tal es así que los principales grupos económicos del país vienen adquiriendo y agrupando clínicas a su portafolio, como por ejemplo el Grupo Credicorp dueña de la cadena de clínicas Sanna, clínica san Borja y clínica san Felipe; el Grupo Breca dueña de la cadena de clínicas internacional y Medicentros (ver Figura 1).

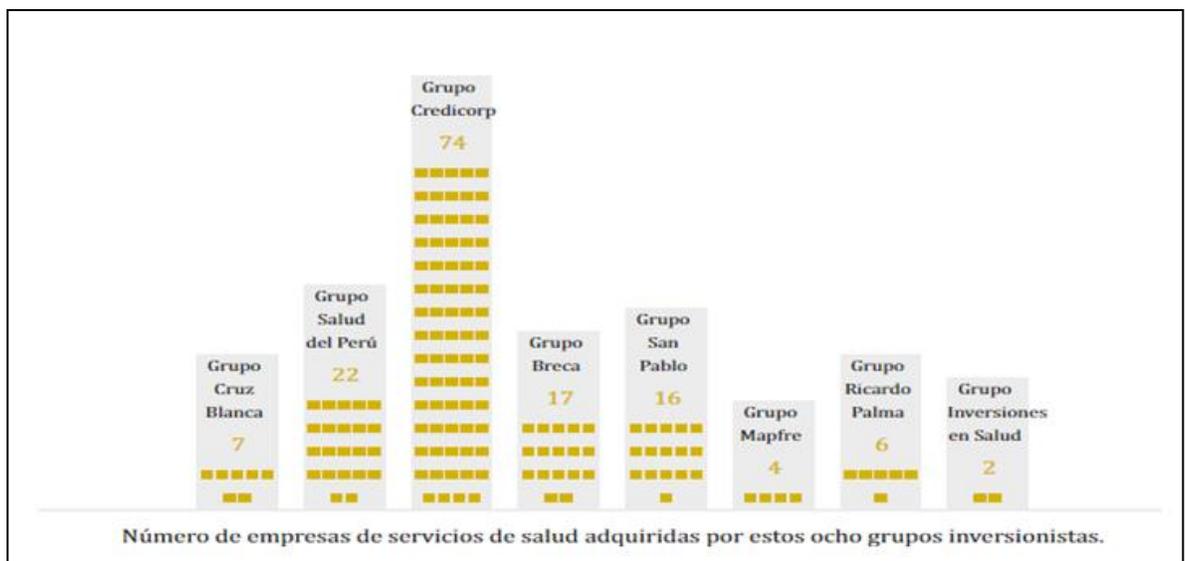


Figura 1. Los Dueños de la Salud. Recuperado de <https://ojo-publico.com/>

De esta manera se puede ver como el atractivo del sector ha empujado a los grandes grupos económicos del país a no quedar fuera de esta oportunidad de participación y han invertido fuertemente en la adquisición de clínicas, centros de salud, laboratorios,

centros odontológicos y de diagnóstico por imágenes también, donde se generará el consumo de materiales médicos como la Gasa Parafinada, en su también creciente cantidad de pacientes.

Por último, los hospitales y centro médicos del estado amplían su capacidad de atención a una población cada vez más creciente, debido a las políticas impulsadas por el gobierno en términos de ampliación de coberturas y de otorgar aseguramiento universal a la población peruana. Los presupuestos públicos asignados al sector salud son año a año mayores con el fin de llegar a niveles de países en desarrollo, beneficiando a la población con más acceso a la salud por parte del estado.

Así mismo, los proyectos de construcción de hospitales a nivel nacional abarcan los principales departamentos del país y centros de salud para las provincias tal como lo muestra el siguiente gráfico (ver Figura 2).



Figura 2: Proyectos de construcción de Hospitales del Estado. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe>

Es en esta red de Hospitales y centros médicos de atención pública del estado, donde se concentrará también la creciente población de pacientes que demandarán el uso de materiales médicos como la gasa parafinada para curación de quemaduras.

En resumen, se puede decir que el sector se muestra atractivo para las inversiones tal como lo demuestra las adquisiciones de clínicas y centro médicos privados por parte de los principales grupos económicos del país, así mismo el gobierno viene impulsando la construcción de grandes hospitales y centros de salud a nivel nacional para atender y dar cobertura de salud a un universo de asegurados y público en general cada vez mayor.

Sin embargo, los estándares de calidad necesarios para la fabricación, comercialización y almacenamiento de medicamentos e insumos médicos son altos y requieren de regulación por parte de la autoridad, por lo cual cualquiera que quiera participar en esta industria debe hacerlos con apego al cumplimiento de esta exigencia que asegure un manejo adecuado de los medicamentos e insumos que garanticen su calidad y su efectividad en el tratamiento del cuidado de la salud para lo cual fueron diseñados.

2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial

El presente trabajo busca realizar un análisis del entorno de la empresa a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, mostrando la intensidad de la competencia. Con este análisis se podrá obtener criterios decisivos para saber las estrategias que la empresa empleará, según sea la posición actual, frente a los demás actores que intervienen.

2.3.1 Amenaza de Productos Sustitutos

En el capítulo 1 se indica que el objetivo es la comercialización de material médico para quemaduras compuesto por la gasa parafinada, gasa simple para curaciones y guantes.

La Gasa parafinada es el principal producto y como producto sustituto en el mercado se tiene a la gasa convencional estéril y no estéril, que son utilizados con el mismo fin, lo cual indica que la competencia de productos sustitutos es *ALTA*.

Este producto sustituto es el que se utiliza con mayor frecuencia en el tratamiento de pacientes quemados. Al no contar en el centro de salud con la gasa parafinada, el médico o la enfermera tratante luego de la limpieza de la herida, culmina colocando la gasa con el medicamento, con el cual se cubre la herida, para que la gasa no se pegue, o de lo contrario remojan la gasa en parafina y luego la colocan encima de la herida, esto con el fin de evitar que ingresen bacterias al organismo y que la piel se regenere.

La gran diferencia con la gasa parafinada es que ésta está tejida con los hilos entrelazados manteniendo la forma y es resistente al deshilachado. Esta práctica puede traer complicaciones al momento de retirar y cambiar la gasa, la misma que se queda pegada en la piel, siendo muy difícil y doloroso para el paciente removerla. Es por ello por lo que lo más recomendable es el uso de la gasa parafinada, la cual es fácil de colocar y de remover. Esta gasa al ser de común uso en los centros médicos es la que está más a la mano e inclusive le pueden solicitar al paciente que la compre en cualquier farmacia.

2.3.2 Rivalidad entre Competidores Actuales

La rivalidad entre los competidores actuales es MEDIA en la medida que en el mercado no existe una gran variedad de productos enfocados para la atención de las quemaduras, puesto que el mercado actual está siendo dominado por 6 empresas que tienen el 80% del mercado y venden productos de similares características entre sí.

El foco de las otras empresas que lideran el mercado no consiste en importar material médico para la atención de quemados en especial. En cambio, la empresa del presente plan de negocio buscará dirigir todos sus esfuerzos en la atención de este rubro en especial.

Los otros competidores están más diversificados y no están enfocados en el rubro de quemaduras específicamente, por lo que se aprovechará esta fortaleza que ellos tienen como una debilidad y se buscará posicionarse en el tratamiento de pacientes con quemaduras con su personal técnico dirigido fundamentalmente a esta labor.

2.3.3 Nuevos Competidores Potenciales

La industria del material médico se encuentra en crecimiento sostenible y puesto que hay un mayor conocimiento de la forma correcta e innovadora de atender las quemaduras, los nuevos competidores consideran a este mercado como una opción atractiva. Sin embargo, hay barreras de entrada tales como:

- El coste de la inversión: Mercadería disponible en los almacenes, almacenes controlados, distribución de material médico etc.

- Contar con permisos obligatorios para importar y manejo del material médico tales como certificaciones de comercialización de DIGEMID y de las Buenas Prácticas de Almacenamiento.
- Personal con conocimiento del uso y beneficios del producto. La fuerza de ventas debe tener especialización en el uso de los productos específicamente para atención de quemados, puesto que las gasas son un producto innovador en el mercado nacional.
- Tener contactos con los médicos líderes de opinión. Este punto es importante puesto que estos médicos son los decisores en la compra, mucho más que el mismo comprador. La fuerza de ventas especializada dirige sus esfuerzos a la búsqueda y atención de estos médicos en hospitales, clínicas, postas, etc.
- Alguno de los competidores actuales de mayor envergadura que cuente con las certificaciones necesarias decida ingresar al rubro de material médico para quemaduras por verlo atractivo, siendo está la principal amenaza.

Por lo tanto, se considera que existe una amenaza MEDIA del ingreso de nuevos competidores potenciales.

2.3.4 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es ALTO dado que existen fabricantes internacionales de gran envergadura.

Los proveedores de estos materiales médicos tienen una alta influencia en los volúmenes de venta y por consiguiente en el precio de venta, puesto que para ser su representante en el país van a solicitar que el importador sea una empresa formal que cuente con una propuesta seria, respaldo financiero y estrategias claras de ingreso y permanencia en el mercado.

Usualmente los proveedores exigen a las empresas importadoras estudios de mercado para ver el posicionamiento de los productos, campañas de marketing y difundir los productos en diversos congresos que se realicen.

2.3.5 Clientes

El poder de negociación de los clientes es BAJO, dado que en el sector de comercialización de material médico para quemaduras el poder de negociación depende del precio de los productos.

Para el caso de las clínicas, ellas compran los productos con el fin de realizar las curaciones directamente a los pacientes o venta a las entidades prestadoras de salud y trasladan los márgenes al precio final el cual es adquirido por los pacientes. Mientras encuentren un producto que cumpla con las características requeridas para la curación de quemaduras a un mejor precio, les permitirá obtener mejores márgenes de ventas.

Para el caso de los hospitales la dinámica es diferente puesto que el estado es quien subsidia finalmente la compra de los productos, los mismos que debe cumplir con todos los requisitos mínimos indispensables para la atención de pacientes quemados a los precios más cómodos del mercado, es por ellos que muchas veces se adquiere la gasa simple sin parafina al ser menos costosa.

Este análisis permite entender el panorama completo de interacción entre: productos sustitutos, clientes, proveedores y nuevos competidores potenciales y competidores actuales. Permite evidenciar y poder analizar la competencia, lo que conllevará a la realización de una estrategia integral (ver Figura 3).

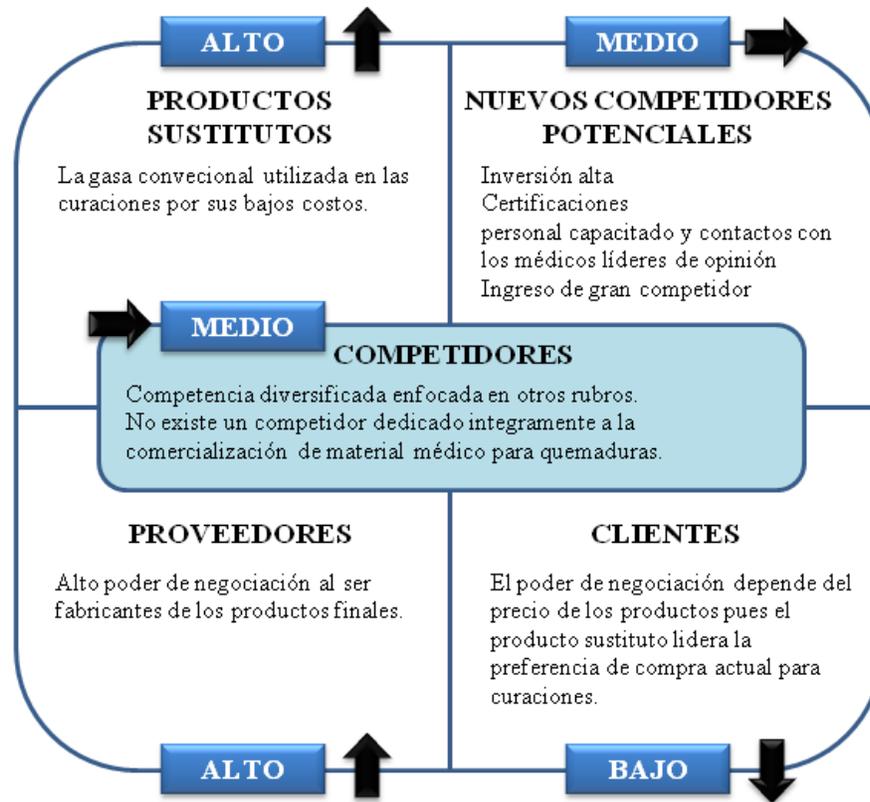


Figura 3: Las 5 Fuerzas Competitivas

2.3.6 Matriz de Atractividad

Partiendo del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se toman los elementos revisados en cada una de ellas y se aplica una ponderación en la Matriz de atractividad siguiente:

- **Matriz de Atractividad para la amenaza de Nuevos Competidores**

Permisos Necesarios: Las empresas que trabajan comercializando materiales médicos, ya sea para ventas al Estado o al Sector privado necesitan conseguir permisos especiales como el Registro sanitario en Digemid, el establecimiento donde se almacenan los productos debe contar con autorizaciones sanitarias, certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA). También es obligatorio contar con un Químico farmacéutico quien es

el que asegura el cumplimiento de las normas de Calidad, Almacenamiento y Distribución de los productos dentro de la empresa. Se considera que el nivel de amenaza es **Alto** puesto que para este negocio se necesita tener muchas regulaciones que requieren “expertis” así como tramitaciones especiales. Se le coloca un factor de relevancia 0.3 puesto que estos trámites son complicados de realizar y tediosos. Se le coloca factor 4.

Los factores de relevancia en el caso de la matriz de la Tabla 2.4, han sido tomados de las entrevistas realizadas a los médicos y los expertos en el rubro de materiales médicos, los mismos que indicaron que para lograr ingresar productos médicos al país y poder comercializarlos necesitan de trámites y permisos especiales, por lo que el peso se le colocó en 0.3, el más alto de la matriz. Se considera también un alto grado de atraktividad valorizado en 4, puesto que el obtener y contar con estos permisos es muy importante y vital para el funcionamiento de cualquier negocio de este tipo.

Tabla 4

Matriz de Atraktividad Para la Amenaza de Nuevos Competidores

Item	Elemento de Analisis	Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atraktividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
1	Permisos Necesario	ALTO	0.3	Tramites dificultosos obligatorios por ser material medico, tanto en permisos de comercializacion como en permisos de manipulacion en almacenes.	4	Se cuenta con las personas con expertis en este tipo de tramitacion, quienes son Químicos Farmaceuticos de profesion.
2	Inversion	MEDIA	0.25	Considerable inversion para la compra de mercaderia, almacen y distribucion.	3	Al asegurar la compra de mercaderias con un monto considerable, se consigue exclusividad con el proveedor fabricante del exterior.
3	Personal con expertis	BAJA	0.1	No contar con el personal necesario y adecuado, con el conocimiento de la industria y sus participantes, medicos y enfermeras usuarios.	3	El proyecto considera la contratacion de enfermeras y tecnicas, a las que se les capacitara en ventas, para aprovechar la ventaja de su profesion.
4	Contactos necesarios	BAJA	0.1	Se requiere capacidad de llegada con los medicos lideres en las instituciones de salud.	4	Se cuenta con el conocimiento de quienes son los medicos lideres de opinion en las instituciones de salud.
5	Competidor lider	MEDIO	0.25	Competidor ya establecido en la industria decida incursionar con fuerza en el rubro especifico.	1	Se dinamiza el sector impulsando su crecimiento.
Resultado Ponderado		MEDIO	1		2.9	

Nota. Opiniones de expertos en el rubro de Material Médico.

Con respecto a la inversión para la importación de materiales médicos indicaron que los productos a elegir deben ser productos que cumplan y sobrepasen los estándares de los actuales, así como ser una marca reconocida puesto que existen médicos muy actualizados con la tecnología utilizada en la fabricación de estos, por ello se le coloca 0.25. También se le ha colocado este valor de 0.25 al hecho de contar con la participación del competidor líder o un posible competidor líder. En el caso específico de los materiales médicos para quemaduras, gasas parafinadas, hoy existe un indiscutible líder del mercado, fabricante de suturas e importador de las gasas, a la vez se puede ver a rivales de gran envergadura centralizados en otros rubros con muy pequeña o casi nula participación en la venta de gasas parafinadas, como ejemplo se tiene a una empresa grande que es 3M, quien podría colocar sus esfuerzos en un negocio de similares características, aunque hoy tiene muy poca participación. Se le coloca valoración de 3 puntos, puesto que es atractivo invertir en productos idóneos que en el mercado puedan competir con las marcas líderes.

Respecto al personal experto para trabajar en la industria de colocación de estos materiales médicos, se le coloca 0.1 puesto que al ser un producto novedoso con características muy específicas, deberán tener una inmersión en el producto, características, lugar de procedencia, etc., así como el conocimiento de cómo opera la empresa antes de ofrecer el producto, igualmente se considera de grado 3 su atractividad ya que tener este personal que pueda llegar a los médicos decisores y adquieran los productos es atractivo.

De la misma forma se le coloca el peso de 0.1 a los contactos necesarios en los centros de salud, puesto que conocer a los médicos decisores de compra y visitarlos periódicamente tendrá que ser una rutina del personal encargado de las ventas, así como utilizar las diferentes técnicas de ventas para colocar el producto, esto es básicamente hacer el primer contacto y desarrollar el punto de ventas, es una labor de los visitantes / promotores. Como grado de

atractividad se coloca 1 puesto que si bien es cierto es importante conocer a estos médicos, detrás hay una labor de los visitadores, y la misma rotación de los médicos hace que los visitadores / promotores estén muy alertas de quienes deciden la compra actualmente.

Luego de ponderar los valores de los factores de relevancia descritos, se pondera con el grado de atractividad que se coloca de acuerdo con lo especificado en los criterios que lo hacen poco o muy atractivo, estos valores se han colocado de acuerdo a las conclusiones de cruzar los dos niveles de atractividad.

Como resultado de la Tabla 4 se obtiene un valor de 2.9, atractividad **MEDIA.**

- **Matriz de Atractividad para el poder de negociación de los Proveedores**

Se consideran dos elementos de análisis para la matriz de atractividad del poder negociación de los proveedores, uno son los Compromisos de compra, al cual se le ha colocado un valor de 0.6, valor alto, puesto que a este nivel se determinan los volúmenes y por lo tanto la política de descuento que se tendrá con los socios estratégicos que son los proveedores de los materiales médicos. Se le coloca 4, un alto grado de atractividad puesto que en el mundo existen muy buenas marcas y empresas de respaldo que podrían venir a competir y también las que compiten actualmente.

A la capacidad de representación, se le ha colocado un factor de relevancia de 0.4, puesto que los representantes actuales de los materiales médicos son empresas serias que son capaces de poder implementar estrategias que generen valor y el producto se haga conocido en el mercado local.

Para los dos elementos se considera un grado de atraktividad de 4, puesto que es básico conseguir a los proveedores idóneos y poder representarlos con responsabilidad en el mercado.

Tabla 5

Matriz de Atractividad Para el Poder de Negociación de los Proveedores

Item	Elemento de Analisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
1	Compromisos de compra	ALTO	0.6	Se requiere establecer un compromiso de niveles de compra con el proveedor del exterior.	4	El proyecto ha dimensionado la demanda, con lo cual esta en capacidad de honrar compromisos de compra.
2	Capacidad de representacion	ALTO	0.4	Contar con capacidad adecuada de representar la marca aprobado por el proveedor del exterior.	4	El proyecto cuenta con el conocimiento adecuado para auspiciar el producto y la marca, en los lugares adecuados para la promocion del producto.
Resultado Ponderado		ALTO	1		4	

Nota. Opiniones de expertos en el rubro de Material Médico.

Como resultado de la Tabla 5 se obtiene un valor de 4.0, atraktividad

ALTA.

- **Matriz de Atractividad para el poder de negociaci3n de los Clientes**

Para esta matriz de negociaci3n con los clientes, se han considerado dos elementos de an3lisis, los clientes del sector privado que en este caso lo constituyen las clínicas, las cuales tienen un nivel de amenaza bajo porque no constituyen el volumen, a la vez el factor de relevancia se considera de 0.4 porque a estas clínicas los precios y márgenes de ventas son más altos, igual se necesita de las compras de este sector para rentabilizar. El grado de atraktividad es de 2 puesto que el volumen no es muy atractivo.

En el caso de los Hospitales el nivel de amenaza se considera medio, puesto que el poder de negociaci3n que tienen por las compras por volumen es importante. El factor de relevancia es de 0.6 ya que en este sector recae la

mayor cantidad de volumen para la compra. El grado de atraktividad será de 3.

Tabla 6

Matriz de Atractividad Para el Poder de Negociación de los Clientes

Item	Elemento de Analisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
1	Cientes del sector privado - c	BAJO	0.4	Este grupo de clientes busca obtener un buen precio para su decision de compra	2	Al usar compras por volumen los costos permitiran manejar precios finales a los usuarios atractivos para ambas partes.
2	Cientes del sector publico - f	MEDIO	0.6	Se requiere trabajar de la mano con los medicos decisores de compra y con el personal de logistica de los hospitales.	3	Se conoce a este personal y como llegar a ellos de tal manera de lograr la aprobacion y buena opinion del producto que se ofrece.
Resultado Ponderado		MEDIO	1		2.6	

Nota. Opiniones de expertos en el rubro de Material Médico.

Como resultado de la Tabla 6 se obtiene un valor de 2.6, atraktividad

MEDIA

- **Matriz de Atractividad para la amenaza de productos sustitutos**

Para el caso de los productos sustitutos, actualmente en la industria la presencia de gasas simples es común, los médicos muchas veces reemplazan el uso de la gasa parafinada por las normales adicionando un medicamento, por lo que la amenaza es alta, y el grado de atraktividad se considera de 3.

Tabla 7

Matriz de Atractividad Para la Amenaza de Productos Sustitutos

Item	Elemento de Analisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
1	Presencia actual de los sustitutos	ALTO	1	El uso de la gasa convencional esta masificado en su uso	3	Los beneficios y especializacion del producto buscan que sean valorados en su uso.
Resultado Ponderado		ALTO	1		3	

Nota. Opiniones de expertos en el rubro de Material Médico.

Como resultado de la Tabla 7 se obtiene un valor de 3.0, atraktividad

ALTA.

- **Matriz de Atractividad para la rivalidad de competidores**

Para el caso del análisis de la Industria, ésta se encuentra en crecimiento, específicamente de los materiales para el tratamiento de quemaduras, el factor de relevancia es 0.7 muy importante y el nivel de amenaza es medio puesto que ya existirá competencia entre las marcas que ya existen, igualmente se le da 4 de valoración puesto que es atractivo.

El nivel de servicio actual también constituye una amenaza, en esta medida es baja puesto que las visitas actualmente son mínimas, ya que las empresas actuales no están aprovechando estas visitas para acrecentar las ventas y su participación. Igual se considera este punto atractivo valorado en 4.

Tabla 8

Matriz de Atractividad Para la Rivalidad de Competidores

Item	Elemento de Analisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de Atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
1	Industria en crecimiento	MEDIO	0.7	Al tratarse de un mercado en crecimiento habra una alta competitividad entre los actuales competidores.	4	Se presenta como una oportunidad de crecimiento para un negocio con un producto innovador y diferenciado como el del presente proyecto.
2	Nivel de servicio actual	BAJO	0.3	Los competidores tienen diversificada su cartera de productos, con lo que atienden a varios mercados.	4	Es una oportunidad para posicionarse en el mercado específico, colocando todas sus fortalezas en este rubro.
Resultado Ponderado		MEDIO	1		4	

Nota. Opiniones de expertos en el rubro de Material Médico.

Como resultado de la Tabla 8 se obtiene un valor de 4, atractividad

MEDIA

- **Matriz de Atractividad de la Industria**

Como se muestra en la Tabla 8, la ponderación de cada una de las fuerzas ha sido colocada pensando en el tipo de amenaza que representa, por

ello, se le da valores de 0.25, los más altos, a la negociación con proveedores y clientes, seguida por los sustitutos y la rivalidad de competidores, cada uno de ellos con 0.20 y 0.15 respectivamente.

Al consolidar la información obtenida en cada una de las fuerzas, se observa que en general la atractividad de la industria es de nivel medio, con una valoración de 3.29, superior al 50% (ver Tabla 9).

Tabla 9

Matriz de Atractividad de la Industria

Fuerza Competitiva	Poder	Ponderación	Nivel de Atractividad	Nivel de Atractividad Ponderado
Amenaza de ingreso de Nuevos Competidores	MEDIO	0.15	2.9	0.4
Poder de Negociación de los Proveedores	ALTO	0.25	4.0	1.0
Poder de Negociación de los Clientes	MEDIO	0.25	2.6	0.7
Amenaza de Productos Sustitutos	ALTO	0.20	0.0	0.0
Rivalidad de Competidores	MEDIO	0.15	4.0	0.6
Resultado Ponderado	MEDIO	1		3.29

Nota. Opiniones de expertos en el rubro de Material Médico.

2.4 Análisis de la Competencia

En la Tabla 2 Diagrama de Pareto se muestran las principales empresas comercializadores del material médico especialmente el utilizado para heridas y quemaduras.

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio

A continuación, se descubre las principales empresas competidoras:

❖ Tagumédica S.A.

La empresa Tagumédica SA se encuentra ubicada en Av. Maquinarias 2414 Lima Cercado, actualmente cuenta con 330 trabajadores. Hace más de 30 años se dedica a la producción, comercialización y distribución de suturas quirúrgicas y material médico de alta calidad bajo la marca Tagum.

Dentro de la gama de productos que ofrece tiene una línea de *Curación avanzada de Heridas*, la cual incluye la venta de apósitos para el tratamiento y prevención de heridas que se encuentran en estado progresivo. En lo que respecta a gasas parafinadas la marca es Jelonet, de la empresa Smith & Nephew, de origen inglés. Esta empresa actualmente tiene el 22% de las importaciones en lo que se refiere a material médico para quemaduras, siendo la empresa líder y más representativa en el sector salud, puesto que no sólo ofrece este material médico sino también es el líder en suturas médicas (fabricante local) y provisión de equipos médicos. En la Figura 4 se muestra la gasa parafinada que ofrece Tagumédica.

Fortalezas y Debilidades:

- Empresa consolidada en el rubro de fabricación y comercialización de materiales médicos desde el año 2003
- Dedicar sus esfuerzos de ventas a la colocación de los productos que fabrica localmente puesto que le da mayor rentabilidad.
- Representante en el Perú de la marca Tagum, líder en suturas.
- Tagumédica cuenta con proveedores que actualmente son sus socios estratégicos puesto que tienen la representación de sus productos desde sus inicios.
- Tiene buena presencia en el sector público, bajo una fuerza de ventas especial que se dedica a este trabajo (licitaciones)

- Enfocados en otras líneas de negocio que les brindan mayor rentabilidad (suturas).
- Alta rotación del personal de ventas a la competencia.



Figura 4. Productos ofrecidos por la empresa Tagumédica. Recuperado de www.tagumpedica.com

❖ **Convatec Perú SAC**

La empresa se encuentra ubicada en Av. La Encalada Nro. 1010 interior 806 Urb. Centro Comercial Monterrico - Santiago de surco. Cuenta con 6 trabajadores y su depósito está ubicado en el distrito de Santa Anita.

Cuenta con cuatro áreas de especialización: Cuidado de Ostomías, **Terapia para Heridas**, Continencia y Cuidados Críticos y Dispositivos para perfusión. Entre los productos que ofrece de materiales médicos (ver Figura 5) para quemaduras se encuentran los apósitos en general, gasas, gasas parafinadas, etc. Es representante en el Perú de las marcas: Duoderm y Aquacel entre otras.

Fortalezas y Debilidades:

- Es una empresa relativamente nueva, cuenta con 2 años y medio de operaciones en el mercado peruano.
- Empresa con muy buen respaldo ya que pertenece al grupo Convatec, del Reino Unido, empresa con más de 9,000 empleados a nivel mundial y representatividad en 100 países. Es reconocida por sus productos e insumos médicos de calidad, especialmente dirigidos al cuidado avanzado de heridas.
- La Fuerza de ventas se dedica básicamente a ofrecer material médico dirigido a Ostomías (procedimiento quirúrgico en la que se realiza una apertura o estoma para un órgano hueco).
- Su foco no está dirigido a la venta de material médico para quemaduras sino otros segmentos.
- Como la central está fuera del país responden de manera más lenta a las necesidades de mercado, pues la toma de decisiones locales depende mucho de la oficina central.



Figura 5. Productos ofrecidos por la empresa Convatec Perú Recuperado de <http://www.convatec.com.pe/>

❖ **Multimedical Supplies SAC**

La empresa Multimedical Supplies SAC se encuentra ubicada Av. Tomás Marsano nro. 3467 urb. Chama - Santiago de Surco. Actualmente cuenta con 36 trabajadores y su depósito está ubicado en el distrito de Punta Hermosa, al sur de la ciudad de Lima.

Dentro del catálogo de productos se ubica la línea de la cual vende apósitos hidrocoloides y apósitos de alginato de calcio.

Es representante de una amplia gama de productos de material médico, importados y nacionales, que incluyen desde una marca propia de desinfectante de manos preoperatorio hasta apósitos para tratamiento de heridas, este bajo la marca Pharmatull (ver Figura 6).

Fortalezas y Debilidades:

- Empresa consolidada en el rubro de comercialización de materiales médicos la cual opera desde el año 2000 en el mercado local. Al tener 18 años de experiencia tiene conocimiento del segmento.
- Cuenta con una marca propia y al mismo tiempo representa diversas marcas internacionales de gran prestigio, lo cual le brinda la oportunidad de ofrecer un amplio catálogo de productos enfocados a diferentes sectores.
- Al ser una empresa que no está enfocado en cubrir solo un sector, su equipo de ventas ofrece los productos médicos enfatizando los de mayor rentabilidad que pertenecen a otros sectores.



Figura 6 . Productos Ofrecidos por Multimedical Supplies SAC. Recuperado de <http://www.multi-medical.com>

❖ Unilene SAC

La empresa se encuentra ubicada en Jr. Napo Nro. 450, Urbanización Chacra Colorada, Breña y cuenta con 286 trabajadores. Se dedica a la fabricación y comercialización de dispositivos médicos de reposición periódica.

Dentro de la línea de productos que ofrece se encuentra la línea de *Regeneración de tejidos y Hemostasia* la cual incluye la venta de Apósitos para la atención primaria de heridas principalmente (ver Figura 7).

Fortalezas y Debilidades:

- Esta empresa es fabricante de suturas, máscaras de oxígeno y de nebulización, como plan de expansión han realizado inversiones en el extranjero: Brasil y Miami, el mercado local ha sido desplazado ya que tienen otras prioridades afuera.
- Los apósitos que comercializa no son muy conocidos en el mercado, igual complementan sus productos con las gasas parafinadas.



Figura 7. Productos ofrecidos por la empresa Unilene SAC. Recuperado de <http://www.unilene.com>

❖ 3M Perú S.A.

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Enrique Canaval y Moreyra 641 URB. El Palomar, San Isidro y cuenta con 165 trabajadores. La empresa está enfocada en la innovación y desarrollado de tecnologías en casi todas las industrias. Dentro de la línea de productos de *Cuidado de la salud* se encuentra la línea Hospitalaria la cual vende apósitos para el cuidado de heridas principalmente (ver Figura 8).

Fortalezas y Debilidades:

- Está muy diversificada, no sólo en materiales médicos, es muy fuertes su participación a nivel industrial.
- En el caso de los materiales médicos está muy afianzada su participación en las vendas de la marca Nexcare 3M.
- Para el caso de los apósitos y gasas su marca es Tegaderm, la misma que no es muy conocida pero que como tiene el respaldo de 3M, se encuentra en el mercado.
- Esta empresa tiene un excelente respaldo financiero y logístico, por lo mismo que es una transnacional muy conocida.



Figura 8. Productos ofrecidos por la empresa 3M Perú S.A. Recuperado de <https://www.3m.com.pe>

❖ **American Hosp scief equip co. del Perú S.A.**

La empresa se encuentra ubicada en Avenida Arenales 500 URB. Santa Beatriz, cuenta con 50 trabajadores, es representante de la marca Coloplast, Comercializa apósitos y vendajes además de vender otros materiales médicos (ver Figura 9).

Fortalezas y Debilidades:

- La marca no es reconocida en el mercado.
- Se dedica básicamente a la comercialización de vendas y apósitos.
- La empresa se dedica a vender directamente a los distribuidores para participar en las licitaciones grandes con el estado.



Figura 9. Productos ofrecidos por American Hosp scief equip co del Perú S.A. Recuperado de <https://www.coloplast.com.ar>.

2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos

Según la información obtenida por fuentes secundarias, las cuales se obtuvieron de las importaciones realizadas entre los años 2015 al 2017 de la página de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, es la presentada en la Tabla 2.1, en la cual se identifica que el 80% de las importaciones la conforman 6 empresas, las cuales se dedican a importar diferentes insumos y materiales médicos, no necesariamente para quemaduras.

Este dato nos permite obtener de forma indirecta la participación de mercado, a través de la importación de los materiales médicos descritos en el numeral 2.4.1 se evidencian las marcas existentes en el mercado local y por ende su comercialización en el mercado local.

Otro punto importante obtenido del análisis de esta información es que ninguna de estas empresas se dedica exclusivamente a importar productos para quemaduras, lo hacen en forma general y como complemento de otros productos que comercializan

2.4.3 Matriz de perfil competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permitirá el análisis de las fortalezas y debilidades más importantes de la competencia directa. La finalidad de la presente matriz es realizar un análisis dada la preponderancia que tiene la ponderación de cada uno de los factores críticos para el éxito de los resultados. Para su elaboración se ha seguido la opinión de los siguientes expertos:

- Se solicitó a los funcionarios de dos empresas líderes como son: Tagumédica y Unilene que determinen los factores críticos para el éxito de una empresa distribuidora y comercializadora de material médico. El funcionario de Tagumédica es Supervisor de Ventas, licenciado en Economía por la Universidad Nacional de Federico Villareal, posee más de 20 años de experiencia en el rubro de Material Médico. La funcionaria de Unilene, es Jefa de Ventas, ha trabajado en más de dos empresas que venden insumos médicos, en los últimos 15 años ha ocupado Jefaturas de Ventas, liderando un grupo de aproximadamente 20 vendedores. Su conocimiento en el área comercial como en el área técnica es muypreciado en la industria (Ver Anexos 14 y 15).
- Para el punto calidad del producto, se solicitó la opinión de 3 enfermeras que son quienes curan a los pacientes y son quienes utilizan el producto directamente y terminan explicando a los familiares como hacerlo si es que el paciente debe continuar con el tratamiento en casa (Ver Anexos 16, 17 y 18).
- Seguidamente, se obtuvo por promedio simple la ponderación con la que se trabajaría en la MPC.

Los factores críticos del negocio seleccionados para la evaluación del MPC son:

- Participación del Mercado
- Alcance nacional
- Competitividad de precios
- Posición financiera
- Calidad de producto
- Lealtad de cliente

Tomando en cuenta estos factores claves, se ha elaborado la matriz del perfil competitivo (MPC) y se concluye que de acuerdo con el análisis cuantificado de la MPC el negocio de una comercializadora y distribuidora de material médico para la atención de pacientes quemados tiene muchas posibilidades de éxito frente a los competidores seleccionados, con un 3.05 de Tagumédica quien sacó el puntaje más alto. Estos resultados y su proceso de obtención se pueden apreciar en la Tabla 10 en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 10

Matriz del Perfil Competitivo de La Importación y Comercialización de Materiales Médicos

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	TAGUMEDICA		CONVATEC PERU SAC		MULTIMEDICAL SUPPLIES SAC		UNILENE SAC		3M	
		CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0.20	5	1.00	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
ALCANCE NACIONAL	0.25	2	0.50	2	0.50	1	0.25	2	0.50	1	0.25
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
POSICION FINANCIERA	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50	2	0.50	4	1.00
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
LEALTAD DE CLIENTE	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
TOTAL	1.00		3.05		2.20		1.70		1.95		2.25

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado

2.5.1 Análisis Político-Gubernamental

Actualmente el Perú cuenta con un Gobierno elegido democráticamente, el cual no tiene mayoría congresal, por lo que el contexto político actual es complicado para la toma de decisiones. A la fecha, el presidente ha renunciado, por actos evidentes de corrupción, y ha sido dado paso a la toma de mando del Vice-presidente, Martín Vizcarra, con el cual se piensa dar paso a la estabilidad que tanto necesita el país.

El panorama actual que tiene el Gobierno central para la toma de decisiones es complicado ya que se imponen los puntos de vista particulares, objetivos específicos, metas y políticas, las cuales se deciden e implementan por imposición de intereses particulares y no por el interés general de la población.

El incremento de la inversión pública permite aumentar el capital disponible en la economía, el cual ejerce influencia sobre las variables de crecimiento económico y progreso social: **El capital físico:** las carreteras, puertos, aeropuertos, sistema de transporte masivo. **El capital humano:** educación, salud y nutrición. **El capital intelectual:** la investigación, el desarrollo e innovación tecnológica, incrementan la eficacia conjunta de la productividad de las empresas y de toda la oferta laboral del país, permitiendo un incremento en la producción y, en consecuencia, un incremento en los niveles de los ingresos de la población. Por ello el compromiso del Estado es comprobar los principales logros asociados a las brechas más importantes: Capital Físico y Humano (ver Tabla 11).

Tabla 11

Efectos de la Inversión Pública en el Perú sobre el Bienestar Social 2004 – 2014

Sector	Indicador (puntos porcentuales)	Efecto impacto
Educación	Tasa de comprensión matemática	0.01605**
	Tasa de comprensión lectora	0.01462**
	Tasa de matrícula secundaria	0.01423**
Salud	Desnutrición crónica infantil	-0.0313**
	Parto asistido	0.01168**
	Acceso a servicios de salud	0.02016**
Agua y saneamiento	Tasa de acceso adecuado a agua potable	0.01330**
Energía	Acceso a alumbrado eléctrico	0.00023**

Nota. DGIP – MEF. ** $p < 0.05$. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas 2015. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/may/revista-MEF-01-04-2016.pdf

El grupo de indicadores asociados a capital humano destaca la correlación entre la inversión pública y el cambio en el indicador de parto asistido del sector salud y el cambio en las tasas de conclusión secundaria y comprensión lectora en el sector educación. Con esto se puede concluir que mientras el

Estado haga inversión Pública, los indicadores principales de Salud y Educación mejoran. La Figura 10 demuestra como la Ejecución de la Inversión pública del Gobierno ha ido incrementándose, por ello la mejora en los indicadores vistos en la Tabla 11.

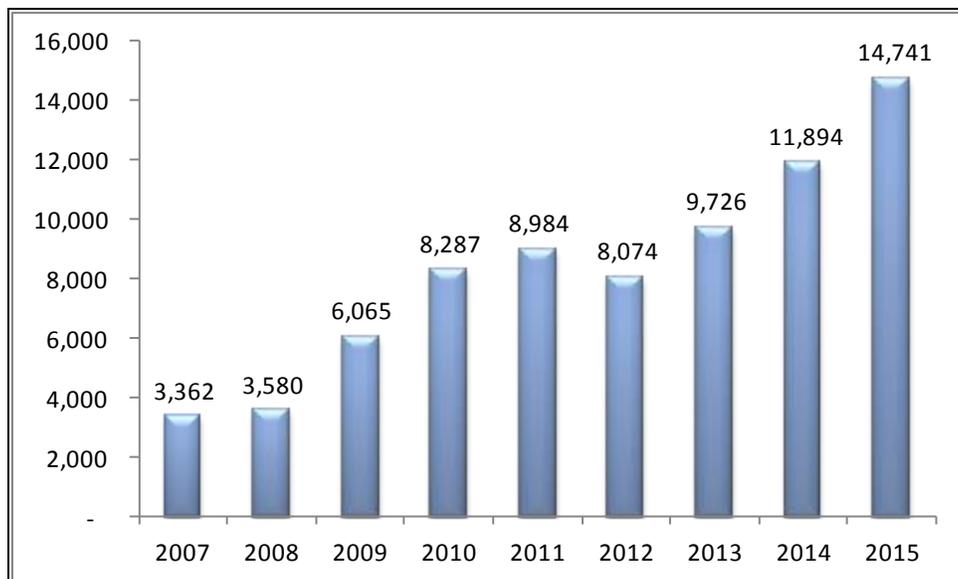


Figura 10. Ejecución de la inversión pública en el Gobierno Nacional, 2007-2015 (Millones de S/). Tomado del SIAF – MEF. Recuperado del <https://www.mef.gob.pe/>

El gobierno actual ha propuesto incrementar el gasto en salud de 5.1 por ciento del PBI a 5.5 por ciento. Con la participación del sector privado el Estado proyecta llegar a gastar hasta 6 por ciento del PBI en sus programas de Salud. Tal como se observa en la Figura 11, el Perú con respecto a la Región todavía no llega ni al promedio, aun así, el aumento propuesto mejorará los servicios de Salud actuales.

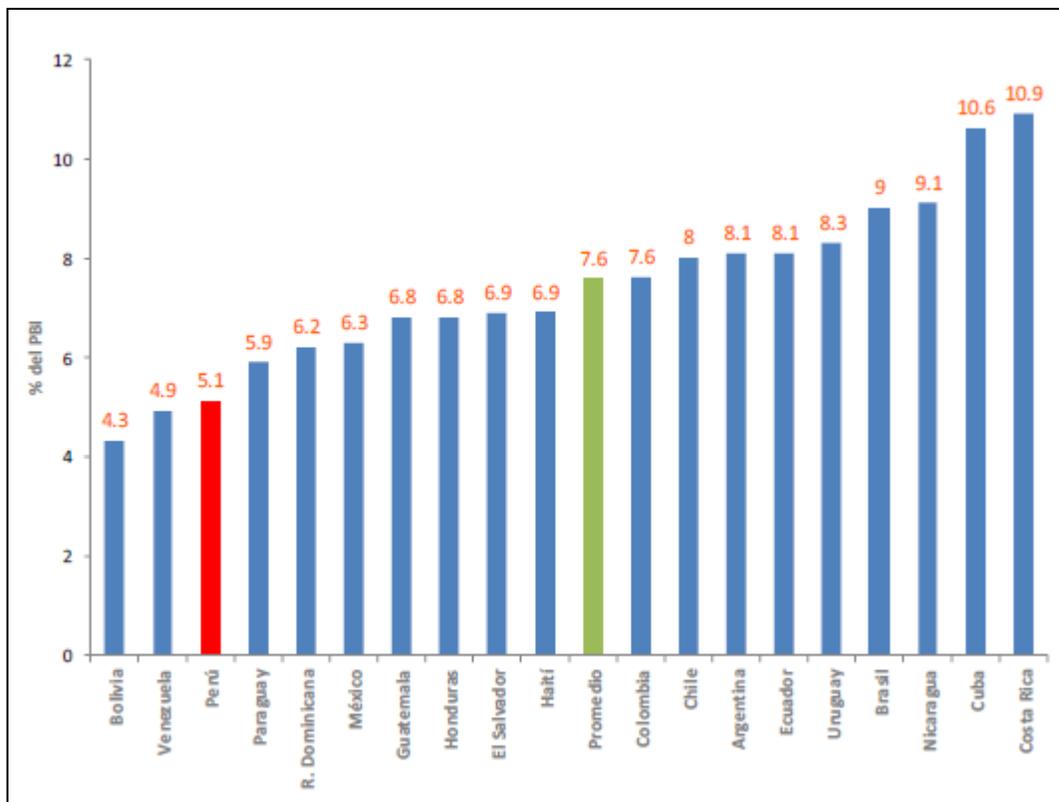


Figura 11. Gasto Total en Salud de Países Latinoamericanos. Tomado de Los Indicadores Mundiales de Desarrollo 2012

La evolución de la Inversión del gobierno en el Sector Salud es positiva y es notable la clara tendencia al aumento, esto quiere decir que el compromiso asumido desde el año 1995 por los diferentes gobiernos, busca mejorar los sistemas de salud en su conjunto, esta evolución la podemos observar claramente en la Figura 12.

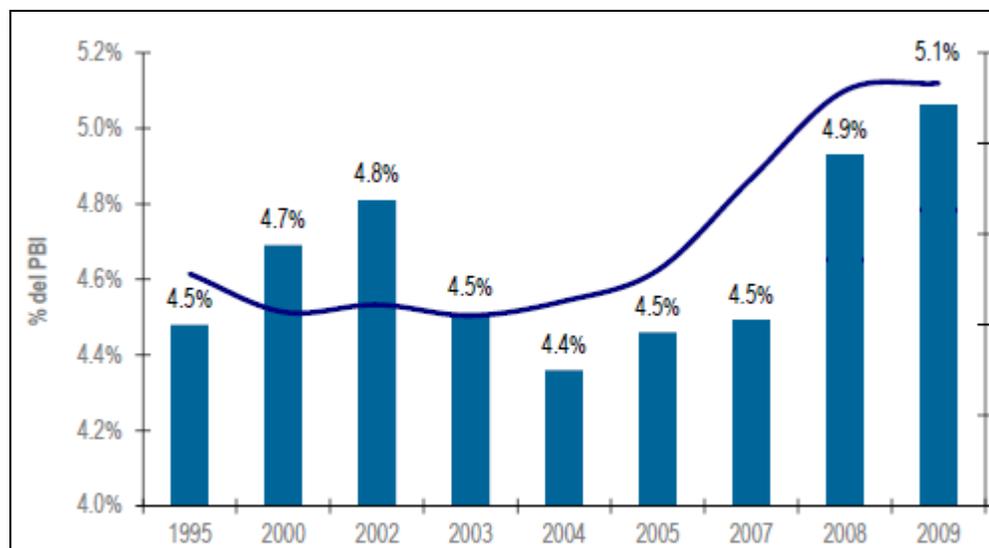


Figura 12. Evolución del Gasto en Salud. Tomado de Las Cuentas Nacionales de Salud – MINSA – INEI – ESSALUD

La Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional estableció que en el Sector Salud se tiene una brecha de inversión en Infraestructura de USD 18 millones aproximadamente para el periodo 2016 - 2025, con relación a los proyectos del sector para el mismo periodo de USD 1,798 millones, siendo evidente la brecha, y necesaria la asociación Público – Privada como alternativa para disminuirla.

El Estado peruano mediante la Asociación Público-Privada (APP) prevé que el sector privado se encargue del financiamiento, diseño, construcción, operación y mantenimiento de los servicios públicos, mediante la delegación de los riesgos de los mismos con miras a brindar una mejor calidad, respetando el principio del valor. De esta forma la brecha en infraestructura se acorta. Así se cuenta la fecha con grandes APP en marcha tales como el Hospital Nuevo Chimbote, Hospital Barton – Callao, Hospital Guillermo Kaelin, Hospital de Alta Complejidad de Piura, etc. Todos de la Red EsSalud.

El Estado Peruano, reconoce que la salud es un derecho fundamental y garantiza la protección de la salud para todas las personas, en todas las etapas de la vida, definiéndola como elemento central y como derecho fundamental. Todas las reformas en el Sector Salud buscan fortalecer el Sistema Nacional de Salud, a fin de conseguir mayores niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios para toda la población.

El Estado ha planteado fortalecer la Autoridad Sanitaria de modo que pueda ejercer una línea estratégica del sector salud, para que así se ejerza el control de riesgos y de las enfermedades, lo que supone una mayor inversión y financiamiento en la vigilancia sanitaria y epidemiológica. El gran desafío de este Gobierno es mejorar el estado de salud y reducir las desigualdades hacia la equidad sanitaria. Con lo que los indicadores expresados en la Figura 13 seguirán disminuyendo e indicando que la población más vulnerable se beneficia con ellos.

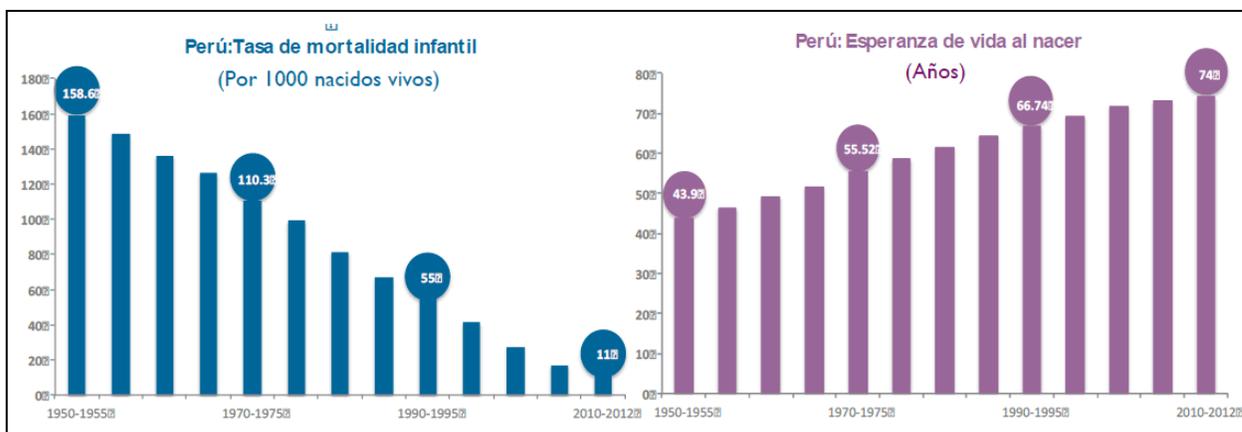


Figura 13. Indicadores Sanitarios. Tomado del INEI, ENDES 2001

Existe un fuerte control por parte de las autoridades que revisan materiales médicos importados, muy en especial si se trata de productos estériles y/o para tratamiento de infecciones. La institución del Estado que se encarga de este control es la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID).

2.5.2 Análisis Económico

El crecimiento del PBI en el 2017 fue de 2.5 por ciento, tal como podemos ver en el Figura 14.

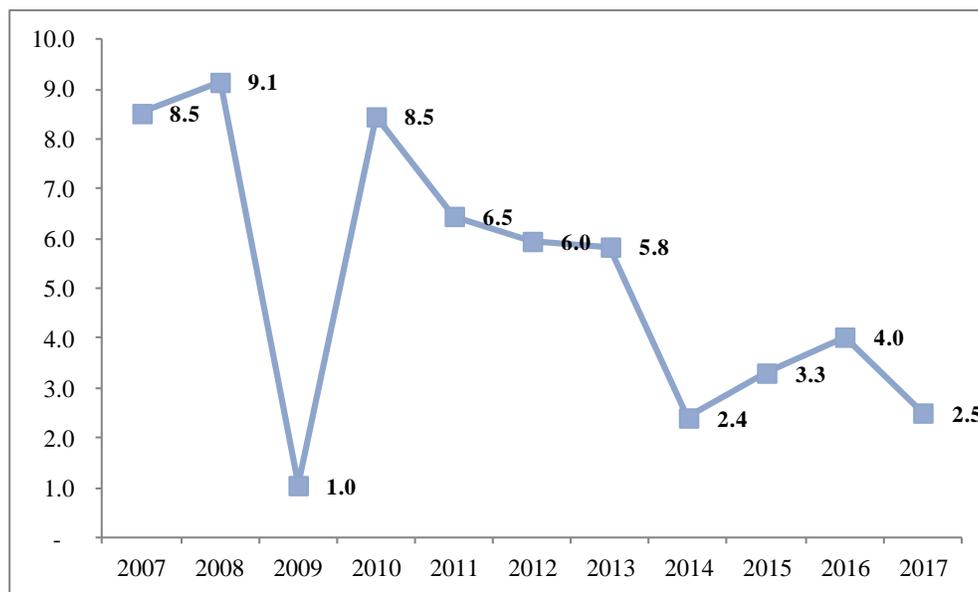


Figura 14. Crecimiento del Producto Bruto Interno (En variaciones porcentuales reales). Tomado del INEI, Banco Central de Reserva del Perú – indicadores de PBI.

La desaceleración económica se ha venido presentando desde el último trimestre del 2016, debido a la moderación de la demanda interna, contracción de la inversión privada y pública, los casos de corrupción asociados empresas constructoras brasileñas y del fenómeno del Niño Costero (ocurrido entre febrero y abril del 2017).

Si bien es cierto, la economía venía recuperándose en los últimos tres años, el 2017 desciende hasta 2.5 por ciento, por los factores descritos anteriormente, las exportaciones continuaron siendo la principal fuente de crecimiento del PBI.

Para 2018 y 2019, se mantiene la proyección de crecimiento del PBI de 4,2 por ciento para ambos años, tomando en cuenta el mayor dinamismo de la demanda interna. Se espera un mayor crecimiento del consumo privado, sustentado en la recuperación del empleo e ingresos, como consecuencia de la expansión del sector construcción, asociados al plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos.

Asimismo, la inversión privada se acelerará ante el mejor desempeño de la inversión minera, debido a la recuperación de los precios de los minerales, y de infraestructura, debido al destrabe de proyectos como la Línea 2 del Metro de Lima y el estímulo fiscal.

Se proyecta, que la inflación general promedio se ubique dentro del rango meta de 2 por ciento durante todo el 2018, debido a la corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios durante fines de 2016 y la primera mitad de 2017.

2.5.3 Análisis Legal

El principal aspecto legal que considerar para una empresa que comercializara material médico es la regulación por parte de la autoridad sanitaria, que en nuestro país es la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas) que es un subsector de Ministerio de Salud del Perú.

A través de la Ley N° 29459 define y establece los principios, normas, criterios y exigencias básicas sobre los dispositivos médicos (material médico) de uso en seres humanos con finalidad preventiva, diagnóstica, de tratamiento y otros. Así mismo regula la actuación de las personas naturales o jurídicas que intervienen en la fabricación, importación, exportación, almacenamiento, comercialización, distribución, promoción, publicidad, prescripción, atención

farmacéutica, expendio, uso y destino final de los productos denominados dispositivos médicos (material médico).

Los procesos que regula la DIGEMID son:

- Autorización y certificación de establecimientos
- Registro Sanitario
- Control y Vigilancia
- Acceso y uso

Según legislación de DIGEMID, la ley N° 29459 define en su Artículo 4 a los tipos de dispositivos médicos como “Material o Insumo Medico a la sustancia, articulo o material previsto por el fabricante para ser usado en seres humanos en el diagnóstico, monitoreo, tratamiento, alivio o compensación de una lesión”. Así mismo en el Artículo 6° hace una clasificación de los dispositivos médicos en función a su riesgo y establece cuatro categorías:

- De bajo riesgo
- De moderado riesgo
- De alto riesgo
- Críticos en materia de riesgo

Tratándose del material médico materia del presente plan de negocio estaría ubicado dentro de la categoría De alto riesgo, ya que está destinado a ser utilizado como una barrera mecánica para la absorción de exudados y que es utilizado para tratar las heridas en las que el tejido subcutáneo esta al menos parcialmente expuesto y los bordes de la herida no están lo suficientemente cerca como para unirlos, además promueve la cicatrización mediante métodos físicos y además proporciona una barrera.

La Ley N° 29459 establece la necesidad de tramitar y contar con el registro sanitario del producto que se pretende importar, almacenar,

comercializar y distribuir, la cual se tramita ante la autoridad competente señalada en la presente Ley, Así mismo los establecimientos que se van a dedicar a importar, almacenar, comercializar y distribuir material médico deben contar con la autorización sanitaria previa a su funcionamiento, esta autorización es de requisito indispensable para la licencia de funcionamiento otorgada por los gobiernos locales en los cuales se encuentra la ubicación geográfica del establecimiento.

Además, para desarrollar sus actividades los establecimientos deben cumplir con los requisitos establecidos en el manual de buenas prácticas de almacenamiento otorgados por la autoridad competente y contar con este certificado en los plazos correspondientes, la cual es otorgada previa verificación de las condiciones necesarias establecidas como requisitos en la citada Ley.

Los establecimiento además deben contar con la presencia permanente de un Químico Farmacéutico en el horario habitual de funcionamiento, este profesional sume la dirección técnica del establecimiento y es el responsable de que se cumplan los requisitos de la calidad de los productos que se importan, almacenan, comercializan y distribuyen, así mismo es el responsable de que se cumplan las buenas prácticas de almacenamiento que le corresponden seguir al establecimiento, es importante señalar que esta responsabilidad es solidaria con el propietario o representante legal.

Otra norma importante de observancia obligatoria para llevar a cabo el presente plan de negocio es Resolución Ministerial N° 132-2015/MINSA Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Material Médico, esta resolución regula el almacenamiento del material médico a fin de que estos sean conservados y manipulados en condiciones adecuadas, según las especificaciones dadas por el fabricante y autorizadas en el registro sanitario preservando su calidad, eficacia, seguridad y funcionalidad.

Algunas precisiones importantes de esta resolución son que los establecimientos no deben estar ubicados en mercados de abastos, ferias o campos feriales, galerías comerciales, grifos, predios destinados a casa habitación, clínicas ni consultorios de profesionales de la salud. Los establecimientos deben estar diseñados para adaptarse y mantenerse de acuerdo con las operaciones de almacenamiento que permitan una adecuada limpieza, un adecuado control de temperatura para el material termo sensible, un adecuado control de humedad a través de termo higrómetros y una adecuada dimensión para la correcta disposición de los matariles almacenados, zonas delimitadas y señaladas para recepción, despacho, carga y descarga, así como una oficina administrativa separada del almacén, instalaciones eléctricas y luminaria correctamente instalada y diseño de accesos que garanticen el no ingreso de insectos, aves, roedores u otros contaminantes, una adecuada circulación de aire natural o artificial, iluminación adecuada, paredes techos y superficies lisas que permitan una adecuada limpieza, pisos nivelados que no sean de madera y otras especificaciones señaladas en esta resolución.

En el aspecto legal es importante entonces señalar la observancia de estos dispositivos legales necesarios para la apertura de un establecimiento de comercialización y distribución de material médico y la necesaria regulación para la comercialización de los productos material médico.

2.5.4 Análisis Cultural

Según el INEI en el Perú la población al 2017 es de 31 millones de personas, de las cuales el 50.1% es de sexo masculino y el 49.9% es de sexo femenino.

A nivel departamental Lima es el departamento que tiene mayor nivel de población con 35.1% de la población nacional. En 10 departamentos la población supera el millón de persona (ver Tabla 12).

Tabla 12

Población al Periodo 2017 por Sexo Según Departamento

DEPARTAMENTO	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,181.7	35.1	5,451.8	34.2	5,729.9	36.0
La Libertad	1,905.3	6.1	950.3	6.1	955.0	6.0
Piura	1,873.0	5.9	940.2	5.9	932.8	5.9
Cajamarca	1,537.2	4.8	774.5	4.9	762.7	4.8
Puno	1,442.9	4.5	723.8	4.5	719.1	4.5
Junín	1,370.2	4.3	692.0	4.3	678.2	4.3
Cusco	1,331.8	4.2	674.8	4.2	657.0	4.1
Arequipa	1,315.5	4.1	651.8	4.1	663.7	4.2
Lambayeque	1,280.7	4.0	621.5	3.9	659.2	4.1
Áncash	1,160.5	3.6	590.2	3.7	570.3	3.6
Loreto	1,059.0	3.3	552.9	3.5	506.1	3.2
Huánuco	872.5	2.7	443.4	2.8	429.1	2.7
San Martín	862.8	2.7	469.0	2.9	393.8	2.5
Ica	802.6	2.5	403.5	2.5	399.1	2.5
Ayacucho	703.7	2.2	360.2	2.3	343.5	2.2
Ucayali	506.9	1.6	268.7	1.7	238.2	1.5
Huancavelica	502.1	1.6	252.4	1.6	249.7	1.6
Apurímac	462.8	1.5	236.5	1.5	226.3	1.4
Amazonas	425.0	1.3	223.8	1.4	201.2	1.3
Tacna	350.1	1.1	181.1	1.1	169.0	1.1
Pasco	308.5	1.0	164.2	1.0	144.3	0.9
Tumbes	243.3	0.8	131.8	0.8	111.5	0.7
Moquegua	184.2	0.6	98.2	0.6	86.0	0.5
Madre de Dios	143.7	0.5	82.5	0.5	61.2	0.4
TOTAL	31,825.0	100.0	15,939.1	100.0	15,886.9	100.0

Nota. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

En la Figura 15 se muestra la población dividida por segmentos de Edad 2017. El segmento de mayor tamaño es el conformado por la población que se encuentra entre las edades de 25 a 39 años (23.6%), seguido por la población cuyas edades fluctúa entre 40 a 55 años (18%). La Figura 16 muestra el porcentaje de población urbana y rural del Perú en el año 2017, de la cual Sque

el 77% de la población es urbana mientras que el 23% de la población es rural según cifras de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado (CPI).

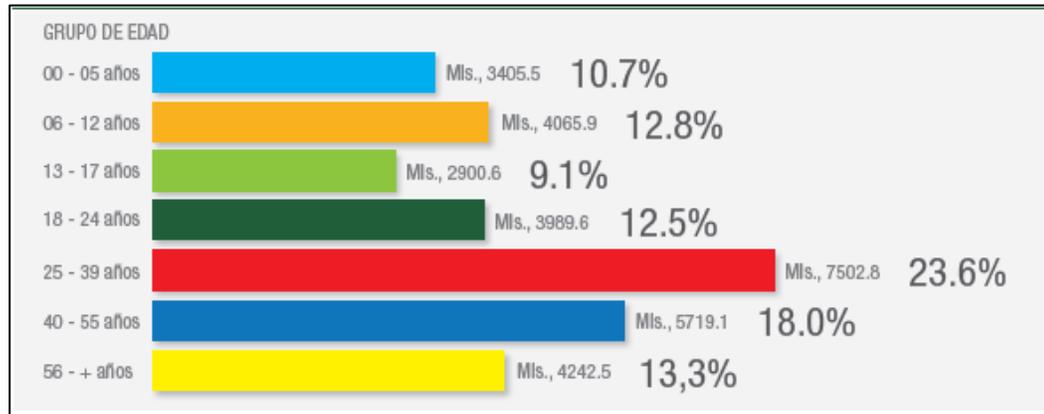


Figura 15. Población del Perú por Segmentos de Edad 2017. Tomado de CPI. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

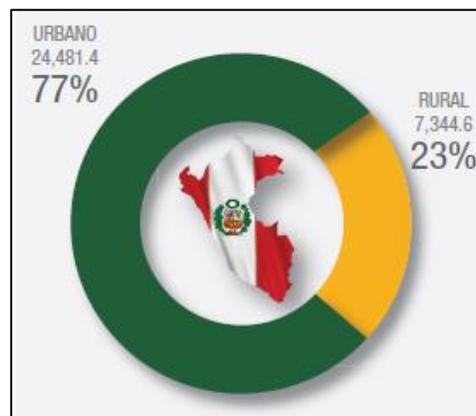


Figura 16. Población urbana y rural del Perú 2017 en Porcentaje. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Como la población peruana es en su mayoría joven y pertenece al sector urbano tiende a ser influenciado por las tendencias mundiales, las cuales actualmente tienen una mayor preocupación de la salud y a buscar investigar formas más eficientes de curar las lesiones, lo cual es una fuente de

oportunidad para el sector de comercialización de material médico para quemaduras.

2.5.5 Análisis Tecnológico

En el ranking de competitividad mundial 2017 presentado recientemente en Centrum Católica, Peru se encuentra en el puesto 55 de 63 economías evaluadas, Colombia aparece en el puesto 54, Argentina en el 58 y Brasil en el 61 en contraparte lideran el Cuadro Hong Kong, Suiza, Singapur y Estados Unidos (ver Tabla 13).

Tabla 13

Ranking Mundial de Competitividad 2017

RANKING MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD 2017											
País	Ranking			País	Ranking			País	Ranking		
	2017	2016	Cambio		2017	2016	Cambio		2017	2016	Cambio
Hong Kong	1	1	—	Israel	22	21	▼	Eslovenia	43	43	—
Suiza	2	2	—	Bélgica	23	22	▼	Italia	44	35	▼
Singapur	3	4	▲	Malasia	24	19	▼	India	45	41	▼
Estados Unidos	4	3	▼	Austria	25	24	▼	Rusia	46	44	▼
Holanda	5	8	▲	Japón	26	26	—	Turquía	47	38	▼
Irlanda	6	7	▲	Tailandia	27	28	▲	México	48	45	▼
Dinamarca	7	6	▼	República Checa	28	27	▼	Bulgaria	49	50	▲
Luxemburgo	8	11	▲	Corea del Sur	29	29	—	Rumanía	50	49	▼
Suecia	9	5	▼	Estonia	30	31	▲	Eslovaquia	51	40	▼
EAU	10	15	▲	Francia	31	32	▲	Hungría	52	46	▼
Noruega	11	9	▼	Kazajistán	32	47	▲	Sudáfrica	53	52	▼
Canadá	12	10	▼	Lituania	33	30	▼	Colombia	54	51	▼
Alemania	13	12	▼	España	34	34	—	Perú	55	54	▼
Taiwán	14	14	—	Chile	35	36	▲	Jordania	56	53	▼
Finlandia	15	20	▲	Arabia Saudita	36	-		Grecia	57	56	▼
Nueva Zelanda	16	16	—	Chipre	37	-		Argentina	58	55	▼
Qatar	17	13	▼	Polonia	38	33	▼	Croacia	59	58	▼
China Continental	18	25	▲	Portugal	39	39	—	Ucrania	60	59	▼
Reino Unido	19	18	▼	Letonia	40	37	▼	Brasil	61	57	▼
Islandia	20	23	▲	Filipinas	41	42	▲	Mongolia	62	60	▼
Australia	21	17	▼	Indonesia	42	48	▲	Venezuela	63	61	▼

Nota. Tomado de IMD World competitive Yearbook (WYC) – IMD de Lausana en Alianza con Centrum Católica para el Peru. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>

Este ranking evalúa criterios que miden la capacidad de cada economía para gestionar todos sus recursos y sus competencias para elevar la productividad y de esa manera incrementar el bienestar de su población.

Este indicador revelador muestra que el Perú aún está lejos de aprovechar la tecnología y los conocimientos digitales para un desarrollo de su economía en general y lograr la eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios y la infraestructura, como pilares que definen la competitividad de un país.

A pesar de ello es una realidad también el enorme esfuerzo que hace la empresa privada para modernizarse, alcanzar mejores estándares de calidad y tecnología que les permita liderar los mercados en los cuales se desenvuelven, brindando así a la sociedad en general productos y servicios de mejor calidad y de mejor uso u aprovechamiento en la satisfacción de las necesidades de los usuarios o consumidores, el camino aun es largo y la meta aun es lejana, pero es la única dirección a donde ir para el desarrollo económico.

En el sector de la salud para el Perú son crecientes los esfuerzos por dotar de tecnología a los métodos tradicionales de diagnóstico y uso de dispositivos médicos avanzados que apuntan todos a una recuperación de la salud de forma más eficiente en tiempo y en calidad de vida para el paciente. Por ejemplo la aplicación de la telemedicina en el mundo está generando un alto impacto en la sociedad, las ecografías se realizan por un personal capacitado a los pacientes en zonas rurales del Perú, donde el acceso a equitativo a los servicios de salud para los pobladores es muy difícil, las imágenes resultantes son transmitidas digitalmente hacia un centro de diagnóstico en donde un doctor especialista diagnostica a través de las imágenes y envía los resultados de vuelta a la zona donde se encuentra el paciente, sin necesidad del traslado del paciente o del doctor.

De la misma manera los dispositivos médicos con desarrollo tecnológico que significan un mejor manejo de las dolencias de los pacientes, una recuperación más corta de las lesiones y de la salud del paciente.

Es entonces revelador como el avance tecnológico en el cuidado de la salud se adentra también en la sociedad peruana y tiene gran espacio para su aceptación en la medida que estos otorguen sus beneficios y ventajas en la recuperación más rápida de la salud de los pacientes mejorando su calidad de vida.

2.5.6 Análisis Ecológico

El Perú es un país rico en recursos naturales, lo cual permite situarlo dentro de los 15 países con mayor diversidad biológica del mundo. Cuenta con al menos 66 millones de hectáreas de bosque (noveno país en Bosques) y cuenta con 7.6 millones de hectáreas con condiciones para la agricultura. El gobierno de turno tiene un compromiso multisectorial de cuidado y preservación del medio ambiente a través de diversos organismos que en conjunto buscan asegurar una gestión ambiental coordinada.

Para ello existen un conjunto de lineamientos definidos para encaminar las acciones del Gobierno Nacional, Regional y Local, así como del sector privado y sociedad civil a través del Ministerio del Ambiente el cual es responsable del Sector Ambiente y la autoridad competente para formular la Política Nacional del Ambiente. Este ministerio plantea de manera central buscar promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para la conservación del ambiente y crear conciencia en la población a través de 7 lineamientos prioritarios de Gestión los cuales serán desarrollados en el Plan Estratégico institucional del MINAN 2017- 2019. Este plan busca generar resultados en temas relacionados al ambiente los cuales brinden a su vez beneficio del ciudadano

Con el propósito de buscar mejorar la calidad de vida de las personas, mantener la existencia de ecosistemas en el largo plazo, desarrollo sostenible del país y el aprovechamiento responsable de los recursos naturales es que se

crea la Política Nacional del Ambiente, la cual se formuló analizando la situación ambiental del territorio nacional y las políticas y lineamientos vigentes.

De forma complementaria el Ministerio del Ambiente desarrolla El Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA PERÚ 2011-2021 el cual señala como objetivo general lo siguiente: *“Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona”*. Para lograrlo se ha desarrollado una serie de acciones estratégicas para el 2021 señalando entidades responsables e indicadores con el fin de monitorear y hacer cumplir las metas planteadas con respecto a los siguientes temas: agua, residuos sólidos, aire, bosques y cambio climático, diversidad biológica, minería y energía y gobernanza ambiental.

Adicionalmente el Ministerio del Ambiente mantiene una Agenda Nacional de Acción Ambiental la cual busca mantener el compromiso del país de continuar buscando el desarrollo tomando en cuenta la naturaleza, población y el estado de derecho de los pueblos. La Agenda brinda una hoja de ruta que permite ejecutar las diversas propuestas en materia ambiental tomando en cuenta que las inversiones públicas y privadas sean sostenibles con los compromisos planteados en Rio +20, los Objetivos del Milenio, el Plan Bicentenario, la Política Nacional del Ambiente –PNA, el Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANAA Perú 2011-2021 y los Ejes Estratégicos de la Gestión Ambiental (ver Figura 2.17).



Figura 17. Documentos base para la formulación de la Agenda-ambiente 2013-2014. Tomado de la Agenda Nacional de Acción Ambiental. Recuperado de http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=822&Itemid=5317

A raíz que la responsabilidad ambiental no era tomada en cuenta por muchas empresas peruanas de todos los sectores debido a la falta de información e interés, el gobierno de turno está contantemente impulsando la utilización óptima de recursos con el propósito de reducir el impacto ambiental de las actividades. El sector de comercialización de material médico para quemaduras también se encuentra afectado por los lineamientos del Ministerio del Ambiente en la medida que debe continuamente cumplir con las políticas y normas ambientales vigentes propuesta al momento de importar y comercializar los productos.

Uno de los puntos más importantes es respetar la “Calidad Ambiental” del material médico para quemaduras el cual está definido por la ausencia o presencia de agentes nocivos dentro de los productos el cual es definido por el Ministerio del Ambiente y los organismos que Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Así mismo el manejo de los residuos sólidos debe ser sanitaria y ambientalmente adecuado para prevenir impactos negativos y asegurar la protección de la salud de la población.

2.6 Oportunidades

- La industria de comercialización de material médico se encuentra en pleno desarrollo en el territorio nacional y la tendencia es de crecimiento.
- El mercado actualmente se encuentra atendido parcialmente con una fuerza de ventas no dedicada exclusivamente al sector que está dirigido este plan de negocios.
- Posibilidad de lograr alianzas estratégicas con entidades privadas.
- Tendencia de los médicos en utilizar productos de avanzada tecnología que brinden a los pacientes un mejor soporte para el tratamiento de heridas expuestas.

Capítulo III: Estudio de Mercado

En este capítulo se determinará la existencia de demanda general para la comercialización de material médico para quemaduras, así como la identificación del segmento del mercado al que estará dirigido. Por medio del estudio cualitativo y cuantitativo se obtendrá la información que ayudará en la toma de decisiones para la formulación del presente plan de negocios.

A continuación, se muestra la descripción de los productos a comercializar, definiciones, características y tipos.

3.1 Descripción de los productos

Los productos que se manejarán son aquellos que sirven para el inocuo tratamiento de heridas / quemaduras, estos materiales son utilizados por médicos, enfermeras y técnicos de enfermería.

Los productos son: Gasas parafinadas, Gasas estériles simples y Guantes de látex.

3.1.1 Gasas parafinadas

➤ Definición

El producto es un material médico de uso en el tratamiento de las heridas causadas por quemaduras, su nombre genérico es Gasa Parafinada. Es una gasa tejida de hilos de algodón entrelazados con una cubierta parafinada suave, esta cubierta permite una baja adherencia en las heridas y permite el libre paso del exudado (salida de líquido por transpiración de la zona afectada) de la herida, por lo que calma y protege la misma (ver Figura 18).



Figura 18. Apósito (Gasa parafinada) y sus partes

Su uso está indicado en:

- Quemaduras
- Áreas del cuerpo receptoras o donadoras de injertos de piel
- Laceraciones, ampollas y heridas con pérdidas de piel
- Ulceras de pierna, brazo, extremidades en general

Se debe mencionar también que se utiliza como capa de contacto con la herida para reducir la adherencia del producto a la superficie de una herida en fase de granulación (tejido fibroso que crece desde la base de la herida y tiene la capacidad de rellenar las heridas. Su composición no medicamentosa, permite el uso combinado de antibióticos o antisépticos.

En la Figura 19 se puede observar el uso del producto en el tratamiento de una herida por quemadura en extremidad superior, en donde una vez

realizada la debida limpieza y desinfección de la zona afectada, se procede a la colocación de un apósito de gasa parafinada y luego es cubierta con una venda de uso común para la fijación y protección de la gasa.





Figura 19. Usos de las gasas parafinadas

➤ **Presentación**

En el mercado peruano es de uso común las presentaciones siguientes:

- 10cm x 10cm en sobres conteniendo una unidad
- 10cm x 7mts en contenedor, es una especie de venda larga de gasa parafinada
- 10cm x 10cm en sobre conteniendo 36 unidades

3.1.2 Gasas estériles – simples

➤ **Definición**

El producto es un material médico llamado Apósitos de gasa hidrófila absorbente cortados y plegados, 100% algodón. No contienen látex. (ver Figura 20).



Figura 20. Apósito Gasa estéril

➤ **Presentación**

- Disponibles en diferentes medidas, número de capas e hilos.
- Disponibles en diferente número de unidades por sobre.
- Plegado estándar o plegado de seguridad con los bordes doblemente ocultos para evitar el riesgo de desprendimiento de hilos del corte

3.1.3 Guantes de látex

➤ **Definición**

Son un tipo de guante descartable que se emplea durante el procedimiento médico y su función es evitar la contaminación cruzada entre el profesional de la salud y del paciente (ver Figura 21).



Figura 21. Guantes de Látex

➤ **Presentación**

En el mercado peruano es de uso común la presentación de cajas de 50 pares de guantes.

3.2 Selección del segmento de mercado

Para fines del presente estudio se ha considerado como universo a todos los Hospitales de la RED MINSA, ESSALUD, Fuerzas Armadas y Clínicas privadas a nivel de Lima y Callao, siendo todas estas entidades el mercado al cual están dirigidos los productos.

Para la determinación del Segmento Meta se ha tomado los directorios de las Clínicas y Hospitales de Lima y Callao pertenecientes a:

- 1) Red del MINSA
- 2) Red de EsSalud
- 3) Clínicas Privadas
- 4) Hospitales de las Fuerzas Armadas

A continuación, se describe la obtención de la población meta para cada una de las unidades a estudiar:

3.2.1 Red del Ministerio de Salud (MINSA)

Para obtener el segmento meta de la Red del MINSA de Lima y Callao se parte del Listado que se presenta en la Tabla 14. Se observa resaltados en rojo los establecimientos que serán objeto del presente estudio por estar en Lima y Callao:

Tabla 14

Hospitales Pertenecientes a la Red del MINSA (Región Lima - Callao)

Departamento	Hospitales	Institutos
Amazonas	5	
Áncash	12	
Apurímac	4	
Arequipa	5	1
Ayacucho	9	
Cajamarca	8	
Callao	3	
Cusco	7	
Huancavelica	4	
Huánuco	2	
Ica	5	
Junín	10	
La Libertad	21	2
Lambayeque	4	
Lima	24	8
Loreto	3	
Madre de Dios	2	
Moquegua	2	
Pasco	3	
Piura	4	
Puno	11	
San Martín	8	
Tacna	1	
Tumbes	2	
Ucayali	2	
Total	161	11

Nota. Tomado del Ministerio de Salud – Oficina General de Tecnologías de la información.

En la Tabla 14 se menciona que los Hospitales de Lima región son 24, por lo que se excluyen a los Hospitales de Huacho, Barranca y Cañete, quedando sólo 18 perteneciente a Lima Metropolitana.

Detalle de Hospitales del MINSA:

El Ministerio de Salud administra el trabajo de los Hospitales y Centro Médicos en Lima y Callao mediante DIRIS, que son las: Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima y Callao.

Las DIRIS son órganos descentralizados del Ministerio de Salud, responsables de operar, gestionar y articular los procesos de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en salud, conformando la Red Integrada de Salud, la cual incluye a los Hospitales y a los Establecimientos de Salud del Primer Nivel de Atención de todos los distritos de Lima Metropolitana y el Callao.

La Tabla 15 detalla los Hospitales pertenecientes a la DIRIS de Lima y Callao, los cuales son 21.

Tabla 15

Hospitales del MINSA Referenciados por DIRIS Lima y Callao

N°	HOSPITALES DE REFERENCIA	DIRIS
1	NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA	Diris Lima Centro
2	NACIONAL DOS DE MAYO	Diris Lima Centro
3	HOSPITAL NACIONAL DOCENTE MADRE NIÑO SAN BARTOLOME	 Diris Lima Centro
4	HOSPITAL DE EMERGENCIAS JOSE CASIMIRO ULLOA	Diris Lima Centro
5	HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIATRICAS	Diris Lima Centro
6	HOSPITAL DE APOYO SANTA ROSA	Diris Lima Centro
7	HOSPITAL VICTOR LARCO HERRERA	 Diris Lima Centro
8	HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO	Diris Lima Centro
9	HOSPITAL MARIA AUXILIADORA	Diris Lima Sur
10	HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR	Diris Lima Sur
11	HOSPITAL CARLOS LANFRANCO LA HOZ	Diris Lima Norte
12	HOSPITAL NACIONAL CAYETANO HEREDIA	Diris Lima Norte
13	NACIONAL SERGIO E. BERNALES	Diris Lima Norte
14	HOSPITAL NACIONAL HIPOLITO UNANUE	Diris Lima Este
15	HOSPITAL HERMILIO VALDIZAN	 Diris Lima Este
16	HOSPITAL VITARTE	Diris Lima Este
17	HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD HUAYCAN	Diris Lima Este
18	HOSPITAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD JOSE AGURTO TELLO - CHOSICA	Diris Lima Este
19	NAC. DANIEL A. CARRION	Diris Callao
20	HOSPITAL DE VENTANILLA	Diris Callao
21	HOSPITAL SAN JOSE	Diris Callao

Nota. Recuperado de

<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3981.pdf>

<https://dirislimacentro.gob.pe/lista-de-hospitales/>

<http://dirislimasur.gob.pe/directorio/view/15>

<http://www.dirislimanorte.gob.pe/establecimientos/>

<http://dirislimaeste.gob.pe/>

<http://www.diresacallao.gob.pe/wdiresa/organizacion.php>

De la Tabla 15 se excluyen los 3 Hospitales marcados en rojo, los cuales son especializados en enfermedades mentales, en alumbramientos y neonatos, etc., quedando 18 Hospitales.

Detalle de Institutos de Salud Especializados del MINSA:

Con respecto a los Institutos de Salud Especializados, la Tabla 16 presenta los 8 principales establecimientos de atención:

Tabla 16

Institutos de Salud Especializados Lima y Callao

N°	INSTITUTOS ESPECIALIZADOS	
1	Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas	
2	Instituto Nacional de Oftalmología	
3	Instituto Nacional de Salud del Niño - San Borja	
4	Instituto Nacional Materno Perinatal	
5	Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas	
6	Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi	
7	Instituto Nacional de Salud del Niño	
8	Instituto Nacional de Salud	

Nota. Recuperado de <https://www.gob.pe/minsa/>

De la Tabla 16 se excluyen los 6 Institutos marcados en rojo, los cuales son especializados en enfermedades mentales, neonatos, oftalmología, etc., quedando 2 Institutos de Salud.

Luego de analizar el listado de establecimientos de Salud del MINSA, se resumen en 18 Hospitales en Lima - Callao y 2 Institutos Especializados de Salud, los cuales tienen presupuestos y autonomía propia.

Para hallar el segmento meta del MINSA se analiza la data de pacientes quemados y Hospitalizados en Lima y Callao para el año 2017, la cual indicará los establecimientos de Salud que cuentan no sólo con emergencia para atención de pacientes quemados sino con Hospitalización, es decir, que cuentan con área especializada en pacientes quemados. El listado se visualiza en la Tabla 17.

Tabla 17

*Casos de Quemaduras en Hospitalización (Totales), Según Establecimientos de salud
- Año 2017*

N°	Establecimiento de Salud	Total pacientes hospitalizados *	Frecuencia (Acum.)	% Acumulado	% Participación
1	III-2 - 00016918 - INSTITUTO NACIONAL DE SALUD NIÑO SAN BORJA	215	215	30%	30%
2	III-2 - 00006216 - INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO	168	383	54%	24%
3	III-1 - 00006207 - NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA	102	485	68%	14%
4	III-1 - 00006218 - NAC. DANIEL A. CARRION	68	553	77%	10%
5	II-E - 00023159 - HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR	42	595	83%	6%
6	III-1 - 00005946 - HOSPITAL NACIONAL HIPOLITO UNANUE	30	625	88%	4%
7	III-1 - 00007634 - NACIONAL SERGIO E. BERNALES	26	651	91%	4%
8	II-1 - 00005883 - HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD HUAYCAN	21	672	94%	3%
9	III-E - 00006213 - HOSPITAL DE EMERGENCIAS JOSE CASIMIRO ULLOA	10	682	96%	1%
10	II-2 - 00005947 - HOSPITAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD JOSE AGURTO TELLO	6	688	96%	1%
11	III-1 - 00005987 - HOSPITAL MARIA AUXILIADORA	6	694	97%	1%
12	II-1 - 00005945 - HOSPITAL VITARTE	5	699	98%	1%
13	II-1 - 00007126 - HOSPITAL DE VENTANILLA	4	703	98%	1%
14	III-1 - 00006206 - NACIONAL DOS DE MAYO	4	707	99%	1%
15	III-1 - 00007633 - HOSPITAL NACIONAL CAYETANO HEREDIA	3	710	99%	0%
16	II-2 - 00005617 - HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO	2	712	100%	0%
17	III-E - 00006212 - HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIATRICAS	2	714	100%	0%
Total general		714			100%

*Nota. Tomado de Oficina General de Tecnologías de la Información.

Total: Hombres, Mujeres y Niños de 0 años a > 60 años

Totales de las categorías de quemaduras:

T23 - QUEMADURA Y CORROSION DE LA MUÑECA Y DE LA MANO

T20 - QUEMADURA Y CORROSION DE LA CABEZA Y DEL CUELLO

T22 - QUEMADURA Y CORROSION DEL HOMBRO Y MIEMBRO SUPERIOR, EXCEPTO DE LA MUÑECA

T30 - QUEMADURA Y CORROSION, REGION DEL CUERPO NO ESPECIFICADA

Al cruzar la información de la Tabla 17 con las Tablas 16 y 15 se descartan los establecimientos que no han generado Hospitalizaciones durante el año 2017, por ello se quedan sólo los especializados en pacientes quemados en Lima y Callao.

El segmento Meta para el MINSA serán 17 Establecimientos de Salud detallados en la Tabla 17.

3.2.2 Red Prestacional de EsSalud

Para obtener el segmento meta de los hospitales de EsSalud se identificó primero cuales son todos los hospitales o centros de atención de EsSalud del área de Lima, de acuerdo al directorio de redes de EsSalud se identificó tres

redes prestacionales, en ellas se encontró centros de atención, policlínicos y hospitales, luego se pasó a identificar los lugares en donde se cuenta con área de atención de pacientes quemados, encontrando que son los hospitales cabezas de estas redes, que son grandes hospitales, los que cuentan con estas áreas especializadas y que además es donde se realizan las compras y abastecimiento para su posterior distribución en las redes si así lo requieren.

La Tabla 18 muestra los Centros de Salud de la Red de EsSalud, la misma que se subdividen en 3 redes:

Tabla 18

Redes Prestacionales de EsSalud de Lima y Callao

Centros de Salud de la Red de EsSalud de Lima y Callao	
· Red prestacional Rebagliati	Tabla 19
· Red prestacional Almenara	Tabla 20
· Red prestacional Sabogal	Tabla 21

Tabla 19

Red Prestacional Rebagliati

<ol style="list-style-type: none"> 1. Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins 2. Hospital III Suárez Angamos 3. Hospital II Cañete 4. Hospital I Uldarico Rocca Fernández 5. Hospital I Carlos Alcántara Butterfield 6. Clínica Central de Prevención 7. Policlínico Pablo Bermúdez 8. Policlínico Chincha 9. Policlínico Próceres 10. Policlínico Juan José Rodríguez Lazo 11. Policlínico Santa Cruz 12. Centro de Atención Primaria III San Isidro 13. Centro de Atención Primaria III San Juan de Miraflores 14. Centro de Atención Primaria III Surquillo 15. Centro de Atención Primaria II Lurín 16. Centro Médico Mala 17. Centro de Urgencias "Playas del Sur" 18. Centro de Atención Integral de Diabetes e Hipertensión Arterial - CEDHI 19. Posta Médica La Quebrada 20. Posta Médica San Isidro <p>IPRESS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Magdalena 2. Jesús María 3. Suiza Lab 4. Hospital Villa Salud 5. Soluciones Médico Quirúrgico del Perú SAC <p>APP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hospital II Guillermo Kaelin de La Fuente 2. Policlínico Guillermo Kaelin de La Fuente

Nota. Recuperado de http://www.EsSalud.gob.pe/transparencia/DIRECTORI_Netes_Lima.pdf

Tabla 20

Red Prestacional Almenara

1. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen
2. Hospital III de Emergencias Grau
3. Hospital II Vitarte
4. Hospital II Clínica Geriátrica San Isidro Labrador
5. Hospital II Ramón Castilla
6. Hospital I Aurelio Díaz Ufano y Peral
7. Hospital I Jorge Voto Bernales Corpancho
8. Policlínico Chosica
9. Policlínico Francisco Pizarro
10. Policlínico de Complejidad Creciente San Luis
11. EsSalud en San Borja
12. CAP III Huaycán
13. CAP III El Agustino
14. CAP III Independencia
15. CAP III Alfredo Piazza Roberts
16. Centro Médico Ancije
17. Centro Médico Casapalca
18. Posta Médica de Construcción Civil
IPRESS
1. Zárate
2. Gamarra
3. Clínica San Juan de Dios
4. Clínica San Miguel Arcángel

Nota. Recuperado de http://www.EsSalud.gob.pe/transparencia/DIRECTORI_Nodes_Lima.pdf

Tabla 21

Red Prestacional Sabogal

1. Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren
2. Hospital II Lima Norte Callao "Luis Negreiros Vega"
3. Hospital II Gustavo Lanatta Luján - Huacho
4. Hospital I Marino Molina Scippa
5. Hospital I Octavio Mongrut Muñoz
6. CAP III Fiori
7. CAP III Hna. María Donrose Sutmöller
8. CAP III Pedro Reyes Barboza - Barranca
9. CAP III Huaral
10. CAP III Bellavista
11. CAP III Puente Piedra
12. CAP III Carabayllo
13. Policlínico de Complejidad Creciente Metropolitano del Callao
14. CAP III Luis Negreiros Vega
15. CAP II Chancay
16. CAP II Paramonga
17. CAP I Raura
18. CAP II Sayán
19. CAP I Humaya
20. CAP I Oyón
IPRESS
21. UBAP Villa Sol / UBAP El Trébol / UBAP Pro Lima – Los Olivos
22. Clínica Universitaria
23. Clínica Medical Images
24. San Bartolomé - Huacho
APP
25. Hospital II Alberto Leonardo Barton Thompson
26. Policlínico Alberto Leonardo Barton Thompson

Nota. Recuperado de http://www.EsSalud.gob.pe/transparencia/DIRECTORI_Redes_Lima.pdf

Existen tres Hospitales cabezas de las Redes Prestacionales de Essalud, el Hospital Edgardo Rebagliati, el Hospital Guillermo Almenara y el Hospital Alberto Sabogal. Son estos tres hospitales los que cuentan con áreas especializadas para la atención de pacientes con quemaduras, son a estas a las que son referidas todos los pacientes que ingresen por una emergencia en cualquiera de los policlínicos o centros de salud de las redes prestacionales detalladas en Tabla 19, Tabla 20 y Tabla 21.

La Tabla 22 muestra el resumen de la cantidad de Hospitales – Policlínicos, IPRESS y APP de la Red de EsSalud.

Tabla 22

Resumen de las Redes Prestacionales de EsSalud de Lima y Callao

Redes	Principal	Hospitales y Policlínicos	IPRE SS	APP
Red Prestacional Rebagliati	Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins	20	5	2
Red Prestacional Almenera	Hospital Nacional Guillermo Almenera Irigoyen	18	4	0
Red Prestacional Sabogal	Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren	20	4	2
Totales		58	13	4

Nota. Recuperado de http://www.EsSalud.gob.pe/transparencia/DIRECTORI_Redес_Lima.pdf

En estos tres hospitales la forma de abastecimiento de los materiales médicos como la gasa parafinada puede ser mediante procesos de selección o mediante compra directa es decir sin proceso de selección.

Es así que se ha determinado que son estos **tres hospitales quienes realizan el abastecimiento del material médico**, en este caso la gasa parafinada para uso en los pacientes con quemaduras que se atienden en las unidades de quemados de estos hospitales es el segmento el que aplica para el estudio.

3.2.3 Fuerzas Armadas

Con respecto a los Hospitales de las Fuerzas Armadas, estos se subdividen por su pertenencia a diferentes Ministerios: Los hospitales del Ejército, la Marina y la Aviación pertenecen al portafolio del Ministerio de Defensa, mientras que la Sanidad de la Policía Nacional está bajo el sector Interior.

Para proceder a la segmentación, se toma como referencia la Tabla 24 en la cual se observa las categorías de Establecimientos de Salud y este estudio sólo se centrará en la Categoría III-1 de las Tres Fuerzas Armadas, los cuales corresponden al Tercer Nivel de atención 7° Nivel de Complejidad, según

Tabla 23 lo que significa que estos Hospitales dan cobertura a toda la población del Servicio de Salud de las FFAA para prestaciones de alta complejidad, según la cartera de servicios definidas por el gestor.

Tabla 23

Niveles de Atención, Niveles de Complejidad y Categorías de Establecimientos del Sector Salud

Niveles de Atención	Niveles de Complejidad	Categorías de Establecimientos de Salud
Primer Nivel de Atención	1.º Nivel de Complejidad	I – 1
	2.º Nivel de Complejidad	I – 2
	3.º Nivel de Complejidad	I – 3
	4.º Nivel de Complejidad	I – 4
Segundo Nivel de Atención	5.º Nivel de Complejidad	II – 1
	6.º Nivel de Complejidad	II – 2
Tercer Nivel de Atención	7.º Nivel de Complejidad	III – 1
	8.º Nivel de Complejidad	III – 2

Nota. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342009000200023#tab01

Tabla 24

Cuadro Comparativo de las Categorías de los Establecimientos de Salud.

Categorías	MINSA	EsSalud	PNP	FAP
I - 1	Puesto de salud		Puesto sanitario	
I - 2	Puesto de salud con médico	Posta médica	Posta médica	Posta médica
I - 3	Centro de salud sin internamiento	Centro médico	Policlínico B	Departamento sanitario
I - 4	Centro de salud con internamiento	Policlínico		
II - 1	Hospital I	Hospital I	Policlínico A	Hospital zonal
II - 2	Hospital II	Hospital II	Hospital regional	Hospital regional
III - 1	Hospital III	Hospital III y IV	Hospital nacional	Hospital Central FAP
III - 2	Instituto especializado	Instituto		

Nota. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342009000200023#tab01

La Tabla 25 muestra la lista de los Hospitales de las FFAA en Lima y Callao objetos del presente estudio:

Tabla 25

Resumen de los Hospitales de las FFAA en Lima y Callao

Institución	Nombre del Establecimiento
SANIDAD DEL EJERCITO DEL PERÚ	HOSPITAL MILITAR LUIS ARIAS SCHEREIBER
SANIDAD DE LA FUERZA AÉREA DELPERÚ	HOSPITAL CENTRAL DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ
SANIDAD DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ	HOSPITAL CENTRAL POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ LUIS N. SAENZ

Nota. Tomado de la Información en Servicio – Hospitales en unidad de cuidados Intensivos – unidad de quemados. Recuperado de <http://portal.susalud.gob.pe/>

3.2.4 Clínicas Privadas

Para obtener el segmento meta de las clínicas privadas se partió de La Lista de las TOP 10,000 COMPANIES del Perú del año 2017. Posteriormente se realizaron distintas segmentaciones las cuales se pasan a detallar:

- **Segmentación por Sector:** Se realizó un primer filtro seleccionando a las empresas que pertenecen al Sector Salud ubicados en Lima y Callao, dando como resultado 261 compañías (ver Tabla 26).

Tabla 26

Compañías que Pertenecen al Sector Salud

TOP 10,000 COMPANIES del Perú 2017	N° de Cias
Sector Salud	261
Otros sectores	9,739
TOTAL	10,000

Nota. Adaptado del Top 10,000 empresas del Perú 2017.

- **Segmentación por Tamaño de la Empresa:** El presente trabajo considera trabajar con empresas grandes, por lo que se realizó una segmentación por tamaño de empresa del sector salud dando como resultado que de las 261 entidades solo 28 de ellas pertenecían al segmento de Gran Empresa (ver Tabla 27).

Tabla 27

Compañías del Sector Salud por Tamaño de Empresa

Sector Salud (Por Tamaño de Empresa)	N° de Cias
Gran Empresa	28
Mediana Empresa	173
Pequeña Empresa	60
TOTAL	261

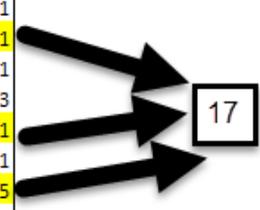
Nota. Adaptado del Top 10,000 empresas del Perú 2017.

- **Segmentación por Tipo de Servicio:** De las 28 empresas grandes identificadas se procedió a detallar el tipo de servicio que realizan y se seleccionaron 17 empresas cuyas actividades están vinculadas a los servicios de salud, servicios médicos y actividades de hospitales (ver Tabla 28).

Tabla 28

Grandes Empresas Segmentadas por Tipo de Servicio

Grandes Empresas por tipo de Servicio	Nº de Cias
EPS, seguro médico	4
Investigación, publicaciones sobre lucha antidrogas, prevención, asesoría	1
Laboratorio médico	1
Servicios de salud	1
Servicios de salud - Solidaridad	1
Servicios de salud, oncología, seguros	3
Servicios médicos, hospitalización	11
Venta al por mayor	1
Actividades de hospitales	5
TOTAL	28



Nota. Adaptado del Top 10,000 empresas del Perú 2017.

A continuación, se especifica la lista de las 17 empresas que cumplieron los filtros previos (Ver Tabla 29).

Tabla 29

Relación Final de Clínicas

N°	RUC	Razón Social
1	20100121809	ADMINISTRADORA CLINICA RICARDO PALMA S.A.
2	20337889167	CLINICA GOOD HOPE
3	20107695584	BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A.
4	20535637599	CALLAO SALUD S.A.C.
5	20100054184	CLINICA INTERNACIONAL S.A.
6	20517738701	CLINICA JESUS DEL NORTE S.A.C.
7	20100162742	CLINICA SAN FELIPE S.A.
8	20505018509	CLINICA SAN GABRIEL S.A.C.
9	20107463705	CLINICA SAN PABLO S.A.C.
10	20428080671	CLINICA STELLA MARIS
11	20101165389	CSALUD S.A.
12	20556281140	IBT HEALTH S.A.C.
13	20100176964	LA ESPERANZA DEL PERU S.A. - CLINICA SAN BORJA
14	20501781291	MEDIC SER S.A.C. -AUNA
15	20101098681	PROMOTORA ASISTENCIAL S.A.C. CLINICA LIMATAMBO
16	20507264108	SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA S.A.C.C-SANNA
17	20535638056	VILLA MARIA DEL TRIUNFO SALUD S.A.C.

Nota. Adaptado del Top 10,000 empresas del Perú 2017.

3.3 Investigación Cualitativa

Los datos cualitativos proporcionan conocimiento y comprensión del objeto de investigación. Para el presente trabajo de investigación se optó por realizar una serie de Entrevistas en Profundidad, consistente en realizar una entrevista individual no estructurada, directa y personal a diez personas con la finalidad de indagar mayor información. La entrevista en profundidad del presente trabajo dura entre 10 a 15 minutos, realizando una serie de preguntas que van desde lo más general a lo más específico, buscando seguir un marco de preguntas y la dirección que toma la entrevista está determinada por la respuesta de cada sujeto entrevistado.

Estas entrevistas a profundidad nos indicaron las primeras ideas del negocio. Esta primera etapa sirvió para verificar que efectivamente hay un mercado potencial desatendido por un grupo reducido de proveedores de material médico para quemaduras siendo el principal producto la gasa parafinada y que las gasas simples,

bien sustituto, son las que en actualmente se utilizan para el tratamiento, no siendo las más idóneas.

Por medio de las entrevistas a profundidad a médicos, enfermeras y químicos farmacéuticos se ha permitido ampliar el panorama de los productos que actualmente consumen para la curación de pacientes quemados y los que deberían consumir. La ventaja de realizar entrevistas a profundidad radica en poder en dirigir las preguntas de acuerdo con la información proporcionada por el entrevistado, lo cual enriquece sustancialmente la información que logre obtenerse.

3.3.1 Objetivo General del Estudio Cualitativo

El objetivo General del estudio Cualitativo es lograr un entendimiento inicial del uso de los productos, de la compra y de las motivaciones que conllevan a la misma.

El objetivo general de este estudio es poder obtener mayor información del sector de importación y comercialización de material médico para quemaduras con la cual se podrá determinar las actividades a realizar para poder alcanzar los objetivos propuestos analizando las experiencias y conocimientos de los entrevistados.

3.3.2 Objetivos Específicos del Estudio Cualitativo

Los objetivos específicos (OE) para el estudio cualitativo realizado son:

- OE1: Conocer el cómo, el por qué, el para qué se utiliza el material médico.
- OE2: Explorar cual es el grado de preferencias del material médico.
- OE3: Indagar cómo se comporta el mercado, analizando la existencia de productos sustitutos nuevos con tecnologías diferentes.

- OE4: Conocer cuál es la modalidad de compra en los centros de salud y quienes intervienen en el proceso.

3.3.3 Proceso de muestreo

Para la muestra se seleccionó a diez expertos residentes en el Perú vinculados al tema del presente trabajo, los cuales cuentan con vasta experiencia y conocimiento de los productos empleados para el tratamiento de quemaduras ya que se encuentran laborando en diferentes centros de salud de Lima, tratando pacientes con quemaduras.

3.3.4 Diseño de instrumento

- Técnica: Entrevistas en profundidad
- Instrumento de medición: Guía de pautas para las entrevistas a profundidad (ver Anexo 2)
- Estructura de Entrevistas en profundidad (ver Anexos 3 al 12)
- Supervisión: Se utilizaron filtros para validar que los entrevistados estén vinculados al tema del presente trabajo.

Para la muestra se seleccionaron a diez expertos vinculados al tema de estudio del presente plan de negocio. Para llevar a cabo las entrevistas en profundidad se elaboró una guía de indagación con el fin de tener pautas para la obtención de información consultando a los profesionales. Las entrevistas realizadas tomaron 15 minutos en promedio y tomando en cuenta la disponibilidad de cada entrevistado.

Los entrevistados fueron:

- Dr. Jorge Moscol Gonzales. Actualmente trabaja como docente de la Universidad Federico Villarreal y como médico en el Hospital Militar.

- Dr. Raúl Villaseca Carrasco. Actualmente trabaja como docente de la Universidad San Marcos y como médico en el Hospital de emergencia José Casimiro Ulloa
- Dr. Erick Tobías del Aguila. Actualmente trabaja en el Hospital Almenara
- Dra. Milagros Polack Gonzáles. Actualmente trabaja en la Clínica Delgado y el Hospital del Niño de San Borja
- Dr. Héctor Vicuña Urbina. Actualmente trabaja en ESSALUD, Red Asistencial del Rebaguiati
- Dr. Carlos Zúñiga Rodríguez. Actualmente trabaja en ESSALUD, Red Asistencial del Rebaguiati
- Lic. María Teresa Manzano. Trabaja en la Unidad de quemeados del Hospital Loayza.
- Químico Farmacéutico Daniel Vilcachagua. Actualmente trabaja en el Hospital de Emergencia José Casimiro Ulloa.
- Lic. Olga Paredes Tello. Actualmente trabaja en el Hospital de Emergencia José Casimiro Ulloa.
- Dr. Rubén Ormeño Aquino. Actualmente trabaja en ESSALUD, Red Asistencial del Rebaguiati

La reproducción de las partes más importantes de dichas entrevistas se encuentra en los anexos.

3.3.5 Análisis y procesamiento de datos

Analizando la información conseguida a través de las entrevistas a profundidad se presentan los datos más relevantes en la Tabla 30.

Tabla 30

Matriz de Resultados del Estudio Cualitativo

Objetivo Específico	Información Relevante
OE1: Conocer el cómo, el por qué, el para qué se utiliza el material médico.	Los especialistas refieren que las gasas parafinadas se utilizan de forma diaria para el tratamiento de quemaduras, luego de la curación del tejido quemado, una vez aplicado el agente antibacterial. Esta gasa parafinada facilita el proceso curativo al evitar adherencia al tejido, el cual evita el dolor del paciente y demoras en la curación. El uso de esta gasa evita el contacto del tejido dañado con agentes externos, la contaminación, posibles infecciones, o la muerte.
OE2: Explorar cual es el grado de preferencias del material médico.	Con respecto a los guantes y a la gasa siempre consideran que casi todas las marcas tienen características similares por lo que las preferencias se orientan al producto de menor precio. En el caso de las gasas parafinadas no solo es importante el precio del producto sino la calidad del mismo ya que este producto tiene contacto directo con la herida abierta y es importante que permita curar de forma adecuada la herida.
OE3: Indagar cómo se comporta el mercado, analizando la existencia de productos sustitutos nuevos con tecnologías diferentes.	A raíz de falta de stock en los centros de salud muchas veces la gasa simple en combinación con la parafina se emplea como un producto sustituto de emergencia de la gasa parafinada pero no brinda los mismos resultados ya que la gasa parafinada permite la exudación de la herida a diferencia de la gasa simple lo cual retarda el proceso de curación de la herida y el paciente está más propenso a contraer una infección por el mayor manipuleo del producto sobre la piel quemada. Existen apósitos Hidrocoloides para estos tratamientos, biológicos etc.
OE4: Conocer cuál es la modalidad de compra en los centros de salud y quienes intervienen en el proceso.	En las clínicas la modalidad de compra se realiza a través del Departamento de Compras tomando en consideración la opinión de los médicos líderes que trabajan dentro de la clínica. Cada clínica maneja de forma independiente el material médico por adquirir. En los hospitales la modalidad de compra se realiza de dos formas: por licitaciones públicas y por compras directas tomando en cuenta la opinión de los médicos decisores.

Nota. Información obtenida de las Entrevistas

3.4 Investigación Cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se realizó un estudio descriptivo aplicando cuestionarios a personal de la salud directamente relacionado con los departamentos de tratamiento de quemaduras:

- Médicos tratantes
- Enfermeras
- Personal técnico
- Compradores

Con la información obtenida se busca extraer y ponderar datos que sirvan como complemento de la investigación cualitativa.

3.4.1 Objetivo General del Estudio Cuantitativo

El objetivo general del estudio cuantitativo es poder indagar mediante la investigación cuantitativa el estado actual de la competencia en el mercado para poder ponderar y analizar los datos de manera objetiva. Con este estudio también se podrá determinar cuál es la demanda actual de los 3 tipos de productos que se pretende ingresar al mercado para su comercialización.

3.4.2 Objetivos Específicos del Estudio Cuantitativo

- OE1: Determinar la demanda: tipos y especificaciones
- OE2: Evaluación del estado actual de la competencia: atenciones, calidad, servicio, etc.
- OE3: Indagar y determinar la participación de mercado de la competencia: marcas conocidas, tiempo en el mercado, etc.
- OE4: Identificar las fallas que actualmente tiene la competencia: estado de atención de pedidos, frecuencia de visitas realizadas a los médicos, etc.
- OE5: Investigar la tendencia de las personas que sufren quemaduras para saber si están en aumento y declive.
- OE6: Determinar cuáles son las principales causas de quemaduras y en qué grado se presentan.
- OE7: Determinar el precio de compra y consultar la existencia de acuerdos especiales como descuentos por volumen.

- OE8: Investigar las condiciones de la venta: modalidad de pago, tamaño de lote.

3.4.3 Proceso de muestreo

- Población/ universo: 40 entidades: Hospitales y Clínicas de Lima y Callao descritos en las Tablas: 17, 18, 25 y 29
- Elemento de Muestreo: Se determinó aplicar los cuestionarios a personal que labora en los principales centros de salud indicado en la Tablas 17,18, 25 y 29.
- Cobertura: Lima y Callao
- Tamaño de muestra: Como el universo está compuesto de 40 entidades, se decidió incluir a todas las entidades.

3.4.4 Diseño de instrumento

- Técnica: Cuestionarios
- Instrumento de Medición: Cuestionario
- Estructura del cuestionario (Anexo 1)
- Supervisión: Se utilizaron filtros para validar que los encuestados estén vinculados al tema del presente trabajo.

Las encuestas se llevaron a cabo en los lugares en los centros de salud donde trabajan el personal médico; así mismo, la aplicación de las encuestas estuvo a cargo de tres (03) encuestadores quien encuestaron en promedio a 1 persona dentro del personal médico y 1 persona del área de logística por cada centro de salud. La encuesta permite realizar un análisis cruzado de la información obtenida tomando en consideración los objetivos trazados (ver Tabla 31).

Tabla 31

Detalle de Encuestas Realizadas por Centros de Salud

Centro de Salud	Nombre de la Cia	# Encuestados
Clinicas	ADMINISTRADORA CLINICA RICARDO PALMA S.A.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CLINICA GOOD HOPE	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CALLAO SALUD S.A.C.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CLINICA INTERNACIONAL S.A.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CLINICA JESUS DEL NORTE S.A.C.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CLINICA SAN FELIPE S.A.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CLINICA SAN GABRIEL S.A.C.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CLINICA SAN PABLO S.A.C.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CLINICA STELLA MARIS	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	CSALUD S.A.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	IBT HEALTH S.A.C.	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	LA ESPERANZA DEL PERU S.A. - CLINICA SAN BORJA	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	MEDIC SER S.A.C. -AUNA	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	PROMOTORA ASISTENCIAL S.A.C. CLINICA LIMATAMBO	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA S.A.C.C-SANNA	Médico 1, Logístico 1
Clinicas	VILLA MARIA DEL TRIUNFO SALUD S.A.C.	Médico 1, Logístico 1
Minsa	INSTITUTO NACIONAL DE SALUD NIÑO SAN BORJA	Médico 1, Logístico 1
Minsa	INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO	Médico 1, Logístico 1
Minsa	NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA	Médico 1, Logístico 1
Minsa	NAC. DANIEL A. CARRION	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL NACIONAL HIPOLITO UNANUE	Médico 1, Logístico 1
Minsa	NACIONAL SERGIO E. BERNALES	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD HUAYCAN	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL DE EMERGENCIAS JOSE CASIMIRO ULLOA	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD JOSE AGURTO TELLO	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL MARIA AUXILIADORA	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL VITARTE	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL DE VENTANILLA	Médico 1, Logístico 1
Minsa	NACIONAL DOS DE MAYO	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL NACIONAL CAYETANO HEREDIA	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO	Médico 1, Logístico 1
Minsa	HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIATRICAS	Médico 1, Logístico 1
Essalud	RED PRESTACIONAL EDGARDO REBAGLIATI MARTINS	Médico 3, Logístico 1
Essalud	RED PRESTACIONAL ALMENARA	Médico 3, Logístico 1
Essalud	RED PRESTACIONAL SABOGAL	Médico 3, Logístico 1
FFAA	HOSPITAL MILITAR CRL LUIS ARIAS SCHREIBER	Médico 1, Logístico 1
FFAA	HOSPITAL CENTRAL FAP	Médico 1, Logístico 1
FFAA	HOSPITAL NACIONAL PNP	Médico 1, Logístico 1

3.4.5 Análisis y procesamiento de datos

A continuación, se muestran los gráficos y tablas realizados a partir de los resultados obtenidos del estudio cuantitativo efectuado mediante los cuestionarios.

Pregunta 1: ¿Conoce usted el producto Gasa parafinada?

El 100% de los encuestados indicó conocer el producto Gasa Parafinada.

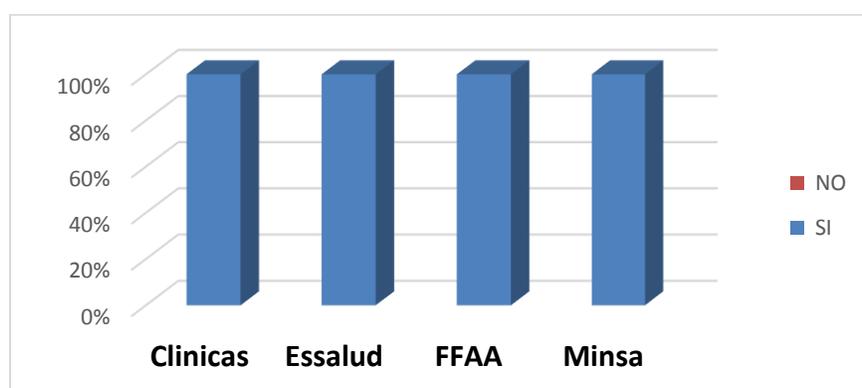


Figura 22. Sinopsis de la pregunta 1

Pregunta 2: ¿Compran en esta institución el producto Gasa parafinada?

El 100% de los encuestados manifestó que en su institución se compra el producto gasa parafinada.

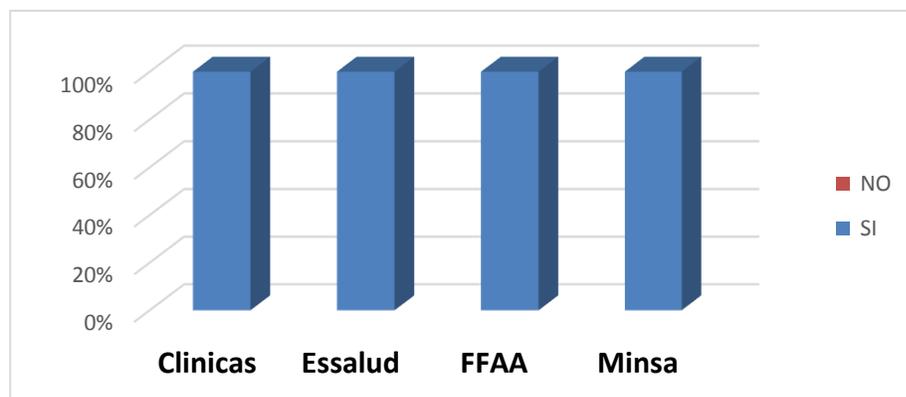


Figura 23. Sinopsis de la pregunta 2

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia utilizan la Gasa parafinada?

El 100% de los encuestados manifestó que utiliza la gasa parafinada diariamente.

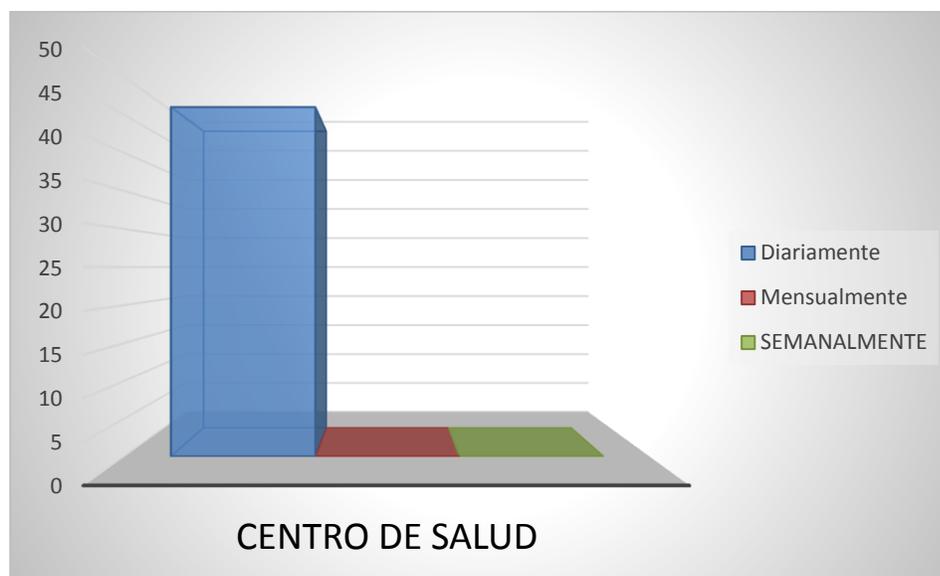


Figura 24. Sinopsis de la pregunta 3

Pregunta 4: ¿Qué Cantidad de Gasa parafinada utiliza?

La cantidad promedio que utilizan en las clínicas es de 25 unidades de gasa parafina, en cambio en el Minsa la cifra aumenta a 32 unidades y en Essalud sube hasta 41 unidades. Por otro lado, se obtuvo que en las FFAA la cifra baja a 20 unidades en promedio.

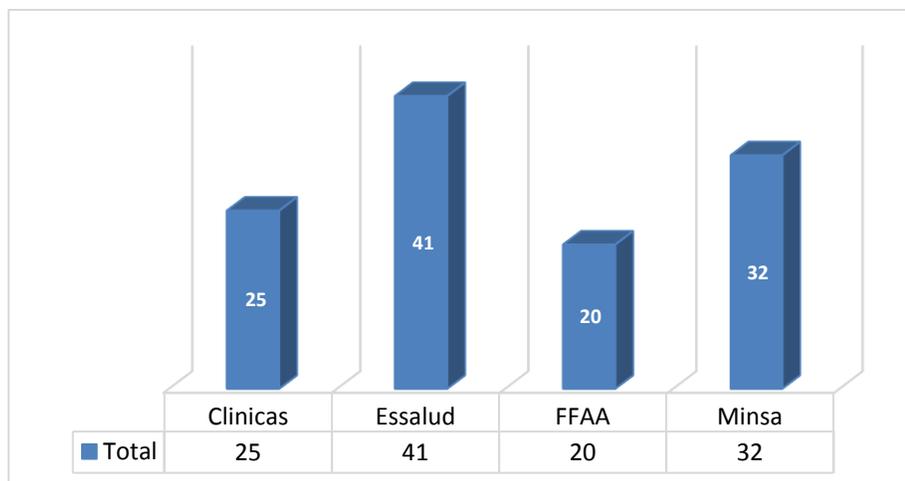


Figura 25. Sinopsis de la pregunta 4

Pregunta 5: En una escala del 1 al 5, ¿cuál es su grado de satisfacción con respecto al uso de la Gasa parafinada?

Como se observa en la figura 26 la totalidad de encuestados se siente entre satisfecho y muy satisfecho con respecto al uso de la gasa parafinada

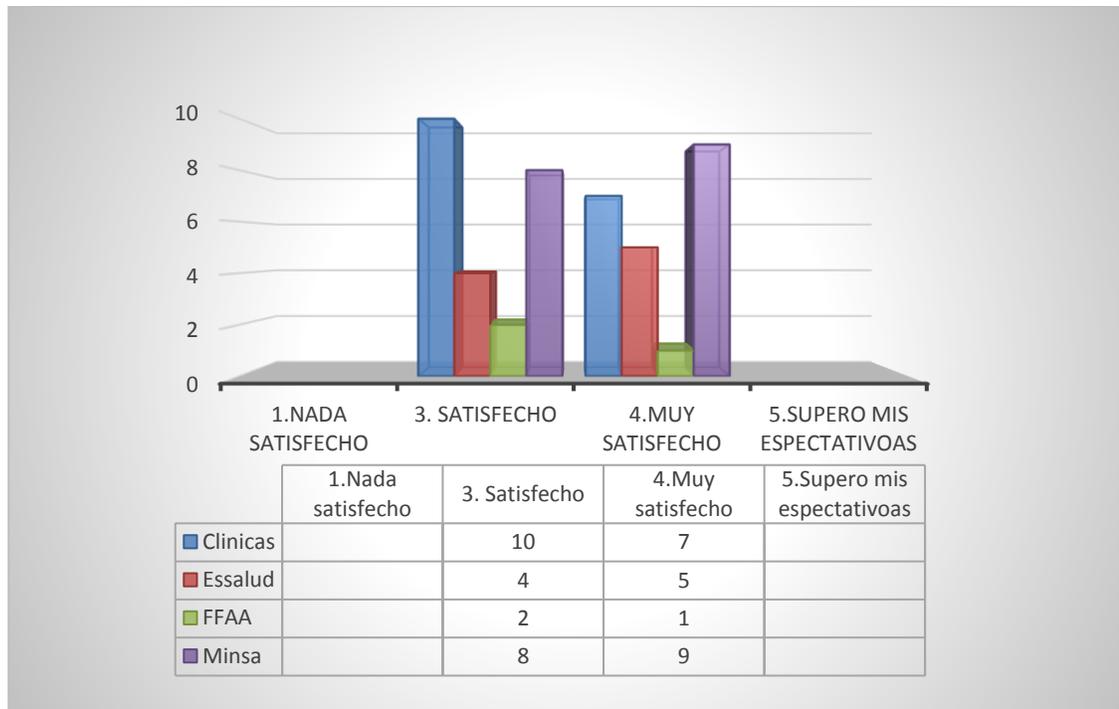


Figura 26. Sinopsis de la pregunta 5

Pregunta 6: ¿Qué marca de Gasa parafinada es la que se utilizan actualmente en su centro de trabajo?

Del total de los encuestados, se obtuvo que el 72% emplea en su centro de trabajo la gasa parafinada de marca Jelonet y el restante 28% emplea otras marcas.

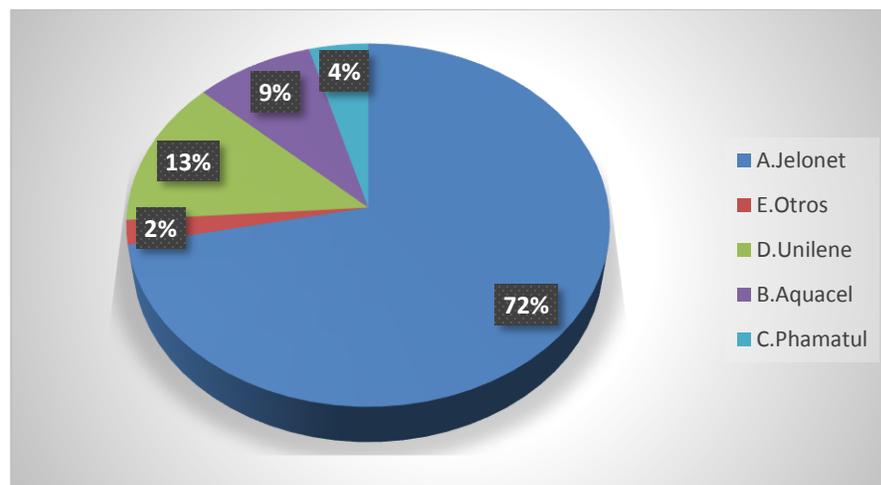


Figura 27. Sinopsis de la pregunta 6

Pregunta 7: ¿Qué otra marca de Gasa parafinada conoce? (sin considera la marca que utiliza actualmente)

El 43% de los encuestados manifestó que no conoce o no se acuerda de otra marca de gasa parafinada. El 22% manifestó conocer la Marca Unilene, el 13% declaró conocer la marca Pharmatull, el 11% señaló a la marca a la marca Aquacel y el 11% declaró conocer otras marcas.

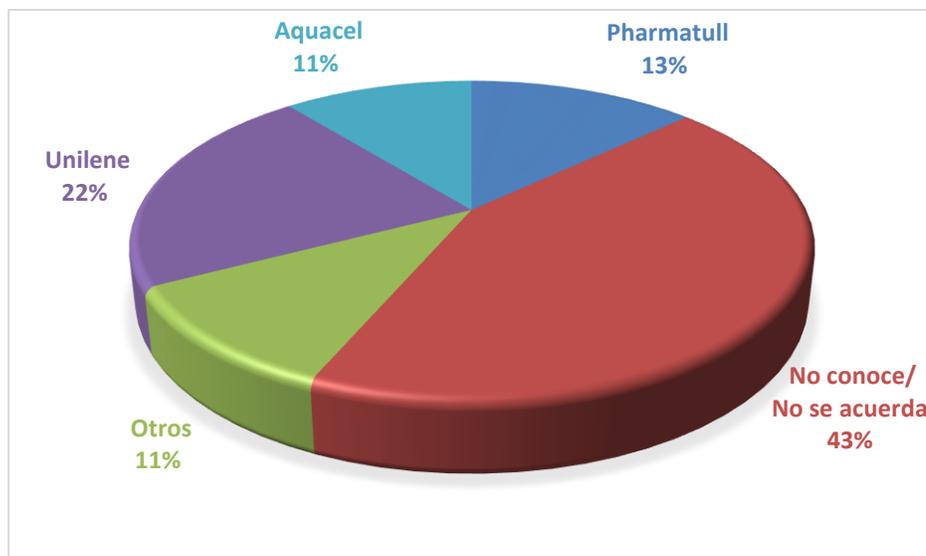


Figura 28. Sinopsis de la pregunta 7

Pregunta 8: Si pudiera mencionar la principal ventaja o beneficio de la gasa parafinada, ¿cuál sería?

El 87% de los encuestados manifestó que el exudado es la principal ventaja o beneficio de la gasa parafinada. El 25% manifestó que el beneficio principal es que facilita la curación, mientras que el 4% señaló como ventaja principal que la gasa parafinada es estéril. El 2% nombró que facilita la curación y el restante 2% marcó que no se pega la herida.

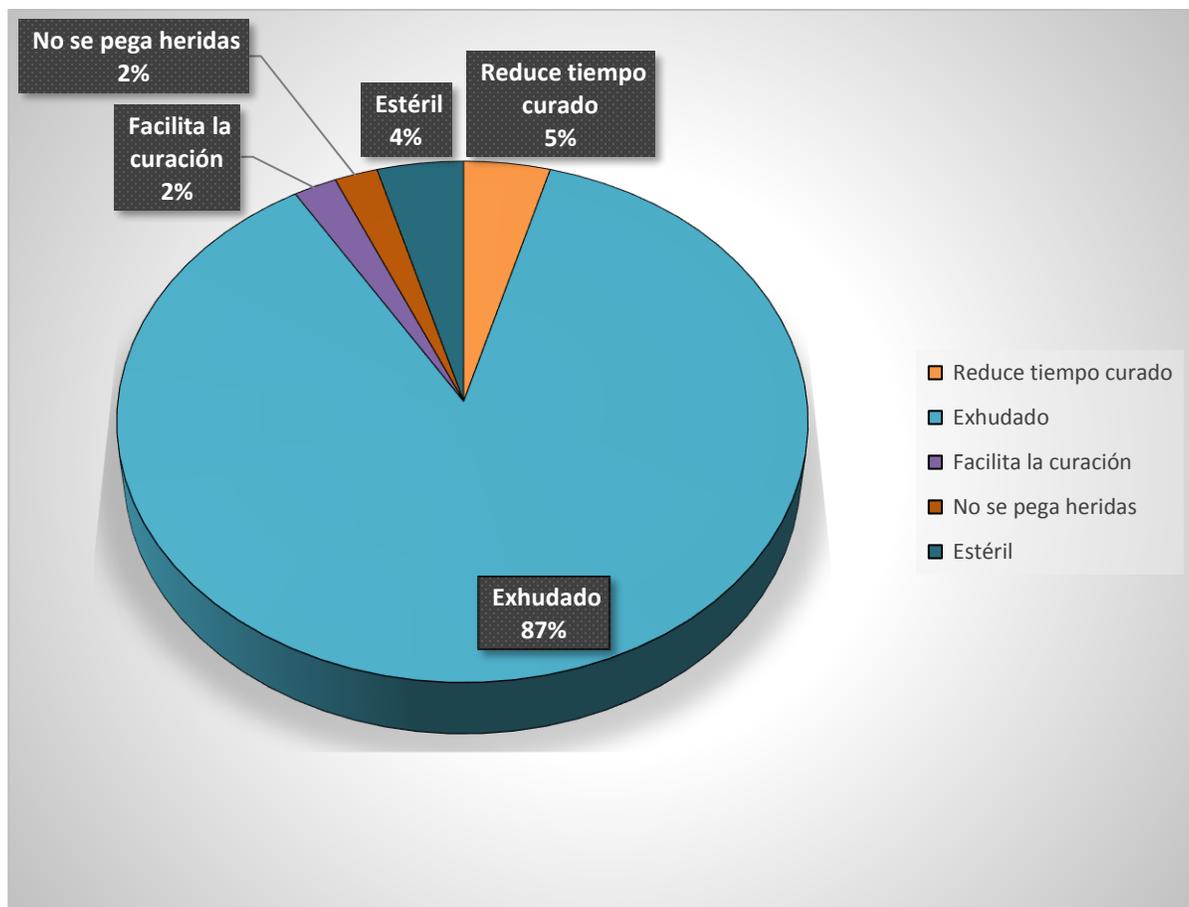


Figura 29. Sinopsis de la pregunta 8

Pregunta 9: ¿Qué tan dispuesto está a probar otra marca que ofrezca los mismos beneficios o ventajas?

El 89% de los encuestados indica estar entre Dispuestos y Muy Dispuesto a probar otra marca que ofrezca los mismos beneficios que la marca de gasa parafina que utiliza actualmente. El 7% manifestó estar muy poco interesado y solo el 4% no se encuentra Nada Dispuesto a probar ora marca.

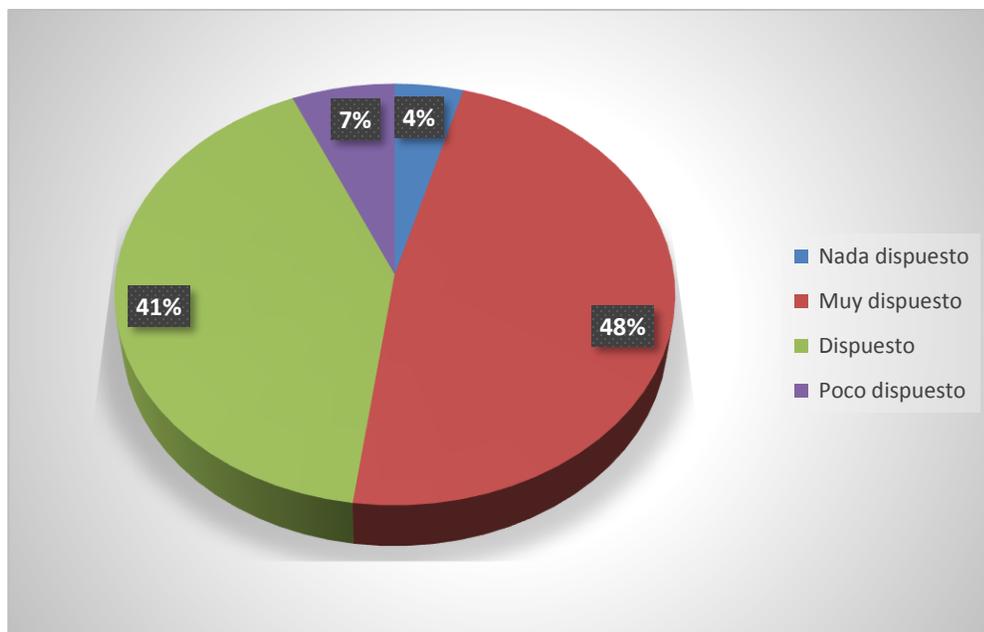


Figura 30. Sinopsis de la pregunta 9

Pregunta 10: Recibe Ud. la visita de personal representante de las marcas proveedoras. ¿Con qué frecuencia?

El 63% de los encuestados manifestó NO recibir la visita de representantes de las marcas proveedoras., mientras que el 37% señaló SÍ recibir visitas. De los que si reciben visitas, detallaron que estas visitas suelen ser en su mayoría mensuales.

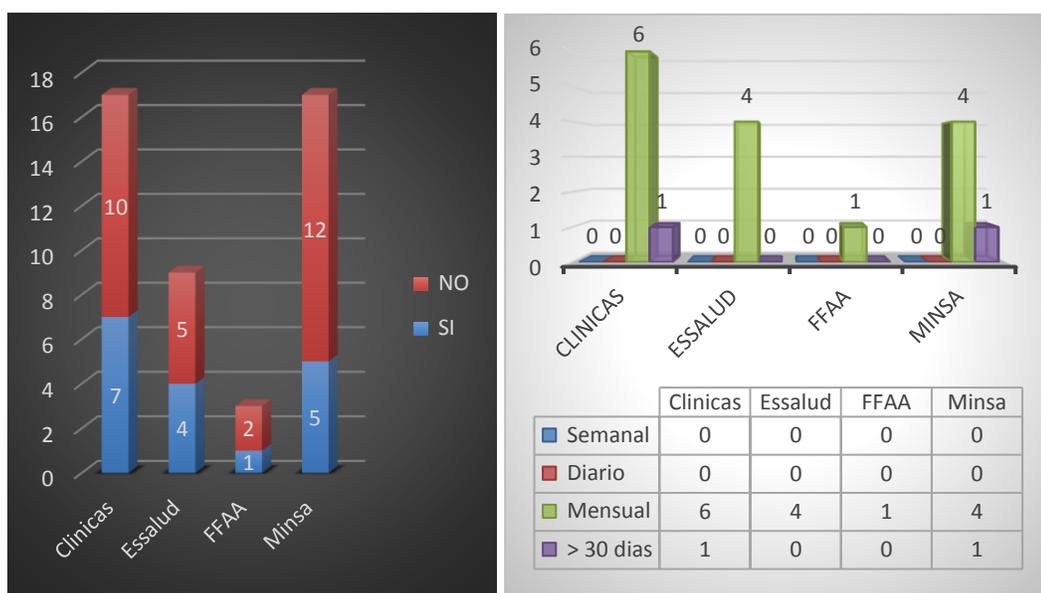
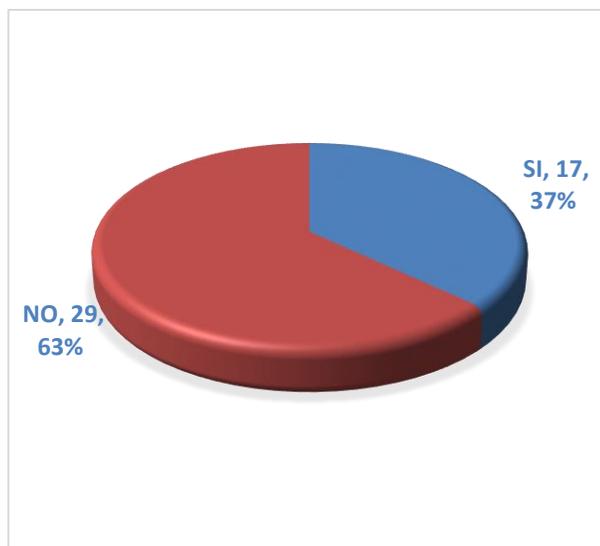


Figura 31. Sinopsis de la pregunta 10

Pregunta 11: Recibe Ud. material ilustrativo como manuales de uso, instrucciones y/o propiedades, fichas técnicas de las marcas proveedoras actuales.

El 71% de los encuestados confirma NO recibir material ilustrativo como los manuales de uso, instrucciones y/o propiedades, fichas técnicas de las marcas proveedoras actuales.

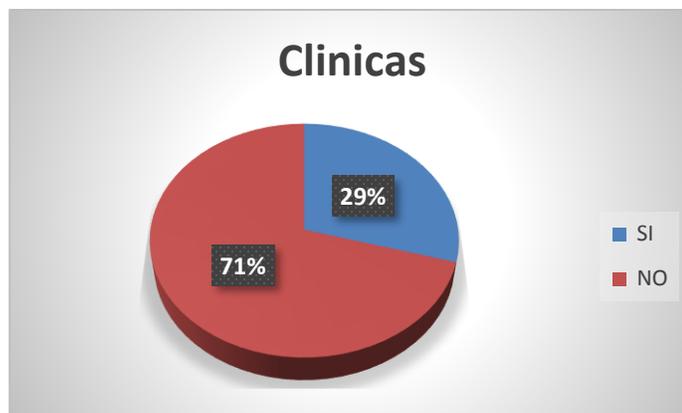


Figura 32. Sinopsis de la pregunta 11

Pregunta 12: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con respecto a la visita de los representantes de las marcas proveedoras actuales?

El 89% de los encuestados indicaron estar entre Nada Satisfecho y Poco Satisfecho con respecto a la visita de los representantes de las marcas proveedoras actuales.

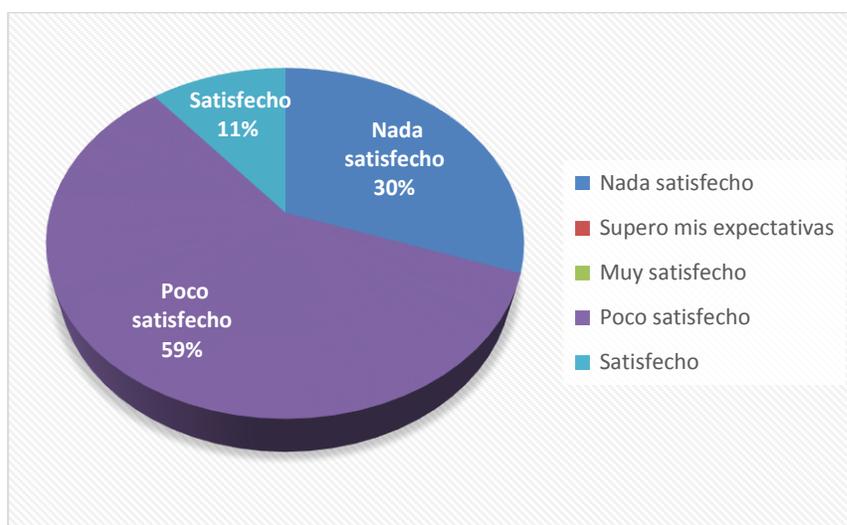


Figura 33. Sinopsis de la pregunta 12

Pregunta 13: ¿Cómo podría mejorar su experiencia con referencia a la visita de los representantes de las marcas proveedoras actuales' o ¿qué espera realmente de ellos?

El 41% de los encuestados manifestó que su experiencia mejoraría con la entrega de más muestras, el 28% indicó que mejoraría con más congresos, el 22% señaló indicar más catálogos y el 9% recalzó requerir más demostraciones.

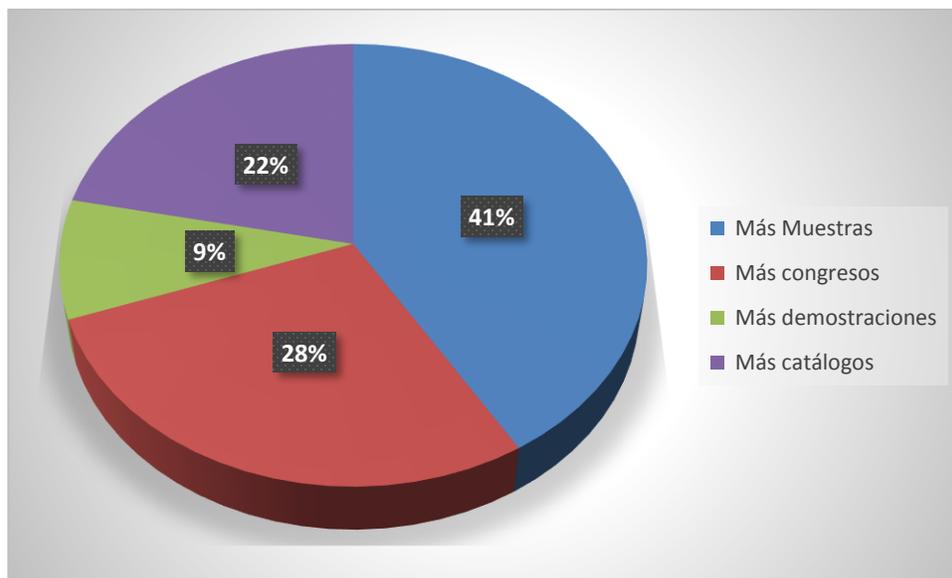


Figura 34. Sinopsis de la pregunta 13

Pregunta 14: ¿Qué otro material médico, opina usted que se utiliza de forma complementaria para el tratamiento de quemaduras / heridas?

El 52% manifestó que los guantes de latex se utilizan de forma complementaria para el tratamiento de quemaduras y heridas, mientras que el 37% señaló que esta función la cumple la gasa estéril y solo el 11% marco requerir vendas simples.

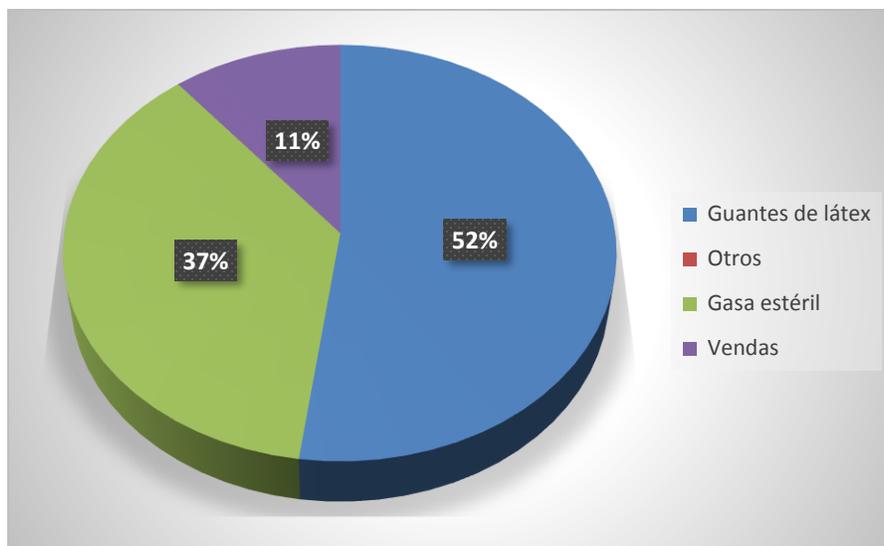


Figura 35. Sinopsis de la pregunta 14

Pregunta 15: ¿Está dispuesto a comprar una gasa parafinada con las siguientes características? (Apósito de algodón con agente antibiótico que contiene una capa adecuada de parafina).

El 87% manifestó que si estaría dispuesto a comprar una gasa con las características indicadas y solo el 13% indicó lo contrario.

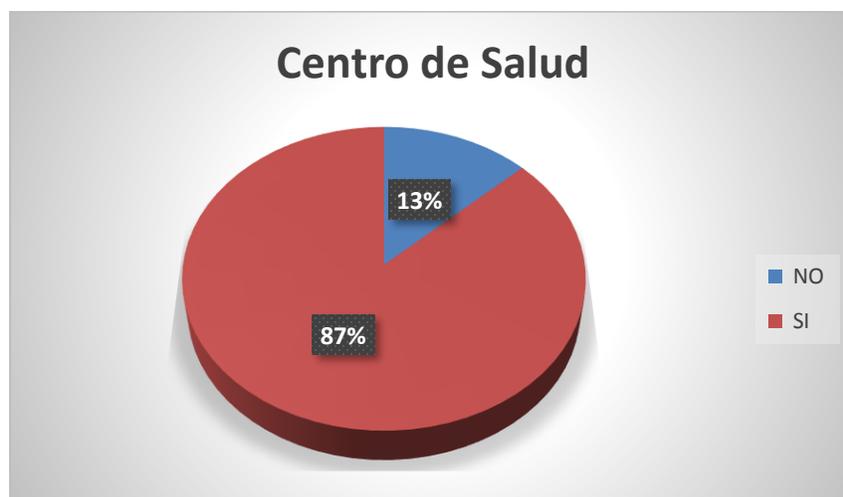


Figura 36. Sinopsis de la pregunta 15

Pregunta 16: ¿Cuál es la modalidad de pago acostumbrada? (Para personal logístico)

El 47% de los encuestados señalo que la modalidad de pago acostumbrada es de 60 días en promedio, mientras que el 53% señaló que la modalidad de pago es de 45 días. Ninguno señalo contar con una modalidad diferente.

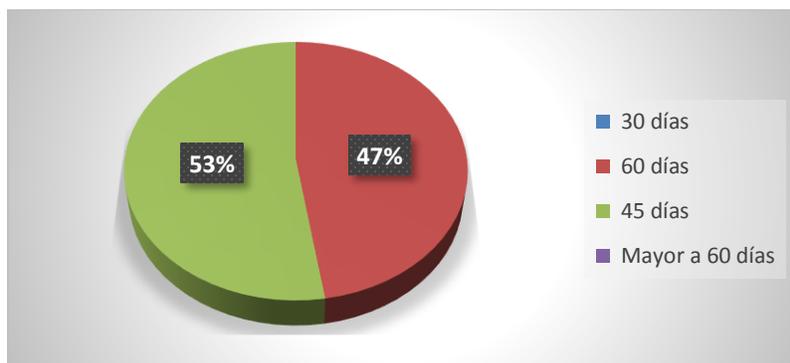


Figura 37. Sinopsis de la pregunta 16

Pregunta 17: ¿Con qué frecuencia compran la Gasa parafinada? (Para personal logístico)

El 100% de los encuestados señalo que las compras de gasa parafinada se realizan de forma mensual.

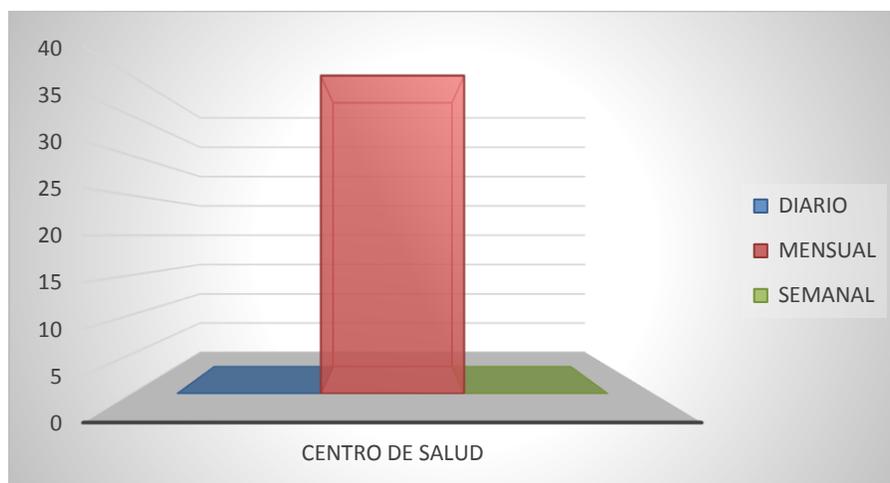


Figura 38. Sinopsis de la pregunta 17

Tabla 32

Pregunta 18: ¿Qué Cantidad de Gasa Parafinada Compra? (Para Personal Logístico)

Centro de Salud	Nombre de la Cia	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL
Clinicas	ADMINISTRADORA CLINICA RICARDO PALMA S.A.			3,101
Clinicas	CLINICA GOOD HOPE			2,600
Clinicas	BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A.			1,500
Clinicas	CALLAO SALUD S.A.C.			1,121
Clinicas	CLINICA INTERNACIONAL S.A.			2,219
Clinicas	CLINICA JESUS DEL NORTE S.A.C.			1,980
Clinicas	CLINICA SAN FELIPE S.A.			873
Clinicas	CLINICA SAN GABRIEL S.A.C.			1,448
Clinicas	CLINICA SAN PABLO S.A.C.			1,745
Clinicas	CLINICA STELLA MARIS			1,654
Clinicas	CSALUD S.A.			1,232
Clinicas	IBT HEALTH S.A.C.			1,233
Clinicas	LA ESPERANZA DEL PERU S.A. - CLINICA SAN BORJA			2,690
Clinicas	MEDIC SER S.A.C. -AUNA			765
Clinicas	PROMOTORA ASISTENCIAL S.A.C. CLINICA LIMATAMBO			670
Clinicas	SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA S.A.C.C-SANNA			873
Clinicas	VILLA MARIA DEL TRIUNFO SALUD S.A.C.			890
Minsa	INSTITUTO NACIONAL DE SALUD NIÑO SAN BORJA			6,339
Minsa	INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO			7,923
Minsa	NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA			4,239
Minsa	NAC. DANIEL A. CARRION			2,347
Minsa	HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR			3,279
Minsa	HOSPITAL NACIONAL HIPOLITO UNANUE			2,775
Minsa	NACIONAL SERGIO E. BERNALES			1,789
Minsa	HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD HUAYCAN			1,890
Minsa	HOSPITAL DE EMERGENCIAS JOSE CASIMIRO ULLOA			5,943
Minsa	HOSPITAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD JOSE AGURTO TELLO			1,980
Minsa	HOSPITAL MARIA AUXILIADORA			2,790
Minsa	HOSPITAL VITARTE			1,699
Minsa	HOSPITAL DE VENTANILLA			1,732
Minsa	NACIONAL DOS DE MAYO			2,689
Minsa	HOSPITAL NACIONAL CAYETANO HEREDIA			6,537
Minsa	HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO			1,890
Minsa	HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIATRICAS			1,754
Essalud	RED PRESTACIONAL EDGARDO REBAGLIATI MARTINS			23,567
Essalud	RED PRESTACIONAL ALMENARA			32,789
Essalud	RED PRESTACIONAL SABOGAL			18,787
FFAA	HOSPITAL MILITAR CRL LUIS ARIAS SCHREIBER			1,035
FFAA	HOSPITAL CENTRAL FAP			1,278
FFAA	HOSPITAL NACIONAL PNP			1,170

Nota. Los encuestados dieron el detalle de la cantidad mensual adquirida en su centro de salud.

Pregunta 19: ¿Qué marca de Gasa parafinada es la que se compran actualmente?

(Para personal logístico)

El 70% de los encuestados manifestó que la marca de gasa parafinada que compra su institución es Jelonet, 13% señaló a la marca Unilene, 10% identificó a la marca Aquacel, 5% mencionó a la marca Phamatul y el 2% mencionó otra marca.

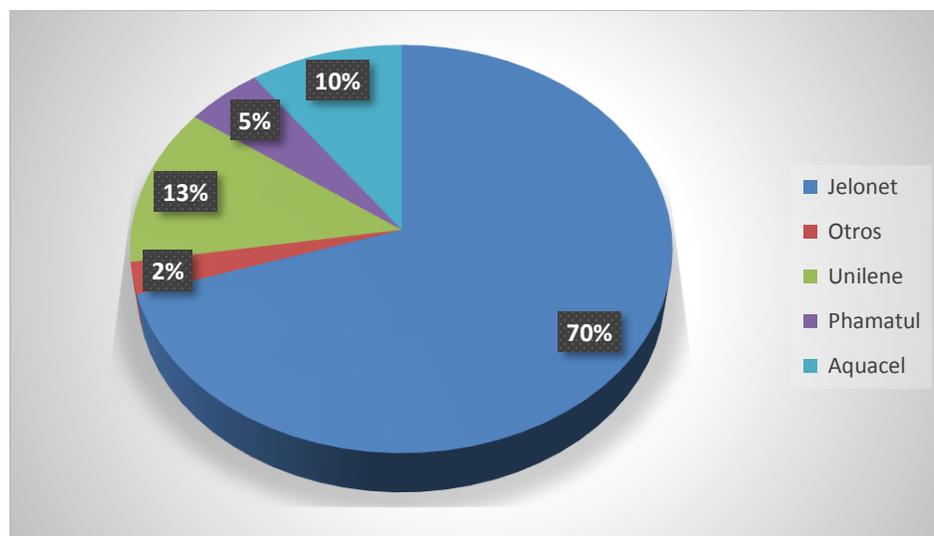


Figura 39. Sinopsis de la pregunta 19

Tabla 33

Pregunta 20: ¿Cuál es el Precio que Paga o que Estaría Dispuesto a Pagar Actualmente por los Productos? (Para Personal Logístico)

GASA PARAFINADA				
Rango de Precios	Clinicas	Essalud	FFAA	Minsa
Menor a 2.00				
Entre 2.00 - 2.25		5%		5%
Entre 2.25 - 2.50		3%	3%	10%
Entre 2.50 - 2.75			3%	18%
Entre 2.75 - 3.00	15%		3%	10%
Entre 3.00 - 3.15	23%			
Entre 3.15 a 3.30	5%			
Mayor a 3.30				

GASA SIMPLE				
Rango de Precios	Clinicas	Essalud	FFAA	Minsa
Menor a 0.60				
Entre 0.60 - 0.70				5%
Entre 0.70 - 0.75		3%	3%	25%
Entre 0.75 - 0.80	15%	5%	5%	13%
Entre 0.80 - 0.90	23%			
Mayor a 0.90	5%			

GUANTES DE LATEX				
Rango de Precios	Clinicas	Essalud	FFAA	Minsa
Menor a 1.20				
Entre 1.20 - 1.30				5%
Entre 1.30 - 1.40		5%	3%	10%
Entre 1.40 - 1.50	8%	3%	5%	20%
Entre 1.50 - 1.60	20%			8%
Mayor a 1.60	15%			

Nota. Los entrevistados indicaron el rango de precios al que suelen comprar los productos gasa parafinada, gasa simple y guantes de látex.

Los principales resultados luego del procesamiento de datos se presentan en la Tabla 34.

Tabla 34

Matriz de Resultados del Estudio Cuantitativo

Objetivo Específico	Información Relevante
OE1: Determinar la demanda: tipos y especificaciones	Con el sondeo realizado se puede determinar el mercado potencial de gasas parafinadas, gasas simples y guantes, partiendo de la muestra tomada.
OE2: Evaluación del estado actual de la competencia: atenciones, calidad, servicio, etc.	La atención por parte de la competencia no es aceptable por el personal que utiliza las gasas, visitas insuficientes. La calidad el producto líder del mercado es indiscutiblemente lo que lo diferencia del resto de marcas. La empresa que comercializa las gasas parafinadas Jelonet no cuenta con stock necesario la gran mayoría de ocasiones.
OE3: Indagar y determinar la participación de mercado de la competencia: marcas conocidas, tiempo en el mercado, etc.	El mercado está compuesto por pocas empresas que dominan, las más reconocidas son Tagumédica, Covatec Perú, Multimedical Supplies, 3M etc.
OE4: Identificar las fallas que actualmente tiene la competencia: estado de atención de pedidos, frecuencia de visitas realizadas a los médicos, etc.	Competencia ha tenido alta rotación del personal de ventas. No se cumplen los plazos de entrega.
OE5: Investigar la tendencia de las personas que sufren quemaduras para saber si están en aumento y declive.	La tendencia está en aumento según el personal encuestado.
OE6: Determinar cuáles son las principales causas de quemaduras y en qué grado se presentan.	Descuido de los padres con niños muy pequeños. Fuegos artificiales en fiestas. Quemaduras en centros de trabajo informal y formal. Olvido de velas encendidas en lugares cerrados. El grado de quemadura se determina cuando el paciente llega al centro de salud.
OE7: Determinar el precio de compra y consultar la existencia de acuerdos especiales.	Mediante las encuestas a los compradores se tomó nota de los precios a los cuales compran para poder revisar la estrategia.
OE8: Investigar las condiciones de la venta: modalidad de pago, tamaño de lote.	Las modalidades de pago que se maneja en el sector es factura a 30 días y a 60 días como máximo, siendo el pago promedio de 60 días. Los tamaños de lote son dependiendo la cantidad de requerimiento del usuario o centro médico. La gran parte del mercado al cual se atenderá será el del estado, una característica del estado como proveedor en el mercado de la salud, es que es un buen pagador, lo que no implica algunos posibles retrasos, pero no incumplimiento de pago.

3.5 Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Producto: Gasas parafinadas

- El producto que actualmente abastece la competencia marca “Jelonet” es bueno, pero el servicio post venta es insatisfactoria:
- No visitas a médicos por parte de la fuerza de ventas
- No les proporcionan charlas ni capacitaciones, así como no reciben retroalimentación del producto y sus usos.
- El producto que se encuentra disponible en el mercado, aparte de “Jelonet”, no son completos, puesto que no cuentan con la capa de parafina necesaria para la protección de las heridas.
- El pedido no llega completo, existen errores en el despacho de la marca principal “Jelonet”.
- La atención de los distribuidores se cruza muchas veces cuando no se tiene la representatividad, existen muchos canales ofertando el mismo producto, lo que conlleva a confusiones por parte de los compradores.
- El uso del producto es necesario para el tratamiento de heridas producidas por quemaduras, no se recomienda trabajar con gasas simples, estas solo sirven para la limpieza de la herida.
- La compra de este producto la realiza el departamento de logística de los centros de salud, recomendada y previamente aprobada por los médicos líderes.
- Las medidas más utilizadas es la presentación de 10 x 10, puesto que son más manejables y permite el aprovechamiento total de la gasa.
- La relación calidad / precio es fundamental, por lo que el producto debe ser requerido por los médicos y ser competitivo.

Producto: Gasas normales

- Se utilizan como producto alternativo para la curación de quemaduras, pero no es recomendable al 100%.
- Se utilizan para limpieza y desinfección de heridas.
- Su adquisición es muy simple, compran la de menor precio con entregas puntuales, este producto no puede fallar.

Producto: Guantes de látex

- Los guantes de látex son necesarios para las curaciones, se utilizan para impedir la contaminación de la herida, por lo que se consideran necesarios para el tratamiento de heridas.
- El guante de látex es necesario como complemento del tratamiento de quemaduras.

3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes.

El Mercado al cual se dirige el presente plan de negocios está conformado por las Instituciones de Salud Público y Privadas, por lo que la Segmentación se considera de tipo Industrial.

Es importante mencionar que al tratarse de un mercado B2B las variables que se emplean en los mercados de consumo son comúnmente: Geográficas, demográficas, conductuales y operacionales.

El Segmento Meta se describe en el Tabla 35.

Tabla 35

Segmento Meta

GEOGRÁFICA	
País:	Perú
Provincias:	Lima y Callao
DEMOGRÁFICA	
Hospitales de Essalud, Hospitales del MINSA, Hospitales de las FFAA y Clínicas privadas que cuenten con Área de quemados y/o cuidados intensivos	Personal Médico (Médicos, enfermeras, técnicos) Personal Logístico de Abastecimiento.
OPERATIVIDAD	
Métodología de compra	Adjudicación de Menor Cuantía (Instituciones públicas) Compra Directa (Giro de O/C)
CONDUCTUAL	
Características de funcionamiento del centro de compra (Beneficios esperados)	Motivaciones de los usuarios decisores de la compra: Servicio, Calidad y Precio

3.6.1 Segmentación geográfica

El público objetivo será considerado dentro de Lima Metropolitana y el Callao.

3.6.2 Segmentación Demográfica

El foco del presente plan de negocio serán los Hospitales del Ministerio de Salud (MINSA), los Hospitales de EsSalud, las Clínicas privadas y los Hospitales de las FFAA que se ubican en Lima metropolitana y Callao, que cuentan con unidades o servicios de atención a pacientes con heridas por quemadura incluyendo los servicios de emergencia. En cada una de estas unidades se consideran diferentes usuarios, referente al personal médico

tenemos a los que utilizan el producto directamente como son los doctores, enfermeras, técnicos. Para cada unidad también se tiene al personal logístico, quienes son los encargados de suministrar el producto a los usuarios a través de la gestión de compras.

3.6.3 Segmentación Operacional

De acuerdo con el tipo de producto a ofertar, y al tipo de funcionamiento en la cadena de suministros de las diferentes unidades, la compra deberá ser realizada a través de: Adjudicación de Menor Cuantía, para las que realiza el sector público y la Compra Directa, mediante giro de O/C, para el sector privado.

3.6.4 Segmentación Conductual

Las motivaciones de los usuarios decisores de estas compras están dirigidas a adquirir un producto de calidad, que cuente con un sólido servicio pre y post venta, así como que tenga un precio aceptable. Estas adquisiciones se realizan a través de las áreas de compras o logística contando con la opinión favorable de los médicos usuarios del producto; médicos decisores.

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

En este capítulo se desarrolla la proyección del mercado objetivo, se pasará a determinar el mercado potencial, mercado disponible, efectivo y objetivo para finalmente realizar el pronóstico de ventas y los aspectos críticos que impactan sobre él.

4.1 El ámbito de la proyección

Existen varias metodologías para poder estimar el comportamiento futuro de las variables del proyecto, por lo que se tomará en consideración los siguientes puntos los cuales servirán de referencia para la estimación definitiva y se complementarán con el juicio y la apreciación del personal experto conocedor del negocio.

- Efectuar una revisión y validación de los resultados proyectados realizando una verificación de la calidad de la información utilizada en los pronósticos.
- En la elección del método se tomará en cuenta los antecedentes y el resultado esperado para que el método sea preciso, sensible y objetivo.
- La precisión busca minimizar los errores en términos de proyección, la sensibilidad se refiere a obtener información lo más estable posible en caso de estar en medio de datos que poseen constantes cambios. La objetividad de la información es importante y para ello se obtiene información oportuna y honesta.

La información obtenida para la base del siguiente pronóstico ha sido desarrollada principalmente mediante el resultado de la investigación previa.

La información se presenta en dos grandes grupos:

- Ventas en clínicas privadas
- Ventas a los Hospitales (MINSA – EsSalud – FFAA) la cual se dividirá en ventas directas al Hospitales y ventas a través de distribuidores, sólo para

castigar los precios ya que si se le vende a través de distribuidores el margen será más pequeño. No se utilizará el consumo de distribuidores para el cálculo de la demanda, se considera parte de la demanda de Hospitales.

4.2 Selección del método de proyección

Existen diversos métodos de proyección dentro de los cuales se tienen los siguientes:

- **Métodos de carácter subjetivo:** Se realizan proyecciones tomando en cuenta información histórica (cualitativa) que en algunos casos no logran explicar el comportamiento futuro de todas las variables.

Los métodos más conocidos son los siguientes:

- **Método Delphi:** Partiendo de las cifras obtenidas de empresas los expertos brindan opiniones. La ventaja de este método se debe a que los expertos conocen el sector en el que compiten; sin embargo, no siempre conocen el funcionamiento dentro de la empresa.
- **Investigación de Mercado:** Es el método más empleado actualmente, el cual consiste en enviar cuestionarios correctamente estructurados a clientes potenciales del mercado a los cuales se les consulta su punto de vista acerca de los servicios o productos potenciales. Con el apoyo de estos cuestionarios se tendrá un punto de partida para la probabilidad de la demanda del producto o servicio.
- **Métodos de carácter objetivo:** Método substancialmente matemático referido a series de tiempo y espacios iguales con el objetivo de poder trazar un patrón de comportamiento sobre el cual se realizarán proyecciones.

Para el presente trabajo se ha decidido emplear el método de carácter objetivo como Método de Investigación de mercados, apoyados en la información relevante obtenida a través de encuestas y entrevistas con personal experto y considerando o indicado por médicos líderes de opinión, fuentes primarias y secundarias, proyecciones, etc.

4.2.1 Mercado Potencial

Kotler define el mercado potencial como **“un conjunto de consumidores que manifiestan un interés suficiente en una oferta de mercado”**¹⁴. Para el presente estudio se tomó en consideración las encuestas realizadas a los compradores de material médico, los cuales indicaron las cantidades que se compran en cada uno de los centros médicos. Para cada uno de los casos se ha tomado un criterio basado en fuentes primarias y secundarias que se detallan a continuación:

Proyección MINSA (Gasas Parafinadas)

Para el caso del MINSA, la Tabla 36 muestra la data encontrada en la encuesta, la misma que muestra un valor de 691,135 gasas consumidas en un año. A la vez se ha recabado la data de *La Oficina General de Tecnologías de la Información*, encontrando que de los hospitales del MINSA que fueron encuestados corresponden al 51% de los pacientes que pasaron por consulta externas de pacientes quemados, tal cual se ve en la Tabla 37, es por ello que el valor de gasas utilizadas se proyecta haciendo un total de 1,410,480 unidades.

¹⁴ KOTLER, P & KELLER, K.L. (2012). Dirección de marketing. 14^a ed. México: Pearson Education.

Tabla 36

Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Proyección MINSA

Hospitales MINSA	Compras mensual	Compras Anual
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD NIÑO SAN BORJA	6,339	76,068
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO	7,923	95,076
NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA	4,239	50,868
NAC. DANIEL A. CARRION	2,347	28,164
HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR	3,279	39,348
HOSPITAL NACIONAL HIPOLITO UNANUE	2,775	33,300
NACIONAL SERGIO E. BERNALES	1,789	21,468
HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD HUAYCAN	1,890	22,680
HOSPITAL DE EMERGENCIAS JOSE CASIMIRO ULLOA	5,943	71,316
HOSPITAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD JOSE AGURTO TELLO	1,980	23,760
HOSPITAL MARIA AUXILIADORA	2,790	33,480
HOSPITAL VITARTE	1,699	20,383
HOSPITAL DE VENTANILLA	1,732	20,784
NACIONAL DOS DE MAYO	2,689	32,268
HOSPITAL NACIONAL CAYETANO HEREDIA	6,537	78,444
HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO	1,890	22,680
HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIATRICAS	1,754	21,048
		691,135
		691,135
		1,410,480
		49%
		100%

Nota. Información obtenida del Estudio Cuantitativo

Tabla 37

Casos de Quemaduras en Consulta Externa por Etapas de Vida y Sexo, Según Establecimientos de Salud - año 2017

Establecimientos de salud	Total no encuestados	Total de encuestados
III-2 - 00006216 - INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO		2164
III-1 - 00006207 - NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA		663
III-1 - 00006218 - NAC. DANIEL A. CARRION		433
III-1 - 00005987 - HOSPITAL MARIA AUXILIADORA		366
II-1 - 00005883 - HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD HUAYCAN		257
III-1 - 00005946 - HOSPITAL NACIONAL HIPOLITO UNANUE		256
II-1 - 00007126 - HOSPITAL DE VENTANILLA		209
II-1 - 00005945 - HOSPITAL VITARTE		202
III-1 - 00007633 - HOSPITAL NACIONAL CAYETANO HEREDIA		130
II-2 - 00005617 - HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANCHO		50
II-2 - 00005947 - HOSPITAL DE MEDIANA COMPLEJIDAD JOSE AGURTO TELLO		27
III-1 - 00006206 - NACIONAL DOS DE MAYO		1
Otros de establecimientos	5,102	4,758
Total general	51%	49%

Nota. Tomado de La Oficina General de Tecnologías de la Información

Proyección EsSalud (Gasas Parafinadas)

Para la proyección del mercado potencial de gasas en EsSalud es al 100% la compra que realizan los tres Hospitales de las Redes prestacionales: Sabogal, Rebagliatti y Almenara, desde su cedes se distribuyen a las postas y demás establecimientos pertenecientes a cada Red. En la Tabla 38 se muestra la proyección:

Tabla 38

Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Proyección EsSalud

Hospitales EsSalud	Compras mensual	Compras Anual	
1. Red asistencial Rebagliatti	23,567	282,804	
2. Red asistencial Almenara	32,789	393,468	
3. Red asistencial Sabogal	18,787	225,444	
		901,716	
		901,716	100%
		901,716	100%

Nota. Información obtenida del Estudio Cuantitativo

Proyección Hospitales Fuerza Armadas (Gasas Parafinadas)

Para la proyección del mercado potencial de gasas se considera el 100% porque ellos compran para atender directamente ya que las atenciones especializadas se hacen en estos Hospitales por su nivel de Complejidad. En la Tabla 39 se muestra la proyección:

Tabla 39

Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Proyección Hospitales FFAA

Muestra de Hospitales de las FFAA	Compras mensual	Compras Anual
HOSPITAL NACIONAL POLICIA NACIONAL DEL PERU GRAL PNP LUIS N. SAENZ.	1,170	14,040
HOSPITAL MILITAR LUIS ARIAS SCHEREIBER	1,035	12,420
HOSPITAL CENTRAL DE LA FUERZA AEREA DEL PERU	1,278	15,336
		41,796
		41,796
		100%
		41,796
		100%

Nota. Información obtenida del Estudio Cuantitativo

Proyección Clínicas Privadas (Gasas Parafinadas)

Para la proyección del mercado potencial de gasas parafinadas en las Clínicas se considera el 70% debido que las encuestas se aplicaron sólo a las Clínicas consideradas como Gran empresa, correspondientes a su nivel de facturación. En la Tabla 40 muestra el % de Clínicas según su nivel de facturación y la Tabla 41 se muestra la proyección:

Tabla 40

Clasificación de Clínicas por su Nivel de Facturación

Empresas (Por Nivel de Facturación)	%
Gran Empresa	70%
Mediana y Pequeña Empresa	30%
TOTAL	100%

Nota. Tomado del Top 10,000

Tabla 41

Mercado Potencial de Gasas Parafinadas – Clínicas Privadas

Clínicas	Compras mensual	Compras Anual
ADMINISTRADORA CLINICA RICARDO PALMA S.A.	3,101	37,206
CLINICA GOOD HOPE	2,600	31,200
BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A.	1,500	18,000
CALLAO SALUD S.A. C.	1,121	13,452
CLINICA INTERNACIONAL S.A.	2,219	26,628
CLINICA JESUS DEL NORTE S.A. C.	1,980	23,760
CLINICA SAN FELIPE S.A.	873	10,476
CLINICA SAN GABRIEL S.A. C.	1,448	17,376
CLINICA SAN PABLO S.A. C.	1,745	20,940
CLINICA STELLA MARIS	1,654	19,848
CSALUD S.A.	1,232	14,784
IET HEALTH S.A. C.	1,233	14,796
LA ESPERANZA DEL PERU S.A. - CLINICA SAN BORJA	2,690	32,280
MEDIC SER S.A. C. -AUNA	765	9,180
PROMOTORA A SISTENCIAL S.A. C. CLINICA LIMATAMBO	670	8,040
SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA S.A. C.C-SANNA	873	10,476
VILLA MARIA DEL TRIUNFO SALUD S.A. C.	890	10,680
		319,122
		319,122 70%
		455,889 100%

Nota. Información obtenida del Estudio Cuantitativo

El Total del Mercado Potencial para gasas parafinadas es la suma de cada una de las partes, siendo: de 2,809,881 unidades.

A este total encontrado se le suma los posibles consumidores de Gasa Parafinada, en la Tabla 42 se muestra el cálculo de posibles consumidores, se considera el uso de dos gasas por paciente que hoy no van a atenderse en ningún establecimiento de salud y se curan en su propia casa y por sus propios medios:

Tabla 42

Cálculo de Posibles Consumidores Potenciales

I	Probable consumo		Operación	
A	Población de Lima	9,000,000	Dato primario	*
B	Población sin seguro	3,060,000	A x 34%	**
C	Total paciente quemados	39,716	Dato primario	***
D	% de quemados	0.44%	C / A	
-	# de probables quemados	13,464	B x D	
-	# de gasas x paciente	2	Dato secundario	
-	# de gasas parafinadas en total	26,928	-	

Nota. * Datos tomados del INEI

** Pacífico seguros Informó en el Comercio: Apoyo Consultoría 34% de peruanos no cuenta con seguro de salud

*** SUSALUD, pacientes quemados: Consulta externa, Hospitalización y Consulta Externa

Atención quemados	2017	
Consulta externa	16,261	
Emergencia	21,739	
Hospitalización	1,716	
Total Pacientes atendidos por quemaduras	39,716	***

A estos dos consumos se les suma también las gasas que se deben estar dejando de utilizar por consumidores que utilizan gasas normales + medicamento, según los médicos líderes de opinión este porcentaje está en 50%, pues existen lugares donde se atienden pacientes sin gasas parafinadas.

La Tabla 43 muestra el resumen y el cálculo final del Mercado potencial de gasas parafinadas, el cual también corresponde a Guantes y Gasas normales porque la relación de consumo es de 1:1.

Tabla 43

Mercado Potencial de Gasas Parafinadas - Consolidado

Total consumo gasas parafinada / año - Lima y callao	2,809,881 und.
---	-----------------------

Mercado Potencial Gasas parafinadas - Guantes - Gasas normales	Unidades
Total consumo gasas parafinada - guantes - gasas parafinadas / año - Lima y Callao	2,809,881 und.
Total de posibles consumidores de gasas parafinada - guantes - gasas parafinadas / año - Lima y Callao	26,928 und.
Total de posibles consumidores porque en la actualidad consumen gasas normales + medicamento (50%)	1,404,940 und.
Total consumo gasas parafinada - guantes - gasas normales / Lima - Callao	4,241,749 und.

4.2.2 Mercado Disponible

Según Kotler, el mercado disponible está compuesto *por el grupo de consumidores que tiene interés, ingreso, y acceso a una oferta específica*.¹⁵ Por lo mismo, el mercado disponible se obtiene como resultado de la encuesta realizada y está definido por el porcentaje de personas que están dispuesta a adquirir / probar otro producto de iguales o mejores características que el consumen actualmente. Este porcentaje del mercado se ha obtenido a través de las conclusiones de la pregunta “¿Qué tan dispuesto está a probar otra marca que ofrezca los mismos beneficios o ventajas?” A la cual el **89%** del personal médico entrevistado respondió entre “dispuesto” y “muy dispuesto”. Esta pregunta indirectamente

En la Tabla 44 se muestra el mercado Disponible para Gasas parafinadas el cual corresponde al **89%**.

¹⁵ KOTLER, P & KELLER, K.L. (2012). Dirección de marketing. 14^a ed. México: Pearson Education.

Tabla 44

Obtención del Mercado Disponible de Gasas Parafinadas

Mercado Disponible Gasas parafinadas	Unidades
Total consumo gasas parafinada / Lima - Callao	4,241,749 und.
Dispuesto y Muy Dispuestos a cambiar de marca actual (89%)	89%
Total consumo gasas parafinadas / Lima - Callao	3,775,157 und.

4.2.3 Mercado Efectivo

El mercado efectivo es la parte del mercado disponible que accede a la oferta, tiene los medios o los recursos para adquirir el producto. La característica principal de las gasas parafinadas Marca Medifin, ofrecida por este proyecto, es el exudado de la herida por lo que una de las preguntas de la encuesta fue: ¿Está dispuesto a comprar una gasa parafinada con las siguientes características? (Apósito de algodón con agente antibiótico que contiene una capa adecuada de parafina), a lo que el **87%** contestó que sí está dispuesto. El cálculo del mercado efectivo se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45

Obtención del Mercado Efectivo de Gasas Parafinadas

Mercado Efectivo Gasas parafinadas	Unidades
Total consumo gasas parafinada / Lima - Callao	3,775,157 und.
Característica principal del producto -Exhudado de la herida (87%)	87%
Total consumo gasas parafinadas / Lima - Callao	3,284,386 und.

4.2.4 Mercado Objetivo

Según Kotler, el mercado objetivo o mercado meta se define como: **“parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide dirigir su oferta”**¹⁶

El mercado objetivo será de 8% del mercado efectivo, este es el mercado al cual los esfuerzos de ventas de la compañía van a ir direccionados. La capacidad de compra y distribución está basada en el mercado objetivo. (Ver capítulo 6).

En la Tabla 46 se observa el cálculo del mercado Objetivo:

Tabla 46

Obtención del Mercado Objetivo de Gasas Parafinadas

Mercado Objetivo Gasas parafinadas	Unidades
Total consumo gasas parafinada / Lima - Callao	3,284,386 und.
El % del mercado que el proyecto desea capturar	8%
Total consumo gasas parafinadas / Lima - Callao	257,921 und.

Para el caso de las gasas simples y guantes se tomará el 8% del mercado potencial porque en gasas y guantes no estamos considerando preferencias de consumidores porque son productos complementarios a las gasas parafinadas y como ya se explicó el consumo se considera de 1:1. La Tabla 47 muestra el Mercado Objetivo de gasas normales y guantes:

¹⁶ KOTLER, P & KELLER, K.L. (2012). Dirección de marketing. 14^a ed. México: Pearson Education.

Tabla 47

Obtención del Mercado Objetivo de Gasa Normales y Guantes

Mercado Objetivo Guantes - Gasas normales	Unidades
Total consumo guantes - gasas normales / año - Lima y Callao	4,241,749 und.
El % del mercado que el proyecto desea capturar	8%
Total consumo de guantes - gasas normales / Lima - Callao	322,401 und.

Este 8% está sustentado dado que al existir un proveedor líder con el 80% del mercado este no tiene como principal producto la gasa parafinada, sino los productos que fabrica localmente que son las suturas, por ende, no tienen una estrategia diferenciada para estos productos, es más, no es una línea relevante dentro de su gran cartera de productos.

Las estrategias del presente proyecto se centrarán en este punto especialmente, puesto que, durante las entrevistas y resolución de cuestionarios con el personal entrevistado, los participantes nos indicaron que el servicio de la empresa líder era deficiente, ya que no existen visitas continuas, presentación de muestras, capacitaciones, etc.

En el capítulo 7, se presentará la proyección del mercado y como impactará en la competencia.

Capítulo V: Plan de Marketing

En este capítulo se abordará la elaboración del plan de marketing de la empresa, este plan permite el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de las estrategias de marketing y los planes de acción a realizar. También se determinará a qué tipo de cliente le interesa el producto, siendo su función principal la satisfacción del cliente potencial y actual. Se pretende explicar las características del producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para captar el mercado objetivo.

La estrategia general del negocio será la de liderazgo en costos, ya que el origen de los productos le permite manejar costos menores que los de la competencia, lo mismo que su menor tamaño en infraestructura y en organización le permite tener menos gastos de administración y ventas en general que su competencia.

La estrategia de marketing será la de diferenciación, ya que al haber identificado los puntos débiles de la competencia en cuanto a servicio post venta, por la poca o nula visita que realizan los representantes de ventas a los médicos usuarios de los materiales, es aquí donde se pondrá énfasis logrando la diferenciación por servicio otorgado, adicionalmente el producto al tener una capa de material anti bacterial le otorga un plus diferenciador también.

5.1 Estrategias de marketing

A continuación, se presentan las estrategias del marketing mix:

5.1.1 Estrategia de los Productos

La empresa buscará ingresar al segmento de venta de material médico para quemaduras con tres productos: **Gasa parafinada, gasa simple y**

guantes de látex. Los tres productos se importarán de la India, de dos fábricas diferentes.

El principal producto es la Gasa Parafinada de marca Medifin, fabricada por la empresa: Medicare Hygiene Limited, ubicada en Satélite, Ahmedabad, Guyarat, India, el cual al ser nuevo en el mercado local incluirá los siguientes atributos:

❖ **Gasas Parafinadas:**

Calidad:

Las gasas parafinadas están fabricadas con materiales de alta calidad para proporcionar el máximo alivio a los pacientes. Posee un mejor tramado de los hilos el cual permite una mejor exudación de la herida a tratar y por tanto evitando se adhiera al tejido y cause dolor al paciente al momento del cambio. Son considerandos una de las formas más simples de proteger las quemaduras e infecciones.

Características:

- La parafina actúa como un agente calmante. El antibiótico / antiséptico en él ayuda en el proceso de curación.
- Enlazando hilos de hilos de gasa, se minimiza cuando se corta el forro, evita los desgarros de la gasa.
- No se adhiere a la herida y no altera el proceso de apósito.
- Debido al tipo especial de papel de mantequilla, la pérdida de medicamento después de la extracción del papel de mantequilla es mínimo.
- Esterilizado por radiación gamma.
- En la Tabla 48 muestra la comparación del producto a comercializar con el producto actual líder del Mercado: Jelonet.

Tabla 48

Cuadro Comparativo Medifin - Jelonet

Medifin - Medicare	Jelonet - Smith & Nephew
- Apósito de gasa 100% algodón	- Apósito de malla de acetato
- Cubierta de parafina	- Cubierta de parafina
- Esterilizado por rayos gamma	- Esterilizado por rayos gamma
- Contiene agente antibiótico	- No medicamentoso
- Reduce el riesgo de colonización	
- Alivio del dolor	- Actúa como agente calmante
- Absorbe el exudado de la herida	- Permite el drenado del exudado
- Múltiples presentaciones	- Múltiples presentaciones

Nota. Recuperado de <http://www.medicarehygiene.net/&prev=search> y www.tagumedica.com

Uso: Las gasas parafinadas se utilizan en el tratamiento de quemaduras, las cuales se clasifican en:

Las quemaduras de primer grado o superficiales: Únicamente afecta a la epidermis, la primera capa de la piel. Se caracteriza por hinchazón, eritema y dolor: Muy parecido al de una quemadura ligera. Las lesiones tisulares son mínimas y no se forman ampollas. El dolor desaparece en 48-72 horas y no deja cicatrices residuales a menos que ocurra una infección.

Las quemaduras de segundo grado: Son lesiones de toda la epidermis y de una parte variable de la capa dérmica la formación de vesículas es su principal característica. Estas pueden ser superficiales o profundas de acuerdo con la profundidad del compromiso dérmico.

- *Quemaduras superficiales:* Estas son sumamente dolorosas, debido a que dejan al descubierto numerosas terminaciones nerviosas viables. Se curan espontáneamente en 7-14 días a medida que el epitelio va regenerándose, con alguna cicatriz en ausencia de infección. La superficie quemada es uniformemente rosada, se blanquea con la presión, es dolorosa y extremadamente sensible

- *Quemaduras profundas*: Afectan a los dos tercios más profundos de la dermis. La superficie quemada tiene un aspecto pálido, se palpa pastosa y no se blanquea con la presión, algunas áreas pueden estar insensibles o anestesiadas. Se forma una escara firme y gruesa y la cicatrización es lenta. Puede demorar más de 35 días en curar completamente. Estas quemaduras curan con cicatrización severa y pueden asociarse con pérdida permanente de pelo y glándulas sebáceas.

Las quemaduras de tercer grado: Estas quemaduras implican destrucción completa de todo el espesor de la piel, incluyendo todos sus apéndices o anexos cutáneos, afectando la sensibilidad. Aparece una escara seca, blanquecina o negra que puede tener un techo como el del cuero seco o ser exudativo. También suelen afectar el tejido adiposo, nervios, músculos e incluso huesos. También, se acompañan de dolor intenso principalmente alrededor de la quemadura o ausencia de dolor si el daño a los nervios es considerable. Dejan siempre cicatriz en la zona y a veces requieren injertos cutáneos.

En las quemaduras profundas (segundo y tercer grado) como existe destrucción de la epidermis y de la dermis (primera y segunda capa de la piel), el proceso de cicatrización se inicia a partir de los bordes de la herida, que se tratarán de unir. El proceso es lento y se forma una cantidad excesiva de tejido lo que hace que éstas se conviertan en cicatrices deformantes.

La manera de curar cada una de las heridas descritas, tiene mucho que ver con la utilización de gasas parafinadas, su cambio y su utilización acelera el proceso de cicatrización y hace que la herida exude y pueda estar protegida del medio ambiente, es recomendable que las heridas sean

curadas con las gasas parafinadas y encima se coloquen apósitos (gasas simples) y una gutapercha para mantener rígida la herida. Cada paciente y cada zona quemada de la superficie del cuerpo es diferente y su tratamiento será especial según sea la clasificación.

Marca:

Medicare Hygiene Limited es una compañía creada en 1994 de origen Indio. Son fabricantes, proveedores, mayoristas y exportadores de una gran variedad de productos médicos de alta calidad. Sus productos incluyen también múltiples soluciones para el tratamiento de heridas (vendajes, hisopos gasas, etc.)

Cuenta también con las respectivas certificaciones de calidad que garantizan su adecuado proceso de fabricación los cuales le brinda el prestigio necesario. La Figura 40 muestra la marca en la presentación de paquetes de: 10 x 10.



Figura 40. Apósito (Gasa parafinada) de marca Medifin. Recuperado de <http://www.medicarehygiene.net/&prev=search>

Medicare Hygiene Limited

Jitendra Sachchade(Managing Director)

A/710-711, Titanium City Centre, Behind.IOC Petrol Pump 100 Feet

Road, Near Shyamal Cross Road, Satellite, Ahmedabad - 380015,

Gujarat, India.

Telephone: +91-8048764135

Página Web: www.medicarehygiene.net

❖ Gasas Simples:**Calidad:**

Las gasas simples son de la marca Medica, la cual es fabricada por la misma empresa de las parafinadas. Éstos están diseñados por un equipo de expertos utilizando la última tecnología. Es un producto de utilidad útil en el kit, se puede utilizar para relleno y protección, para limpiar heridas y para vestir heridas de exudados bajos.

Características:

- Hecha de hilo de algodón superior
- Tasa de absorción más rápida (menos de 10 segundos)
- Mejor capacidad de atención
- Esterilizado por radiación gamma
- Producto casi considerado genérico para la industria farmacéutica, no hay una marca considerada como especial.
- Ver Figura 41 donde se aprecia la marca Medica.



Figura 41. Gasa – Hisopo Simple de marca Medica. Recuperado de <http://www.medicarehygiene.net/&prev=search>

Uso:

Estas gasas se utilizan para la limpieza y desinfección de heridas en general.

Marca:

La marca es Medica, de la empresa Medicare Hygiene Limited

Medicare Hygiene Limited

Jitendra Sachchade(Managing Director)

A/710-711, Titanium City Centre, Behind.IOC Petrol Pump 100 Feet Road, Near Shyamal Cross Road, Satellite, Ahmedabad - 380015, Gujarat, India.

Telephone: +91-8048764135

Página Web: www.medicarehygiene.net

❖ Guantes quirúrgicos en polvo de látex estéril

Calidad:

La marca de los guantes es Surgicare. Sus niveles no detectables de residuos químicos reducen las reacciones alérgicas de la piel como Dermatitis de contacto. El polvo ligero con almidón de maíz bio-absorbible es modificado sin talco, para prevenir infecciones de heridas y granulomas. Los guantes son fabricados en ambiente limpio para cumplir con EN 556 (Norma técnica de esterilización de dispositivos Médicos) y Requisitos de ISO 13485 (Norma de Calidad para dispositivos médicos).

Características:

- Se esteriliza en un ciclo de proceso validado para alcanzar un nivel de seguridad de esterilidad
- La estructura de película de látex pasa la prueba de penetración viral
- Fabricado en la instalación certificada ISO 9001: 2000
- Envasado: 1 par de guantes en una billetera de papel y en una billetera electrónica por bolsa. 50 bolsas por caja interna y 8 cajas internas por caja principal / según los requisitos del cliente.
- Los guantes deben almacenarse en un lugar fresco y alejado de la luz directa y el ozono.
- En la Figura 42 se aprecia la marca Surgicare de los guantes quirúrgicos.
- En la Tabla 49 muestra la comparación del producto a comercializar con el producto actual líder del Mercado: Modern.

Tabla 49

Cuadro Comparativo Surgicare - Modern

Surgicare – Kanam Látex industries	Modern – Shangai Healthcare
- Látex de caucho natural	- Látex natural
- Superficie texturizada para un mejor agarre	- Superficie microtexturada para mejor agarre
- Con almidón de maíz bioabsorbible	- Ligeramente empolvados con almidón y talco
- Esterilizado con rayos gamma	- Esterilizado con rayos gamma
- Presentación caja x 50 unid	- Presentación caja x 50 unid

Nota. Recuperado de <http://www.kanamlatex.com/> y <http://www.sh-healthcare.com/>



Figura 42. Guantes quirúrgicos en polvo de látex estéril de marca Surgicare. Recuperado de <http://www.kanamlatex.com/>

Uso: Los guantes se utilizan para tratar las heridas de manera estéril y no tocar la superficie de la herida y contaminarla.

Marca:

Kanam Látex Industries Pvt. Ltd. Es el fabricante líder en India de guantes quirúrgicos y de exámenes. Establecida en 1986, la fábrica de guantes de látex tiene una capacidad instalada de más de 300 millones de pares de guantes por año, fabricando guantes quirúrgicos y de examen prepolvorados y sin polvo. Además de ser el líder del mercado en India, también exporta a todo el mundo. Los guantes de Kanam cuentan con los más altos estándares y disfrutan de la condición de líderes del mercado en

India. Además de esto, la exportación también se realiza en todo el mundo. U.S.A., Sudamérica, Unión Europea (Alemania, Holanda, Dinamarca, Polonia, Grecia, Italia, España, Bélgica, etc.), África, Oriente Medio y Sudeste de Asia son algunos de los destinos comunes.

Los rigurosos Estándares de Calidad le han otorgado a la compañía el prestigioso Certificado ISO 9001-2000 con requisitos adicionales de ISO 13485, Certificación CE, Registro con U.S.F.D.A (510K).

Kanam Látex Industries Pvt. Ltd.

OOPPOOTTIL BUILDINGS,

K.K. ROAD, KOTTAYAM.

KERALA, INDIA - 686 001

 *Tel : 91-481-2300343*

 *Fax : 91-481-2563614*

 *Email: kanam@asianetindia.com*

Servicio en general:

El servicio a brindar será de alta calidad, el cual será el atributo diferenciador en comparación con la competencia actual. Tomando en cuenta la segmentación de mercado se dividirá al mercado según las características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permitirá la optimización de los recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing. Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. La variable que se utilizará para segmentar el mercado es la Conductual, donde se profundizará en:

- Frecuencia de uso del producto
- Búsqueda del beneficio

- Nivel de fidelidad
- Actitud hacia el producto.

Mediante esta segmentación el mercado se dividirá en dos grandes grupos con características y necesidades semejantes, el objetivo será adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de estos grupos: *Las Clínicas y los Hospitales*.

Para esto se necesitarán distintas estrategias de ingreso a estos dos mercados: A las Clínicas se ingresará a través de Visitadores / promotores técnicos, donde los médicos serán abordados con materiales, muestras e información relevante sobre las bondades del producto, mientras que a los Hospitales se ingresará a través del personal de compras, que es quien debe conocer la empresa y el material pero lo principal también será es ir a los Hospitales a visitar a los médicos líderes de opinión quienes son los decisores de las compras, a ellos se les abordará con información de las características del producto para que este se haga conocido y pueda ser recomendado para la compra.

Para el ingreso a los Hospitales se trabajará por dos canales: De manera directa, con ventas de menor cuantía y a través de distribuidores, quienes cubrirán los requerimientos de los Hospitales a nivel nacional y participando básicamente en licitaciones o compras en paquetes que también realizan los hospitales.

La gasa simple y los guantes de látex se comercializarán de forma complementaria, se ofrecerán a través de los mismos canales de distribución.

Si bien es cierto estos dos productos pueden tener mayor salida para otros usos como curación de heridas simples, complejas, no necesariamente para los quemados.

5.1.2 Estrategia de Precio

Para la obtención del precio del material médico compuesto por gasa parafinada, gasa simple y guantes para quemaduras se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Benchmarking de precios:

Se procedió a comparar el precio de venta de la competencia en los hospitales, clínicas y a través de distribuidores con el propósito de tener un punto de referencia (ver Tabla 50).

Tabla 50

Benchmarking de Precios (Precio de Venta de la Gasa Parafinada, Gasa Simple y Guantes Quirúrgicos)

EMPRESA	TAGUMEDICA	3M	COVATEC	MULTIMEDICAL
Hospitales venta directa				
Gasas parafinadas	2.60	2.40	2.20	2.30
Guantes de látex	1.30	1.20	1.40	1.25
Gasas simples	0.80	0.65	0.60	0.70
Hospitales venta distribuidores				
Gasas parafinadas	2.40	2.20	2.10	2.15
Guantes de látex	1.20	1.10	1.30	1.15
Gasas simples	0.70	0.55	0.50	0.60
Clínicas				
Gasas parafinadas	2.90	2.95	2.85	2.95
Guantes de látex	1.50	1.40	1.60	1.45
Gasas simples	0.90	0.70	0.65	0.80

De este análisis se observa que el precio de los productos depende del tipo de venta que se elabore:

- Venta directa a hospitales.
- Venta a distribuidores quienes se encargan de armar paquetes con varios productos los cuales son vendidos a hospitales.
- Venta directa a clínicas.

Cuando la venta a los hospitales se realiza a través de los distribuidores los precios promedios suelen ser más bajos que cuando se realizan directamente a estos centros de salud. Adicionalmente se distingue que las ventas que se realizan directamente a las clínicas cuentan con precios promedios más elevados debido a que en promedio los volúmenes suelen ser menores.

- Percepción del valor del cliente:

Tomando en cuenta el resultado de la investigación cuantitativa realizada a un grupo de personas vinculadas al sector salud se percibió que las clínicas suelen pagar entre S/. 2.75 a S/3.15 por gasa parafinada. Mientras que los precios en las entidades del Minsa, EsSalud y FFAA suelen variar entre S/. 2.00 a S/3.00 dependiendo del volumen adquirido.

- Propuesta de valor de lo mismo por menos (igual valor/ menos precio):

Esta propuesta permite ofrece un producto similar al de la competencia, pero con un precio menor lo cual dará una ventaja frente a la marca líder y brindará valor a los compradores por tener una atractiva propuesta de precio.

Valorando cada uno de los criterios mencionados anteriormente se determina que el precio inicial para la venta de gasa parafinada, guantes de látex y gasa simple sería detallada en la Tabla 51.

Tabla 51

Precios Iniciales de Venta

Mix de productos	Precio de venta (unitario)
Hospitales venta directa	56%
Gasas parafinadas	1.85
Guantes de látex	1.10
Gasas simples	0.50
Hospitales venta distribuidores	28%
Gasas parafinadas	1.70
Guantes de látex	1.00
Gasas simples	0.40
Clínicas	16%
Gasas parafinadas	2.70
Guantes de látex	1.30
Gasas simples	0.60
Total anual	100%

Es importante resaltar que los precios iniciales son menores a los de la competencia y que estos precios varían tomando en cuenta los diferentes compradores que actualmente existen en el mercado.

- Costo de importación y comercialización de los productos:

La Tabla 52 demuestra los datos correspondientes a la primera importación, en la cual se presentan todos los costos. Se muestran los precios a los cuales este proyecto considera importar los productos y los costos unitarios generados luego de la importación. En base a estos datos se concluye que los precios de venta mencionados en la Tabla 51 son lógicos y pueden manejarse por cada centro médico. El estudio financiero del Capítulo 10, deduce los márgenes y gastos de contribución más al detalle.

Tabla 52

Costos de los Productos Importados - Carga proveniente de India Expresado en Soles

INCOTERM	Gasa Parafinada	Guantes	Gasa Simple
FOB	0.5600	0.6078	0.1500
AD VALOREM	0.0343	0.0115	0.0092
GASTOS ADUANA	0.0090	0.0030	0.0024
FLETE	0.0112	0.0037	0.0030
SEGURO	0.0006	0.0002	0.0002
TOTAL	0.6151	0.6262	0.1648
IGV	0.1029	0.1101	0.0276
COSTO TOTAL INCL. IGV	0.7180	0.7362	0.1924

5.1.3 Estrategia de Plaza y Distribución

Debido a las características del modelo de negocio planteado la estrategia de distribución es indirecta, es un mercado “B2B” debido a que el mercado meta está conformado por los Hospitales y Clínicas de Lima y Callo, en donde los especialistas médicos son los usuarios del producto y los pacientes son los consumidores pero sin ningún poder de decisión de compra, además también la estrategia contempla trabajar a través de distribuidores de material médico quienes están hace varios años abasteciendo el mercado con diversos tipos de material médico.

Los Hospitales públicos del país, ya sea dentro de la red del Ministerio de Salud (MINSA) o dentro de la red de EsSalud realizan las compras de material médico de 2 maneras, a través de compras directas o a través de procesos de licitación. Cuando se traten de compras directas la atención será directa sin intermediarios, cuando se traten de licitaciones la atención será a través de los distribuidores con experiencia en contratar con el estado, con los cuales se formará consorcios para poder participar.

Las Clínicas serán atendidas directamente a través de la fuerza de ventas y promoción quienes estarán en contacto con los decisores de compra dentro de estas instituciones, es decir con los jefes de compras o abastecimiento y

con los médicos jefes que son quienes aprobaran el uso del material médico de esta manera con la opinión favorable de ambos se procederá a abastecer a la clínica.

Se utilizará el canal de distribuidores para llegar al resto de clínicas y/o hospitales al interior del país, así como también a las cadenas de farmacias en donde se comercializa el producto. Debido a la fuerza de ventas de estos distribuidores y a la experiencia ganada en los años que vienen atendiendo la comercialización de todo tipo de material médico, se trabajara con ellos ofreciendo precios atractivos y abastecimiento oportuno, así como participación activa en la promoción, de tal manera que les resulte atractivo el comercializar el producto que se presenta. Esto supone también una ventaja en el ahorro de costos de almacenamiento y de fuerza de ventas para llegar al interior del país, ya que las mismas están siendo asumidas por los distribuidores.

Análisis de los Distribuidores

El mercado de distribuidores está constituido principalmente en una zona geográfica de lima, los alrededores de la avenida emancipación en el centro de Lima.

Esta zona comercial se caracteriza por tener gran cantidad de comercios dedicados a la venta de materiales, insumos y equipos médicos, por lo que es muy concurrida por médicos, enfermeras, técnicos de la salud y en general personal vinculado al aprovisionamiento y equipamiento de clínicas, centros de salud y hospitales en general.

De acuerdo con las conclusiones del estudio de mercado, se establecerán acuerdos de representación con los distribuidores de manera que se evite la

“canibalización” de clientes, es decir, la estrategia es que a través de los distribuidores se atienda al mercado de provincia y las licitaciones del estado.

A continuación de muestra el análisis de los 4 principales distribuidores de materiales médicos, así como sus fortalezas y debilidades, de tal manera de tenerlos identificados:

- ❖ DROGUERIA IMPORTADORA DE ARTICULOS MEDICOS SA, con dirección fiscal en Jr. San Enrique 999 Urb. Azcarrun distrito de San Juan de Lurigancho, con punto de venta en Av. Emancipación cuadra tres de Lima Cercado, tiene 24 años operando en el negocio. Su representante legal es el Sr. Guillermo Chavez Amado.

Fortalezas y Debilidades

- Tiene presencia en provincia, específicamente en el norte del Perú, Piura, Trujillo, Cajamarca y Chimbote.
- Amplia experiencia en comercialización con entidades públicas en estas zonas.
- Los apósitos no son su foco de negocio.
- Presenta algunos problemas con SUNAT y MINTRA por incumplimientos de obligaciones formales.

- ❖ ALCIMAR MEDIC SAC, con domicilio fiscal en y comercial en Jr. Moquegua 613 Lima Cercado, con almacén comercial en Jr. Chancay 730 Lima Cercado, tiene 15 años de experiencia en el negocio. Su representante legal es el Sra. Alcira Márquez Soto.

Fortalezas y Debilidades

- Ha logrado consolidar un grupo de comerciantes dedicados al mismo rubro, pero bajo representación legal de otros miembros de la familia.

- Posee importantes activos que respaldan al grupo, locales, edificio, almacenes y centro médico.
 - Tiene una estructura organizacional vertical encabezada por la matriarca de la familia, la Sra. Alcira Márquez.
 - No son completamente formales, están haciendo esfuerzos para lograrlo.
- ❖ QUALIPHARMA SRL, con domicilio fiscal en av. Rinconada del lago 1048 la molina, tiene 22 años operando en el mercado. Su representante legal es el Sr. Cesar Vera Arbaiza.

Fortalezas y Debilidades

- Tiene presencia de mercado en zona centro del país, Huancayo, Tarma, Huánuco y Cerro de Pasco.
 - El Sr. Cesar Vera laboro una época en almacenes del MINSA.
 - Presenta algunos retrasos en central de riesgo crediticio.
 - Estuvo el año 2016 seis meses sin poder comercializar algunas líneas de material médico, por problemas con su certificación BPA.
- ❖ IQ MEDIC SAC, con domicilio fiscal en av. 13 de enero 943 Urb. Horizonte de Zárate en San Juan de Lurigancho, viene operando doce años en el negocio. Su representante legal es el Sr. Teodoro Quiroz Díaz.

Fortalezas y Debilidades

- Amplios contactos en clínicas del grupo san pablo (Clínica San Pablo, Clínica San Gabriel y Clínica nuevo San Juan)
- Personal de tienda y almacén comprometidos.
- No cuenta con amplias líneas de crédito bancarias.
- Local comercial alquilado, solo posee almacén ubicado en San Juan de Lurigancho.

- ❖ OTROS 29 DISTRIBUIDORES, que en conjunto representan el otro 50 por ciento del mercado, y que en su mayoría opera en el Centro de Lima, como se observa en la Tabla 53.

Tabla 53

Otros Distribuidores de Material Médico

1	RELIMED IMPORTACIONES EIRL
2	CORPORACION ALESSANDRA S.A.C.
3	MAFARM S.A.C.
4	A.Q.D. MEDIC S.A.C.
5	DIMEXA S.A.
6	REPRESENTACIONES CASTILLO S.A.
7	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS TERMINADOS SCRL
8	DANI MED IMPORT SAC
9	MORALES MEDICAL EIRL
10	DISTRIBUIDORA COMERCIAL SALUD S.A.C.
11	DROGUERIA FARMASALUD E.I.R.L
12	DROFAR E.I.R.L.
13	REPRESENTACIONES YES MEDICAL PERUANA SAC
14	ASTER GROUP EIRL
15	DISPOSITIVOS MEDICOS GENERALES S.A.C.
16	CORPORACION VALCE S.A.C.
17	NACON DISTRIBUCIONES GENERALES EIRL
18	REPRESENTACIONES D'GRACE & CHJ E.I.R.L
19	MEDICAL CHANNEL S.A.C.
20	ELIKAR MEDIC E.I.R.L.
21	FASUFAR MEDIC EIRL
22	ALMACENES FARMACEUTICOS SAC
23	KENPOL MEDIC EIRL
24	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SANTA ELENA & G S.A.C.
25	ARCELA CRUZ, SUMMY GERALDINE
26	LABORATORIO CEMEDIC S. A. C.
27	ANRIC MEDIC INTERNATIONAL DRUGSTORE EIRL
28	ALMACENES MEDICOS PERUANOS E.I.R.L.

Nota. Tomado de Revistas especializadas del Rubro médico

Estos distribuidores se abastecen de materiales que les genere demanda o en los que pueda introducir a través de su fuerza de ventas en hospitales y clínicas del país, en sus puntos de venta funciona la publicidad a través de afiches y espacios de exhibición. Así mismo ellos trabajan con crédito a 30 y 60 días, lo que hace requerir líneas de crédito con bancos para descontar

facturas o letras o en todo caso contar con el capital de trabajo necesario para estas condiciones.

La forma de llegar a ellos sería ofreciéndoles el producto a precios competitivos y con las condiciones de crédito acostumbradas, tener uno o más representantes en los puntos de venta de los principales distribuidores que impulsen el producto y entreguen literatura o “brochures” explicativos del producto. La fuerza de ventas de los distribuidores está capacitada para vender y colocar material médico.

Distribución de los productos

La entrega de los productos se realizará a través de una empresa especializada en distribución, la cual utilizará unidades del tamaño apropiado para el tamaño de la orden que se está atendiendo. Las mismas que pueden variar en dimensiones, desde la entrega en una moto, furgoneta o furgón. Es cada una de estas opciones de transporte se busca optimizar el tiempo de respuesta a un pedido.

En el caso de algún siniestro con la mercadería, la empresa contratada contará con los seguros correspondientes para hacer frente a estas eventualidades.

5.1.4 Estrategia de promoción y publicidad

La gestión del proceso de comunicación integral buscará lograr uniformidad en la comunicación, a través de la planeación, coordinación de todos los mensajes creados por la empresa y transmitidos a los clientes y/o potenciales clientes (compradores, médicos, técnicos, licenciados en enfermería etc.) Se llegará mediante publicidad, promoción, venta personalizada, eventos, MKT boca a boca, los cuales tendrán un mensaje

uniforme. Los canales de comunicación serán personales: expertos, y no personales: a través de eventos o medios.

A continuación, se presentan los lineamientos y estrategias propias del área de Marketing para la presentación de los productos:

- **Comunicar las características del producto:** Gasas parafinadas para utilización en el tratamiento de personas quemadas. Mediante la comunicación efectiva de la fuerza de ventas con los médicos tratantes y/o distribuidores se podrá distinguir el producto y las bondades del mismo, de tal forma que éste se haga conocido y por su calidad y/o costo sea el preferido por los médicos, enfermeras e intensivistas, usuarios del producto.
- **Comunicar los beneficios del producto:** Este producto es beneficioso porque es estéril, porque es fácil de utilizar, porque no es muy costoso, porque facilita el retiro de la gasa sin perjudicar la nueva piel del paciente, además porque es una agente de protección de bacterias y microbios propios del ambiente que pueden ingresar al organismo de un paciente quemado y causar septicemia. Se pueden transmitir estas bondades de manera efectiva mediante demostraciones, folletos y muestras. Hay que tener claro que con este producto se facilita el trabajo de las enfermeras y técnicas, liberándolos del tiempo de cambio, lo que devolverá en productividad a la estación de enfermeras, pues la curación de las heridas es mucho más rápida, seguro y eficaz.
- **Recordación de marca/producto:** esto se puede lograr a través de una fuerza de ventas muy técnica, que sea capaz de demostrar los atributos y las ventajas del producto.

Para alcanzar estos objetivos la empresa busca promocionar la marca de la siguiente manera:

1. Contar con una fuerza de ventas capaz de resolver inquietudes, conocimiento preciso y concreto del producto, diferentes tipos de uso, costo/beneficio frente a los sustitutos, sólo de esta manera se podrá afirmar que el producto cubre las expectativas de los usuarios y su uso generará un beneficio al paciente final, ya que no pondrá en riesgo su salud y la regeneración de la piel se está logrando. Esta fuerza de ventas compuesta por Técnicas de Enfermería impulsará la venta del producto a través de visitas que realizará en los centros de salud, pues se identificó a través de las entrevistas a profundidad que son los doctores quienes realizan las recomendaciones de determinados productos y marcas cuando los centros de salud realizan las compras de material médico. La fuerza de ventas es el punto clave en la promoción de la gasa parafinada por lo que se ha establecido un esquema del proceso que se debe seguir:

Paso 1: Capacitación de los visitantes / promotores: El vendedor debe tener conocimiento de la empresa y del producto Gasa Parafina para poder promocionarlo, así mismo debe tener contar con técnicas de venta e información del mercado.

Paso 2: Identificación y Categorización del personal médico: Se debe identificar que médicos con los que tienen mayor peso en la toma de decisiones de compra de material médico dentro de cada centro de salud. El promotor de ventas debe tener la capacidad de poder recolectar información oportuna en cada visita.

Paso 3: Preparación anterior a la entrevista con el médico: Para ello se debe identificar cuales los objetivos de la entrevista, preparar los

argumentos y llevar el material promocional necesario tales como muestras de la gasa parafinada, regalos promocionales y folletos.

Paso 4: Entrevista con el médico: En este paso se pone a prueba toda la preparación previa. Para que sea exitosa es importante alcanzar un contacto eficaz con el médico.

Paso 5: Servicio posterior a la visita: Luego de la visita se deben realizar las siguientes actividades: contacto frecuente, respuestas rápidas a requerimientos y consultas.

Paso 6: Preparación de informes: Detallando a cuantos médicos se entrevistaron diariamente, que recursos se emplearon durante la entrevista, resultados obtenidos, información adicional y sugerencias.

2. Participar en convenciones médicas con el propósito de difundir el producto a través de la entrega de “Merchandising” adecuado, el cual estará previamente aprobado por el área comercial desarrollado con la información precisa que se necesita para introducir el producto al mercado. En estas convenciones se dará a conocer el producto y se brindará demostraciones de las técnicas de uso las cuales marcarán la diferencia con la competencia, que como se ha investigado, no hace impulso del producto pues lo considera como bien complementario de todo lo que comercializa.

3. Abrir una página web en la cual se brindará información acerca de la empresa mostrando información de contacto (correo electrónico y teléfono para realizar consultas y pedidos). También se mostrará imágenes del producto realizando una breve descripción de el mismo y sus diversas presentaciones.

4. Buscar medios publicitarios especializados tales como revistas médicas en la cual pueda aparecer la imagen de la gasa parafinada, junto con la gasa simple y guantes de látex, siendo el objetivo dar a conocer la marca.

5.1.5 Estrategia de Personas

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa en la Figura 43.

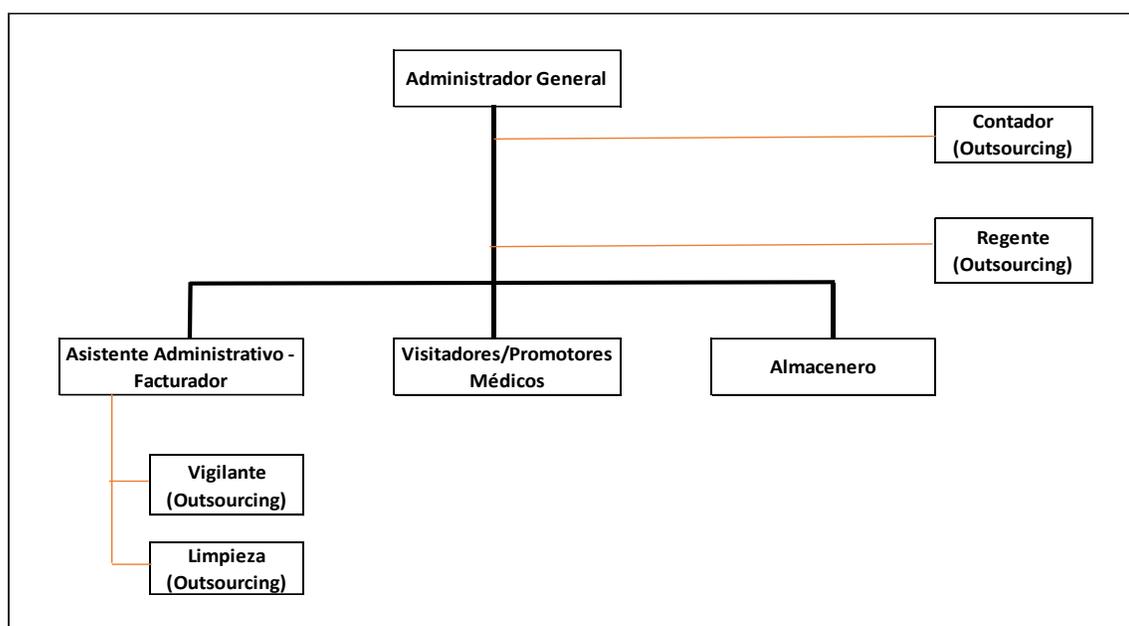


Figura 43. Organigrama de la Empresa

La principal estrategia que se plantea implementar es la capacitación al personal de ventas en temas referentes al servicio y atención de los médicos; así como tecnificarse en el uso de los productos. Estas capacitaciones se realizarán de forma contante para mejorar la eficiencia del personal y motivarlos a mejorar su desempeño. Al tener un personal capacitado y conocedor de los productos se podrá tener mayor llegada con los compradores lo cual repercutirá de forma positiva en las ventas.

La empresa necesita contar con los servicios de Regencia de un químico farmacéutico, el cual no pertenecerá a la organización a través de la planilla, pero es necesario contar con sus servicios al ser una empresa que comercializa material médico.

5.1.6 Estrategia de Procesos

El material médico será importado el cual se procederá a nacionalizar y trasladar al almacén especialmente acondicionado para su buena conservación, el almacenero recepcionará la mercadería y la ubica en los anaqueles correspondientes, siguiendo el método FIFO, lo primero en entrar será lo primero en salir, garantizando de esta manera que los lotes más recientes y con vencimientos más lejanos son los que se tiene en inventario.

La atención a despacho la realiza el encargado de Almacén, quien verifica la documentación para su entrega, guía de remisión y factura deben coincidir en descripción del producto que se entregara, se verificar en físico que los lotes de mercadería que se entregan son los primeros que entraron, es decir se verifica el método FIFO, luego se procede con el despacho a la unidad de transporte o responsable del traslado hacia el punto de destino.

El responsable de transporte ubicará dentro de la unidad de transporte las mercaderías de manera cuidadosa, para no ocasionar daños por aplastamiento o estrujamiento a los productos y a las cajas en las que están contenidas, de manera tal de tener una óptima presentación al llegar a manos de los clientes.

Las instituciones que recepcionan las mercaderías cuentan con sus propias áreas de internamiento o almacenamiento, el responsable del transporte hará entrega de las mercaderías en las áreas de recepción correspondiente, verificara y contara en físico las cantidades entregadas, a su

vez verificará que están coincidan con los documentos guía de remisión y factura y procederá a la entrega de los documentos para su aprobación y recepción por parte de los clientes, un vez culminado se cierra el ciclo de entrega de las mercaderías a los clientes en óptimas condiciones de calidad y presentación.

5.1.7 Estrategia de Presencia Física

La infraestructura de la empresa y el almacén representa un factor muy importante debido al tipo de productos que se emplea, por lo que se considera necesario contar con el equipamiento adecuado para el correcto cuidado y conservación del material médico en el almacén adquiriendo equipos de control de humedad y temperatura, adecuada iluminación y equipos de seguridad contra incendios como extintores.



Figura 44. Equipamiento del Almacén

El almacén debe contar con la atención de un personal a cargo, quien será responsable de recepcionar la mercadería importada y las dispone en las ubicaciones en los anaqueles, respetando la correcta ubicación de tener siempre más cerca al área de despacho lo que ingreso con más antigüedad, durante la jornada de labor los equipos de aire acondicionado y deshumedecedor deben estar encendidos a una temperatura no mayor a 25° C

y una humedad controlada no mayor al sesenta y cinco por ciento, para asegurar este ambiente el almacenero controla y registra cada dos horas las lecturas de los termohigrómetros garantizando así las adecuadas condiciones de almacenamiento del material médico. La Figura 44 muestra el equipamiento principal del almacén descrito líneas previas.

5.2 Estrategia de ventas

5.2.1 Plan de ventas

Las empresas en general dependen de su fuerza de ventas o de la contratación de representantes, la forma más tradicional es el trato directo en la visita de campo, pero es también importante señalar el alto costo que genera contar con una fuerza de ventas profesional, en el presente plan de ventas se señala y describe como estará constituida la fuerza de ventas de la empresa, y cómo son sus características y sus estrategias al interactuar con los clientes y potenciales clientes de forma tal de hacer crecer el negocio.

Se contratará personal para la fuerza de ventas propia, tomando en cuenta la segmentación del mercado que ya se especificó en el capítulo correspondiente, es así que, para la atención a los hospitales públicos y clínicas privadas, es decir hospitales del MINSA y EsSalud y la red de clínicas de Lima, se contratara una fuerza de ventas con el perfil detallado en la Tabla 54.

Tabla 54

Requerimientos de Personal Para Representante de Ventas (Visitadores / Promotores) de Material Médico Para Atención a Hospitales y Clínicas

Requerimientos	
Sexo	femenino
edad	25-35
Profesion	enfermera
experiencia en salud	si
experiencia en ventas	no indispensable
buenas relaciones personales	comprobado
trato amable y cordial	comprobado

La estrategia consistirá en contactar al personal médico que influye en la decisión de compra del material médico, quienes pueden ser los médicos jefes de un servicio o las licenciadas en enfermería jefas de la estación de enfermeras, a ellos se les debe identificar y abordar con profesionalismo y lograr establecer relaciones de colaboración en el sentido de convertirse en socios estratégicos en la atención de los pacientes con heridas por quemaduras, brindarles información completa y detallada de las ventajas y beneficios del producto. Así mismo se llegara a ellos con atenciones especiales como son la participación en cursos y congresos médicos científicos que sean de su interés profesional y otras atenciones personales en fechas importantes como son el día del médico, el día de la enfermera, aniversario de la institución y onomásticos de personas clave, esto afianza y fortalece las relaciones personales necesarias entre cliente – proveedor, ya que para muchos clientes el representante de ventas es la empresa proveedora y es el representante de ventas quien trae a su empresa información del cliente, es fundamental para el plan de negocio que esta relación sea satisfactoria, provechosa y duradera. Para la atención a los distribuidores que son comerciantes mayoristas de material médico en general ubicados en el centro de lima y en la periferia, se contará con personal para su atención con el perfil detallado en la Tabla 55.

Tabla 55

Requerimientos de Personal Para Representante de Ventas (Visitadores / Promotores) de Material Médico para Atención a Distribuidores

Requerimientos	
Sexo	femenino-masculino
edad	25-35
Profesion	no indispensable
experiencia en salud	no indispensable
experiencia en ventas material médico	si
cartera de clientes	no indispensable
buenas relaciones personales	comprobado
trato amable y cordial	comprobado

La estrategia consistirá en visitar a los distribuidores en sus puntos de venta que es donde realizan también sus pedidos para abastecerse, a ellos se les debe contactar con material publicitario como dípticos o trípticos explicativos donde se da a conocer el producto sus ventajas y desventajas, usos y beneficios, y sobre todo con precios atractivos para su canal que les otorguen rentabilidad y que tenga aceptación por parte de sus clientes.

Debido a la naturaleza y cultura de este canal, la forma de llegar a ellos es directamente con los propietarios de los establecimientos que son quienes deciden las compras y que por sus orígenes y cultura la forma de establecer relaciones con ellos es de manera distinta a que a los profesionales de la salud. El perfil de quienes dirigen las principales distribuidores son personas migrantes por encima de los 50 años de edad y que sus comienzos en el negocio fue como comerciantes ambulantes en la década del 80, sus intereses y preferencias en cuanto a los negocios, es la de obtener buenos precios y rentabilidad por encima del servicio y atenciones, es por ello que la principal estrategia con este canal será la del precio rebajado, que les asegure la rentabilidad deseada, pero además será la de establecer relaciones estrechas con ellos también, identificando sus gustos y preferencias, su cultura y nivel

socioeconómico, para que las relaciones personales con el representante de ventas sean más estrechas y estas en consecuencia se transformen en negocios crecientes.

5.2.2 Políticas de servicios y garantías

Las políticas de servicios y garantías están destinadas a mantener a los usuarios clientes fidelizados y con un grado de satisfacción aceptable que asegure su nivel de recordación en los productos y su preferencia al momento de decidir la compra, es una herramienta de promoción de las ventas cuyo principal objetivo es fomentar la compra de los productos que se ofrecen.

Las políticas son las siguientes:

1. Los productos pueden ser canjeados cuando estén próximos a vencer, los productos tienen una duración de entre tres a cinco años, por lo que, si un producto que no ha rotado en alguno de los clientes está próximo a vencer, el mismo puede ser canjeado por otro producto de las mismas características con fecha de vencimiento más lejana.
2. Se aceptan devoluciones, las devoluciones que se requieran serán aceptadas siempre que el producto no haya sufrido daño y se encuentre en óptimas condiciones, se emitirá una nota de crédito para que el cliente pueda realizar un nuevo pedido por importe similar o mayor, en ningún caso hay devolución de dinero.
3. Servicio de capacitación, se ofrecerá al personal del cuerpo médico, es decir, médicos y enfermeras capacitaciones gratuitas en el uso y manejo de los productos para tratamiento de heridas por quemaduras, las mismas incluyen médicos y enfermeras con experiencia, así como los médicos y enfermeras jóvenes que están comenzando su vida profesional.

Capítulo VI: Pronóstico de Ventas

En este capítulo se determinará la propuesta de ventas del Plan de negocios: Supuestos, riesgos, etc., mediante el cual se determinarán las ventas totales y su proyección en el tiempo.

6.1 Fundamentos y supuestos

En el Perú el 60% de las quemaduras corresponde a niños. El 80 % de éstos tienen entre 4 y 6 años de edad, la incidencia anual de accidentes en niños menores de 15 años es de 3.9%; siendo el agente causal principal el agua caliente con un 70%, el 26% se debe al fuego y el resto son por electricidad, productos químicos, etc. Respecto a estas cifras los especialistas refieren que en su mayoría ocurre debido a la falta de conciencia de los padres respecto al peligro que corre un menor y por eso los descuidan, además de la falta de conocimiento sobre las secuelas que dejan las quemaduras. En el año 2,007 en el Instituto Nacional de Salud del Niño (ISN) se hospitalizaron 291 niños en el Servicio de Quemados, de los cuales, el 54% tenía entre 1-4 años, el 23% de 5-9 años y el 11,3 % de 10-14 años. Siendo la principal causa con un 70 % los accidentes domésticos que involucraron la caída de líquidos calientes sobre el cuerpo, como sopas, café, leche, avena; mientras que el 30% restante tuvo contacto directo con fuego teniendo como factores asociados: la pobreza, baja educación materna, el alto número de hijos, el hacinamiento, la ausencia de figura paterna y la falta de una cocina adecuada, convirtiendo a la vivienda en un riesgo para la salud del niño producto de la negligencia y descuido de sus padres.

Según las atenciones en el Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja - INSN SB, sus estadísticas indican las atenciones de Niños quemados en el 2014 y 2015, se ven en la Tabla 56 y teniendo en cuenta los datos arriba descritos llegamos a las siguientes conclusiones:

Tabla 56

Proyección de Atenciones de Pacientes Quemados Lima - Callao

Actividades asistenciales (ISN - San Borja)	2014	2015	2016	2017	2018
Total de consultas cirugía plástica y quemados	2,782	3,036	3,370	3,741	4,152
Total de egresos de hospitalización	287	325	361	400	444
Total de egresos UCI	104	122	135	150	167
Intervenciones quirúrgicas realizadas	591	720	799	887	985
Procedimientos curaciones	3,159	3,478	3,861	4,285	4,757
Total atenciones a pacientes quemados	6,923	7,681	8,526	9,463	10,505

	2016	2017	2018
Tasa de crecimiento de atenciones de pacientes quemados	11%	11%	11%

Instituto de Salud	2018	% partic.	
El ISN (San Borja)	10,505	30%	El 30% de los niños quemados de Lima se atiende en ISN - San Borja
El ISN (Breña)	17,508	50%	El 50% de los niños quemados de Lima se atiende en ISN - Breña
Otros (Hospitales en general)	5,253	15%	El 15% de los niños quemados de Lima se atiende en Hospitales FFAA / EsSalud / MINSA
Clínicas privadas	1,751	5%	El 5% de niños quemados de Lima se atienden en Clínicas privadas
Proyección de atenciones de niños quemados	35,017	100%	
En el Perú el 60% de las quemaduras corresponde a niños	35,017	60%	
Proyección de atenciones de Adultos quemados	23,344	40%	
Proyección de atenciones de pacientes quemados	58,361	100%	

Nota. Tomado del INSN de San Borja –Atención integral del paciente quemado – Estadísticas

De la Tabla 56 se concluye que los pacientes quemados crecen año tras año en un 11% aproximadamente, este proyecto sólo tomará 5% como crecimiento de pacientes quemados.

Adicionalmente el uso de gasas parafinadas en vez de gasas normales con medicamento, según los expertos, también constituye un porcentaje de crecimiento para el mercado, puesto que hoy en día más profesionales utilizan las gasas parafinadas para realizar las curaciones en pacientes con quemaduras, estos crecimientos se proyectan en la Tabla 57:

Tabla 57

Proyección del Crecimiento del Mercado de Gasas Parafinadas (Expresado en Porcentajes en Base al Año 1)

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de pacientes quemados	5%	5%	5%	5%
Crecimiento de uso de gasas	2%	3%	4%	5%

En base al crecimiento indicado en la Tabla 57, se ha elaborado la Tabla 58, en donde se puede evidenciar el crecimiento del mercado en unidades:

Tabla 58

Proyección del Crecimiento del Mercado de Gasas Parafinadas (Expresado en unidades)

	Crecimiento del Mercado Proyectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasas parafinadas	3,284,386	3,517,577	3,804,260	4,154,252	4,580,063
Guantes de látex	4,241,749	4,542,913	4,913,161	5,365,171	5,915,101
Gasas simples	4,241,749	4,542,913	4,913,161	5,365,171	5,915,101
		7%	8%	9%	10%
		7%	8%	9%	10%
		7%	8%	9%	10%

Se tomará en cuenta la participación de compra entre los Hospitales y las Clínicas, según las entrevistas, cada porcentaje se puede ver en la Tabla 59.

Tabla 59

Porcentaje de Compra de Gasas Parafinadas Por Centros de Salud

Compras	Unidades	%
Consumo de Hospitales	1,430,186	84%
Consumo de Clínicas	275,640	16%
Totales	1,705,826	100%

En base a la estrategia que se ha presentado en el Capítulo 5 y en el total del mercado de gasas parafinadas hallada en el estudio de mercado para el primer año del presente proyecto se concluye que la participación de Mercado, sobre el Mercado Objetivo, que tendrá en el **1er año será de 8%**.

Este 8% de participación de mercado para el primer año se sustenta en que la competencia.

Tabla 60

Proyección de Ventas Para el Proyecto de Gasas Parafinadas, Guantes de Látex y Gasas Simples (Expresado en Unidades)

Mix de productos	Participación de mercado (unid.) (7%)	Proyección de unidades vendidas para el proyecto				
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	
Gasas parafinadas	257,921	309,505	386,881	502,946	678,977	
Guantes de látex	322,401	386,881	483,602	628,682	848,721	
Gasas simples	322,401	386,881	483,602	628,682	848,721	

	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Proyección del porcentaje de crecimiento de las ventas año a año	20%	25%	30%	35%

En la Tabla 60 se presenta la proyección de crecimiento del mercado, el cual es el estimado que el presente proyecto pretende captar. En la Tabla 61 presenta tanto el crecimiento del mercado, así como el movimiento de la competencia, puesto que no podemos dejar de tomarlos en cuenta, ya que no permanecen estáticos ante un nuevo competidor:

En base a la Tabla 60 se puede estructurar el Presupuesto de Ventas expresado en soles de la Tabla 62, el cual considera como variables los precios que se han determinado en la Tabla 51 Precios iniciales de venta, así como presentar el porcentaje de compra por grupos: Clínicas, Hospitales y Distribuidores.

Tabla 61

Proyección de la Participación de Mercado del Proyecto y la Competencia (Expresado en Unidades)

% Participación de Mercado	Gasas parafinadas											
	Inicio	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
Jelonet	80%	2,468,119	75%	2,610,084	74%	2,808,697	74%	3,028,168	73%	3,259,877	71%	
Otros	20%	558,346	17%	597,988	17%	608,682	16%	623,138	15%	641,209	14%	
Proyecto	0%	257,921	8%	309,505	9%	386,881	10%	502,946	12%	678,977	15%	
Total de Mercado	100%	3,284,386	100%	3,517,577	100%	3,804,260	100%	4,154,252	100%	4,580,063	100%	

Tabla 62

Proyección de Ventas Para el Proyecto de Gasas Parafinadas, Guantes de Látex y Gasas Simples (Expresado en Soles)

Mix de productos	Precio de venta (unitario)	Proyección de ventas para el proyecto en soles				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hospitales venta directa	56%	556,077	667,293	834,116	1,084,351	1,463,874
Gasas parafinadas	1.85	267,206	320,647	400,809	521,052	703,420
Guantes de látex	1.10	198,599	238,319	297,899	387,268	522,812
Gasas simples	0.50	90,272	108,327	135,408	176,031	237,642
Hospitales venta distribuidores	28%	249,152	298,982	373,727	485,846	655,891
Gasas parafinadas	1.70	122,770	147,324	184,155	239,402	323,193
Guantes de látex	1.00	90,272	108,327	135,408	176,031	237,642
Gasas simples	0.40	36,109	43,331	54,163	70,412	95,057
Clínicas	16%	209,432	251,318	314,148	408,392	551,329
Gasas parafinadas	2.70	111,422	133,706	167,133	217,273	293,318
Guantes de látex	1.30	67,059	80,471	100,589	130,766	176,534
Gasas simples	0.60	30,951	37,141	46,426	60,353	81,477
Total anual	100%	1,014,661	1,217,593	1,521,991	1,978,588	2,671,094
Total mensual (aprox)		84,555	101,466	126,833	164,882	222,591

1.2 Justificación

Según se observa en la Tabla 60, se ha elaborado la proyección en base a los siguientes parámetros y supuestos:

- **Participación de mercado:** El presente proyecto considera que el mercado está siendo atendido básicamente por la empresa Tagumédica, con el producto Jelonet, el cual es conocido y utilizado por la mayor parte de consumidores. Se espera captar un 8% del mercado considerado como objetivo a través de la estrategia de Liderazgo en costos, puesto que el principal competidor tiene otros productos en su cartera y a este no le presta la atención debida.

El porcentaje de participación y crecimiento de la empresa en los 5 años podemos observarlo en la Tabla 6.6, donde la participación de mercado en el año 1 es de 8% y al año 5 sería de 15%.

- **Crecimiento de la industria:** Durante la investigación se pudo rescatar que la incidencia de pacientes quemados es aproximadamente de 11% año tras año, este proyecto modera ese crecimiento a 5%. Revisando las importaciones y cruzando la data, este crecimiento se ve justificado. Además, que el uso de las gasas parafinadas para quemaduras viene aumentando año tras año en 2% hasta llegar al 5%, según los expertos, por lo que justifica que el presente estudio considere un mix de estas dos variables para proyectar el mercado.
- **Venta a través de distribuidores:** El porcentaje de la compra de los Hospitales se ha dividido puesto que existe la compra por parte de los distribuidores, quienes preparan paquetes para licitaciones, por lo que para no duplicar la demanda se hace una división y se considera cierta parte de la venta de hospitales a través de los distribuidores. Esta venta es necesaria puesto que ellos llegan a más puntos de venta a raíz de que tienen sus propios clientes ya ganados. No podemos dejar de participar puesto que, si bien el margen es menor es un ingreso y permite hacer conocida la marca. Por ello se ha dividido la venta de Hospitales de 84% en dos, tomando en cuenta a los distribuidores con un porcentaje de 28% y dejando a los Hospitales con 56% de participación sobre la venta total.

1.3 Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

A pesar de que se han tomado datos estadísticos, apreciaciones de los médicos expertos, compradores y se recabó información del personal que manipula estas gasas para la realización de este pronóstico de ventas, hay ciertos factores que podrían impactar:

- **Cambios en la tendencia de crecimiento de los pacientes quemados:** Si el gobierno apuesta en mayor escala a reducir la pobreza y las malas condiciones de trabajo en las que se encuentra hoy el Perú, la tendencia de pacientes quemados en vez de aumentar podría disminuir. Tendrían que ser políticas muy agresivas.

- Que la tecnología avance de tal forma que en el mercado se pueda encontrar un producto más novedoso para el tratamiento de quemaduras, de igual precio o menor, actualmente existen productos como gasas hidrocoloides con las que se curan mejor las quemaduras, pero el costo es aproximadamente 4 veces más.
- Algún cambio de DIGEMID referido a la importación, comercialización y venta de los productos que se van a importar y luego vender en el mercado local.

Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto

En este capítulo se detalla los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan de negocio, lo principal a definir es la ubicación del almacén de la mercadería, su tamaño adecuado, el equipamiento necesario para su funcionamiento y la descripción del proceso de distribución, la organización en su forma empresarial adecuada, en el ámbito legal el tipo de sociedad, permisos y licencias y los impuestos a los que se encuentra afecto.

7.1 Estudio de ingeniería

7.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos

El presente plan de negocio se trata de una empresa distribuidora de material médico por lo que su principal operación está dada por el almacenaje de la mercadería importada y su distribución en el canal mayorista y a través de red de clínicas y hospitales.

El almacén cuenta con la atención de un personal a cargo, quien recepciona la mercadería importada y las dispone en las ubicaciones en los anaqueles, respetando la correcta ubicación de tener siempre más cerca al área de despacho lo que ingreso con más antigüedad, durante la jornada de labor los equipos de aire acondicionado y deshumecedor deben estar encendidos a una temperatura no mayor a 25° C y una humedad controlada no mayor al sesenta y cinco por ciento, para asegurar este ambiente el almacenero controla y registra cada dos horas las lecturas de los termohigrómetros garantizando así las adecuadas condiciones de almacenamiento de las gasas parafinadas. Para la atención de despacho por venta, se sigue el método FIFO de tal manera que siempre se esté descargando la mercadería más antigua primero, el almacenero recepciona la guía de salida emitida en la oficina administrativa y procede a ubicar en los anaqueles la mercadería y acondicionar o embalar para su

adecuado despacho, las cuales son entregadas al vehículo de reparto contratado.

El proceso comienza con la toma de pedidos desde el área de ventas, el cual se describe en el flujograma del proceso de ventas en la Figura 45. En la Figura 46 se ve el flujograma de despacho.

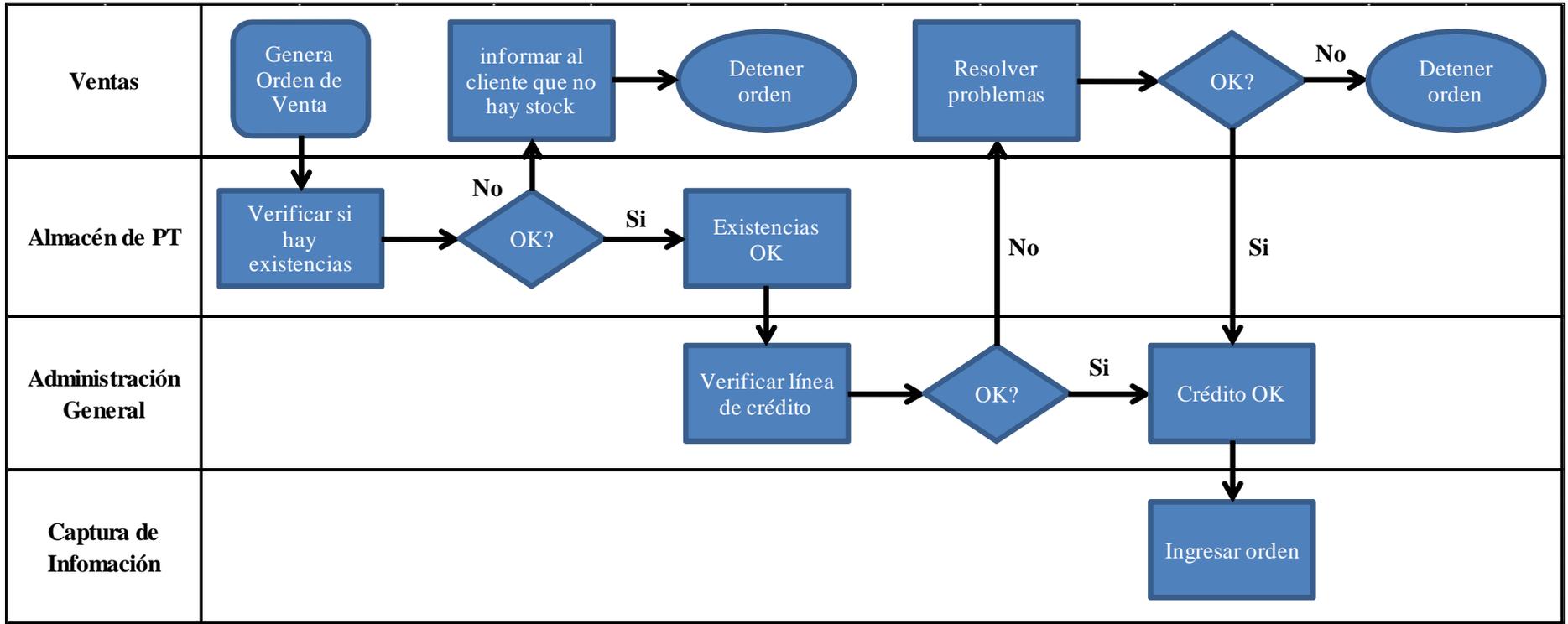


Figura 45. Flujograma del Proceso de Ventas

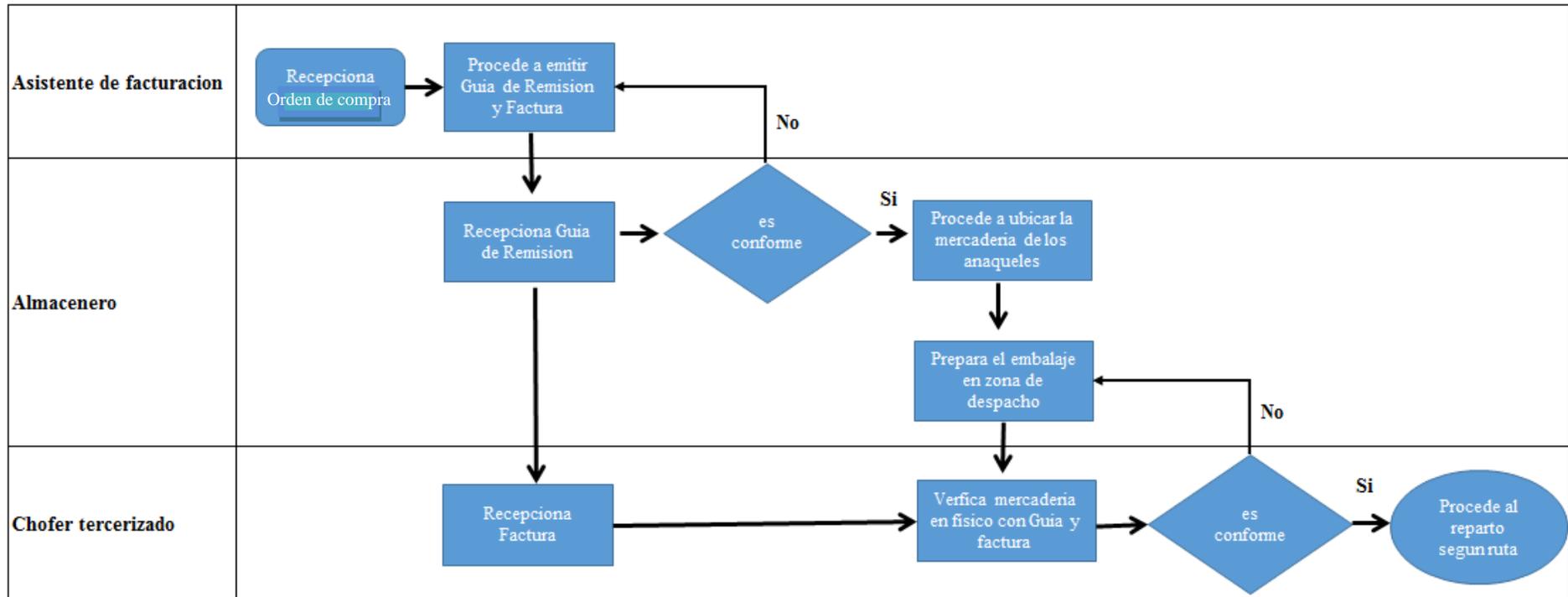


Figura 46. Flujograma del Proceso de Despacho

7.1.2 Selección del equipamiento

El equipamiento necesario para el presente plan de negocio, es el de mobiliario común para oficina, es decir para la oficina administrativa tres escritorios y tres sillas giratorias, que resulten cómodas para una jornada de trabajo de 8 horas al día, un anaquel archivador para la documentación que se va generar entre facturas de venta y compra, documentos de importación, además de las computadoras y una impresora, entre otros básicos de una oficina administrativa, el equipamiento más importante será en el almacén ya que en él es necesario contar con equipos de control de humedad y temperatura, adecuada iluminación y equipos de seguridad contra incendios como extintores, los anaqueles para contener la mercadería además de escaleras para acceder a la parte superior de cada anaquel, a continuación se pasa a detallar el equipamiento necesario.

Oficina Administrativa

- Tres escritorios de oficina con las siguientes medidas 90cm de ancho x 60 cm de profundidad y 70cm de altura con tablero de melamina y estructura metálica con 3 cajones a un lado.
- Tres sillas giratorias de oficina en color negro con silla acolchada y respaldar de malla, regulable en altura con apoyabrazos.
- Dos sillas de visita regulares en color negro acolchadas que se ubicaran frente al escritorio del administrador.
- Cinco computadoras laptop Lenovo
- Tres equipos de aire acondicionado de 12000 BTU

Sala de reuniones y de ventas

- Mesa de directorio de seis posiciones
- Ocho sillas giratorias de oficina
- Proyector Epson de 3000 lúmenes
- Ecran de 90 pulgadas

- Mueble auxiliar
- Un equipo de aire acondicionado de 12000 BTU

Almacén

- Siete anaqueles de 11mts de largo x 2.5mts de alto y 0.30 mts de profundidad con 36 posiciones cada uno.
- Dos escaleras de tijera de aluminio de 8 pasos.
- Un equipo deshumecedor con capacidad de 20 lts diario
- Dos equipos de aire acondicionado de 24000 BTU
- Cuatro termohigrómetros digitales.

Otros Recursos y/o equipamiento

- Equipos telefónicos celulares para el personal de campo y Administrador
- Equipos telefónicos fijos en oficina
- Software Integrado de manejo de almacenes y facturación
- Router y acceso a internet

La Figura 47 detalla los principales productos que se comprarán para equipar las oficinas y almacenes.





Software a la medida

- Sistemas de gestión empresarial ERP's
- Manejo de cualquier base de datos
- Sistemas para atención a clientes CRM's

Sistemas con control de código de barras.

Sistemas de inventarios y manejo de productos.

Servicios Web: Son sistemas construidos con el propósito de poder comunicar otros sistemas y permitirles interoperabilidad.

Un software personalizado o a la medida es muy superior a los genéricos porque los programas genéricos no necesariamente hacen frente a todos los aspectos o problemas que una empresa puede tener.

Devíatan esta interesado en poder brindarle las herramientas necesarias para impulsar su empresa al siguiente nivel con ayuda de la tecnología.

Si no encuentra listado lo que realmente necesita contáctenos y podemos agendar una consultoría virtual totalmente gratuita para proponerle una solución tecnológica a sus problemas, y lo mejor de todo, una solución personalizada precisamente para su empresa.





Figura 47. Equipamiento en general

7.1.3 Layout

De acuerdo con la característica y el volumen del producto a comercializar, el local a utilizar debe ser lo suficientemente espacioso para contar con un área de Almacén, la cual se constituye en el área más importante del local, una zona de carga y descarga, zona de servicios higiénicos y cambiadores y una zona de oficina administrativa con sala de reuniones.

El volumen de ventas y la demanda proyectada, junto con la política de stock a utilizar debe ser el criterio para dimensionar el tamaño de la zona de almacén, es así que de acuerdo a la Tabla 63 se tiene que la demanda proyectada al mes es de 52,810 unidades de gasas parafinadas, de gasas y

guantes 66,012 respectivamente, para la cantidad máxima que se alcanza en el año cinco del proyecto. La política de stock como se detalla en capítulo VI es de 2 meses de stock y adicionamos 30 días de stock de seguridad, lo que nos lleva a una cantidad necesaria a contar en almacén de 0.6 millones de unidades en su expresión máxima que se alcanza al quinto año del proyecto.

Tabla 63

Dimensiones de Cajas “Master”

PRODUCTOS	UNID	CAJA PRIMARIA	CAJA MASTER	CANT CAJAS MASTER	VOLUMEN m3
GUANTES	212,180	1X50 UNID	1X10 Caja Prim	424	63
GASAS	169,744	1X20 UNID	1X10 Caja Prim	85	13
GASA SIMPLE	212,180	1X50 UNID	1X4 Caja Prim	21	3
TOTALES					79

De la Tabla 64, se puede mencionar que el producto es apilable por lo que los anaqueles que se deben utilizar deben tener las dimensiones necesarias por ubicación o cuadrícula para contenerlas.

Tabla 64

Dimensión de Anaqueles

DESCRIPCION	# DE ANAQUELES	# DE UBICACIONES	DIMENSIONES EN MTS			VOL X ANAQUEL M3	VOL TOTAL M3
			LARGO	PROF	LARGO		
ANAQUELES	7	36	10	0.45	2.5	11	79

Con las dimensiones de las cajas contenedoras de producto y de los anaqueles se obtiene el espacio necesario para el almacén en condiciones de su máxima capacidad, la que se alcanza al quinto año del proyecto (ver Tabla 65).

Tabla 65

Dimensión de Almacén

N° de Anaqueles Necesarios	Unidad	7
Separación entre anaquel	M	1
dimensiones necesarias:		
Ancho	M	8
Largo	M	13
Área total Almacén	m²	104

El resto de los ambientes, como son la oficina administrativa, la sala de reuniones, zona de descarga y carga y los servicios higiénicos con cambiadores se constituyen en las áreas de apoyo y su metraje necesario se detalla en cuadro siguiente, que sumado al área de almacén nos resulta en el tamaño necesario del local (ver Tabla 66).

Tabla 66

Dimensión de Áreas de la Empresa

Almacén	m ²	104.0
Oficina administrativa	m ²	16.0
Sala de reuniones	m ²	20.0
Zona de carga y descarga	m ²	12.0
Servicios higiénicos	m ²	7.2
Total	m²	159.2

El costo del local que se tiene en mente alquilar para el proyecto asciende a S/. 4,500 soles al mes, el mismo que se debe separar con un mes de garantía. En las Figuras 48 y 49 se observa el Layout de la Planta piso uno y piso dos, respectivamente:

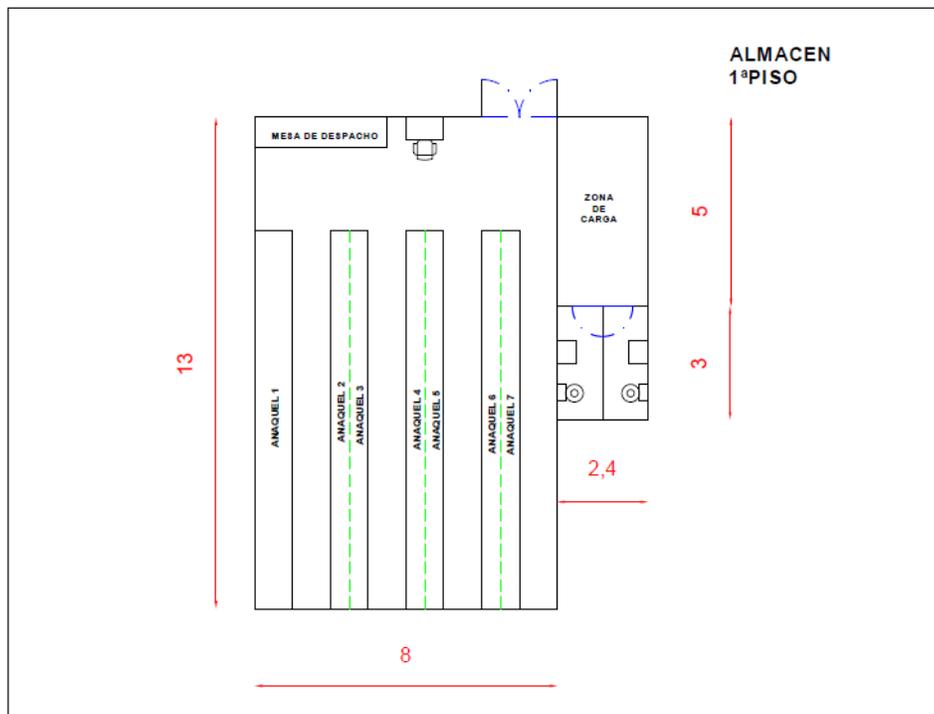


Figura 48. Diseño del 1ºPiso – Almacén

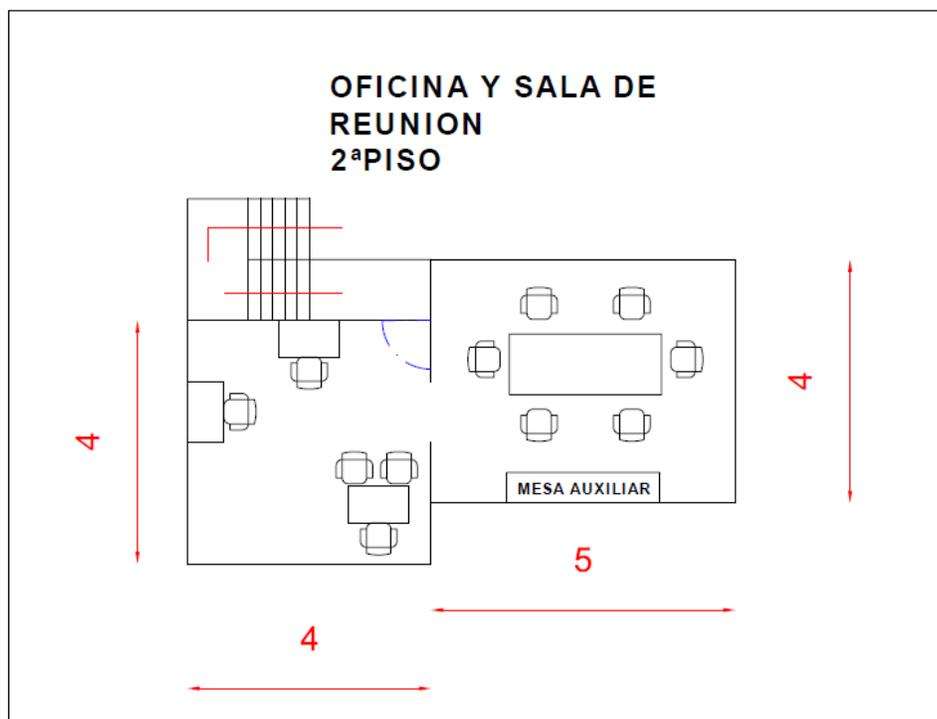


Figura 49. Diseño del 2ºPiso – Oficina y Sala de Reuniones

7.1.4 Distribución de equipos y maquinarias

El equipamiento principal es el que va dentro del Almacén de Mercaderías, siendo esta área la más importante del negocio por el valor contenido en ésta y por constituir la base de las operaciones del negocio que son el almacenaje de las mercaderías cuando llega la importación y el despacho a ventas producto de la comercialización. Es entonces que el equipamiento del Almacén se hace necesario y es de suma importancia pues estos garantizan las buenas condiciones del producto para su uso por los usuarios finales.

El equipo de aire acondicionado empotrado en la pared, en la parte superior de la misma y a 20cm del techo sin ningún obstáculo en frente que permita la salida del aire frío en un espectro amplio que abarque todo el almacén.

El equipo deshumecedor móvil ubicado en la esquina próxima a la entrada para facilitar su traslado al momento de descargar el agua acumulada y permitir la captación más eficiente de humedad por el único acceso al almacén.

Los termohigrómetros ubicados en cada anaquel, al inicio de cada pasillo y a la altura de la vista, es decir a 1.60mt aproximadamente, para facilitar su lectura y monitoreo que se hace en forma diaria.

7.2. Determinación del Tamaño

7.2.1 Proyección de crecimiento

El almacén de mercaderías tiene las dimensiones necesarias para el almacenaje de los productos tomando en consideración la proyección de la demanda y la política de stock adoptada.

Tomamos como referencia el momento en el cual se ha alcanzado la máxima proyección de ventas para determinar la capacidad del almacén, esta se alcanza al quinto año del proyecto y se detalla en la Tabla 67.

Tabla 67

Unidades Vendidas en el Quinto Año

Productos	Unidades
Gasas parafinadas	678,977
Guantes de látex	848,721
Gasas simples	848,721

La política de stock que se maneja es de 60 días, por lo tanto, la compra se realiza para atender una proyección de ventas de dos meses y a esta le adicionamos 30 días adicionales como stock de seguridad, por lo que el almacén en su punto más alto debe estar en capacidad de almacenar las siguientes cantidades y volúmenes (ver tabla 68).

Tabla 68

Volumen Máximo de Cajas Master

Productos	Unidades	Cajas Master	Volumen M3
Gasas parafinadas	169,744	85	13
Guantes de látex	212,180	425	63
Gasas simples	212,180	22	3
TOTAL VOLUMEN			79

7.2.2 Recursos

Los recursos necesarios para la operación de la distribuidora de material médico son los siguientes:

- El local en su conjunto, oficinas administrativas y almacén ubicados en el cercado de lima.
- El personal necesario para la puesta en marcha, entre personal administrativo, personal del área comercial y almacén.
- Mobiliario de oficina completo, escritorios, sillas, mesas, gavetas.
- Equipamiento de aire acondicionado, computadoras, proyector, deshumedecedores, teléfonos e impresoras

7.2.3 Tecnología

La tecnología necesaria es la básica en un negocio en la época actual, esta está referida a internet con un ancho de banda promedio, aparatos tecnológicos como los Smartphone y laptops, softwares eficientes para facturación y manejo de almacenes y una página web con un buen diseño y presencia en redes sociales como son Facebook, Twitter y WhatsApp.

7.2.4 Flexibilidad

La Flexibilidad en este negocio está enfocada a la forma en cómo se llega al usuario del producto, es decir la capacidad de respuesta para atender pedidos.

Ya que el negocio tendrá un esquema de atención a los clientes a través de un reparto con vehículo, el mismo que se programa las rutas del día y que está comprendida en el horario de 9 am a 6 pm, también se estará en capacidad de atender algún pedido fuera de esta ruta programada y de manera urgente, si así lo requiere y amerita el cliente.

Esto debido al carácter poco previsible de algunas cirugías de emergencia que se realizan en los diferentes hospitales y/o clínicas, no es la regla, es la excepción, pero se debe poder responder rápidamente a estos requerimientos.

7.2.5 Selección del tamaño ideal

El tamaño ideal está supeditado a la capacidad de almacenaje de las mercaderías, los volúmenes máximos a almacenar que están indicados por la proyección de las ventas en el quinto año, los anaqueles que contendrán las mismas y que estarán distribuidas a lo largo del almacén (ver Tabla 69).

Tabla 69

Área Total del Almacén (m²)

N° de Anaqueles Necesarios	unid	7
separacion entre anaquel	mts	1
dimensiones necesarias:		
ancho	mts	8
largo	mts	11
area total Almacen	mts	88

La oficina administrativa más sala de reunión para un aforo máximo de 11 personas considerando que todo el personal se encuentra reunido en la sala de reuniones, incluido el personal de campo que labora normalmente fuera de las oficinas, de tal manera tenemos las dimensiones detalladas en la Tabla 70.

Tabla 70

Área del Establecimiento

Almacén	m2	88
Oficina administrativa	m2	16
Sala de reuniones	m2	20
Zona de carga y descarga	m2	12
Servicios higienicos	m2	6
cambiadores	m2	6
Total	m2	148

7.3 Estudio de localización

La localización geográfica de la empresa es una decisión estratégica de mucha importancia en la medida que su ubicación afectara de forma positiva o negativa la actividad económica presente y futura de la entidad.

7.3.1 Definición de factores locacionales

La ubicación más conveniente para el plan de negocio, debe ser aquel que se encuentre cerca a los clientes del canal mayorista y que facilite la distribución de los materiales, además que tiene cercanías a vías de acceso, como avenidas principales o corredores viales importantes, esto debido a la importancia de las entregas de manera oportuna sobre todo a las instituciones públicas que manejan protocolos para la recepción de mercaderías y documentos, estas consideraciones impactan sobre los futuros costos de operación, mientras más lejos nos encontremos de las zonas a atender más será el costo de operación.

Así mismo la ubicación debe tener en cuenta las facilidades de acceso para la recepción de la mercadería importada, la cual ingresa por la aduana del callao ya sea por vía marítima o aérea, aquí los fletes para entregar la mercadería incrementaran a medida que la distancia aumenta desde la aduana del callao,

se busca mantener estos costos lo más bajo posible, de manera tal que no incrementen los costos de operación, pero que tampoco se convierta en una dificultad para atender a clientes los respectivos despachos, además se requiere un nivel adecuado de seguridad que de la tranquilidad de operar con un mínimo de riesgo de siniestros por hurtos, si bien es cierto se contara con seguros que respalden el negocio en situaciones como esta, tampoco se puede asumir el alto costo que significa perdidas por siniestros y los pagos de franquicias para aplicación de seguros.

Como la zona comercial a atender está ubicada en el Centro de Lima principalmente y el ingreso de la mercadería importada se da por la aduana del Callao, la ubicación más conveniente debería ser aquella que se encuentre comprendida entre los distritos de Lima cercado, San Martín de Porres, Carmen de la Legua, San Miguel y Pueblo Libre.

Todas las características o valoraciones son detalladas en la Tabla 71, mediante la cual se podrá determinar la mejor ubicación.

Tabla 71

Factores Críticos Para Determinar Ubicación

Factores	Peso	Carmen de la Legua		Cercado de Lima		Pueblo Libre		San Martín de Porres		Los Olivos	
		escala	calificación	escala	calificación	escala	calificación	escala	calificación	escala	calificación
Cercanía a clientes y canal mayorista	25%	2	0.50	4	1.00	2	0.50	3	0.75	3	0.75
Precio del alquiler	30%	3	0.90	3	0.90	2	0.60	4	1.20	3	0.90
Vías de acceso	15%	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Cercanía a aduanas	15%	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Seguridad	15%	3	0.45	2	0.30	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Total	100%		3.05		3.10		2.45		3.00		2.85

El método cualitativo por puntos utilizado para determinar la mejor ubicación ha dado como resultado el Cercado de Lima como ubicación del negocio del presente plan con un puntaje de 3.10.

Definida la ubicación, se pasa a la ubicación más específica en la que se consigue el alquiler del siguiente local ubicado en la Plaza Castilla en el centro de Lima, el cual cumple con todos los factores analizados y valorados en cuadro anterior y con las medidas necesarias para el negocio. En las Figuras 50, 51, 52 y 53 podemos ver las fotografías de las diferentes áreas de la empresa.



Figura 50. Vista del local



Figura 51. Vista desde ambiente interior - Almacén

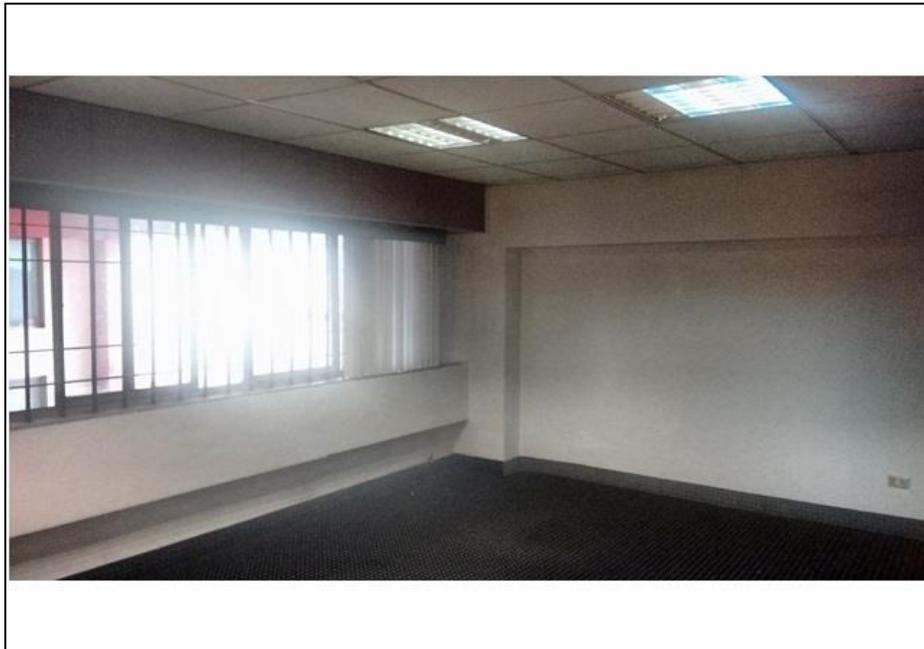


Figura 52. Vista de ambiente interior – sala de reuniones y de ventas



Figura 53. Vista desde ambiente interior – ingreso Almacén

7.3.2 Consideraciones legales

7.3.2.1 Identificación del marco legal

De acuerdo con el análisis efectuado y tomando en consideración lo señalado en la Ley General de Sociedades N°26887, libro II, Sección Séptima “Formas Especiales de la Sociedad Anónima”, se ha optado por constituir una Sociedad Anónima Cerrada, con el nombre tentativo de: Osmosalud S.A.C.

7.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa

La empresa para entrar en funcionamiento requiere de los siguientes permisos y licencias:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC):
La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria es la entidad encargada de registrar a los contribuyentes otorgando la

certificación que atestigua la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes. Este registro permite otorgar a la empresa un RUC que consta de 11 dígitos que es de carácter permanente y de uso obligatorio en todo trámite ante la SUNAT. Para obtener su número de RUC deberá acercarse a cualquier Centro de Servicios al Contribuyente y presentar los siguientes documentos:

- DNI del Representante Legal
 - Ficha o partida electrónica certificada por Registros Públicos, con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario
 - Cualquier documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.
- Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA):

Constituye un conjunto de requisitos y procedimientos operativos que deben cumplir los establecimientos. Su cumplimiento garantiza el mantenimiento de las condiciones y características óptimas del producto durante el almacenamiento. Su objetivo general es garantizar que las operaciones de almacenamiento no representen un riesgo en la calidad, eficacia, seguridad y funcionalidad de los productos, además de forma específica garantizar que las características de termo sensibilidad se conserven dentro de los rangos de temperatura requeridos en todas las fases del producto. Su otorgamiento corresponde a DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas) que es una dependencia del Ministerio de Salud.
 - Trámite de registro sanitario de dispositivo médico para comercialización:

Para poder comercializar este producto se debe proceder a la inscripción de su registro sanitario, requisito indispensable, se adjuntará la documentación correspondiente como certificados de origen, solicitud de registro, documentos de importación y pago de derechos de trámite.

- **Licencia Municipal de Funcionamiento:**

Es una autorización que otorgan a las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado. Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, la municipalidad evaluará los siguientes aspectos:

 - Zonificación y Compatibilidad de uso.
 - Informe de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil.

- **Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones:**

Documento que valida el resultado de la realización de una Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil, a través del cual se verifica el cumplimiento de las condiciones de seguridad en defensa civil establecidas en la normativa vigente.

7.4 Determinación de la localización óptima

Según la Tabla 71, Factores críticos para determinar Ubicación, se determina que el lugar óptimo para implementar el proyecto es en el Centro de Lima.

Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales

En este capítulo se desarrollará todo lo relacionado a los aspectos organizacionales puntualizando el recurso humano necesario, las funciones y la asignación de personal de la empresa, con el cual se llevará a cabo la puesta en marcha y consiguiente funcionamiento de la empresa propuesta.

8.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada

García y Dolan (1997) definen la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, equivalente al concepto de personalidad a escala individual”.¹⁷ Es decir que la cultura organizacional determina la forma en la cual funciona una empresa, por lo que se considera un pilar importante en la medida que puede brindar competitividad a la entidad frente a la competencia.

La empresa nueva debe desarrollar una adecuada cultura organizacional que permita contribuir al logro de los objetivos y éxito a través de un direccionamiento de la visión, misión y principios con la razón de ser de la empresa.

8.1.1 Visión

Ser el principal distribuidor de material médico orientado al tratamiento de quemaduras.

8.1.2 Misión

¹⁷ GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Definición de Cultura Organizacional*. Recuperado de <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>

Ser socio estratégico del cuerpo médico dedicado al tratamiento de pacientes con quemaduras, a través de la representación de material médico que brinde soluciones efectivas y eficientes para este fin, además de otorgar capacitaciones especializadas del uso y manejo de estos materiales por medio de nuestro personal especialista en el rubro.

8.1.3 Principios

Los principales principios que impulsan el presente plan son:

- **Responsabilidad:** Capacidad para toma de decisiones responsables
- **Calidad:** Excelencia que diferencia los productos de los actuales en el mercado
- **Compromiso con el ser humano:** Los materiales que se comercializan contribuyen al cuidado de la salud del ser humano, dando integridad

8.2 Formulación de Estrategias del Negocio

Luego del análisis del mercado, se ha decidido que la mejor estrategia para el ingreso al mercado será la del Liderazgo en Costos, con la cual se busca superar el desempeño del competidor directo Jelonet y de los competidores indirectos o sustitutos de gasas simples.

Para mantener esta estrategia se necesita mejorar continuamente la eficiencia en comprar y vender, buscar alianzas estratégicas con el proveedor para mantener costos y de ser el caso proponer aumentos progresivos de las compras con descuentos por volúmenes, este mismo proceso para los distribuidores, mejora de costos por mayores volúmenes de distribución.

Desde sus inicios, la empresa va a realizar todos los esfuerzos necesarios para ingresar al mercado potencial cubierto en gran medida por las gasas Jelonet, quienes son las que lideran el mercado. La idea es: Captar un porcentaje de este mercado y

desplazar a la competencia directa e indirecta con un producto de muy parecidas características, pero de bajo precio.

8.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas

Entre las principales ventajas competitivas críticas citamos las siguientes:

- ✓ Los productos son de costo menor al promedio de la industria y cuentan con alta calidad.
- ✓ El personal cuenta con conocimiento de la industria y de los productos.

8.4 Diseño de la estructura organizacional deseada

Para el diseño de la estructura organizacional se han identificado los puestos necesarios para cumplir con el ejercicio de las funciones los cuales se señalan a continuación:

- Administrador General
- Visitadores / promotores médicos
- Asistente Administrativo - Facturador
- Almacenero
- Contaduría (será llevada de forma externa)
- Limpieza y vigilancia (trabajadas mediante empresas Outsourcing)

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa en la Figura 54.

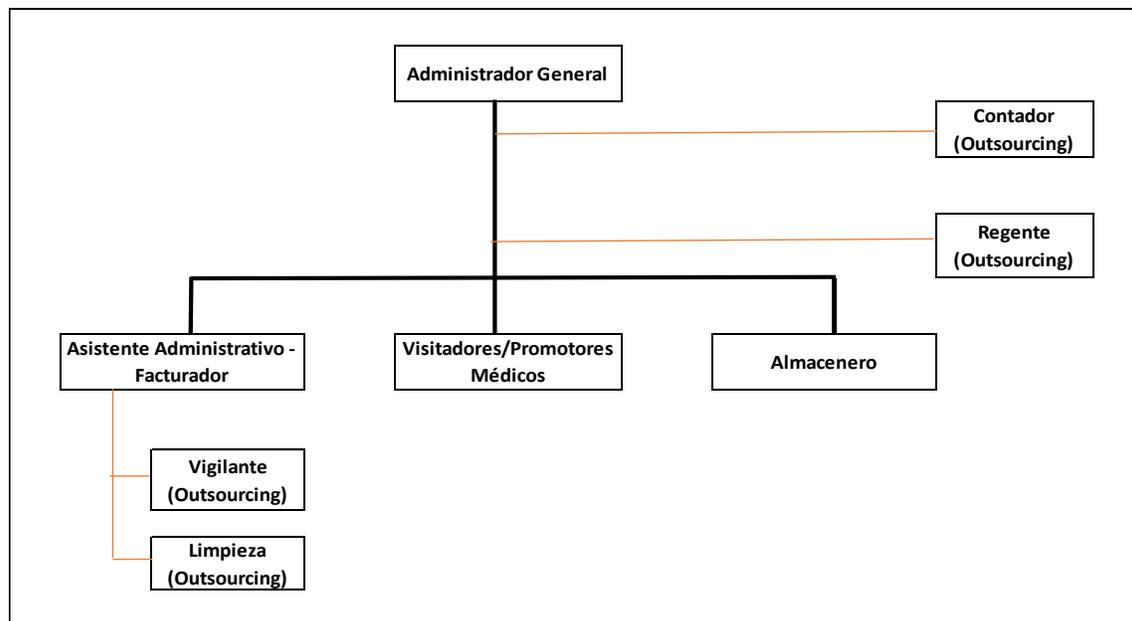


Figura 54. Organigrama de la Empresa

8.5 Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación, se presentan los perfiles y descripción de puestos:

- Administrador General (ver Tabla 72)

Tabla 72

Perfil del Puesto: Administrador General

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ADMINISTRADOR GENERAL
Jefe Inmediato	Junta de Socios
Número de personas a su cargo	Seis personas
Función General	Dirigir la empresa
Funciones Específicas	
1. Coordinar y supervisar las operaciones de la empresa.	
2. Elaborar estrategias para la mejora el desempeño de la Cía.	
3. Generar reportes y presentarlos a los socios.	
4. Monitorear al personal a su cargo.	
5. Coordinar y supervisar las operaciones de venta.	
6. Revisión de información financiera	
7. Otras relacionadas a su cargo.	
Carrera	Administración o carreras afines
Sueldo Base	S/8,000.00
Conocimiento	Gestión administrativa, manejo de personal a su cargo, conocimiento del negocio de venta de material médico o afines y comprensión de EEFF y experiencia en ventas.
Competencias	Compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación.
Requisitos de Experiencia	Ocho (8) años de experiencia en el sector salud en cargos de similar posición.

- Visitadores/ Promotor Médicos (ver Tabla 73).

Tabla 73

Perfil del Puesto Visitador/Promotor Médico

DENOMINACIÓN DEL CARGO	PROMOTOR MÉDICO
Jefe Inmediato	Administrador General
Número de personas a su cargo	Ninguna
Función General	Realizar visitas a clientes para impulsar la venta.
Funciones Específicas	
1. Impulsar la venta del producto a la cartera de clientes asignada.	
2. Generar reportes con las ventas realizadas.	
3. Captar nuevos clientes.	
5. Otras relacionadas a su cargo.	
Estudios	Técnicos en Enfermería
Sueldo Base	S/2000.00 + Comisión
Conocimiento	Conocimiento del negocio y experiencia en promoción de ventas.
Competencias	Empatía, responsabilidad, comunicación y planeación.
Requisitos de Experiencia	Cinco (3) años de experiencia en el sector salud en cargos de similar posición.
Conocimiento	Gestión administrativa, manejo de personal a su cargo, conocimiento del negocio de venta de material médico o afines y comprensión de EEFF y experiencia en ventas.
Competencias	Compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación.
Requisitos de Experiencia	Ocho (8) años de experiencia en el sector salud en cargos de similar posición.

- Asistente Administrativo (ver Tabla 74).

Tabla 74

Perfil del Puesto Asistente Administrativo

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO – FACTURADOR
Jefe Inmediato	Administrador General
Número de personas a su cargo	Ninguna
Función General	Emitir facturas y control documentario
Funciones Específicas	
1. Emitir facturas por la venta de productos y entregarlos oportunamente las facturas	
2. Llevar el archivo documentario	
3. Supervisar al vigilante y personal de limpieza.	
4. Recepción de personas y entrega de documentos.	
5. Otras relacionadas a su cargo.	
Estudios	Secretariado
Sueldo Base	S/1,800.00
Conocimiento	Excel a nivel básico Word a nivel básico
Competencias	Responsabilidad, orden y puntualidad
Requisitos de Experiencia	Un año de experiencia previa trabajando en cargos similares.
Requisitos de Experiencia	Ocho (8) años de experiencia en el sector salud en cargos de similar posición.

- Almacenero (ver Tabla 75).

Tabla 75

Perfil del Puesto Almacenero

DENOMINACIÓN DEL CARGO	ALMACENERO
Jefe Inmediato	Administrador General
Número de personas a su cargo	Ninguna
Función General	Almacenar el producto
Funciones Específicas	
1. Responsable del monitoreo y control del almacén	
2. Llevar archivo del inventario (Kardex)	
3. Participación en tomas de inventario	
4. Otras relacionadas a su cargo.	
Estudios	Técnico en Administración
Sueldo Base	S/1500.00
Conocimiento	Excel a nivel básico Word a nivel básico
Competencias	Responsabilidad, orden y puntualidad
Requisitos de Experiencia	Un año de experiencia previa trabajando en cargos similares.

8.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

La empresa inicialmente contará con 6 trabajadores y las remuneraciones otorgadas se efectuarán de acuerdo con el mercado, como se muestra en la Tabla 76 sólo se propone otorgar incentivos a los promotores de ventas correspondiente al 2.5 por ciento de la venta cobrada adicional al sueldo base estipulado.

Tabla 76

Detalle de Remuneraciones Otorgadas

Puesto	Costo	Gasto	Cantidad	Sueldo Base	Sueldo variable	Comisión	Planilla	BONO	Carga social y otros (45%)
Administrador General	CF	Adm	1	8,000	NO	-	SI		11,600
Promotor de Ventas	CF	Vta	3	2,000	SI	2.00%	SI		8,700
Almacenero	CF	Vta	1	1,500	NO		SI		2,175
Secretaria / Recepcionista	CF	Adm	1	1,800	NO		SI		2,610
			6						25,085

La contabilidad será llevada de forma externa por 1 contador independiente colegiado.

La limpieza y vigilancia serán trabajadas mediante empresas “Outsourcing”, necesitando 1 de limpieza y 1 de vigilante turno de día y 1 en el turno de la noche.

8.7 Política de recursos humanos

La política de recursos humanos se enfocará en obtener el bienestar de todos los colaboradores de la empresa con el fin de lograr la ejecución satisfactoria de sus funciones para cumplir los objetivos organizacionales, lo cual permite la continuidad de la empresa.

Política de Remuneraciones: A cada colaborador se le evaluará y retribuirá conforme a su puesto y rendimiento sin que exista preferencia por alguno. Así mismo se otorgarán los beneficios según ley tales como vacaciones, CTS, gratificaciones entre otros. Adicionalmente cada trabajador estará contratado bajo el régimen de 5ta. categoría salvo contabilidad, limpieza y vigilancia los cuales serán terciarizados.

Política de mobiliario óptimo: La empresa brindará ambientes seguros y cómodos dentro de sus instalaciones para la realización óptima de las funciones propias de cada colaborador.

Capítulo IX: Planificación Financiera

Este capítulo tiene por finalidad identificar y calcular las inversiones, así como también mostrar el financiamiento y los presupuestos de ingresos y gastos. Se presentará también la proyección de los Estados Financieros principales y del flujo de caja con respecto al tiempo de operación del presente proyecto.

9.1 La Inversión

Acá se muestran todos aquellos bienes utilizados en la operatividad del negocio, tales como mobiliario, equipos para mantener los productos en el almacén, los mismos que están sujetos a depreciación.

9.1.1 Inversión pre-operativa

Esta inversión representa el primer desembolso hasta que el Proyecto entra en funcionamiento. Durante la vida pre-operativa el Proyecto sólo tiene desembolsos sin generar ingresos, por cuanto no hay venta. Esta inversión es necesaria para implementar el negocio, se clasifica en dos rubros importantes:

- **Equipos:** Conformado por los activos que servirán para implementar el almacén, así como la obra civil para poner en funcionamiento el almacén. En la Tabla 77 se muestra el detalle de esta inversión.
- **Intangibles:** Conjunto de bienes que se consideran necesario para la implementación del negocio tales como: gastos pre-operativos y el programa de cómputo. El detalle se muestra en la Tabla 78.

Tabla 77

Inversión Pre-Operativa: Equipos (Expresado en Soles)

<u>INVERSIÓN ACTIVO FIJO</u>	TOTAL	SUB TOTAL	IGV
EDIFICACIONES - CONSTRUCCIONES			
Obras civiles, acondicionamiento del local			
Cableado electrico	2,000	1,695	305
Cambio de ventanas	2,500	2,119	381
Tabiqueria en drywall	7,500	6,356	1,144
Correccion de pisos	3,500	2,966	534
Instalacion de alfombras	2,400	2,034	366
Pintura en General	3,250	2,754	496
	21,150	17,924	3,226
EQUIPOS DIVERSOS			
Laptop	8,000	6,780	1,220
Impresora	600	508	92
Equipo de Aire acondicionado 12000 BTU	4,200	3,559	641
Proyector 3000 lúmenes	2,000	1,695	305
Equipo de Aire acondicionado 12000 BTU	1,400	1,186	214
Equipo deshumedecedor 20 lt/día	700	593	107
Equipo de Aire acondicionado 24000 BTU	5,000	4,237	763
Anaqueles de 11 x 2.5 x 0.3 (a medida)	17,500	14,831	2,669
Mesa de directorio (6 posiciones)	3,000	2,542	458
	42,400	35,932	6,468
<u>TOTAL INVERSIÓN ACTIVO FIJO</u>	63,550	53,856	9,694

Tabla 78

Inversión Pre-Operativa: Intangibles (Expresado en Soles)

<u>INVERSIÓN INTANGIBLES</u>						
	ÁREA	Q	P.U.	TOTAL	SUB TOTAL	IGV
<u>PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN</u>						
Software Integrado de manejo de almacenes y facturación (Visual Fac)		1	4,500	4,500	3,814	686
<u>GASTOS PRE-OPERATIVOS</u>						
<u>Muebles y Enseres</u>						
Escritorio de oficina	Oficina Administra	3	400	1,200	1,017	183
Silla Giratoria	Oficina Administra	3	170	510	432	78
Silla Acolchada	Oficina Administra	2	80	160	136	24
Silla Giratoria	Sala de reuniones	8	170	1,360	1,153	207
Ecran 90"	Sala de reuniones	1	200	200	169	31
Mueble auxiliar	Sala de reuniones	1	150	150	127	23
<u>Gastos de Constitución y Habilitación</u>						
Inscripción en SUNARP (Acto constitutivo)		1	700	700	700	-
<u>Herramientas</u>						
Thermohigrometros digital	Almacén	4	70	280	237	43
Estoca Hidráulica	Almacén	1	600	600	508	92
Escaleras tijeral de aluminio	Almacén	2	200	400	339	61
<u>Gastos de Administración</u>						
Equipos telefónicos celulares para personal adm.	Todas las áreas	2	90	180	153	27
Equipos telefónicos fijos en oficina	Todas las áreas	4	129	516	437	79
Router y acceso a internet	Todas las áreas	1	120	120	102	18
Certificado de INDECI (Inspección Multidisciplinaria)		1	2,902	2,902	2,902	-
Seguridad Ocupacional		1	500	500	500	-
Registro DIGEMID		1	1,200	1,200	1,200	-
BPA(Diagnostico e inscripción)		1	1,300	1,300	1,300	-
Licencia de funcionamiento		1	1,423	1,423	1,423	-
<u>Seguridad y Salud Ocupacional</u>						
Detectores de humo		7	90	630	534	96
Extintores		5	250	1,250	1,059	191
<u>Gastos Marketing Y Publicidad</u>						
Dominio y correo		1	1,000	1,000	847	153
Desarrollo pagina web		1	700	700	593	107
Equipos telefónicos celulares personal de campo	Todas las áreas	7	120	840	712	128
Publicaciones en revistas especializadas		1	5,000	5,000	4,237	763
Adelanto alquiler LOCAL		2	4,500	9,000	7,627	1,373
Alquiler tres meses por DIGEMID		3	4,500	13,500	11,441	2,059
Servicio regente tres meses previos al inicio de operación		3	1,271	3,814	3,232	582
Encartes y catalogos		1	3,500	3,500	2,966	534
Eventos, participaciones con especialistas		1	20,000	20,000	16,949	3,051
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS				72,935	63,034	9,901
TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLES				77,435	66,847	10,588

9.1.2 Inversión en capital de trabajo

El Capital de trabajo toma en cuenta los recursos necesarios para atender las operaciones de importación y comercialización de los productos a ofrecer. Es el monto inicial del dinero que se requiere para dar inicio al funcionamiento del presente proyecto.

Desde el momento que se solicita la mercadería y se pagan los sueldos, se incurren en una serie de gastos que deben ser cubiertos por el capital de trabajo, así no obtengan ingresos aún por la venta de los productos. El capital de trabajo debe financiar todos los requerimientos que tiene el proyecto para producir el bien final hasta el punto en que la empresa sea capaz de generar suficientes recursos para financiar sus operaciones.

Para el cálculo de la inversión en capital de trabajo se ha empleado el Método del déficit acumulado máximo, el cual toma el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de ingresos y egresos. Se muestra el detalle en la Tabla 79.

Tabla 79

Inversión en Capital de Trabajo (Expresado en Soles)

FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO												
Expresado en Soles												
Metodo determinación capital de trabajo: DEFICIT ACUMULADO MÁXIMO												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS												
Cobranzas	-				119,730	119,730	119,730	119,730	119,730	119,730	119,730	119,730
EGRESOS												
Importación Mercadería	-145,375	-	-96,916	-	-96,916	-	-96,916	-	-96,916	-	-82,730	-
Remuneraciones	-17,027	-23,769	-27,447	-27,447	-27,447	-27,447	-27,447	-27,447	-27,447	-27,447	-27,447	-27,447
Gasto de Administración	-25,534	-12,537	-11,947	-11,947	-11,947	-11,947	-12,950	-11,947	-11,947	-11,947	-11,947	-11,947
Gasto de Ventas	-9,718	-8,418	-14,405	-14,405	-14,405	-14,405	-14,405	-14,405	-14,405	-14,405	-14,405	-7,297.36
Inversión AF												
Inversión Intangible												
Pago adelantado I.Rta.				-1,522	-1,522	-1,522	-1,522	-1,522	-1,522	-1,522	-1,522	-1,522
Impuestos		-	-	-	-	-	-	-	-7,265	-88	-14,275	-88
Total Egresos	-197,654	-44,724	-150,715	-55,321	-152,237	-55,321	-153,240	-55,321	-159,502	-55,409	-152,325	-48,302
Saldo de caja	-197,654	-44,724	-150,715	-55,321	-32,507	64,409	-33,510	64,409	-39,772	64,321	-32,595	71,429
Saldo Acumulado	-197,654	-242,378	-393,093	-448,414	-480,920	-416,511	-450,021	-385,612	-425,383	-361,062	-393,658	-463,214

9.1.3 Costo del proyecto

El costo del proyecto se ha determinado en base a los siguientes rubros:

- Inversión en activo Fijo
- Inversión en Intangibles
- Inversión de Capital de Trabajo

Este Costo se aprecia en la Tabla 80: Inversión Total

Tabla 80

Costo del Proyecto: Inversión Total (Expresado en Soles)

Item	Detalle de la Inversión	Importe (soles)
1	Inversión en Activo Fijo	63,550
2	Inversión en Intangibles	77,435
3	Inversión en Capital de Trabajo	480,920
Costo de Inversión del Proyecto		621,906

9.1.4 Inversiones futuras.

El presente trabajo no prevé inversiones futuras, la inversión inicial contempla la capacidad de los almacenes para los 5 años y la vida útil de los equipos.

9.2 Financiamiento

9.2.1 Endeudamiento y condiciones

Después de varias evaluaciones y de acuerdo con la realidad del proyecto se ha tomado la decisión de financiar el proyecto con aporte de los socios al 100%.

No se contará con préstamos bancarios, puesto que al ser una empresa nueva no se califica para el otorgamiento de un crédito en el sistema bancario.

9.2.2 Capital y costo de oportunidad

Se busca que el presente proyecto sea rentable y sostenible en el tiempo, por lo que se debe evaluar el costo de oportunidad (COK), el cual es la tasa mínima de rendimiento que requieren los accionistas por el capital invertido.

De acuerdo con la teoría, el mejor modelo para determinar el costo de oportunidad de la inversión es el CAPM. Estas siglas significan en inglés: *Capital Asset Pricing Model*, que es traducido como *modelo de valoración de activos*.

El modelo de CAPM es manejado como herramienta para lograr conocer el costo de oportunidad de una inversión, y se basa en el rendimiento de valores similares que se ofrecen en los mercados de capitales. Dicho modelo es aplicable del mismo modo en los países emergentes dentro de los cuales se encuentra Perú.

Los cálculos se pueden ver en la Tabla 81.

Tabla 81
Costo de Oportunidad del Capital (COK)

COSTO DE OPORTUNIDAD COK (MODELO CAPM)	
Prima de Riesgo	5.98%
RF = Tasa libre de riesgo USA (T-Bonds)	2.85%
Beta desapalancada	0.83
%D	0%
%E	100%
Riesgo país	1.30%
Impuesto a la renta	29.50%
Inflación Promedio USA/ Inflación Promedio Perú	1.59
$\beta_{proy} = \beta_a \left[1 + \frac{D}{E} \times (1 - t) \right]$	
COK (USD)	9.12%
COK de la Empresa	17.00%

Nota.

Rf= tasa de libre riesgo / es la tasa de mercado efectiva en títulos del gobierno de EEUU

Rm = Riesgo de mercado

Rm - Rf = Prima por riesgo de mercado: Premio por el riesgo.

- Damodaran <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>
Tasa del tesoro USA
Damodaran <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
Diario Gestion <http://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-peru-subio-punto-basico-1-30-puntos-porcentuales-230458>
Sunat <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta>
CAPM= RF+B (RF-RM)+Riesgo país
COK (USD) + (Inflación promedio de USA / inflación promedio de Perú) + 2.5%
Beta Apalancado = Beta desapalancado * [(1+D/E) * (1-T)]

9.2.3 Costo de capital promedio ponderado

No aplica para el presente proyecto porque el financiamiento es propio. Tampoco se ha contemplado durante los 5 años de análisis la distribución de dividendos entre los accionistas.

9.3 Presupuestos Base

Este punto se refiere al presupuesto total del proyecto, el cual se presenta punto por punto líneas abajo

9.3.1 Presupuesto de ventas

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercado se ha elaborado el presupuesto de ventas para el presente proyecto, el cual se presenta en la Tabla 82.

Para el presente presupuesto se ha tomado en cuenta los precios de venta de los tres productos en los 3 grandes grupos de ventas: hospitales, distribuidores y clínicas privadas. Así como la participación en la venta de cada uno, puesto que manejan precios de venta diferentes.

También el cuadro presenta el detalle de las comisiones por año y el porcentaje de crecimiento determinado en el pronóstico de ventas.

Tabla 82

Presupuesto de Ventas

VENTAS

Expresado en soles	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades																	
Gasas parafinadas	-	-	25,792	25,792	25,792	25,792	25,792	25,792	25,792	25,792	25,792	25,792	257,921	309,506	386,882	502,946	678,977
Guantes de látex	-	-	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	322,402	386,882	483,602	628,683	848,721
Gasas simples	-	-	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	32,240	322,402	386,882	483,602	628,683	848,721
Valor Venta																	
Gasas parafinadas 1.85	-	-	26,721	26,721	26,721	26,721	26,721	26,721	26,721	26,721	26,721	26,721	267,206	320,648	400,810	521,052	703,420
Guantes de látex 1.10	-	-	19,860	19,860	19,860	19,860	19,860	19,860	19,860	19,860	19,860	19,860	198,600	238,319	297,899	387,269	522,812
Gasas simples 0.50	-	-	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	90,273	108,327	135,409	176,031	237,642
Gasas parafinadas 1.70	-	-	12,277	12,277	12,277	12,277	12,277	12,277	12,277	12,277	12,277	12,277	122,770	147,325	184,156	239,402	323,193
Guantes de látex 1.00			9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	9,027	90,273	108,327	135,409	176,031	237,642
Gasas simples 0.40			3,611	3,611	3,611	3,611	3,611	3,611	3,611	3,611	3,611	3,611	36,109	43,331	54,163	70,412	95,057
Gasas parafinadas 2.70			11,142	11,142	11,142	11,142	11,142	11,142	11,142	11,142	11,142	11,142	111,422	133,707	167,133	217,273	293,318
Guantes de látex 1.30			6,706	6,706	6,706	6,706	6,706	6,706	6,706	6,706	6,706	6,706	67,060	80,471	100,589	130,766	176,534
Gasas simples 0.60			3,095	3,095	3,095	3,095	3,095	3,095	3,095	3,095	3,095	3,095	30,951	37,141	46,426	60,354	81,477
Venta S/			101,466	1,014,662	1,217,596	1,521,993	1,978,590	2,671,095									
Facturación			119,730	1,197,302	1,436,763	1,795,952	2,334,737	3,151,892									
Comisión de Ventas			2,537	25,367	30,440	38,050	49,465	66,777									
													Var. vent / año	20%	25%	30%	35%

9.3.2 Presupuesto de costos de producción

No aplica por ser una empresa netamente importadora.

9.3.3 Presupuesto de compras

Para el presupuesto de compras se ha considerado el ciclo de compras del producto en el siguiente flujo (ver Figura 55).

Este diagrama explica el proceso de compra, el cual se trata de una importación desde la India hasta la llegada a los almacenes.

La política de fabricación de los proveedores de la India requiere que la orden sea colocada con 20 días de anticipación. El tránsito por vía marítima tiene una duración de 30 días aproximado, el cual es el tiempo promedio de este tipo de travesías. Los tramites de aduanas requieren una previsión de 10 días en promedio debido a los procesos propios de desaduanaje. Transcurridos estos plazos, la mercadería queda disponible en los almacenes para la comercialización.

En la Tabla 83 se muestran los costos de importación de cada uno de los productos a comercializar, entre ellos el costo del proveedor del exterior sumado a los impuestos en aduanas (Ad Valorem), los gastos de aduanas: estiba, comisión de agente y manipuleo. También considera el flete (puesto almacén final) y seguro de la mercadería durante todo el trayecto.

En la Tabla 84 se detalla las compras que se efectuarán en los 5 años de cada uno de los productos a comercializar, este proviene de la Tabla 85 Kardex.

Cada cuadro contiene información detallada por producto y de forma consolidada.

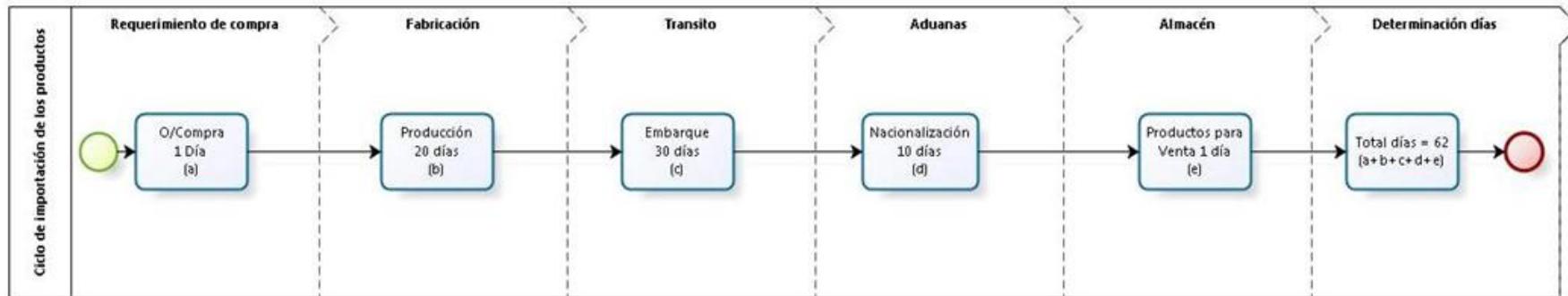


Figura 55. Diagrama de flujo para la compra de mercadería en el exterior - INDIA

Tabla 83

Costos de Nacionalización (Expresado en soles)

INCOTERM	Gasa Parafinada	Guantes	Gasa Simple
FOB	0.5600	0.6078	0.1500
AD VALOREM	0.0343	0.0115	0.0092
GASTOS ADUANA	0.0090	0.0030	0.0024
FLETE	0.0112	0.0037	0.0030
SEGURO	0.0006	0.0002	0.0002
TOTAL	0.6151	0.6262	0.1648
IGV	0.1029	0.1101	0.0276
Costo Total	0.7180	0.7362	0.1924

Tabla 84

Presupuesto de Compras

Gasa Parafinada

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Unidades	77,376		51,584		51,584		51,584		51,584		51,584		335,296
Egreso caja	55,558	-	37,039	-	37,039	-	37,039	-	37,039	-	37,039	-	240,751
Costo	47,594	-	31,729	-	31,729	-	31,729	-	31,729	-	31,729	-	206,241
IGV COMPRA	7,964	-	5,309	-	5,309	-	5,309	-	5,309	-	5,309	-	34,510

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	335,296	309,506	386,882	502,946	678,977
Egreso caja	240,751	222,233	277,791	361,127	487,522
Costo	206,241	190,377	237,971	309,362	417,639
IGV COMPRA	34,510	31,856	39,819	51,765	69,883

Guantes

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Unidades	96,721		64,480		64,480		64,480		64,480		64,480		419,121
Egreso caja	71,211	-	47,473	-	47,473	-	47,473	-	47,473	-	47,473	-	308,577
Costo	60,562	-	40,374	-	40,374	-	40,374	-	40,374	-	40,374	-	262,433
IGV COMPRA	10,649	-	7,099	-	7,099	-	7,099	-	7,099	-	7,099	-	46,144

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	419,121	386,882	483,602	628,683	848,721
Egreso caja	308,577	284,841	356,051	462,866	624,868
Costo	257,801	237,971	297,464	386,703	522,048
IGV COMPRA	43,138	39,819	49,774	64,707	87,354

Gasa Simple

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Unidades	96,721		64,480		64,480		64,480		64,480		64,480		419,121
Egreso caja	18,607	-	12,404	-	12,404	-	12,404	-	12,404	-	12,404	-	80,629
Costo	15,940	-	10,626	-	10,626	-	10,626	-	10,626	-	10,626	-	69,071
IGV COMPRA	2,667	-	1,778	-	1,778	-	1,778	-	1,778	-	1,778	-	11,558

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	419,121	386,882	483,602	628,683	848,721
Egreso caja	80,629	74,427	93,033	120,944	163,274
Costo	257,801	237,971	297,464	386,703	522,048
IGV COMPRA	43,138	39,819	49,774	64,707	87,354

CONSOLIDADO

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Unidades	270,818	-	180,544	-	180,544	-	180,544	-	180,544	-	180,544	-	1,173,538
Egreso caja	145,375	-	96,916	-	96,916	-	96,916	-	96,916	-	96,916	-	629,956
Costo	124,095	-	82,730	-	82,730	-	82,730	-	82,730	-	82,730	-	537,744
IGV COMPRA	21,280	-	14,186	-	14,186	-	14,186	-	14,186	-	14,186	-	92,212

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Unidades	1,173,538	1,115,509	1,257,366	1,615,231	2,156,381
Egreso caja	629,956	581,500	726,875	944,937	1,275,664
Costo	537,744	666,319	832,898	1,082,768	1,461,735
IGV COMPRA	92,212	111,494	139,368	181,178	244,591

9.3.4 Presupuesto de costo de ventas

El costo de ventas comprende el costo de importación y el costo de las muestras que entregarán los promotores / visitantes.

De acuerdo con lo indicado en el capítulo de estrategia de precios, se indicaron los costos de importación que permite determinar este costo.

El costo de ventas se determina reconociendo todos los costos imputados para la realización de la venta, los cuales se determinan mediante el uso del kárdex con un método de evaluación de costo promedio, que se mostrará en la Tabla 85.

Tabla 85

Kárdex

UNIDADES - GASA PARAFINADA													
Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Stock inicial	-		-	51,429	25,482	51,119	25,172	50,809	24,862	50,499	24,552	50,188	
Compras	-		77,376	-	51,584		51,584		51,584		51,584		283,712
Ventas	-		-25,792	-25,792	-25,792	-25,792	-25,792	-25,792	-25,792	-25,792	-25,792	-25,792	-257,921
Promoción	-	-	-129	-129	-129	-129	-129	-129	-129	-129	-129	-129	-1,290
Merma	-	-	-26	-26	-26	-26	-26	-26	-26	-26	-26	-26	-260
Stock final	-	-	51,429	25,482	51,119	25,172	50,809	24,862	50,499	24,552	50,188	24,241	24,241.3
VALORIZADO													
Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Stock inicial	-	-	-	31,634	15,674	31,443	15,483	31,252	15,292	31,062	15,102	30,871	
Compras	-	-	47,594	-	31,729	-	31,729	-	31,729	-	31,729	-	174,511
Ventas	-	-	-15,865	-15,865	-15,865	-15,865	-15,865	-15,865	-15,865	-15,865	-15,865	-15,865	-158,647
Promoción (muestras)	-	-	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-793
Merma	-	-	-16	-16	-16	-16	-16	-16	-16	-16	-16	-16	-160
Stock final		-	31,634	15,674	31,443	15,483	31,252	15,292	31,062	15,102	30,871	14,911	14,911

Nota. El Kardex considera una merma del 0.1%

UNIDADES - GUANTES													
Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Stock inicial	-		-	64,288	31,855	63,901	31,468	63,515	31,082	63,129	30,695	62,742	
Compras	-		96,721		64,480		64,480		64,480		64,480		354,641
Ventas	-		-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-322,402
Promoción	-	-	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-1,610
Merma	-	-	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-320
Stock final	-	-	64,288	31,855	63,901	31,468	63,515	31,082	63,129	30,695	62,742	30,309	30,309.0

VALORIZADO

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Stock inicial	-	-	-	40,254	19,946	40,012	19,704	39,770	19,462	39,528	19,220	39,286	
Compras	-	-	60,562	-	40,374	-	40,374	-	40,374	-	40,374	-	222,058
Ventas	-	-	-20,187	-20,187	-20,187	-20,187	-20,187	-20,187	-20,187	-20,187	-20,187	-20,187	-201,872
Promoción (mue)	-	-	-101	-101	-101	-101	-101	-101	-101	-101	-101	-101	-1,008
Merma	-	-	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-200
Stock final	-	-	40,254	19,946	40,012	19,704	39,770	19,462	39,528	19,220	39,286	18,978	18,978

UNIDADES - GASAS SIMPLES

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Stock inicial	-		-	64,288	31,855	63,901	31,468	63,515	31,082	63,129	30,695	62,742	
Compras	-		96,721		64,480		64,480		64,480		64,480		354,641
Ventas	-		-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-32,240	-322,402
Promoción	-	-	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-161	-1,610
Merma	-	-	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-320
Stock final	-	-	64,288	31,855	63,901	31,468	63,515	31,082	63,129	30,695	62,742	30,309	30,309.0

VALORIZADO

Concepto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
Stock inicial	-	-	-	10,595	5,250	10,531	5,186	10,467	5,122	10,404	5,059	10,340	
Compras	-	-	15,940	-	10,626	-	10,626	-	10,626	-	10,626	-	58,445
Ventas	-	-	-5,313	-5,313	-5,313	-5,313	-5,313	-5,313	-5,313	-5,313	-5,313	-5,313	-53,132
Promoción (muestras)	-	-	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-265
Merma	-	-	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-53
Stock final	-	-	10,595	5,250	10,531	5,186	10,467	5,122	10,404	5,059	10,340	4,995	4,995

CONSOLIDADO - VALORIZADO													
Stock inicial	-	-	-	82,483	40,869	81,986	40,373	81,490	39,877	80,993	39,380	80,497	-
Compras	-	-	124,096	-	82,730	-	82,730	-	82,730	-	82,730	-	455,015
Ventas	-	-	-41,365	-41,365	-41,365	-41,365	-41,365	-41,365	-41,365	-41,365	-41,365	-41,365	-413,651
Promoción (muestras)	-	-	-207	-207	-207	-207	-207	-207	-207	-207	-207	-207	-2,067
Merma	-	-	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-413
Stock final	-	-	82,483	40,869	81,986	40,373	81,490	39,877	80,993	39,380	80,497	38,884	38,884

En función a la valorización de los costos reflejados en el kárdex, se determina el costo de ventas (ver Tabla 86).

Tabla 86

Costo de Ventas

COSTO DE VENTA

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercaderia	-	-	41,365	41,365	41,365	41,365	41,365	41,365	41,365	41,365	41,365	41,365	413,651	496,381	620,476	806,619	1,088,935
Merma	-	-	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	413	497	621	807	1,089
Totales	-	-	41,406	41,406	41,406	41,406	41,406	41,406	41,406	41,406	41,406	41,406	414,064	496,878	621,097	807,426	1,090,024

9.3.5 Presupuesto de gastos administrativos

Para la formulación del presupuesto de gastos administrativos se ha clasificado en los principales rubros de la puesta en marcha del presente plan de negocios como son:

- Remuneraciones
- Alquileres
- Tributos
- Mantenimiento y reparaciones
- Otros

El detalle de estos gastos se muestra en la Tabla 87, para el primer año de manera mensual y para los siguientes anualizado.

El gasto más significativo de este presupuesto está conformado por los costos de alquiler, seguido por las remuneraciones.

Tabla 87

*Gastos Administrativos***GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Expresado en Soles

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	13,993	16,385	16,385	16,385	16,385	16,385	16,385	16,385	16,385	16,385	16,385	16,385	194,228	202,519	236,284	243,372	250,673
Honorarios													-				
Outsourcing Contable y RRHH	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Legal y tributaria	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,300	3,708	3,819	3,934	4,052
Limpieza	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Vigilancia		2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	2,119	23,305	26,186	26,972	27,781	28,615
Seguridad ocupacional		500											500	515	530	546	563
BPA(Diagnostico e inscripción)	1,300												1,300				
Mantenimiento y reparaciones													-				
Local - Pintura													-	2,119	-	2,246	-
Equipos de computo	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Local		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2,750	3,000	3,090	3,183	3,278
Manto Aire Ac								350					350	361	371	382	394
Recarga extintores								500					500	515	530	546	563
Alquileres													-				
Local	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000	55,620	55,620	57,289	57,289
Adelanto	4,500												4,500				
Servicio de tercero													-				
Energía eléctrica	200	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,050	4,326	4,456	4,589	4,727
Gas													-				
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
Teléfono e internet	692	466	466	466	466	466	466	466	466	466	466	466	5,819	5,761	5,934	6,112	6,295
Otros Servicios													-				
Gastos Bancarios	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	865	891	918	945
Tributos													-				
Licencia de funcionamiento	1,423												1,423				
Arbitrios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Gestión													-				
Seguros	5,085												5,085	5,238	5,395	5,557	5,723
Licencias web	424												424	437	450	463	477
Utiles de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,236	1,273	1,311	1,351
Seguridad y Salud Ocup.													-				
Detectores de humo	534												534		534		534
Extintores	1,059												1,059		1,059		1,059
Totales	35,879	27,040	26,540	26,540	26,540	26,540	27,390	26,540	26,540	26,540	26,540	26,540	329,166	337,125	372,670	384,455	393,550

9.3.6 Presupuesto de marketing y ventas

Los Gastos de MKT y Ventas se han clasificado en gastos relacionados con publicidad, distribución y remuneraciones.

La Tabla 88 muestra en forma mensual el primer año y consolidada los siguientes.

Tabla 88

*Gastos de Marketing y Ventas***GASTOS DE VENTAS**

Expresado en Soles

CONCEPTOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	4,350	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	8,700	100,050	107,532	110,758	114,081	117,503
Comisión de ventas	-	-	2,537	2,537	2,537	2,537	2,537	2,537	2,537	2,537	2,537	2,537	25,367	30,440	38,050	49,465	66,777
Costo social Comisión	-	-	1,141	1,141	1,141	1,141	1,141	1,141	1,141	1,141	1,141	1,141	11,415	13,698	17,122	22,259	30,050
Distribución													-	-	-	-	-
Gasto de Envío	-	-	4,059	4,059	4,059	4,059	4,059	4,059	4,059	4,059	4,059	4,059	40,590	48,704	60,880	79,144	106,844
Gastos Marketing Y Publicidad													-	-	-	-	-
Publicaciones en revistas especializadas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	5,085	6,356	8,263	11,155
Ecartes y catalogos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	3,559	4,449	5,784	7,808
Eventos, participaciones con especialistas	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	20,339	25,424	33,051	44,619
Honorarios													-	-	-	-	-
Dominio y correo	847												847	500	500	500	500
Desarrollo pagina web	593												593		1,186		1,424
CRM															2,592	2,722	2,858
Servicio de tercero													-	-	-	-	-
Teléfono e internet	-	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	3,729	4,271	4,485	4,709	4,944
Otros 1.5% sobre la venta		-	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	10,147	12,176	15,220	19,786	26,711
Muestras	-	-	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2,067	2,482	3,102	4,033	5,445
Serv. de regencia quimico farmaceutico	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	15,254	15,254	15,254	15,254	15,254
Mantenimiento permanente	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,085	5,085	5,085	5,085	5,085
Reposición de Equipos de almacén													-	-	-	-	-
Termohigrometros digital															237		
Estoca Hidráulica															508		
Escaleras tijeral de aluminio															339		
Gestión													-	-	-	-	-
Utiles de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Totales	12,586	15,834	24,792	276,344	270,385	312,871	365,524	448,435									

9.3.7 Presupuesto de gastos financieros

No aplica al no tener deuda.

9.4 Presupuestos de Resultados

Los estados financieros estimados del primer año y los proyectados hasta el 5to.año, muestran la posición financiera de la empresa, así como el uso de los fondos.

9.4.1 Estado de Resultados

Este estado financiero, muestra a utilidad neta de la operación a lo largo de los 5 años de operación. A través de él se pueden obtener las principales ratios de análisis financiero para la evaluación del proyecto. La Tabla 89 muestra estos datos detallados:

Tabla 89

Estado de Resultados Projectados

ESTADO DE RESULTADOS					
Expresado en soles					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,014,662	1,217,596	1,521,993	1,978,590	2,671,095
Costo Vtas	-414,064	-496,878	-621,097	-807,426	-1,090,024
Utilidad Bruta	600,598	720,718	900,896	1,171,165	1,581,071
% Utilidad / Venta	59%	59%	59%	59%	59%
Gasto administración	-329,166	-337,125	-372,670	-384,455	-393,550
Gasto de ventas	-276,344	-270,385	-312,871	-365,524	-448,435
Depreciación	-11,610	-11,610	-11,610	-11,610	-9,788
Utilidad de Operación	-16,522	101,598	203,745	409,576	729,298
% Utilidad Op / Vta	-2%	8%	13%	21%	27%
Gastos financieros					
Utilidad AI	-16,522	101,598	203,745	409,576	729,298
	-2%	8%	13%	21%	27%
Participación trab					
Impuesto a la renta	-	-29,971	-60,105	-120,825	-215,143
Utilidad DI	-16,522	71,627	143,640	288,751	514,155

9.4.2 Estado de Situación Financiera

Este Estado financiero nos muestra la posición de los Activos, Pasivos y Patrimonio de la empresa a través de los 5 años de operación. Que vienen a ser para el caso de los activos el conjunto de derechos y posesiones de la empresa, mientras que los pasivos son el conjunto de obligaciones y deudas que tiene la empresa con terceros y el patrimonio que es la deuda con los accionistas (ver Tabla 90).

Tabla 90

Estado de Situación Financiera Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA													
Expresado en soles													
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente													
Caja y Banco	480,920	158,692	256,410	371,531	644,506	1,128,090	Tributos		14,275	16,273	46,407	107,127	201,445
Cuentas Por Cobrar		239,460	239,461	299,325	389,123	525,315	Remuneraciones		15,790	16,264	16,752	17,254	17,772
Existencias		121,613	118,635	114,912	110,072	103,538	Proveedores		7,108	8,529	10,661	13,860	18,711
Gastos Anticipados							Préstamo Bancario CP		-		-	-	
Creditos I.Rta - IGV	20,282	13,698	6,088	22,830	29,679	40,066	Total Pasivo Cte		37,172	41,066	73,820	138,241	237,927
Total Activo Cte	501,202	533,463	620,594	808,598	1,173,379	1,797,009							
Activo no corriente							Patrimonio						
Inmueble Maq	53,856	53,856	53,856	53,856	53,856	53,856	Capital	621,906	621,906	621,906	621,906	621,906	621,906
Intangibles	66,847	66,847	66,847	66,847	66,847	66,847	Resultados Acumulados			-16,522	55,105	198,745	487,496
Depreciación y amortizaciones		-11,610	-23,220	-34,831	-46,441	-56,229	Resultado del Ejercicio		-16,522	71,627	143,640	288,751	514,155
Total Activo No Cte	120,703	109,093	97,483	85,873	74,262	64,474	Total Patrimonio	621,906	605,384	677,011	820,650	1,109,401	1,623,556
TOTAL ACTIVO	621,906	642,556	718,076	894,470	1,247,642	1,861,483	TOTAL PASIVO Y PATROMONIO	621,906	642,556	718,076	894,470	1,247,642	1,861,483

9.4.3 Flujo de caja proyectado

Este Estado Financiero permite analizar el saldo de efectivo disponible en cada periodo e identificar las necesidades de fondo del negocio.

En él se muestran los ingresos y egresos, producto de la operación de la empresa, el saldo resultante es el dinero disponible que genera el negocio en sí.

- **Método indirecto**

El presente método para el cálculo del Flujo de caja permite saber partiendo desde la utilidad los movimientos de ingresos e ingreso que se generaron durante el periodo para obtener el saldo de caja (ver Tabla 91).

Tabla 91

Flujo de Caja Proyectado - Método Indirecto

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO							
Expresado en soles							
Metodo Indirecto							
	Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de operación							
Utilidad neta		0	-16,522	71,627	143,640	288,751	514,155
Adiciones							
Depreciación y amortizaciones			11,610	11,610	11,610	11,610	9,788
Provisiones intereses			-	-			
Aumento Ctas por pagar			37,172	3,894	32,754	64,421	99,687
Deducciones							
Aumento ctas por cobrar			-239,460	-0	-59,865	-89,797	-136,193
Aumento inventarios			-121,613	2,979	3,723	4,840	6,534
Aumento anticipos, créditos		-20,282	6,584	7,610	-16,742	-6,849	-10,387
Efectivo neto proceso operaciones		-20,282	-322,229	97,719	115,120	272,975	483,584
Actividades de inversión							
Compra de activos fijos		-53,856		-	-	-	-
Compra intangibles		-66,847		-	-	-	-
Efectivo neto inversiones		-120,703	-	-	-	-	-
Actividades de financiamiento							
Aporte accionistas		621,906		-	-	-	-
Financiamiento capital de trabajo			-				
Amortización			-	-			
Intereses			-	-			
Efectivo neto financiamiento		621,906	-	-	-	-	-
Efectivo al inicio del año			480,920	158,691	256,410	371,531	644,506
Aumento (disminución) de efectivo		480,920	158,691	256,410	371,531	644,506	1,128,090

- **Método Directo**

Mediante este Método se detalla los rubros por los cuales ingresa y egresa el efectivo producto de las operaciones del negocio, como son: Los ingresos por la cobranza de la venta de mercaderías, el pago a los proveedores, el pago de remuneraciones y otros gastos propios de la operatividad. Este cuadro finaliza con el saldo de caja, el cual queda conciliado con el método indirecto y el balance General.

Es el estado financiero más importante para los accionistas, puesto que refleja el nivel de caja con el que cuenta la empresa terminado un determinado periodo (ver Tabla 92).

Tabla 92

Flujo de Caja Proyectado - Método Directo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO							
Método directo							
Expresado en soles							
	Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de las actividades operativas							
Cobranzas			957,841	1,436,763	1,736,087	2,244,939	3,015,700
Pago remuneraciones			-315,269	-353,715	-401,726	-428,674	-464,486
Pago importaciones			-629,956	-581,500	-726,875	-944,937	-1,275,664
Ajuste pago IGV importación			14,186				
Pagos proveedores administración			-158,540	-158,390	-160,478	-166,006	-168,109
Pagos proveedores ventas			-155,078	-135,734	-167,597	-204,111	-264,968
Pago IGV			-21,716	-103,617	-117,578	-161,282	-227,678
Pago impuesto a la renta				-	-23,883	-37,275	-91,146
Pagos a cuenta de renta			-13,698	-6,088	-22,830	-29,679	-40,066
Efectivo neto de las actividades operativas			-322,229	97,719	115,120	272,975	483,584
Flujo de las actividades de inversión							
Activos			-63,550				
Intangibles			-77,435				
Gastos de operación							
Efectivo neto de las actividades de inversión			-140,985	-	-	-	-
Flujo de las actividades de financiamiento							
Aportes accionistas			621,906				
Capital de trabajo			-				
Amortizaciones			-	-			
Intereses			-	-			
Dividendos							
Efectivo neto de las actividades de financiamiento			621,906	-	-	-	-
Aumento de efectivo			480,920	-322,229	97,719	115,120	272,975
Saldo efectivo al cierre del periodo			480,920	158,692	256,410	371,531	644,506
			1,128,090				

Capítulo X: Evaluación Económica Financiera

Este capítulo tiene por finalidad determinar el riesgo que representa desarrollar el presente proyecto, así como efectuar un flujo económico y financiero con el objetivo de saber el rendimiento del mismo. La principal preocupación de este capítulo será poder determinar y conocer los riesgos que están presente a diferentes niveles, los cuales pueden afectar y hacer que los flujos de caja proyectados sufran variaciones, tenerlos claros y poder dimensionarlos.

10.1 Evaluación Financiera

Esta evaluación permite saber la rentabilidad del proyecto desde un enfoque financiero y durante los 5 primeros años de operación. Esta evaluación debe cubrir las expectativas de los inversionistas, en términos de rentabilidad, así como la viabilidad del negocio.

La Tabla 93 muestra el Flujo de caja proyectado para los 5 años de operación, así como, el detalle de las inversiones, el saldo de caja en cada año, el resultado del VAN, TIR que se presentan mediante el COK hallado en el Capítulo 9.

Tabla 93

Flujo de Caja Proyectado – VAN – TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
INGRESOS							
Cobranzas		957,841	1,436,763	1,736,087	2,244,939	3,015,700	
EGRESOS							
Importación		-393,248	-581,500	-726,875	-944,937	-1,275,664	
Remuneraciones		-192,131	-353,715	-401,726	-428,674	-464,486	
Administración		-84,629	-158,390	-160,478	-166,006	-168,109	
Gto Ventas		-93,727	-135,734	-167,597	-204,111	-264,968	
Inversión Activo Fijo	-63,550						
Inversión Intangible	-77,435						
Inversión Capital W	-480,920						
Pago a cuenta I. Rta		-13,698	-6,088	-22,830	-29,679	-40,066	
Impuestos		-21,716	-103,617	-141,461	-198,557	-318,824	
Flujo de caja economico	-621,906	158,692	97,719	115,120	272,975	483,584	2,645,128
							Expresado en soles
Evaluación Económica							
COK o WACC	17%						
VAN	23,307						
TIR	18%						
VAN CON PERPETUIDAD	1,054,694						

10.1.1 TIR

Se define la TIR como la tasa de descuento que hace al VAN igual a cero, es decir, es el punto en el cual el proyecto ha cumplido las expectativas de lo requerido por los accionistas.

Se utiliza la TIR como complemento del VAN a la hora de valorar el presente proyecto.

Para el presente trabajo la TIR es igual a 18% (Ver Tabla 93).

10.1.2 VAN

El valor actual neto se obtiene trayendo a valor presente los flujos descontados a la tasa del costo de oportunidad, es decir, se trae a valores actuales, los saldos de caja del proyecto que resulta en los años futuros para compararlo con la inversión dan como resultado positivo: 23,307 soles.

10.1.3 Periodo de Recupero o Payback

El periodo de recupero busca identificar el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de la inversión. La Tabla 94 muestra el detalle del periodo de recupero del presente proyecto.

Tabla 94

Periodo de Recupero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS	-621,906	135,634	71,385	71,878	145,673	220,568
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	-621,906	-486,272	-414,887	-343,009	-197,336	23,232

Periodo de recuperación de inversión descontado

Periodo anterior al cambio de signo	4
Valor absoluto del flujo acumulado	197,336
Flujo de caja en el siguiente periodo	220,568

Periodo de payback	4.9
---------------------------	------------

10.1.4 ROE

El ROE es la utilidad entre el patrimonio total de la empresa, este indicador permite identificar la rentabilidad de la inversión de los accionistas. La Tabla 95 muestra el detalle del ROE en cada periodo del proyecto.

10.1.5 Ratios

La Tabla 95 muestra el detalle de ratios financieros proyectados para los 5 años de operación: ROA, Apalancamiento, Liquidez, etc.

Tabla 95

Indicadores – Ratios

INDICADORES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio 1 Apalancamiento	0.06	0.06	0.09	0.12	0.15
Con O.Financieras	-0.33	-0.56	-0.71	-1.07	-1.54
Ratio 2 Deuda	-0.44	2.47	2.76	2.96	3.07
Ratio 3 Liquidez	14.35	15.11	10.95	8.49	7.55
Ratio 1: ratio de apalancamiento (pasivo / patrimonio); Ratio 2: Pago de deuda (Resultado Operativo / Deuda); Ratio 3: ratio de liquidez (Pasivo corriente / Activo corriente).					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE ₁	-3%	12%	23%	46%	83%
ROA ₂	-3%	10%	16%	23%	28%
₁ Utilidad / Patrimonio - ₂ Utilidad / Activo					
ROI					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta/Act Total	-3%	10%	16%	23%	28%
Utilidad neta/Vtas	-2%	6%	9%	15%	19%
Vtas/Total activos	1.58	1.70	1.70	1.59	1.43

10.2 Análisis de Riesgo

Todo proyecto cuenta con cierto riesgo propio de la operación, el entorno y la competencia, entre los principales.

En consecuencia, se ha determinado el punto de equilibrio y se ha analizado la sensibilidad del proyecto en base a posibles escenarios.

10.2.1 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite identificar la situación en la que el negocio no pierde ni gana, el mismo que se debe conocer para saber el punto en el que se cubren los costos fijos y se puede recurrir a descuentos puntuales, puesto que todo lo que ingresa en ganancia propia. La Tabla 96 muestra el detalle de los cálculos y la obtención del Punto de Equilibrio expresado en unidades en el cual se concluye que la Gasa parafinada debe considerar todos los esfuerzos de la FV para que el negocio prospere, puesto que los otros dos productos son consecuencia. La Figura 56 grafica el Punto de Equilibrio expresando en soles.

Tabla 96

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO				
COSTOS SEMIVARIABLES - METODO PUNTOS ALTOS PUNTOS BAJOS				
PRIMER PERIODO				
	Gasas parafinadas	Guantes de látex	Gasas simples	Total
Precio de venta unitario en S/	1.94	1.10	0.49	
Costo variable unitario en S/	0.62	0.63	0.16	
Margen de contribución unitario S/	1.33	0.48	0.32	
X participación en ventas	49%	35%	16%	
Margen contribución ponderado	0.66	0.17	0.05	0.87
Precio de venta ponderado	0.96	0.39	0.08	1.42
	0.30	0.22	0.03	0.55
Punto de Equilibrio expresado en unidades	Costos fijos		605,510	692,906
	Margen Contribución por unidad		0.87	
	Gasas parafinadas	Guantes de látex	Gasas simples	Total
Unidades	342,402	243,063	107,441	692,906
Venta	665,629	268,342	52,431	986,402
Costo variable	210,822	152,346	17,724	380,892
Margen Contribución	454,807	115,996	34,707	605,510
<u>Punto de equilibrio por producto</u>				
Costo fijo	299,215	212,406	93,890	605,510
Margen contribución ponderado	0.87	0.87	0.87	0.87
Punto de equilibrio en unidades	342,402	243,063	107,441	692,906

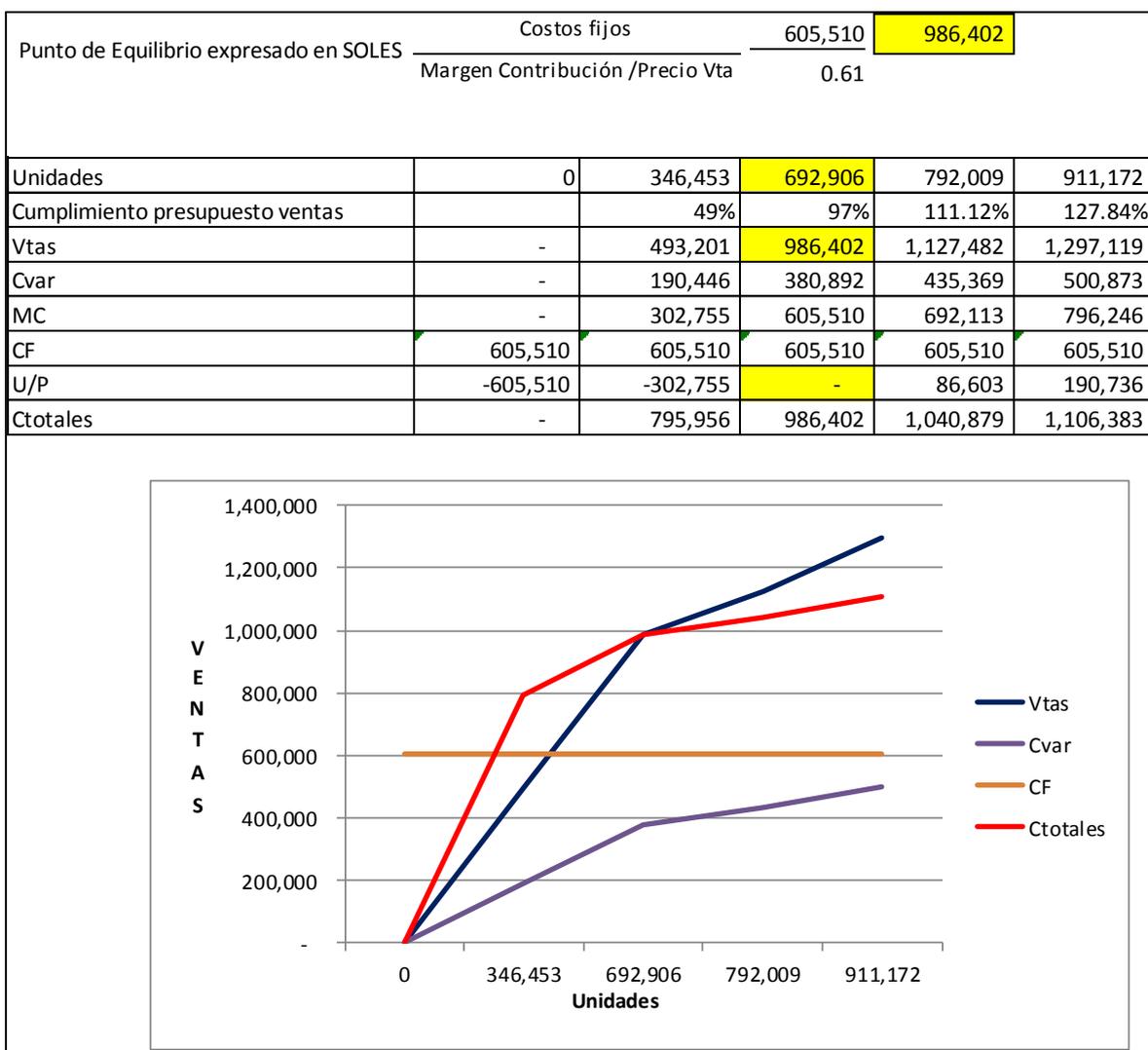


Figura 56. Punto de Equilibrio expresado en soles

10.2.2 Análisis de sensibilidad

La sensibilidad está basada en calcular las subidas o bajadas que tienen los Ingresos, Egresos, Inversión y la Tasa (TIR) y como esto influye en el cálculo del VAN. La Tabla 97 muestra como base el flujo que genera el VAN, este flujo es económico por lo que no considera capital de trabajo:

Tabla 97

Flujo de Caja: VAN – TIR

	A0	A1	A2	A3	A4	A5	Perpetuidad
INGRESOS		S/ 957,841	S/ 1,436,763	S/ 1,736,087	S/ 2,244,939	S/ 3,015,700	
		S/ 957,841	S/ 1,436,763	S/ 1,736,087	S/ 2,244,939	S/ 3,015,700	
EGRESOS		S/ 799,150	S/ 1,339,044	S/ 1,620,967	S/ 1,971,964	S/ 2,532,116	
		S/ 799,150	S/ 1,339,044	S/ 1,620,967	S/ 1,971,964	S/ 2,532,116	
INV.	S/ 621,906						
	S/ 621,906	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
TOTAL	-S/621,906	S/158,692	S/97,719	S/115,120	S/272,975	S/483,584	S/2,645,131
TASA		17%					
VAN	S/1,054,695						

A partir de los datos del Flujo de caja se construye la Tabla 98 de Sensibilidad, la cual muestra en color rojo el momento en el que el VAN se hace negativo por alguna variación del Ingreso, Egreso, Inversión o TIR.

Tabla 98

Datos de Sensibilidad

SENSIBILIDAD							
INGRESOS		EGRESOS		INVERSIÓN		TASA	
0.0%	S/ 1,054,695	0.0%	S/ 1,054,695	0.0%	S/ 1,054,695	0.0%	S/ 1,054,695
-20.0%	-S/50,570	-20.0%	S/2,030,918	-20.0%	S/1,179,076	-20.0%	S/1,322,610
-17.5%	S/87,588	-17.5%	S/1,908,890	-17.5%	S/1,163,529	-17.5%	S/1,286,226
-15.0%	S/225,746	-15.0%	S/1,786,862	-15.0%	S/1,147,981	-15.0%	S/1,250,715
-12.5%	S/363,904	-12.5%	S/1,664,834	-12.5%	S/1,132,433	-12.5%	S/1,216,055
-10.0%	S/502,063	-10.0%	S/1,542,806	-10.0%	S/1,116,886	-10.0%	S/1,182,221
-7.5%	S/640,221	-7.5%	S/1,420,779	-7.5%	S/1,101,338	-7.5%	S/1,149,190
-5.0%	S/778,379	-5.0%	S/1,298,751	-5.0%	S/1,085,790	-5.0%	S/1,116,940
-2.5%	S/916,537	-2.5%	S/1,176,723	-2.5%	S/1,070,243	-2.5%	S/1,085,448
0.0%	S/1,054,695	0.0%	S/1,054,695	0.0%	S/1,054,695	0.0%	S/1,054,695
2.5%	S/1,192,853	2.5%	S/932,667	2.5%	S/1,039,147	2.5%	S/1,024,659
5.0%	S/1,331,011	5.0%	S/810,639	5.0%	S/1,023,600	5.0%	S/995,322
7.5%	S/1,469,170	7.5%	S/688,612	7.5%	S/1,008,052	7.5%	S/966,663
10.0%	S/1,607,328	10.0%	S/566,584	10.0%	S/992,505	10.0%	S/938,665
12.5%	S/1,745,486	12.5%	S/444,556	12.5%	S/976,957	12.5%	S/911,310
15.0%	S/1,883,644	15.0%	S/322,528	15.0%	S/961,409	15.0%	S/884,580
17.5%	S/2,021,802	17.5%	S/200,500	17.5%	S/945,862	17.5%	S/858,458
20.0%	S/2,159,960	20.0%	S/78,472	20.0%	S/930,314	20.0%	S/832,929

Este cuadro se explica, de la siguiente manera para cada caso:

- Variación de Ingresos: Cuando el porcentaje es 0.0%, el valor del VAN es el mismo, mientras que cuando comienzan a descender los ingresos el VAN se hace negativo, desde a partir del -17.5% de menor ingreso.
- Variación de Egresos: cuando el porcentaje es 0% el valor del Van es el mismo, mientras que, si el Egreso sube hasta 20%, el VAN comienza a hacerse mucho más pequeño, tendiendo a negativo
- Para el caso de la Inversión y de la tasa (COK), si varían los porcentajes, el VAN no se hace negativo.

Como el valor del Ingreso y el Egreso en ocasiones es negativo o tiende a la baja, debemos hallar la probabilidad que estas dos variables varíen juntas, en distintos eventos entre sí. Para ello, se trabaja un nuevo cuadro con dos entradas en las que varían los Ingresos y Egresos (ver Tabla 99).

Tabla 99

Sensibilidad Cruzada: Ingresos y Egresos

	EGRESOS																					
	S/1,054,695	50%	45%	40%	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%	-5%	-10%	-15%	-20%	-25%	-30%	-35%	-40%	-45%	-50%
INGRESOS	50%	S/1,377,302	S/1,621,357	S/1,865,413	S/2,109,468	S/2,353,524	S/2,597,580	S/2,841,635	S/3,085,691	S/3,329,747	S/3,573,802	S/3,817,858	S/4,061,914	S/4,305,969	S/4,550,025	S/4,794,081	S/5,038,136	S/5,282,192	S/5,526,248	S/5,770,303	S/6,014,359	S/6,258,415
	45%	S/1,100,985	S/1,345,041	S/1,589,097	S/1,833,152	S/2,077,208	S/2,321,264	S/2,565,319	S/2,809,375	S/3,053,430	S/3,297,486	S/3,541,542	S/3,785,597	S/4,029,653	S/4,273,709	S/4,517,764	S/4,761,820	S/5,005,876	S/5,249,931	S/5,493,987	S/5,738,043	S/5,982,098
	40%	S/824,669	S/1,068,725	S/1,312,780	S/1,556,836	S/1,800,892	S/2,044,947	S/2,289,003	S/2,533,059	S/2,777,114	S/3,021,170	S/3,265,225	S/3,509,281	S/3,753,337	S/3,997,392	S/4,241,448	S/4,485,504	S/4,729,559	S/4,973,615	S/5,217,671	S/5,461,726	S/5,705,782
	35%	S/548,353	S/792,408	S/1,036,464	S/1,280,520	S/1,524,575	S/1,768,631	S/2,012,687	S/2,256,742	S/2,500,798	S/2,744,854	S/2,988,909	S/3,232,965	S/3,477,021	S/3,721,076	S/3,965,132	S/4,209,187	S/4,453,243	S/4,697,299	S/4,941,354	S/5,185,410	S/5,429,466
	30%	S/272,036	S/516,092	S/760,148	S/1,004,203	S/1,248,259	S/1,492,315	S/1,736,370	S/1,980,426	S/2,224,482	S/2,468,537	S/2,712,593	S/2,956,649	S/3,200,704	S/3,444,760	S/3,688,816	S/3,932,871	S/4,176,927	S/4,420,983	S/4,665,038	S/4,909,094	S/5,153,149
	25%	-S/4,280	S/239,776	S/483,831	S/727,887	S/971,943	S/1,215,998	S/1,460,054	S/1,704,110	S/1,948,165	S/2,192,221	S/2,436,277	S/2,680,332	S/2,924,388	S/3,168,444	S/3,412,499	S/3,656,555	S/3,900,611	S/4,144,666	S/4,388,722	S/4,632,778	S/4,876,833
	20%	-S/280,596	-S/36,541	S/207,515	S/451,571	S/695,626	S/939,682	S/1,183,738	S/1,427,793	S/1,671,849	S/1,915,905	S/2,159,960	S/2,404,016	S/2,648,072	S/2,892,127	S/3,136,183	S/3,380,239	S/3,624,294	S/3,868,350	S/4,112,406	S/4,356,461	S/4,600,517
	15%	-S/556,913	-S/312,857	-S/68,801	S/175,254	S/419,310	S/663,366	S/907,421	S/1,151,477	S/1,395,533	S/1,639,588	S/1,883,644	S/2,127,700	S/2,371,755	S/2,615,811	S/2,859,867	S/3,103,922	S/3,347,978	S/3,592,034	S/3,836,089	S/4,080,145	S/4,324,201
	10%	-S/833,229	-S/589,173	-S/345,118	-S/101,062	S/142,994	S/387,049	S/631,105	S/875,161	S/1,119,216	S/1,363,272	S/1,607,328	S/1,851,383	S/2,095,439	S/2,339,495	S/2,583,550	S/2,827,606	S/3,071,662	S/3,315,717	S/3,559,773	S/3,803,829	S/4,047,884
	5%	-S/1,109,545	-S/865,490	-S/621,434	-S/377,378	-S/133,323	S/110,733	S/354,789	S/598,844	S/842,900	S/1,086,956	S/1,331,011	S/1,575,067	S/1,819,123	S/2,063,178	S/2,307,234	S/2,551,290	S/2,795,345	S/3,039,401	S/3,283,457	S/3,527,512	S/3,771,568
	0%	-S/1,385,861	-S/1,141,806	-S/897,750	-S/653,695	-S/409,639	-S/165,583	S/78,472	S/322,528	S/566,584	S/810,639	S/1,054,695	S/1,298,751	S/1,542,806	S/1,786,862	S/2,030,918	S/2,274,973	S/2,519,029	S/2,763,085	S/3,007,140	S/3,251,196	S/3,495,252
	-5%	-S/1,662,178	-S/1,418,122	-S/1,174,066	-S/930,011	-S/685,955	-S/441,899	-S/197,844	S/46,212	S/290,267	S/534,323	S/778,379	S/1,022,434	S/1,266,490	S/1,510,546	S/1,754,601	S/1,998,657	S/2,242,713	S/2,486,768	S/2,730,824	S/2,974,880	S/3,218,935
	-10%	-S/1,938,494	-S/1,694,438	-S/1,450,383	-S/1,206,327	-S/962,271	-S/718,216	-S/474,160	-S/230,104	S/13,951	S/258,007	S/502,063	S/746,118	S/990,174	S/1,234,229	S/1,478,285	S/1,722,341	S/1,966,396	S/2,210,452	S/2,454,508	S/2,698,563	S/2,942,619
	-15%	-S/2,214,810	-S/1,970,755	-S/1,726,699	-S/1,482,643	-S/1,238,588	-S/994,532	-S/750,476	-S/506,421	-S/262,365	-S/18,309	S/225,746	S/469,802	S/713,858	S/957,913	S/1,201,969	S/1,446,025	S/1,690,080	S/1,934,136	S/2,178,191	S/2,422,247	S/2,666,303
	-20%	-S/2,491,127	-S/2,247,071	-S/2,003,015	-S/1,758,960	-S/1,514,904	-S/1,270,848	-S/1,026,793	-S/782,737	-S/538,681	-S/294,626	-S/50,570	S/193,486	S/437,541	S/681,597	S/925,653	S/1,169,708	S/1,413,764	S/1,657,820	S/1,901,875	S/2,145,931	S/2,389,987
	-25%	-S/2,767,443	-S/2,523,387	-S/2,279,332	-S/2,035,276	-S/1,791,220	-S/1,547,165	-S/1,303,109	-S/1,059,053	-S/814,998	-S/570,942	-S/326,886	-S/82,831	S/161,225	S/405,281	S/649,336	S/893,392	S/1,137,448	S/1,381,503	S/1,625,559	S/1,869,615	S/2,113,670
	-30%	-S/3,043,759	-S/2,799,704	-S/2,555,648	-S/2,311,592	-S/2,067,537	-S/1,823,481	-S/1,579,425	-S/1,335,370	-S/1,091,314	-S/847,258	-S/603,203	-S/359,147	-S/115,091	S/128,964	S/373,020	S/617,076	S/861,131	S/1,105,187	S/1,349,243	S/1,593,298	S/1,837,354
	-35%	-S/3,320,076	-S/3,076,020	-S/2,831,964	-S/2,587,909	-S/2,343,853	-S/2,099,797	-S/1,855,742	-S/1,611,686	-S/1,367,630	-S/1,123,575	-S/879,519	-S/635,463	-S/391,408	-S/147,352	S/96,704	S/340,759	S/584,815	S/828,871	S/1,072,926	S/1,316,982	S/1,561,038
	-40%	-S/3,596,392	-S/3,352,336	-S/3,108,281	-S/2,864,225	-S/2,620,169	-S/2,376,114	-S/2,132,058	-S/1,888,002	-S/1,643,947	-S/1,399,891	-S/1,155,835	-S/911,780	-S/667,724	-S/423,668	-S/179,613	S/64,443	S/308,499	S/552,554	S/796,610	S/1,040,666	S/1,284,721
	-45%	-S/3,872,708	-S/3,628,653	-S/3,384,597	-S/3,140,541	-S/2,896,486	-S/2,652,430	-S/2,408,374	-S/2,164,319	-S/1,920,263	-S/1,676,207	-S/1,432,152	-S/1,188,096	-S/944,040	-S/699,985	-S/455,929	-S/211,873	S/32,182	S/276,238	S/520,294	S/764,349	S/1,008,405
-50%	-S/4,149,024	-S/3,904,969	-S/3,660,913	-S/3,416,858	-S/3,172,802	-S/2,928,746	-S/2,684,691	-S/2,440,635	-S/2,196,579	-S/1,952,524	-S/1,708,468	-S/1,464,412	-S/1,220,357	-S/976,301	-S/732,245	-S/488,190	-S/244,134	-S/78	S/243,977	S/488,033	S/732,089	

10.2.3 Análisis de escenarios

La Tabla 99 presenta la variación del Ingreso y del Egreso conjunta, y se ve como varía el VAN.

La conclusión del Análisis de los diferentes escenarios se muestra en la Tabla 100 de se resume el cuadro de doble entrada con la cantidad de eventos y las veces que el VAN es negativo / positivo dando, la sensibilidad mayor del 50% lo que indica que la probabilidad de aciertos es mayor, indicando que a pesar de las variaciones el Proyecto **es viable con 67.1% de probabilidad de VAN positivo.**

Tabla 100

Probabilidades del VAN

Análisis		
Eventos	441	
VAN +	296	67.1%
VAN -	145	32.9%

10.2.4 Análisis de Riesgos y Plan de Mitigación

A continuación, se identificará cuáles son los principales riesgos a los cuales está expuesto el proyecto, para poder valorar su probabilidad de ocurrencia y su magnitud de impacto en el éxito del proyecto. (Ver Tablas 101 y 102).

Identificación de los principales riesgos del proyecto

1. Competidores agresivos responden con nuevas estrategias, es probable que al notar la presencia de una nueva marca irrumpiendo el Mercado, los otros participantes respondan con promociones, atenciones a clientes y hasta con disminución de precios.

2. Nuevos requisitos de reguladores de materiales médicos, Digemid que es el organismo que regula la comercialización de material médico podría modificar sus requisitos para la renovación de permisos que significan algún monto de inversión para el Proyecto.
3. Proveedor incrementa sus precios culminado el primer acuerdo, al alcanzar la culminación del contrato del primer horizonte un incremento del precio por parte del proveedor es probable, lo que debe ser analizado y ponderado para la continuidad del Proyecto.
4. Demanda no responde a las proyecciones, es probable también que las proyecciones estimadas no se cumplan y se deba definir la continuidad del Proyecto.

Tabla 101

Matriz de Calificación

P R O B A B I L I D A D	3 ALTA	15 Zona de riesgo moderado - prevenir el riesgo	30 Zona de riesgo importante - prevenir el riesgo / proteger o mitigar el riesgo / compartir o transferir el riesgo	60 Zona de riesgo importante - evitar el riesgo / prevenir el riesgo / proteger o mitigar el riesgo / compartir o transferir el riesgo
	2 MEDIA	10 Zona de riesgo tolerable - prevenir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado - prevenir el riesgo / proteger o mitigar el riesgo / compartir o transferir el riesgo	40 Zona de riesgo importante - evitar el riesgo / prevenir el riesgo / proteger o mitigar el riesgo / compartir o transferir el riesgo
	1 BAJA	5 Zona riesgo aceptable - asumir el riesgo	10 Zona de riesgo tolerable - proteger o mitigar el riesgo / compartir o transferir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado - proteger o mitigar el riesgo / compartir o transferir el riesgo
		BAJO	MEDIO	ALTO
		5	10	20
		IMPACTO		

Tabla 102

Matriz de Calificación y Mitigación de Riesgos

Elementos	Impacto	Probabilidad	Calificación	Acción de Mitigación
Competidores responden con nuevas estrategias	5	3	15	Se estará atento a la respuesta de la competencia, además el análisis financiero incorpora la probabilidad de una disminución en precio que hagan disminuir los ingresos con un VAN positivo, la competencia también tiene un límite para disminuir sus precios.
Nuevos requisitos de organismo regulador	5	2	10	Se prevendrá el riesgo al estar atento a los cambio normativos si es que los hubiese, el Director Técnico debe tener un acercamiento continuo con la autoridad regulatoria, de cualquier forma un cambio normativo es transversal a la industria y no pondría en desventaja al proyecto con respecto a los competidores.
Proveedor incrementa sus precios	10	3	30	Un incremento en los precios podría afectar fuertemente la continuidad del proyecto o la continuidad con el proveedor, es posible en un mercado creciente el cambio de representación, por lo que si ocurriera un cambio en estas condiciones se puede negociar con otro proveedor de material medico y en ultimo caso el proyecto con horizonte a 5 años ya entrego los beneficios estimados y podría liquidarse.
Demanda no responde a las proyecciones	20	2	40	Es de una probabilidad media, sin embargo su impacto seria determinante. La inversión en activos es baja y las mercaderías, donde esta el fuerte de la inversión son activos de rápida liquidación, en caso se diera la liquidación temprana del proyecto.

Como uno de los riesgos principales se ha determinado que los competidores respondan con nuevas estrategias, como es un riesgo que el presente proyecto puede valorizar, a continuación, se presenta la simulación de un escenario de guerra de precios, basada en el porcentaje de mercado que se quiere abarcar, el mismo que es liderado casi en un 80% por la marca Jelonet, comercializada por la empresa Tagumédica, con la que podría suscitarse una dicha guerra.

Primero se presenta el flujo proyectado con un 10% menos de ingreso, VAN igual a cero y la TIR igual al valor del COK 17%, con lo cual permite recuperar la inversión, así se observa en el flujo proyectado en la Tabla 103.

Tabla 103

Simulación de Guerra de Precios (Flujo Proyectado con Ingresos -10%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		-10%	-10%	-10%	-10%	-10%
Ingresos proyectados		957,841	1,436,763	1,736,087	2,244,939	3,015,700
Nuevo Ingreso -10%		863,177	1,294,767	1,564,508	2,023,070	2,717,656
Egresos proyectados		-799,150	-1,339,044	-1,620,967	-1,971,964	-2,532,116
	-621,906	64,027	-44,277	-56,459	51,106	185,540
Periodo	flujo	Perpetuidad	VP de cada FF			
0	-621,906		-621,906			
1	64,027		54,935			
2	-44,277		-32,595			
3	-56,459		-35,661			
4	51,106		27,696			
5	185,540		86,271			
	185,540	1,121,050	521,259			
		VPN =	0			
Tasa de descuento	17%					

Este menor ingreso del 10%, es generado por una rebaja del 20% en los precios de la gasa parafinada que se muestra en la Tabla 104.

Tabla 104

Rebaja de Precios de Gasas Parafinadas

Producto	Establecimiento	Precio	Descuento	Nuevo Precio
Gasas Parafinadas	Hospitales	1.85	-20%	1.48
Gasas Parafinadas	Distribuidores	1.70	-20%	1.36
Gasas Parafinadas	Clinicas	2.70	-20%	2.16

Al comparar los nuevos precios de la Tabla 104 con los de la Tabla 50 Benchmarking de precios, se obtienen los siguientes resultados contundentes en la Tabla 105.

Tabla 105

Comparación de Precios con la Competencia

Gasas Parafinadas					
Establecimiento	Precio Jelonet	Precio más económico	Nuevo precio Py	Dif. Jelonet	Dif. Más económico
Hospitales	2.60	2.20	1.48	76%	49%
Distribuidores	2.40	2.10	1.92	25%	9%
Clinicas	2.90	2.85	2.32	25%	23%

En todos los escenarios, con la marca líder – Jelonet, o con otra marca más económica, los precios del presente proyecto siguen siendo menores, por lo que se concluye que sí se puede afrontar un escenario de guerra de precios al ingreso o permanencia de la vida útil del proyecto.

La idea es no ingresar a este escenario de guerra de precios, sino tratar que no se presente, si bien es cierto se ha observado que, si se podría actuar frente a esta situación, de lo que se trata es de mitigar este escenario por lo mismo, es que la fuerza de ventas estará capacitada para entender que mucho mejor es cerrar contratos anuales o dar descuentos por volumen a fin de evitar esta situación en el mercado.

Por otro lado una disminución en los volúmenes de compra de la gasa parafinada no es posible debido a la naturaleza del contrato con el proveedor del exterior, quien estipula las cantidades mínimas a adquirir durante la duración del

contrato, en el caso hipotético que se requiera comprar menores volúmenes de gasa parafinada esta sería como consecuencia de una respuesta negativa a los esfuerzos de venta, los stocks tendrían que ser liquidados a menores precios, ya que como se mencionó no se podría adquirir cantidades menores a lo estipulado en los contratos, trayendo como consecuencia la disminución de los ingresos proyectados, los mismos que han sido sometidos también al análisis de sensibilidad con un resultado aceptable para el proyecto para una disminución de hasta 17.5% según se muestra en la Tabla 106

Haciendo el ejercicio hipotético de una disminución en los volúmenes de importación, los costos unitarios variarían como se muestra en la Tabla 106.

Tabla 106

Comparación de los Costos Unitarios de Gasa Parafinada

CONCEPTOS	CANT	FOB UNIT	FOB TOTAL	FLETE	SEGURO	AD VALOREM	GASTOS ADUANA	TOTAL	COSTO UNIT EN ALMAC	FACTOR IMPORT
Ira IMPORTACION	77,376	0.56	43,330.56	866.61	46.43	2,654.00	696.38	47,594.00	0.62	1.0984
Ira IMPORTACION AL 70%	54,163	0.59	31,847.84	866.61	46.43	1,965.65	655.22	35,382.00	0.65	1.1110

Como se puede apreciar hay un incremento del 5% del costo FOB por compras menores al proveedor del exterior, flete y seguro se mantienen constantes haciendo un incremento final del costo puesto en almacén de 4.8%.

A continuación, se actualiza los flujos del proyecto con la variación de los egresos por el aumento en los costos unitarios y por las menores cantidades a adquirir, lo mismo para los ingresos que al tener menos unidades disponibles para la comercialización se afectara los ingresos proyectados, es decir, a menores cantidades adquiridas menores serán los pagos al proveedor del exterior y menores también serán los ingresos por contar con menos stock para su comercialización. Como resultado se tiene que el proyecto sigue siendo rentable y con un VAN igual a cero si se presentara una disminución en los volúmenes de importación de gasa parafinada de hasta un 46% como se muestra en la Tabla 107.

Tabla 107

Flujo Proyectado con una Disminución de 46% en los Volúmenes de Importación de Gasa Parafinada

FLUJO DE CAJA PROYECTADO		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
INGRESOS								
	Cobranzas		738,008	1,107,012	1,337,639	1,729,705	2,323,569	
EGRESOS								
	Importación		-320,987	-485,954	-607,442	-789,675	-1,066,060	
	Remuneraciones		-186,222	-343,585	-389,063	-412,213	-442,263	
	Administración		-84,629	-158,390	-160,478	-166,006	-168,109	
	Gto Ventas		-85,270	-119,479	-147,337	-177,842	-229,593	
	Inversión Activo Fijo	-63,550						
	Inversión Intangible	-77,435						
	Inversion Capital W	-445,310						
	Pago a cuenta I. Rta		-10,554	-4,691	-17,590	-22,867	-30,871	
	Impuestos		-83	-63,996	-75,032	-105,973	-168,008	
Flujo de caja economico		-586,295	50,263	-69,083	-59,304	55,130	218,665	1,286,570
								Expresado en soles
COK o WACC		17%						
VAN		0						

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Considerando el crecimiento económico del sector salud en el país y el potencial de crecimiento de la venta de materiales médicos para quemaduras, como lo es la Gasa Parafinada, y que además el mercado es potencialmente grande y donde la gran mayoría del mercado la tiene un sólo competidor, el negocio resulta muy atractivo para el lanzamiento de la distribuidora y Comercializadora de Material médico para el tratamiento de quemados.
2. Se analizó el macroentorno, resultando favorable el panorama económico, social y político para la implementación del plan de negocio, concluyendo que es factible la estrategia de enfoque por liderazgo en costos, que permitirá determinar un precio competitivo basado en la oferta de valor, así como ganar participación de mercado.
3. Se realizó la evaluación económica y financiera del plan del negocio, cuyos resultados fueron positivos y rentables para el inversionista, determinándose una TIR atractiva, y un VAN positivo. Según esta evaluación económica y financiera realizada este plan de negocios es viable para su implementación.
4. Existe la necesidad de seguir abasteciendo a los Centro de Salud con los materiales médicos que se presentan en el presente proyecto, y en el corto plazo dejar de utilizar el producto sustituto.

Recomendaciones

1. Como principal recomendación, resulta importante recalcar que durante la operatividad del negocio no se descuide el servicio post-venta, el cual es el valor diferenciado con la competencia, según la información recabada en cuestionarios y entrevistas.

2. La implementación del presente plan resulta muy novedoso y viable, tanto en la parte financiera como en lo comercial. Por ello recomendamos, dirigir las estrategias de marketing de acuerdo a las necesidades particulares de cada segmento.
3. Finalmente se recomienda llevar a cabo este proyecto, tomando en cuenta el crecimiento del sector y el entorno normativo que asegura el desarrollo de la empresa.

Referencias

- ALOSILLA-VELAZCO, R., LEVAGGI, P., PEÑA, A., RODRIGUEZ, J. (2012). Tesis de Maestría. Pontifica Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4556/ALOSILLA_LEVAGGI_PE%C3%91A_RODRIGUEZ_SALUD_PRIVADA.pdf?sequence
- AMERICAN HOSP. SCIEF. EQUIP CO DELPERÚ SA. Productos ofrecidos por la empresa. Recuperado de <http://www.ahseco Peru.com.pe/>
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. (2018). Índice de Precios al Consumidor – IPC. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01270PM/html/2016-3/2018-3/>
- CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (2016). Economía informal del Perú. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/economia_informal_en_peru_11-05-2016.pdf
- COMITÉ DE PRODUCTOS PARA LA SALUD. COMSALUD. Recuperado de <http://www.comsalud.org.pe/>
- COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA SAC. (2017). Población al periodo 2017 por Sexo según Departamento, Por Segmento de Edad 2017 y Población urbana y rural. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- CONVATEC PERÚ. Productos ofrecidos por la empresa. Recuperado de <http://www.convatec.com.pe/>
- CUIDADOS AL PACIENTE QUEMADO (2015). Quemaduras de 1er, 2do y 3er grado. Recuperado de <https://es.slideshare.net/crixvil/cuidados-al-paciente-quemado>

DAMODARAN. Prima de Riesgo. Recuperado de <http://www.damodaran.com>

DICCIONARIO DE MARKETING. Definición de Mercado Meta. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>

DIRECTORIO DE CLÍNICAS PRIVADAS Y CENTOS MEDICOS. (2016). Relación de Clínicas Privadas de Lima y Callao. Recuperado de <http://www.spsd.org.pe/wp-content/uploads/2016/09/DIRECTORIO-DE-CL%C3%8DNICAS-PRIVADAS-Y-CENTROS-M%C3%89DICOS.pdf>

EL COMERCIO. (2015). 30% de peruanos no cuentan con algún seguro de salud. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/nueve-millones-peruanos-cuentan-seguro-salud-195781>

EL COMERCIO. (2016). El 70% de quemados es por contacto con líquidos calientes. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/70-ninos-quemados-contacto-liquidos-calientes-276237>

GESTIÓN (2014). Crecimiento del sector salud. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pulmon-crecimiento-sector-salud-aseguramiento-privado-68999>

GESTIÓN. (2018). Riesgo país de Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-peru-subio-punto-basico-1-30-puntos-porcentuales-230458>

GESTIÓN ORGANIZACIONAL. Definición de Cultura Organizacional. Recuperado de <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>

DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID. (2009). Ley 29459. Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=760>

ESSALUD (2018). Redes Prestacionales de Salud. Recuperado de http://www.EsSalud.gob.pe/transparencia/DIRECTORI_Redес_Lima.pdf

GLOBAL-RATES. (2018). Inflación de USA. Recuperado de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

IMD World competitive Yearbook (WYC) – IMD de Lausana en Alianza con Centrum Católica para el Perú (2017). Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>

INDICADORES-ECONOMICOS.COM. Tasa del Tesoro USA. Recuperado de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA – INEI (2016). Cantidad de habitantes. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

KANAM LATEX INDUSTRIES PVT. LTD. Recuperado de <http://www.kanamlatex.com/>

KOTLER, P & KELLER, K.L. (2012). Dirección de marketing. 14^a ed. México: Pearson Education.

MALHOTRA, N. (2011). Investigación de mercados. 5^a ed. México: Pearson Education.

MEDICARE HYGIENE LIMITED. Recuperado de <http://www.medicarehygiene.net/>

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS – MEF. Índice de Desarrollo Humano - IDH. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/750-preguntas-frecuentes-pol-econ/4858-91-que-es-el-indice-de-desarrollo-humano-idh-y-que-mide>

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS - MEF (2015). Efectos de la inversión pública en el Perú sobre el bienestar social, 2004-2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/may/revisita-MEF-01-04-2016.pdf

MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO (2008). Apósito para las Quemaduras superficiales y de espesor parcial. Recuperado de <http://www.bibliotecacochrane.com/BCPGetDocumentForPrint.asp?DocumentID=CD002106>

MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ - MINSA. (2017). Red de Hospitales del Minsa. y Cuentas Nacionales de Salud. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe>

MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ - MINSA. Proyecto de Construcción de Hospitales del Estado. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe>

MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ. OPTIMIZACION DE LA INFRAESTRUCTURA DE TODOS LOS SECTORES INVOLUCRADOS EN LA PRESENTE RESOLUCION SUPREMA. Recuperado de ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/Profesionales/sns/Archivos/ITCM_InformeFinal90-106.pdf

MINISTERIO DEL AMBIENTE (2011). Plan Nacional de Acción del Ambiente - PLANAA PERÚ: 2011 – 2021. Recuperado de http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=822&Itemid=5317

MULTIMEDICAL SUPPLIES SAC. Productos ofrecidos por la empresa. Recuperado de <http://multi-medical.com/>

OJOPÚBLICO (2015). Los dueños de la salud privada en el Perú. Recuperado de <https://ojo-publico.com/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2018). Muertes anuales por quemaduras. Recuperado de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/burns>

SHANGAI HEALTHCARE INT'L CO. LTD. Recuperado de <http://www.sh-healthcare.com/>

SISTEMA DE SALUD DEL PERÚ (2011). Recuperado de [http://ascime.edu.pe/data/uploads/auditoria/modulo2/SISTEMA%20DE%20SALUD%20DE%20PERU%20\(ARTICULO%20DE%20REVISION\).pdf?i=1](http://ascime.edu.pe/data/uploads/auditoria/modulo2/SISTEMA%20DE%20SALUD%20DE%20PERU%20(ARTICULO%20DE%20REVISION).pdf?i=1)

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA – SUNAT. (2018). Información del Impuesto a la Renta 2018. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe>

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA. Partida Arancelaria. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/aduanas.html>

TAGUMEDICA. Productos ofrecidos por la empresa. Recuperado de www.tagumpedica.com

UNILENE SAC. Productos ofrecidos por la empresa. Recuperado de <http://www.unilene.com/>

WEINBERGER, K. (2009). Plan de Negocios. 1ª ed. Perú: Nathan Associates Inc.

YAHOO-FINANCE. Cálculo del Beta. Recuperado de <https://finance.yahoo.com/>

3M PERÚ SAC. Productos ofrecidos *por la empresa*. Recuperado de https://www.3m.com.pe/3M/es_PE/inicio/

Anexos

Anexo 1: Modelo de cuestionario

ENCUESTA DE INVESTIGACION

Buenos días, lo invitamos a participar en un proyecto de investigación sobre el uso de materiales médicos. Su opinión será muy valiosa y en ningún caso se usaran para fines comerciales. Si se anima a participar, por favor conteste sinceramente y llene el cuestionario.

La encuesta dura aproximadamente 10 minutos ¿puedo contar con su participación?, muchas gracias.

1.- ¿Conoce usted el producto Gasa parafinada?

Si No

2.- ¿Compran en esta institución el producto Gasa parafinada?

Si No

3.- ¿Con qué frecuencia utilizan la Gasa parafinada?

Diario Semanal

Mensual No usa

4.- ¿Qué cantidad de Gasa parafinada utiliza?

Diario Semanal

Mensual No usa

5.- En una escala del 1 al 5, ¿cuál es su grado de satisfacción con respecto al uso de la Gasa parafinada?

1	nada satisfecho	<input type="checkbox"/>
2	poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
3	satisfecho	<input type="checkbox"/>
4	muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
5	supero mis expectativas	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Qué marca de Gasa parafinada es la que se utiliza actualmente?

.....

7.- ¿Qué otra marca de Gasa parafinada conoce? (sin considerar la marca que utiliza actualmente)

.....

8.- Si pudiera mencionar la principal ventaja o beneficio de cada una de ellas, ¿cuál sería?

.....

9.- ¿Qué tan dispuesto está a probar otra marca que ofrezca los mismos beneficios o ventajas?

1	nada dispuesto	<input type="checkbox"/>
2	poco dispuesto	<input type="checkbox"/>
3	dispuesto	<input type="checkbox"/>
4	muy dispuesto	<input type="checkbox"/>

10.- Recibe la visita de personal representante de las marcas proveedoras- ¿Con qué frecuencia?Si No Diario Semanal Mensual No usa **11.- Recibe material ilustrativo como manuales de uso, instrucciones y/o propiedades, fichas técnicas de las marcas proveedoras actuales.**Si No **12.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con respecto a la visita de los representantes de las marcas proveedoras actuales?**

1	nada satisfecho	<input type="checkbox"/>
2	poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
3	satisfecho	<input type="checkbox"/>
4	muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
5	superó mis expectativas	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Cómo podría mejorar su experiencia con referencia a la visita de los representantes de las marcas proveedoras actuales, o qué espera realmente de ellos?

.....

.....

.....

14.- ¿Qué otro material médico, opina usted que se utiliza de forma complementaria para el tratamiento de quemaduras / heridas?Guantes de látex Gasa estéril Vendas Otros**15.- ¿Está dispuesto a comprar una gasa parafinada con las siguientes características? (Apósito de algodón con agente antibiotico que contiene una capa adecuada de parafina).**Si No **16.- ¿Cuál es la modalidad de pago? (Personal Lógico)**30 días 60 días 45 días Mayor a 60 días **17.- ¿Con qué frecuencia compran la Gasa parafinada? (Personal Lógico)**Diario Semanal Mensual Otros

18.- ¿Qué Cantidad de Gasa parafinada compra ? Expresar la cantidad en unidades (Personal Lógico)

19.- ¿Qué marca de Gasa parafinada es la que se compran actualmente? (Personal Lógico)

20.- ¿Cuál es el precio que paga o que estaría dispuesto a pagar actualmente por los siguientes productos? (Personal Lógico)

<p>Gasa Parafinada</p> <p><u>Rango de Precios</u></p> <p>Menor a 2.00 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 2.00 - 2.25 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 2.25 - 2.50 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 2.50 - 2.75 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 2.75 - 3.00 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 3.00 - 3.15 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 3.15 a 3.30 <input type="checkbox"/></p> <p>Mayor a 3.30 <input type="checkbox"/></p>	<p>Gasa Simple</p> <p><u>Rango de Precios</u></p> <p>Menor a 0.60 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 0.60 - 0.70 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 0.70 - 0.75 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 0.75 - 0.80 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 0.80 -0.90 <input type="checkbox"/></p> <p>Mayor a 0.90 <input type="checkbox"/></p>	<p>Guantes de Latex</p> <p><u>Rango de Precios</u></p> <p>Menor a 1.20 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 1.20 - 1.30 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 1.30 - 1.40 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 1.40 - 1.50 <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 1.50 -1.60 <input type="checkbox"/></p> <p>Mayor a 1.60 <input type="checkbox"/></p>
--	---	--

Nombre del entrevistado:

Centro:

Cargo:

Anexo 2: Guía de pautas para las entrevistas a profundidad

Objetivo de las entrevistas a profundidad

Guía de pautas

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es, soy Alumno(a) de USIL y estamos desarrollando un estudio de mercado para nuestra tesis final del MBA. Nuestro objetivo es identificar variables importantes para la distribución y comercialización de material médico para el tratamiento de quemaduras. Lo reconocemos como experto en el sector y por lo mismo nos gustaría realizarle una serie de preguntas:

1.- Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

.....

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

.....

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

.....

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

.....

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

.....

6.- ¿De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado cuál sería la que más utiliza usted?

.....

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

.....

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

.....

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

.....

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

.....

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

.....

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

.....

13.- ¿Cómo funcionan estas compras?

.....

Cierre:

Muchas gracias doctor/licenciado/químico, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 3: Entrevista a profundidad 1

Entrevistado: Dr. Jorge Moscol Gonzales

1.- Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

Yo particularmente uso el jelonet o el parafinet solamente para realizo injertos de piel para que no vaya a pegarse la gasa a la herida.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Dependerá de la profundidad de la herida por quemadura, hay quemaduras de primer grado, segundo superficial, sangrado profundo, tercer grado y cuarto grado.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Lo usamos específicamente para que la gasa no se pegue al injerto

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Básicamente que sea mallada y no tenga mucha cera.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Bueno el beneficio principal es que la gasa que use en quemaduras no se pegue la gasa a la herida

6.- ¿De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado cual sería la que más utiliza usted?

Aquí usamos la de 10cm x 10cm.

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

Empleamos gasas húmedas, estas también ayudan.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

Sí, de los productos que vienen con clorhexidina.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Dos productos, el Jelonet y el Aquacel.

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

Hay varios de estos materiales médicos, existen en el mercado como 80 marcas de apósitos diferentes. Como material complementario empleamos gasas simples y guantes.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Sí

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

El Departamento de Farmacia

13.- ¿Cómo funcionan estas compras?

Todas las compras son a través de Logística, ellos ya coordinan todo incluyendo la forma de pago, cantidad de productos etc.

Muchas gracias doctor, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 4: Entrevista a profundidad 2

Entrevistado: Dr. Raúl Villaseca Carrasco

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras en la piel.

Bueno son útiles hasta cierto punto en determinados tipos de quemaduras, tanto en post operatorios en mediatos e inmediatos.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Depende del grado de quemaduras, algunos solamente requieren curación, otros requieren cirugías. En el caso de los que requieren solo curación mantenerlos con agua y soluciones detergentes tenerlos limpios y después se puede cubrir con las gasas parafinadas y apósitos.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Usamos gasa parafinada para que la gasa no se pegue al injerto.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Primero que no cause alergias en el paciente ni reacciones inflamatorias, segundo que tenga control de calidad en relación con la adherencia. En relación con una adecuada cantidad de la parafina no debe tener ni mucho ni poco.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

En nuestros casos para poder manejar mejor una quemadura, necesitamos que no se adhiera las gasas a la herida y en consecuencia causa menos dolor al paciente, así como también es necesario mantenerlo en un ambiente que no produzca humedad.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

En este centro hospitalario se utilizan los potes de 7x10 y 10x10.

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

Para este fin no hay otro que lo pueda reemplazar, salvo que podamos usar gasas húmedas, pero no es lo adecuado.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

En algunos casos ha habido reacciones alérgicas cuando parece que el componente no es muy puro.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Solo uno y es jelonet.

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

Apósitos hidrocoloides, apósitos biológicos, apósitos con plata iónicas tanto en gel como en sólido.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Indispensable no, pero ayuda bastante.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

Hay médicos líderes quien dar su opinión al departamento de logística para que realice las compras.

13.- ¿Cómo funcionan estas compras?

Bueno en esta institución el trámite es un poco engorroso, pero procuramos siempre que sea supervisado por el usuario.

Muchas gracias doctor, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 5: Entrevista a profundidad 3

Entrevistado: Dr. Erick Tobías del Aguila

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

En el caso de las quemaduras es fundamental el uso de las gasas parafinadas especialmente en las lesiones que están en proceso de epitelización, vale decir en las quemaduras de 2do grado que pueden regenerar la piel, porque evita que se pegue la gasa a la herida y permite que pueda epitelizar.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Depende del tipo de quemadura, generalmente si son quemaduras de 2do grado se espera un tiempo prudencial cada 48 horas y en algunos casos hasta 5 días para que permita epitelizar pero siempre se cubre con gasa parafinada y en el caso de quemaduras de 3er grado la curación es diaria porque ya no hay piel hay tejido muerto y hay que debridarlo y posteriormente termina en injerto.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Lo usamos para que la gasa no se pegue al injerto.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Pienso que debería tener una sustancia grasosa de buena calidad y que no sea muy fluida, debe ser más compacta para que permanezca en la zona inclusive después de que haya sido usada sobre la lesión permanezca en la herida, porque muchas gasas parafinadas vienen con una capa muy escasa de grasa y prácticamente no cumple su función, igual se pega toda la gasa en la herida.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Fundamentalmente permite que epitalice o cicatrice las lesiones y no deja que se pegue las gasas a la herida

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

La que más se utiliza es 10 x 10

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

En el caso que no tenga la gasa parafinada muchas veces utilizo una gasa que está cubierta con sulfadiazina de plata o silverdiazina que cumple una función que también evita que se pegue a la herida y también permite una acción antibacteriana.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No conozco o no he tenido ningún caso del que haya producido algún efecto adverso.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Tres marcas, Jelonet, parafinet y Unilene.

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean o usted desearía emplear en el tratamiento de quemaduras?

En el caso de las quemaduras básicamente se usan lo que se denominan tópicoterápicos, en el caso de las quemaduras fundamental es la sulfadiazina Plata pero que sea micronizada, el cual solamente existe en el extranjero, aquí no usan este tipo de producto.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Si lo considero indispensable.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

Lo decide la gerencia quirúrgica o la Dirección, nosotros los médicos cada vez tenemos menos injerencia en este tipo de decisiones.

13.- ¿Cómo funcionan las compras de este material médico?

Desconozco cómo funcionan las compras, eso solo lo ve la gerencia del hospital. Solo brindo mi opinión sobre la que considero de mejor calidad.

Muchas gracias doctor, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 6: Entrevista a profundidad 4

Entrevistado: Dra. Milagros Polack Gonzáles

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

Este producto es un material médico importante en los casos de quemaduras, heridas y donantes de injertos.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Eso dependerá del grado de quemadura, hay quemaduras que luego de una limpieza con soluciones se cubre con las gasas parafinadas en la zona afectada es suficiente cuidando que no se infecte y en otros casos más complejos con pérdida de piel, se requerirá realizar injertos en la herida aplicando la gasa parafinada para evitar que se pegue a la herida y la contaminación de la misma.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Se usa para que no se adhiera la gasa a la zona afectada, lo que reduce el dolor en los cambios contribuyendo a que la parte lesionada comience a cicatrizar la herida.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Que su tejido sea suave, entreabierto y la parafina en cantidad adecuada.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Permite controlar el exudado de la lesión favoreciendo el desbridamiento, disminuye la adherencia a la superficie lo que permite el proceso de cicatrización de la zona afectada.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

La más usada en este centro es el de 10cm.x10cm

.

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

En estos casos de no contar con este material utilizamos gasas húmedas cubiertas con silverdiazina que permite disminuir la adherencia a la lesión y también cumple una acción antibacteriana.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

El Jelonet, y cuticell

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

La gasa furacinada, la silverdiazina.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Lo considero necesario.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

El comité Farmacológico se encarga de hacer los requerimientos para solicitar las compras de este material médico.

13.- Como funcionan estas compras?

Estas compras se realizan primero mediante un petitorio de material médico y medicinas.

Muchas gracias doctor, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 7: Entrevista a profundidad 5

Entrevistado: Dr. Héctor Vicuña Urbina

1.- Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

Uso este material principalmente para evitar que la gasa se pegue a la herida.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Primero tenemos que ver el grado de quemadura para saber si es de 1, 2 o 3er grado, luego procedemos a curar la quemadura.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Para efecto de que no se pegue, para proteger la herida, y para evitar que no se infecte la herida se contamine.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Que tenga la cantidad adecuada de parafina y el tejido de la gasa que no sea muy tupido y que sea de un material suave.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Al no pegarse la gasa a la herida permite una rápida cicatrización, permite que se mantenga húmeda y que no se infecte, por ser antibacteriana.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

Uso más la de 10X10cm

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

La gasa con bálsamo de Perú.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Solo Jelonet y cuando no hay preparamos las gasas con cremas de parafina.

10.- ¿Que otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

Preparamos las gasas con cremas o balsamos, porque es de suma importancia que la gasa no se pegue a la herida.

11.- Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Si, porque como lo mencioné es importante que no se pegue la gasa a la herida, que está protegida y que no se contamine

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

Un comité encargado para compra de medicamentos.

13.- ¿Cómo funcionan estas compras?

Primero la jefatura de Farmacia coordina con enfermería, luego pasa a logística, logística evalúa del producto el valor económico, calidad, tiempo de entrega y fecha de vencimiento del producto.

Muchas gracias doctor, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 8: Entrevista a profundidad 6

Entrevistado: Dr. Carlos Zúñiga Rodríguez

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

Estas gasas parafinadas son importantes porque evitan que la gasa se adhiera a la herida.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura

Si es una quemadura simple, solo bastará una limpieza y tratamientos tópicos, si son quemaduras de 2do grado se tiene que usar gasas parafinadas para que permita epitelizar y si es un caso de quemaduras de 3er grado la curación es diaria con estas gasas porque ya no hay piel hay tejido muerto y hay que debridarlo para luego hacer el injerto

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Principalmente para que la gasa no se pegue a la herida, para proteger y para evitar infecciones. Al no pegarse la gasa a la herida, la cicatrización es más rápida y el paciente siente menos dolor.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

La cantidad suficiente para que la gasa no se adhiera a la herida, el tejido debe ser un poco abierto, es decir no muy tupido.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Permite la cicatrización más rápida al no adherirse, evita que la herida no se contamine por ser una capa protectora, y evita que la herida se seque, manteniendo la humedad necesaria para la epitelización.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

Jelonet y Aquacel.

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

Preparamos la gasa esterilizada con la parafina que viene en potes.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Solo una, Jelonet que es la más conocida en el medio hospitalario.

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

La silverdiazina, las gasas esterilizadas preparadas con balsamos de parafina,

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Si lo considero por las razones que ya expuse.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

Se que en todo establecimiento de salud existen áreas encargadas, pero no tengo mucho conocimiento al respecto de cómo funcionan estas compras.

13.- Como funcionan estas compras?

Algunos laboratorios dejan primero algunas muestras en los centros hospitalarios y según la aceptación de los pacientes, es que enfermería y el Dpto. de Cirugía eleva un informe para que sea evaluado por el comité de compras.

Muchas gracias doctor, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 9: Entrevista a profundidad 7

Entrevistado: Lic. María Teresa Manzano

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

Es un material indispensable para el aislamiento y la preparación de un nuevo tejido y si no se contase con este material sería muy difícil recuperar la granulación completa del paciente porque, porque si colocamos cualquier otro tipo de apósito, se va a adherir a la herida, y va a ser doloroso para el paciente al momento de sacarlo y cada vez que lo saquemos haríamos una debridación estaríamos dañando esas nuevas células que están creciendo, entonces es importante para el paciente y es importante también para el medico porque va preparando la zona donde se va a implantar un nuevo tejido.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Una vez que el paciente llega, dependiendo del tipo de quemadura lo que se hace es realizar una limpieza quirúrgica de la parte afectada, en este caso son ampollas, estas se van a liberar y se van a colocar las gasas parafinadas para mantener la humedad de la zona afectada y prepararla para una cirugía posterior dependiendo del tipo de quemadura que presenta. Los hospitalizados que más permanecen son por quemaduras de 2do a 3er grado. Cuando ya hay compromiso de piel pasan a tejidos más sensibles, que puede ser hasta una quemadura de 3er grado que necesita una reconstrucción y que se le coloquen un injerto.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Principalmente para que la gasa no se pegue a la herida, también sirve como protección y para evitar infecciones.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Debe tener una cantidad adecuada de parafina.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Permite la cicatrización más rápida al no adherirse, además este material permite aislar y proteger hasta el momento que se va a hacer la nueva colocación del nuevo implante.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

Jelonet, los médicos tienen preferencia por esa marca por la calidad de la trama de la gasa porque no se adhiere.

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

La gasa artesanal con parafina, la normal y de preferencias si son zonas extensas en forma de venda.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Jelonet y Unilene.

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

Empleamos el Rifocin o Rifocina, es un antibiótico.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Sí lo considero indispensable por lo indicado anteriormente.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

Existen áreas encargadas las cuales se reúnen con los doctores sobre los productos que brindan el mejor resultado y analizan los resultados y el precio de los productos.

13.- Como funcionan estas compras?

Las compras las realizan son realizadas por el departamento de logística, tomando en cuenta los stocks, como indiqué se involucran varias áreas.

Muchas gracias licenciada por su tiempo, hemos completado todas las preguntas y le agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 10: Entrevista a profundidad 8

Entrevistado: Químico Farmacéutico Daniel Vilcachagua

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

Empleamos la gasa para evitar que se pegue a la herida, también se emplea para evitar que entren agentes externos que contaminen la herida.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Una vez que el paciente llega, dependiendo del tipo de quemadura que puede ser un grado 2 o 3 lo que se hace es realizar una limpieza quirúrgica de la parte afectada y se colocan las gasas parafinadas para mantener protegida la zona afectada y prepararla.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

La gasa parafinada evita la contaminación de la quemadura o herida.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Debe tener un buen tramado que permita la exudación de la herida y para ello debe contar con una capa adecuada de parafina.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

La gasa parafinada evita que la tela se pegue a la herida facilitando el cambio de esta con la herida y sobre todo lo protege de la contaminación al haber menos manipulación, ya que antes se elaboraban estas gasas de forma artesanal.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

Empleamos 10x10 y 10x7cm.

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

Anteriormente usaban furacin y las gasas parafinadas, pero desde que probamos con el jelonet se notaron mejores resultados, por la calidad de la trama de la gasa porque no se adhiere, por ello desde hace varios años es que indican el Jelonet.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Jelonet y grasoline

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean en el tratamiento de quemaduras?

Empleamos antibióticos y gasas simples para limpiar la herida.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Si es indispensable en la curación.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

Lo decide la Dirección del hospital previas coordinaciones con personal médico y enfermeras.

13.- ¿Cómo funcionan estas compras?

Eso solo lo ve la gerencia del hospital, nosotros brindamos nuestra opinión sobre la que considero de mejor calidad.

Muchas gracias, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 11: Entrevista a profundidad 9

Entrevistado: Lic. Olga Paredes Tello

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

La gasa parafinada es básica en el tratamiento de quemaduras, ya que evita que se pegue a la herida, también se previene que entren agentes externos que contaminen la herida.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Cuando recibimos un paciente, dependiendo del tipo de quemadura lo que se hace es realizar una limpieza quirúrgica de la parte afectada, y se van colocando las gasas parafinadas para mantener la humedad de la zona afectada. El uso puede ser diario si tiene mucho o excesiva secreción puede cambiarse 2 veces al día o si no es mucha también se puede cambiar a un día y medio o dos, depende mucho de la exudación de la herida.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Lo usamos para que la gasa no se pegue al injerto del paciente.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Hay que tomar en cuenta que no tenga mucha cera y el tramado de la gasa.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Permite que la herida no se vea afectada y ayuda en la cicatrización de la misma.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

La que más se utiliza es 10 x 10

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

La gasa embadurnada con parafina, sobre todo si son zonas extensas lo usamos en forma de vendaje.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No conozco.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Jelonet y Aquacel

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean o usted desearía emplear en el tratamiento de quemaduras?

En el caso de las quemaduras básicamente usamos solo ello e inmediatamente los trasladamos a los Hospitales especializados.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Si es indispensable para el aislamiento de la quemaduras y heridas de pacientes postrados, si no se contase con este material sería muy difícil la recuperación del tejido.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

El personal médico líder decide.

13.- ¿Cómo funcionan las compras de este material médico?

La jefatura de Farmacia coordina con los médicos líderes y el requerimiento pasa a logística para que gestione la compra evalúa.

Muchas gracias licenciada, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 12: Entrevista a profundidad 10

Entrevista: Dr. Rubén Ormeño Aquino

1.-Nos podría dar su opinión sobre el uso de las gasas parafinadas en el uso del tratamiento de quemaduras de la piel.

Lo que se busca es que no se adhiera con el tejido, simplemente que cubra o que haga un efecto humectante de la piel, que empiece a granular pero que no se entrelace entre sus tejidos y le cause dolor al momento de retirarlo.

2.- ¿Cuál sería el proceso de curación de una quemadura?

Primero evaluamos al paciente para ver saber el grado de quemadura, el cual puede ser 1°, 2° o 3° grado, luego se limpia la quemadura o herida y se coloca la gasa parafinada. Dependiendo de la gravedad se puede colocar injertos en la herida.

3.- ¿Para qué se usa la gasa en el injerto?

Para poder evitar que se adhiera las gasas a la herida y en consecuencia causa menos dolor al paciente. Así mismo evita que agentes externos penetren a la herida.

4.- ¿Qué características básicas cree usted que debe tener una gasa parafinada para la curación de quemaduras?

Debe tener una baja adherencia en las heridas para poder permitir el libre paso del exudado.

5.- ¿Qué beneficios le da a usted usar la gasa parafinada?

Debe ser de baja adherencia y debe contar con una buena estructura entretrejida de trama que disminuya el riesgo de liberación de fragmentos de hilo en la herida.

6.- De las medidas de las gasas parafinadas que existen actualmente en el mercado, ¿cuál sería la que más utiliza usted?

Se utiliza 10 x 10 y vendas cuando las heridas son muy extensas.

7.- Si no contase con el producto de gasa parafina, ¿qué otro material utilizaría para el tratamiento de quemaduras?

Podamos usar gasas húmedas, pero no es lo ideal ya que no hay otro que lo pueda reemplazarlo.

8.- ¿Conoce usted un caso adverso en el uso de este producto?

No conozco.

9.- ¿Cuántas marcas de gasa parafina se le vienen a usted en la mente en este momento?

Jelonet, parafinet y Unilene.

10.- ¿Qué otros materiales médicos emplean o usted desearía emplear en el tratamiento de quemaduras?

Se emplean apósitos hidrocoloides y biológicos.

11.- ¿Considera usted que el producto de gasa parafinada es indispensable para la curación de quemaduras?

Si es indispensable, pues si no contase con la gasa sería muy difícil la recuperación del tejido del paciente.

12.- ¿Quién decide las compras de gasas parafinadas en esta institución?

Hay médicos que son cabeza de cada área brindan su opinión al departamento de logística para que realice las adquisiciones de los productos.

13.- ¿Cómo funcionan las compras de este material médico?

La gerencia del hospital ve las compras en coordinación con el departamento de logística.

Muchas gracias doctor, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 13: Guía de Pautas para Entrevista a Profundidad- MPC

OBJETIVO: Determinar cuáles son los factores críticos de éxito para la puesta en marcha del plan de negocio de la comercializadora y distribuidora de material médico

GUIA DE PAUTAS

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es, soy Alumno(a) de USIL y estamos desarrollando un plan de negocios para nuestra tesis final del MBA. Nuestro objetivo es identificar factores críticos de éxito para la puesta en marcha de negocio de distribución y comercialización de material médico para el tratamiento de quemaduras. Lo reconocemos como experto en el sector y por lo mismo nos gustaría realizarle una serie de preguntas:

1.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el negocio del material médico y/o en el uso de material médico?

.....

2.- ¿En qué áreas de empresas o instituciones se ha desarrollado su experiencia?

.....

3.- ¿En cuántas empresas o instituciones ha laborado?

.....

4.- ¿En su opinión cuales serían los factores claves de éxito para las empresas de material médico?

.....

5.- ¿De las mencionadas podría indicar la más importante?

.....

6.- ¿Por qué cree que esta es la más importante?

.....

CIERRE

Muchas gracias Sr./Sra./Licenciada, hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 14: Entrevista a Profundidad 1 - MPC**Entrevistado: Sra. Patricia Miguel Ludeña**

1.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el negocio del material médico y/o en el uso de material médico?

Como Jefa de Área Comercial tengo más de quince años de experiencia, pero dentro de la industria son más de 20 años.

2.- ¿En qué áreas de empresas o instituciones se ha desarrollado su experiencia?

He laborado en empresas del negocio de material o insumo médico, así como en industria de medicamentos, pero básicamente en empresas de material médico, siempre en el área comercial.

3.- ¿En cuántas empresas o instituciones ha laborado?

Mi experiencia se basa en mi paso por Cirugía Peruana, Aliadas, Química Suiza, Tagumedica y actualmente laboro en Unilene.

4.- ¿En su opinión cuales serían los factores claves de éxito para las empresas de material médico?

Hay muchos factores importantes y algunos hasta pueden cambiar con el tiempo, pero si tendría que mencionar ahora algunos serian

- Capacidad de atención en Lima y provincias
- La participación dentro del mercado
- Precios competitivos

5.- ¿De las mencionadas podría indicar la más importante?

La participación dentro del mercado

6.- ¿Por qué cree que esta es la más importante?

Porque define el liderazgo en la industria, permite una posición de superioridad para manejar ofertas y campañas que puedan ser fácilmente reconocidas y recordadas en el mercado.

Muchas gracias Sra. Patricia hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 15: Entrevista a Profundidad 2 - MPC

Entrevistado: Sr. Cesar Vargas

1.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el negocio del material médico y/o en el uso de material médico?

Más de 20 años de experiencia en el sector.

2.- ¿En qué áreas de empresas o instituciones se ha desarrollado su experiencia?

Dentro del Área Comercial, en ventas y en la supervisión.

3.- ¿En cuántas empresas o instituciones ha laborado?

Cirugía Peruana, en su momento líder de la industria del material médico conocido como sutura quirúrgica y en Tagumedica SA en la actualidad líder en la comercialización de suturas quirúrgicas y material médico especializado.

4.- ¿En su opinión cuales serían los factores claves de éxito para las empresas de material médico?

Yo diría que son:

- Precios atractivos
- Respaldo financiero
- Y la lealtad del cliente

5.- ¿De las mencionadas podría indicar la más importante?

El respaldo financiero

6.- ¿Por qué cree que esta es la más importante?

Porque permite contar con mercadería suficiente y variada para los fines comerciales

Muchas gracias Sr. Cesar hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 16: Entrevista a Profundidad 3 - MPC

Entrevistado: Licenciada María Manzano

1.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el negocio del material médico y/o en el uso de material médico?

Más de 10 años en el uso de material médico como licenciada en enfermería

2.- ¿En qué áreas de empresas o instituciones se ha desarrollado su experiencia?

En el ministerio de Salud más específicamente en el Hospital Arzobispo Loayza en sus diferentes servicios de atención a pacientes y también en la parte privada como representante de ventas

3.- ¿En cuántas empresas o instituciones ha laborado?

Básicamente en el Hospital Loayza y dos empresas privadas tagumédica y covidien

4.- ¿En su opinión cuales serían los factores claves de éxito para las empresas de material médico?

Mi opinión como licenciada de enfermería es que es muy importante la calidad del producto y los precios bajos.

5.- ¿De las mencionadas podría indicar la más importante?

La calidad del producto

6.- ¿Por qué cree que esta es la más importante?

Muy importante para evitar complicaciones con el paciente, asegurar un buen tratamiento de sus dolencias y acortar los tiempos de su recuperación.

Muchas gracias Licenciada María hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 17: Entrevista a Profundidad 4 - MPC**Entrevistado: Licenciada Olga Paredes**

1.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el negocio del material médico y/o en el uso de material médico?

Casi 10 años a través del uso de diversos tipos de material médico en las instituciones de salud

2.- ¿En qué áreas de empresas o instituciones se ha desarrollado su experiencia?

En instituciones de salud en mi labor como licenciada de enfermería

3.- ¿En cuántas empresas o instituciones ha laborado?

En el Hospital Rebagliati básicamente

4.- ¿En su opinión cuales serían los factores claves de éxito para las empresas de material médico?

Que sean productos de calidad y capacidad de atención oportuna

5.- ¿De las mencionadas podría indicar la más importante?

Capacidad de atención oportuna

6.- ¿Por qué cree que esta es la más importante?

Porque es necesario contar con el producto cuando se le necesita y así no tener que improvisar por falta de algún tipo de materiales, en provincia esto se nota mucho.

Muchas gracias Licenciada Olga hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.

Anexo 18: Entrevista a Profundidad 5 - MPC**Entrevistado: Licenciado Moisés Yance Morales**

1.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el negocio del material médico y/o en el uso de material médico?

Casi 12 años de experiencia en uso

2.- ¿En qué áreas de empresas o instituciones se ha desarrollado su experiencia?

Hospitales de la red Minsa y Essalud

3.- ¿En cuántas empresas o instituciones ha laborado?

En el Hospital dos de mayo al inicio de mi carrera y luego en Hospital Rebagliati y Almenara

4.- ¿En su opinión cuales serían los factores claves de éxito para las empresas de material médico?

Buena calidad del producto

Buenos precios

Cercanía con los proveedores

5.- ¿De las mencionadas podría indicar la más importante?

Calidad del producto

6.- ¿Por qué cree que esta es la más importante?

Porque asegura que el material no fallara durante su uso muy importante para el personal en términos de tiempos y para el paciente para asegurar su recuperación.

Muchas gracias Licenciado Moisés hemos completado todas las preguntas, te agradezco por la entrevista ya que nos va a ayudar a poder desarrollar el trabajo de investigación que estamos haciendo.