



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TEMA: DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE  
PRECIOS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
EQUIPOS DE ELECTROMEDICINA SISAEL CIA.LTDA, EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**AUTOR: TORRES VELASCO, PAOLA NATHALIA**

**DIRECTOR: ING. MORALES, JOSÉ**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

ING. JOSÉ MORALES

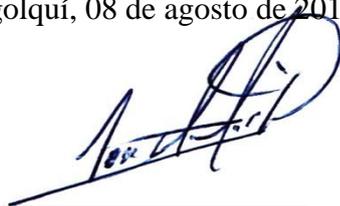
**CERTIFICA**

Que el trabajo titulado “DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE PRECIOS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS DE ELECTROMEDICINA SISAEL CIA.LTDA, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” realizado por la Sra. Paola Nathalia Torres Velasco, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizo a Paola Nathalia Torres Velasco que lo entregue al Dr. Segundo Cargua director de la carrera de Contabilidad y Auditoría (SEMIPRESENCIAL).

Sangolquí, 08 de agosto de 2015

**X**



---

Ing. José Morales  
DIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Paola Nathalia Torres Velasco

**DECLARO QUE:**

El trabajo de investigación denominado: “DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE PRECIOS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS DE ELECTROMEDICINA SISAEI CIA.LTDA, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan a la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta investigación.

Sangolquí, Agosto de 2015.



---

Paola Nathalia Torres Velasco

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Paola Nathalia Torres Velasco

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE PRECIOS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS DE ELECTROMEDICINA SISAEL CIA.LTDA, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Agosto de 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paola Torres Velasco', written over a horizontal line.

Paola Nathalia Torres Velasco

## **DEDICATORIA**

Desde el día que naciste, hasta el día que Dios nos tenga en este mundo, todos y cada uno de mis logros tendrán tu nombre, este trabajo lo dedico a ti querido hijo.

Para Anthony

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios, por darme la fortaleza del día a día, a todas las personas que fueron parte de este trayecto en mi vida universitaria.

A mi familia por estar al pendiente de mí, a mis padres por su apoyo y por mantenerme firme en oración, a mis hermanos, a mis amigos, a mis compañeros de aulas por ayudarme a determinar mi carácter y defender mis convicciones; y a todos los maestros que nos exigieron ser mejores cada día.

A mi hijo, por desvelarse junto a mí, por saber esperar y luchar conmigo, por enseñarme que los obstáculos no son más grandes que nuestros sueños.

Paola Torres

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 General .....	2
1.2.2 Específicos.....	2
1.3 Identificación de la organización .....	3
1.3.1 Razón Social.....	3
1.3.2 Tipo de organización .....	3
1.3.3 Sector de la Industria a la que forma parte .....	3
1.3.4 Portafolio de productos .....	4
1.3.5 Clientes .....	6
1.3.6 Cobertura de mercado .....	6
1.3.7 Estructura orgánica:.....	7
1.4 Metodología .....	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 Definición de precio .....	9
2.2 Teoría micro-económica .....	9

2.2.1	Fijación de precios en función de los costos .....	9
2.2.1.1	Análisis del umbral de rentabilidad o del punto de equilibrio.....	12
2.2.2	Fijación de precios en función de la demanda .....	14
2.2.3	Fijación de precios en función de la competencia.....	17
2.3	Precios y estrategias de empresas .....	18
2.3.1	Políticas de precios: .....	18
2.3.2	Estrategias de precios: .....	18
2.3.3	Tácticas de precios: .....	19
2.4	Factores que afectan la sensibilidad del precio .....	20
2.5	Estrategia de fijación de precios .....	21
2.5.1	Estrategias competitivas .....	24
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>		
3.1	Macro entorno .....	27
3.1.1	Factor económico .....	27
3.1.1.1	Balanza Comercial.....	28
3.1.1.2	Tasa de Interés .....	30
3.1.1.3	Impuesto y aranceles.....	31
3.1.1.4	Restricción de Importaciones.....	31
3.1.1.5	El sistema financiero privado .....	32
3.1.1.6	Economía popular y solidaria .....	33
3.1.2	Factor social .....	33
3.1.2.1	Seguridad Social .....	34
3.1.2.2	Salud pública.....	35
3.1.3	Factores políticos.....	36
3.1.3.1	Socialismo del siglo XXI.....	37
3.1.4	Factores Tecnológicos .....	37
3.2	Microambiente .....	38
3.2.1	Proveedores .....	38
3.2.2	Identificación de clientes .....	39
3.2.3	Competidores.....	39
3.2.4	Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter .....	40

3.3	Ambiente Interno .....	42
3.3.1	Aspectos organizacionales.....	42
3.3.2	Área administrativa .....	45
3.3.3	Área de marketing .....	45
3.3.4	Matriz FODA .....	46
3.3.5	Área Financiera .....	47
3.3.5.1	Costos.....	48

## **CAPÍTULO IV**

<b>INVESTIGACIÓN DE PRECIOS .....</b>	<b>50</b>	
4.1	Marco Metodológico.....	50
4.1.1	Metodología de la investigación.....	50
4.1.2	Universo .....	51
4.1.3	Tipo y tamaño de la muestra .....	51
4.1.4	Instrumentos de recopilación de datos .....	54
4.1.5	Plan de recopilación de datos .....	55
4.1.6	Plan de Procesamiento de la información .....	55
4.1.7	Plan de análisis e interpretación de datos .....	55
4.2	Marco empírico .....	56
4.2.1	Ejecución de los métodos cualitativos.....	56
4.2.1.1	Análisis de Pareto .....	56
4.2.1.2	Análisis de la competencia .....	58
4.2.1.3	Identificación de competidores .....	58
4.2.1.4	Metodología de comparación.....	60
4.2.2	Ejecución de los métodos cuantitativos.....	63
4.2.3	Análisis comparativo .....	73
4.2.4	Investigación de precios y condiciones .....	74
4.2.5	Ejecución del análisis y síntesis de la información .....	74
4.2.6	Informe final.....	75

## **CAPÍTULO V**

<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA DE PRECIOS .....</b>	<b>76</b>	
5.1	Estrategias financieras.....	77
5.1.1	Estrategia de costos .....	77

5.1.2 Disminución de gastos administrativos ..... 80

5.1.3 Sistema de comisiones Variables ..... 88

5.1.4 Eficiencia en actividades Logísticas..... 89

5.2 Estrategias competitivas..... 95

5.3 Estrategias con clientes ..... 96

5.4 Estrategias basadas en la competencia ..... 97

5.5 Estrategia de fijación de precios ..... 97

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES**..... 103

**RECOMENDACIONES**..... 105

**BIBLIOGRAFÍA**..... 106

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 01:</b> Relación entre precio, oferta y demanda.....	15
<b>TABLA 02:</b> Tasa de Interés Activa.....	31
<b>TABLA 03:</b> Unidades médicas por niveles.....	35
<b>TABLA 04:</b> Evaluación de Tecnologías Realzadas.....	38
<b>TABLA 05:</b> Matriz de resumen de oportunidades y amenazas.....	42
<b>TABLA 06:</b> Balances Corporativos .....	47
<b>TABLA 07:</b> Matriz de perfil competitivo Sisael Cia.Ltda.....	61
<b>TABLA 08:</b> Matriz de homologación de Producto.....	62
<b>TABLA 09:</b> Factores importantes al momento de elegir un equipo .....	63
<b>TABLA 10:</b> Frecuencia con la que se realiza el cambio de equipos.....	64
<b>TABLA 11:</b> ¿Antes de elegir un proveedor, que factores considera..... importantes conocer? .....	65
<b>TABLA 12:</b> ¿Sus equipos actuales cuentan con servicio de mantenimiento? .....	66
<b>TABLA 13:</b> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un equipo? .....	67
<b>TABLA 14:</b> ¿Estaría dispuesta/o a pagar más por un equipo que tenga un..... valor agregado? .....	68
<b>TABLA 15:</b> Al elegir un equipo, cuáles son sus fuentes de información .....	69
<b>TABLA 16:</b> ¿Cuáles son sus principales proveedores? .....	70
<b>TABLA 17:</b> ¿Le gustaría recibir información continua y actualizada sobre..... productos y avances en procedimientos médicos?.....	71
<b>TABLA 18:</b> ¿Qué marca prefiere al momento de elegir un equipo? .....	72
<b>TABLA 19:</b> Matriz de precios de competidores .....	74
<b>TABLA 20:</b> Liquidación de Costos de Importación Sisael Cia.Ltda.....	78
<b>TABLA 21:</b> Distribución de costos y gastos.....	80
<b>TABLA 22:</b> Propuesta de reducción de gastos de Sisael Cia. Ltda .....	81
<b>TABLA 23:</b> Resultados disminución de gastos administrativos.....	83
<b>TABLA 24:</b> Escenarios para el análisis del Punto de Equilibrio .....	85
<b>TABLA 25:</b> Punto de Equilibrio con precios a la par de la competencia .....	86
<b>TABLA 26:</b> Punto de Equilibrio con Resultados Originales .....	87
<b>TABLA 27:</b> Cálculo de sistema de comisiones variables .....	89

<b>TABLA 28:</b> Factibilidad de Estrategia Comercial y de Rentabilidad.....	91
<b>TABLA 29:</b> Resumen Consolidado .....	94
<b>TABLA 30:</b> Resumen de Estrategias Objetivos y Tácticas.....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 01:</b> Logotipo de la empresa .....	3
<b>FIGURA 02:</b> CIU .....	4
<b>FIGURA 03:</b> Impresoras de video .....	4
<b>FIGURA 04:</b> Carro de anestesia .....	5
<b>FIGURA 05:</b> Monitor de anestesia .....	5
<b>FIGURA 06:</b> Electrocardiógrafo.....	6
<b>FIGURA 07:</b> Ubicación de la empresa .....	7
<b>FIGURA 08:</b> Organigrama de Sisael Cia.Ltda .....	7
<b>FIGURA 09:</b> Demanda .....	17
<b>FIGURA 10:</b> Precio vs políticas .....	18
<b>FIGURA 11:</b> Estrategias .....	19
<b>FIGURA 12:</b> Estrategias .....	19
<b>FIGURA 13:</b> Diferencia entre fijación de precios y fijación estratégica de .....	
precios .....	24
<b>FIGURA 14:</b> Exportaciones petroleras abril 2015.....	29
<b>FIGURA 15:</b> Balanza comercial abril 2015.....	30
<b>FIGURA 16:</b> Organigrama.....	43
<b>FIGURA 17:</b> Mapa de procesos .....	45
<b>FIGURA 18:</b> Organigrama Marketing.....	46
<b>FIGURA 19:</b> FODA.....	46
<b>FIGURA 20:</b> Establecimientos de Salud .....	51
<b>FIGURA 21:</b> Muestra.....	52
<b>FIGURA 22:</b> Matriz de operacionalización de variables.....	53
<b>FIGURA 23:</b> Diagrama de Pareto .....	56
<b>FIGURA 24:</b> Selección de productos .....	57
<b>FIGURA 25:</b> Logo ADV Medical .....	59
<b>FIGURA 26:</b> Logo General Electric .....	59
<b>FIGURA 27:</b> Logo Siemens.....	59
<b>FIGURA 28:</b> ¿Qué factores considera importantes al momento de elegir un .....	
equipo? .....	64

<b>FIGURA 29:</b> ¿Con qué frecuencia realiza el cambio de equipos? .....	65
<b>FIGURA 30:</b> Antes de elegir un proveedor, que factores considera .....	
importantes conocer? .....	66
<b>FIGURA 31:</b> Sus equipos actuales cuentan con servicio de mantenimiento? .....	67
<b>FIGURA 32:</b> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un equipo? .....	68
<b>FIGURA 33:</b> De acuerdo a su elección estaría dispuesto a pagar más por un.....	
equipo que tenga un valor agregado.....	69
<b>FIGURA 34:</b> Al momento de elegir un equipo, cuáles son sus fuentes.....	
de información?.....	70
<b>FIGURA 35:</b> Cuáles son sus principales proveedores? .....	71
<b>FIGURA 36:</b> ¿Legustaría recibir información continua y actualizada sobre.....	
productos y avances en procedimientos médicos?.....	72
<b>FIGURA 37:</b> Qué marca prefiere al momento de elegir un equipo?. .....	73
<b>FIGURA 38:</b> Análisis comparativo.....	73
<b>FIGURA 39:</b> Elementos de la fijación estratégica de precios. ....	76
<b>FIGURA 40:</b> Asientos sugeridos provisión ISD.....	79
<b>FIGURA 41:</b> Costos y Gastos totales .....	80
<b>FIGURA 42:</b> Disminución de gastos administrativos.....	84
<b>FIGURA 43:</b> Punto de Equilibrio con precios a la par de la competencia .....	86
<b>FIGURA 44:</b> Punto de Equilibrio con Resultados Originales. ....	88
<b>FIGURA 45:</b> Propuesta De Proceso Logístico .....	90

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO N° 1:** Entrevista

**ANEXO N° 2:** Encuesta

**ANEXO N° 3:** Certificado del Producto

**ANEXO N° 4:** CERTIFICADO ISO

**ANEXO N° 5:** RUC DE LA EMPRESA

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está enfocado al diseño de una propuesta estratégica basado en un modelo de precios en la Empresa Comercializadora de Equipos de Electromedicina Sisael Cia.Ltda, en el Distrito Metropolitano de Quito, esta propuesta es completamente aplicable a cualquier empresa de este sector, para lo cual se desarrolló un análisis situacional de la entidad y su entorno con la utilización de métodos empíricos mediante la recolección de información a través de documentos, publicaciones y estudios con la finalidad de establecer un punto de partida para luego realizar la investigación basada en precios, en donde se analizaron los diferentes factores que determinan el valor de negociación de acuerdo a la teoría microeconómica, esto es: demanda, oferta, competencia y el factor costos, esto se lo realizó mediante una investigación de campo, con la utilización de encuestas y entrevistas tanto a clientes como al personal de la empresa, los datos obtenidos fueron analizados, procesados y presentados en cuadros, gráficos y tablas, el resultado de esta investigación fue establecer una estrategia de precios competitiva que se acople a la empresa sus necesidades y objetivos. A lo largo de la investigación se determinó que la empresa fija sus precios en función a los costos, dejando de lado otros factores tan o quizá más importantes, pues en este tipo de productos la percepción que el cliente tiene del valor juega un rol determinante al momento de establecer el precio, para esto la empresa debe invertir tiempo y recursos en el desarrollo de estrategias publicitarias competitivas de posicionamiento y comercialización de marca; con la interrelación de estos factores está en la capacidad de llegar y superar su punto de equilibrio.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **TEORÍA MICROECONÓMICA,**
- **INVESTIGACIÓN DE PRECIOS**
- **ESTRATEGIA DE PRECIOS**
- **PUNTO DE EQUILIBRIO**
- **POSICIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN**

## ABSTRACT

The present research work is focused on a strategic proposed design, based on a pricing model in the marketer's teams of Electromedicina Sisael Cia.Ltda, in the Metropolitan District of Quito, this proposal is completely applicable to any company in this field, for which we developed a situational analysis of the entity and its environment with the use of empirical methods through the collection of information through documents, publications and studies in order to establish a starting point then make research based on prices, where the different factors that determine the value of negotiation according to the microeconomic theory, this is discussed: demand, supply, competition and the cost factor, it was done by a field research, with the use of surveys and interviews both to customers as to the personnel of the company the data obtained were analyzed, processed and presented in charts, graphs, and tables, the result of this research was to establish a competitive pricing strategy that engages the company needs and objectives. Throughout the investigation determined that the company fixed its prices according to costs, leaving aside other factors as or perhaps more important, because in this type of product the customer perception of value plays a decisive role to set the price, so the company must invest time and resources in the development of competitive advertising positioning and brand marketing strategies; with the interrelationship of these factors is the ability to reach and exceed its break-even point.

### KEY WORDS:

- **MICROECONOMIC THEORY.**
- **PRICES RESEARCH.**
- **PRICES STRATEGIES.**
- **BREAK-EVEN POINT.**
- **POSITIONING AND MARKETING.**

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 Planteamiento del problema

A partir del año 2009, con la vigencia del plan nacional del Buen Vivir, elaborado por la SENPLADES a cargo del presidente de la República, el Sr. Rafael Correa Delgado, en donde se establece la salud y la seguridad social como un derecho de los y las ecuatorianas, se han desarrollado varios proyectos para la modernización y tecnificación de los establecimientos de salud pública y privada, con el objetivo de garantizar salud digna y equitativa.

Esta corriente de cambios en el sector público también ha obligado a los establecimientos privados a renovar sus equipos e insumos médicos, con el objetivo de cumplir los requisitos de funcionamiento, infraestructura, equipamiento y personal calificado, exigidos por el Ministerio de Salud Pública.

Los equipos de Electromedicina entre otros, han llenado las listas de requerimientos a las empresas privadas, permitiendo así que se establezcan nichos de mercado para poder cumplir con la demanda solicitada, sin embargo los precios entre una y otra empresa han sido variables, es por ello que mediante esta investigación se pretende demostrar cual sería el procedimiento ideal al momento de fijar el precio de estos equipos.

Los clientes y proveedores no cuentan con parámetros estandarizados de comparación tanto de características, marcas y valor agregado en consecuencia carecen de dichos criterios lo cual conlleva a tomar decisiones poco acertadas al momento de elegir el producto.

La fijación de precios en las comercializadoras se lo ha tomado como un caso aislado y poco estudiado, sin embargo viéndolo desde el punto de vista financiero es el único aspecto que determina los ingresos operacionales de la empresa, este debe ser considerado como una herramienta estratégica la cual brindaría los beneficios esperados,” pocas empresas gestionan activamente sus negocios para crear las condiciones que fomenten una fijación de precios más rentable” (Nagle, 2002)

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Diseñar una propuesta de fijación de precios empleando técnicas de investigación de campo como: encuestas y entrevistas, para obtener información completa y necesaria del entorno y del mercado para aplicar en la empresa comercializadora de equipos de Electromedicina SISAEL CIA.LTDA, en el DM de Quito.

### **1.2.2 Específicos**

- Realizar un análisis situacional, mediante la investigación del macro, micro y ambiente interno de la entidad con el fin de establecer un diagnóstico de la compañía sobre el cual se sabrá cómo se proyecta la empresa en su entorno.
- Elaborar una investigación de precios, determinando la oferta, la demanda, los competidores y los costos, con la finalidad de obtener información específica del mercado en el que se desarrolla la empresa.
- Diseñar la propuesta estratégica de precios para la empresa Sisael Cía.Ltda, estableciendo: objetivos, estrategias y tácticas de tal manera que sea una herramienta útil para la toma de decisiones.

### 1.3 Identificación de la organización

#### 1.3.1 Razón Social

SISTEMAS AVANZADOS EN ELECTROMEDICINA “SISAEL CIA.LTDA”

Logotipo de la empresa



**Figura 01: Logotipo de la empresa**

#### 1.3.2 Tipo de organización

SISAEL CIA.LTDA, es una organización privada con personería Jurídica, está constituida en Ecuador desde el 17 de mayo de 1993 y su actividad principal es la venta de equipos médicos electrónicos.

#### 1.3.3 Sector de la Industria a la que forma parte

De acuerdo a la normativa ecuatoriana toda persona natural o jurídica para poder ejercer sus actividades deben obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes).

El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.

Las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIU (Clasificador Internacional

Industrial Único), de acuerdo a este clasificador, la empresa se encuentra en la siguiente actividad:

**G51500901** **Venta de equipo médico, incluso partes, piezas y materiales conexos.**

**Figura 02: CIU**

### **1.3.4 Portafolio de productos**

Entre los principales productos que comercializa la empresa, tenemos los siguientes: **IMPRESORAS DE VIDEO**

**Sony Medical Systems UP-897MD:** La impresora de video en blanco y negro UP-897MD está diseñada específicamente para su uso con los equipos médicos de diagnóstico, tales como sistemas de ultrasonido. La UP-897MD ofrece rendimiento en un chasis pequeño. Impresiones de alta calidad salen en sólo aproximadamente 2.0 segundos. La UP-897MD es extremadamente pequeña y ligera de peso.



**Figura 03: Impresoras de video**

## **ANESTESIOLOGÍA**

**Carro de anestesia:** Infinium Medical suministra las máquinas de anestesia modelo ADS II en todo el mercado mundial. Esta máquina de anestesia ha sido diseñada pensando en el usuario final y el paciente. Son relativamente ligeras para facilitar la movilidad, sin embargo, estas máquinas son lo suficientemente compactas para caber perfectamente en cualquier ambiente.



**Figura 04: Carro de anestesia**

**Monitor de anestesia:** El monitor de estado cerebral <sup>TM</sup> (CSM) establece un nuevo estándar para la monitorización espontánea EEG del nivel de conciencia (LOC) o la profundidad de la anestesia durante los procedimientos anestésicos en el punto de uso. También establece un nuevo estándar para el costo del monitor y el sensor(es) con la estrategia de tener más pacientes monitoreados.



**Figura 05: Monitor de anestesia**

### **ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD**

**Electrocardiógrafos 3 canales:** ECG de tres canales por el precio de un ECG de un solo canal! Más de 100,000 unidades se han vendido en todo el mundo! Características: Representación en 3 canales de las 12 derivaciones simultáneamente adquiridas Modo automático y manual Múltiples formatos de informe, la función de copia, diferentes velocidades de grabación Batería

integrada recargable y fuente de alimentación integrada Operación mediante un botón Impresora térmica incorporada Peso ligero (2,9 kg/6.7 lbs)



**Figura 06: Electrocardiógrafo**

**Kontron Medical Imagic Maestro:**El Imagic Maestro es la última expresión de un concepto renovado de unidades de ultrasonidos presentados por Kontron Medical Systems.

### **1.3.5 Clientes**

El mercado al cual se dirige la empresa es un segmento muy diferenciado ya que estamos hablando de centros especializados en brindar servicios de Ecocardiografía específicamente, también dentro del mercado de la salud existen otras ramas de la medicina que por el momento no son tema de investigación.

### **1.3.6 Cobertura de mercado**

La empresa actualmente cuenta con su oficina matriz ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito y su sucursal en la ciudad de Guayaquil, abarcando una participación mínima de estas dos ciudades, dentro del plan estratégico para el 2015, se pretende abarcar la zona Austral.

## Ubicación de Sisael Cia.Ltda



**Figura 07: Ubicación de la empresa**

### 1.3.7 Estructura orgánica:



**Figura 08: Organigrama de Sisael Cia.Ltda**

### 1.4 Metodología

El presente trabajo pretende estructurar un sistema de fijación de precios, ajustado a las necesidades propias y a los resultados esperados de Sisael Cía. Ltda. De acuerdo a su nicho de mercado, por medio de la interacción de factores internos y externos a la compañía, mediante entrevistas y encuestas estructuradas de análisis de mercado.

Inicialmente, se realizará un diagnóstico situacional de la empresa con el fin de emitir juicios y decisiones con lo cual se estudiará la evolución de cada uno de los entornos en el tiempo, es decir, se hará un análisis histórico que nos ayudará a comprender las tendencias y el comportamiento de aquellos indicadores que son considerados trascendentales; por medio de la matriz FODA la cual ayudará a establecer claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Como segundo punto realizaremos la investigación de precios, para esto utilizaremos herramientas de investigación como son: las encuestas, entrevistas y observación de campo estos datos se los procesará en tablas electrónicas y dicho resultados los presentaremos en gráficos de barras y/o pasteles.

Por último con la recolección de toda la información antes descrita elaboraremos la estrategia de fijación de precios para la empresa Sisael Cía.Ltda, en el aspecto académico utilizaremos fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de esta propuesta. Entre las fuentes primarias se destaca la experiencia desarrollada en el sector en el que se desarrolla la organización, empresa de la que el autor forma parte.

Las fuentes secundarias que servirán de aporte son: libros de estrategias y tácticas de precios, plan de precios.

El método de investigación será inductivo, pues se buscará explicar el comportamiento de los actores y variables integrantes en un modelo de fijación de precios y su interacción; dinámica que debe ser considerada atentamente por los responsables de la ejecución de cada una de las etapas del mismo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Definición de precio

En términos más amplios, el precio es “la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”; sin embargo existen distintas teorías acerca del precio.

#### 2.2 Teoría micro-económica

(De Velasco, 1994, pág. 2), afirma que “Los precios, por tanto, tienen un papel primordial en la teoría microeconómica, cuyo objetivo es, fundamentalmente, la determinación de los mismos y la asignación de recursos concretos a usos particulares; es decir, el estudio del comportamiento de las economías domésticas (individuos y familias), de las empresas y de las instituciones estatales cuando actúan individualmente o en grupo dentro de un mercado concreto de bienes y factores de producción”.

En esta teoría existen tres factores básicos que inciden en el precio de bienes o servicios, pueden ser internos o externos a la empresa: oferta, demanda y costos, la empresa puede establecer controles en cuanto a sus factores internos como son los costos y preparar estrategias en cuanto a los factores externos como la oferta y la demanda.

##### 2.2.1 Fijación de precios en función de los costos

También conocido como método empírico, consiste básicamente en determinar los costos para producir un bien o un servicio y agregarle un margen (porcentaje) de utilidad para obtener el precio de venta. Los costes no deberían

determinar los precios; puesto que no determina la cantidad que el cliente esté dispuesto a pagar, pero desempeñan un papel básico para desarrollar la estrategia de fijación de precios.

### **Diferentes tipos de costes:**

#### **Planteamiento contable.- el coste se define por tres características:**

- Campo de aplicación de su cálculo
- Contenido: gastos realizados, de forma total o parcial, en un período concreto.
- Momento del cálculo: anterior al periodo analizado, es decir, coste preestablecido, o posterior, es decir coste generado.

#### **Planteamiento económico.- pueden clasificarse en función de criterios diversos:**

- Costes fijos y variables
- Costes de transformación y no transformación
- Costes directos e indirectos
- Costes controlables y no controlables

Costes fijos.- Son costos que no guardan relación con el volumen de producción y están referidos a unidades de tiempo, ejemplo de estos tenemos: arriendos, seguros, depreciación.

Costes variables.- Son aquellos relacionados con el volumen de producción como la materia prima.

Costes totales.- Se obtienen por la suma de los costes fijos + los costes variables

Costes directos.- Engloban aquellos que se ven relacionados directamente con la producción de diferentes tipos de bienes o servicios, pueden ser fijos o variables.

Costes indirectos.- son costos relacionados con varias líneas de producción, engloba aquellos fijos y variables tales como, la mano de obra.

Coste marginal.- Es la diferencia entre dos valores del costo total, ante un incremento unitario en la producción. En términos matemáticos, es la derivada del costo total respecto a la cantidad de producto.

Coste diferencial.- Un costo diferencial es simplemente la diferencia de costo entre dos decisiones posibles distintas. Los gerentes de negocios a menudo enfrentan situaciones que requieren elegir una solución entre dos o más alternativas diferentes. Si la primera solución le cuesta US\$2.000 a una compañía y la segunda solución cuesta US\$1.000, el costo diferencial entre las dos soluciones es US\$1.000. De manera similar, los gerentes pueden tener más de dos soluciones entre las cuales elegir. En ese caso, deben especificar las dos soluciones a las que se aplica el costo diferencial. (Moreno, 2014).

Precio mínimo.- es aquel que permite recuperar únicamente los costes variables o valores de reposición de los factores utilizados directamente en la producción, y marca el límite por debajo del cual a la empresa no le interesa ofertar, salvo causas excepcionales, ya que fijar un precio inferior supone no recuperar ni el valor total de los factores utilizados.

Precio técnico.- corresponde a la situación de la empresa que se conoce como punto muerto o punto de equilibrio en el cual el precio fijado determina unos ingresos, para un volumen dado de producción que se espera vender, que son iguales a los costes totales.

Precio objetivo.- comprende además del coste variable unitario y de la cobertura de costes fijos correspondiente a un determinado volumen de producción o hipótesis de trabajo, una remuneración de los capitales invertidos en la actividad, atendiendo a una tasa de rentabilidad considerada normal para la empresa.

$$\text{Precio mínimo} = \text{Coste Variable}$$

$$\text{Precio técnico} = \text{Coste variable unitario} + \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Expectativa de Ventas}}$$

$$\text{Precio objetivo} = \text{Coste variable unitario} + \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Expectativa de Ventas}} + \frac{\text{Tasa de rentabilidad} \times \text{Capital Invertido}}{\text{Expectativa de Ventas}}$$

### 2.2.1.1 Análisis del umbral de rentabilidad o del punto de equilibrio.

Este método permite a la empresa establecer con claridad cuántas unidades debe producir, cuanto debe cobrar por cada una de ellas y hasta cuanto puede ajustar su precio para alcanzar los niveles de beneficios esperados.

Fórmula para calcular el punto de equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables totales}}{\text{Volumen total de Ventas}}}$$

Consideremos el siguiente ejemplo en donde los costos fijos y variables, así como las ventas se ubican en la fórmula con los siguientes resultados:

Costos fijos totales:       \$ 295.000  
Costos variables totales:   \$ 395.000

Volumen total de ventas: \$ 815.000

PE = \$ 572.440

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Cuando se requiere obtener el punto de equilibrio en porcentaje, se manejan los mismos conceptos, pero el desarrollo de la fórmula es diferente:

$$\text{P.E. \%} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} \times 100$$

Al ser los mismos valores se ubican de acuerdo a como lo pide la fórmula para obtener el resultado deseado:

$$\text{P.E. \%} = \frac{\$ 295.000.}{\$815.000 - \$ 395.000} \times 100 = 70\%$$

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas totales, el 70% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 30% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

El otro análisis del punto de equilibrio se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el Punto de Equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, empleando la siguiente fórmula:

$$\text{P.E. U} = \frac{\text{Costos Fijos} \times \text{Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

Por lo tanto el resultado indicará el monto de unidades a vender:

$$\text{P.E. U} = \frac{\$ 295,000.00 \times 2,250}{\$815.000.00 - \$ 395.000.00} = 1,580$$

Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 1,580 unidades, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.

$$\text{P.E. U} = \frac{\$ 295,000.00 \times 2,250}{\$815.000.00 - \$ 395.000.00} = 1,580$$

El análisis que resulta del punto de equilibrio en sus modalidades, ayuda a la empresa a la toma de decisiones en las tres diferentes vertientes sobre las que cotidianamente se tiene que resolver y revisar el avance de un negocio, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos. (Wikipedia, 2015)

### 2.2.2 Fijación de precios en función de la demanda

Entendemos como demanda: cantidad de un producto, que por unidades de tiempo, los compradores potenciales están dispuestos a adquirir a un precio determinado, considerándose que las cantidades adquiridas variarán en relación inversa a la evolución del precio. (De Velasco, variable estratégica de marketing, 1994)

El autor nos muestra mediante cuadros comparativos como el nivel de demanda y oferta aumenta o se incrementa en función del precio, a continuación mostramos diferentes situaciones en el comportamiento del precio frente a oferta y demanda, de acuerdo al m<sup>2</sup> de vivienda.

**Tabla 01:**  
**Relación entre precio, oferta y demanda**

<b>Precio/m2</b>	<b>m2 demandados (en un año)</b>	<b>m2 ofertados (en un año)</b>	<b>Excedente o escasez del producto</b>
<b>120000</b>	16000	56000	40000
<b>100000</b>	20000	52000	32000
<b>80000</b>	30000	48000	18000
<b>60000</b>	44000	44000	0
<b>50000</b>	56000	36000	-20000
<b>40000</b>	76000	28000	-48000

**Fuente:** De Velasco, Emilio, El precio, variable estratégica de marketing

De la tabla 1 podemos extraer lo siguiente:

A medida que el precio aumenta, la cantidad de la demanda disminuye, por el contrario desde el punto de vista de la oferta tenemos que: a medida que el precio disminuye, la cantidad ofertada disminuye de igual forma, a esto se le conoce como ley de oferta y demanda en un mercado no monopolístico, cuando existen bienes o productos sustitutos.

A cada relación existente entre cantidad vendida y variable modificada se la conoce como elasticidad y establece directamente la sensibilidad de los compradores al precio y/o variables del mismo si las ventas aumentan la demanda es elástica si las ventas disminuyen la demanda es inelástica, cuando las ventas totales se mantienen iguales la elasticidad de la demanda es unitaria.

La elasticidad puede tener los siguientes valores:

$$\xi > 1$$

$$\xi < 1$$

$$\xi = 1$$

a) Demanda elástica  $> 1$ 

Al bajar el precio se produce un incremento de la cantidad demandada en proporción superior al descenso del precio, mientras que al subirlo la cantidad demandada se reduce en mayor proporción que el incremento del precio.

b) Demanda inelástica o rígida  $< 1$ 

Al bajar el precio se produce un aumento de la cantidad demandada es igual que el porcentaje de variación de precios.

c) Demanda con elasticidad unitaria  $= 1$ 

Lo cual significa que el porcentaje de variación de la cantidad demandada es igual que el porcentaje de variación de precios.

d) Elasticidad nula  $= 0$ 

La demanda permanece invariable, cualquiera que sea el cambio del precio. Éste es el caso de productos de primera necesidad o productos industriales que se encuentran en situación de monopolio.

## e) Elasticidad perfectamente elástica

El precio permanece invariable cualquiera que sea la cantidad demandada.

## f) Elasticidad positiva

Supone un crecimiento de la demanda ante aumentos del precio. Es un caso típico de compras especulativas. También suele estar relacionada con productos cuyo precio es sinónimo de calidad, o de buena imagen de marca (bienes Giffen o de lujo: bienes donde el precio y la cantidad demandada son directamente proporcionales).

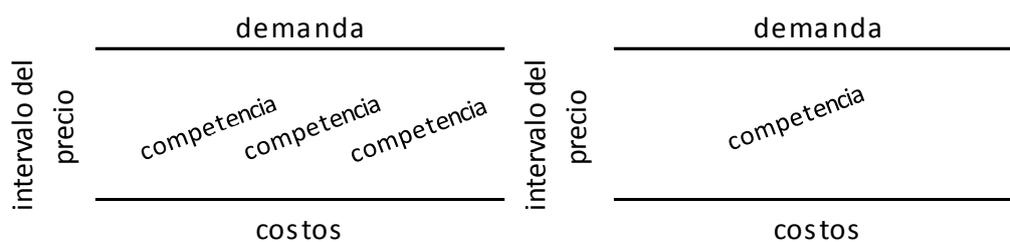
Aumento del precio produce un aumento de la cantidad demandada, porque se considera que es sinónimo de mejora de la calidad.

Disminución del precio que tiene especial interés para la mercadotecnia. Se define la elasticidad cruzada como aquella que analiza la variación del precio del producto B.

### 2.2.3 Fijación de precios en función de la competencia

Competencia se define como un conjunto de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo un producto semejante o que puede sustituir a los ya existentes, restringe el marco de posibilidad en que se puede fijar el precio de un producto o servicio.

En la siguiente figura mostramos cómo entre más competencia exista, se hace más estrecho el intervalo del valor que puede adoptar el precio, ya que al haber más competencia, existen más opciones para el consumidor y éste se hace más sensible al precio que se le ofrece. Sin embargo, mientras menos competencia haya, es más amplio el intervalo en que puede caer un precio, debido a que el comprador no tendrá muchas opciones, y será menos sensible al precio del producto.



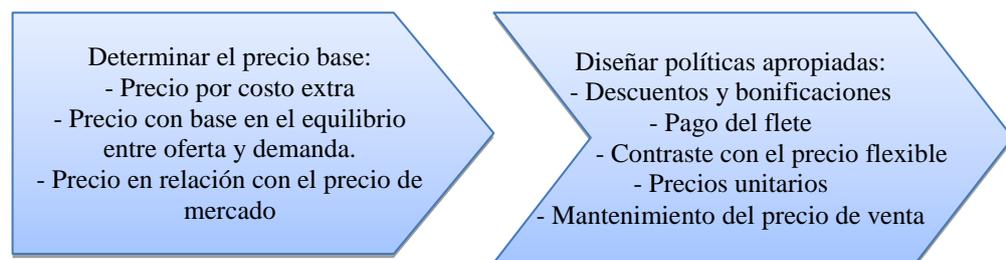
fuente: Sánchez, Carlos Raúl, Administración del precio en mercadotecnia,

**Figura 09: Demanda**

## 2.3 Precios y estrategias de empresas

### 2.3.1 Políticas de precios:

Son las pautas a seguir a la hora de establecer un precio u otro para un producto determinado, la política de precios se enmarca dentro de la planeación estratégica de una empresa, que es necesaria para su buen funcionamiento. A la hora de fijar los fines, metas y objetivos de una empresa se desarrollan y establecen las políticas de precios. Normalmente se trata de políticas vinculadas directamente con la estrategia y la estructura de la misma. Tiene como objetivo fijar los grandes lineamientos que en materia de precios va a seguir la empresa. (Sánchez, 2003)



**Figura 10: Precio vs políticas**

### 2.3.2 Estrategias de precios:

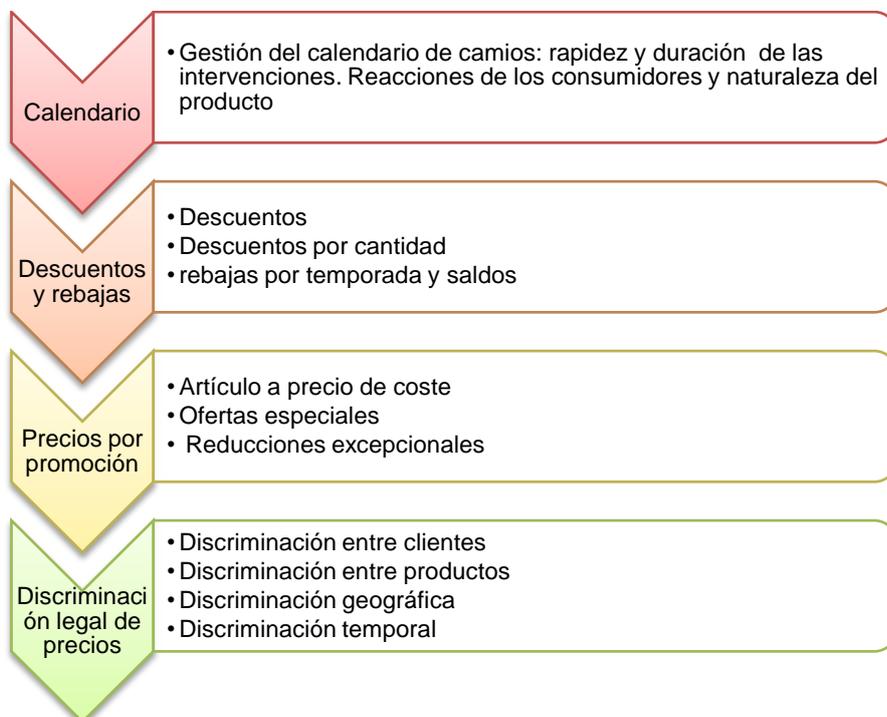
Son la concepción y planificación global de los cambios por realizar en la política de precios para actuar operativamente en el mercado.



**Figura 11: Estrategias**

**2.3.3 Tácticas de precios:**

Son los cambios prácticos por realizar en la estrategia de precios.



**Figura 12: Estrategias**

## 2.4 Factores que afectan la sensibilidad del precio

- a) Efecto de los sustitutos percibidos: los compradores son más sensibles al precio cuanto más alto perciban el precio de un producto en relación con el de sus sustitutos. La percepción está relacionada con el conocimiento que tenga el consumidor del mercado en que compra, ya que cuando se desconoce el mercado se suele ignorar la existencia de productos sustitutos y por ello pagar precios más altos.
- b) Efecto del valor único: supone que los consumidores son menos sensibles al precio de un producto cuando existe algún atributo único que lo distingue de los productos de la competencia, como puede ser el estilo, el sabor, o por el rendimiento único de los productos, para que esta diferenciación tenga efecto es necesario que sea fácil de percibir y que el cliente valore.
- c) Efecto del costo del cambio: los compradores son menos sensibles cuanto mayor sea el costo tanto monetario como no monetario) de cambiar de proveedores. Dicho de otro modo, cuanto mayor sea la inversión relacionada con el producto específico que un comprador debe efectuar para cambiar de proveedores, tanto menos sensible al precio será ese comprador.
- d) El efecto de la comparación difícil: los compradores son menos sensibles al precio de un proveedor conocido o renombrado cuando tienes dificultad para comparar opciones. Por ejemplo, cuando consumimos un analgésico es difícil que podamos cambiar a otro debido a que no tenemos las herramientas necesarias para hacer una comparación entre precios y composición.
- e) El efecto precio – calidad: los compradores son menos sensibles al precio de un producto en la medida en que un precio más alto sugiere una mejor calidad.
- f) El efecto del gasto: los compradores se muestran más sensibles al precio cuanto mayor sea la parte del ingreso que representa ese gasto. A un mayor nivel de ingresos, la sensibilidad por el precio es menor que con un menor poder adquisitivo. Por ejemplo, para una persona acaudalada, la despensa semanal no es considerada un gasto significativo, por lo cual es difícil que

noten las diferencias de precios; sin embargo, un obrero que gane un salario mínimo sí las notará.

- g) El efecto del costo compartido: cuanto menor sea la parte del costo que se debe pagar, menor será la sensibilidad al precio. Por ejemplo, cuando se posee un seguro médico o cuando se compensan los gastos de alojamiento o de manutención de la fuerza de ventas.
- h) El efecto almacenamiento: es un efecto sólo en el corto plazo y con carácter transitorio. Depende de la capacidad de los compradores para almacenar las compras temporales, de manera que aumentará sustancialmente su sensibilidad al precio de corto plazo si creen que el precio actual cobrado es sólo temporal. Por ejemplo, en situaciones de descuento, tanto en tomates enlatados como en los naturales, se espera que aumenten en mayor medida las ventas de los enlatados que las de los naturales.

## 2.5 Estrategia de fijación de precios

Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus “fuerzas impulsoras básicas”, con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos, una vez que a) hayamos establecido lo que pretendemos lograr con la decisión de precios; b) hayamos obtenido información suficiente sobre los costes y c) tengamos una idea clara sobre cuál podría ser la reacción de aquellos grupos que se verán afectados por la decisión de precios, estaremos en condiciones de determinar y desarrollar una estrategia de precios.

Cuando la fijación de precios no ofrece la rentabilidad adecuada, el problema suele ser que la estructura de precios, y las decisiones competitivas y de marketing, se han tomado sin tener una meta de fijación de precios rentable, para optimizar la rentabilidad a largo plazo, la fijación de precios debe producirse en un contexto en el que el proceso y la estructura de la fijación de precios sean activos. La fijación de precios activa debe, a su vez, formar parte de una estrategia de marketing en función del valor.

La fijación estratégica de precios no sólo trata de establecer estructuras, procesos y niveles de precios que capturen el valor. La cantidad de valor que se puede capturar de forma rentable está limitada por la cantidad de valor que se puede crear y comunicar. Por tanto la fijación estratégica de precios también trata de definir metas de marketing en función del valor; para crear y comunicar el valor, esto implica: (1) utilizar servicios para convertir las capacidades técnicas en ventajas para el consumidor (2) desarrollar el mensaje sobre el valor asociado a esas ventajas; y (3) gestionar las ventas, la publicidad, y la distribución, para transmitir dicho mensaje

Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado.- es una estrategia en la que se fija un precio elevado para un producto nuevo con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidad mayor.

- Fijación de precios para penetrar en el mercado.- se fija un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación del mercado.
- Fijación de precios por línea de productos.- toma en cuenta las diferencias de costos entre los productos de una línea, la evaluación de los clientes de sus características y los precios de los competidores.
- Fijación de precios de producto opcional.- toma en cuenta productos opcionales o accesorios junto con el producto principal.
- Fijación de precios de producto cautivo.- consiste en establecer el precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como las navajas para máquinas de afeitar y los juegos para una consola de videojuegos.
- Fijación de precios de subproductos.- se refiere a productos con poco ó ningún valor que se generan como resultado del producto principal. El fabricante busca un mercado para estos subproductos para compensar los costos de desecharlos y lograr que el precio del producto principal sea más competitivo.

- Fijación de precios de productos colectivos.- consiste en mezclar varios productos y ofrecer el conjunto por un precio reducido.
- Fijación de precios de descuento y la bonificación.- se reducen los precios para recompensar las respuestas de los clientes como el pronto pago o la promoción del producto, incluyen descuentos en efectivo y bonificaciones.
- Fijación de precios segmentada.- se usa cuando la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aun cuando tal diferencia no esté basada en costos distintos, para que ésta sea eficaz: el mercado deberá ser segmentable, los segmentos deben mostrar distintos grados de demanda, los costos de segmentar y llegar al mercado no deben exceder las utilidades adicionales obtenidas por la diferencia de precios, debe ser legal.
- Fijación de precios psicológica.- considera la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía.
- Fijación de precios de referencia.- son los precios que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto específico se forma a partir de: la observación de precios actuales, el recuerdo de precios anteriores, la evaluación de la situación de compra.

<b>FIJACIÓN DE PRECIOS</b>	<b>FIJACIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS</b>
<p>La empresa debe conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los costos</li> <li>■ La demanda</li> <li>■ La competencia y mercado</li> <li>■ Objetivos</li> </ul>	<p>Consiste en coordinar las decisiones de marketing, competencia y financieras, relacionadas entre sí, para fijar los precios de forma rentable.</p>
<p>Existen dos métodos de fijación de precios: dirigido hacia las ganancias y hacia los clientes.</p>	<p>La dirección debe asumir la responsabilidad de establecer un conjunto de políticas y procedimientos de fijación de precios coherentes con las metas estratégicas de la empresa.</p>
	<p>Implica la búsqueda de un equilibrio entre el deseo del consumidor de obtener un buen valor y la necesidad de la empresa de cubrir costos y generar beneficios.</p>

**Figura 13: Diferencia entre fijación de precios y fijación estratégica de precios**

### 2.5.1 Estrategias competitivas

Porter define cinco fuerzas competitivas en las que una empresa debería ser capaz de identificar la forma en que puede influir en o defenderse; estas cinco fuerzas son:

- Problemas de ingreso al sector.- los cuales dependerán de las barreras de entrada que determinan las empresas ya posicionadas, puesto que éstas ya se han ganado con sus propias estrategias una participación del mercado y por ende no están dispuestas a compartir una parte del pastel, entre éstas podríamos mencionar:

- Economía de escalas
- Preferencias a fuentes de materia prima
- Alta inversión en instalaciones y maquinaria
- Nivel competitivo: las tácticas más utilizadas para cambiar la posición competitiva de una empresa son: los precios, la publicidad, la introducción de nuevos productos y el valor agregado.
- Productos sustitutos: empresas que no pertenecen al sector pero fabrican ó producen productos similares para cubrir la misma necesidad.
- Poder de negociación de los proveedores: este factor puede tener una gran cantidad de causas distintas, los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.
- Poder de negociación de los compradores: los compradores o consumidores de cualquier sector buscan siempre los precios más bajos, la mejor calidad y más servicios por el mismo precio

Siguiendo el esquema de Porter, se puede argumentar que existen tres únicas estrategias posibles para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas:

- 1) Liderazgo en los costos: el liderazgo en costos puede ser la clave en un mercado dominado por ofertas poco diferenciadas, éste puede ser alcanzado implantando un sistema empresarial eficaz en todos los niveles, el peligro empieza cuando esta estrategia se aleja de la percepción de valor del cliente.
- 2) Oferta diferenciada: los riesgos que se asocian con esta estrategia se presentan, por una parte, en función de que la característica diferenciadora puede ser imitada por otras empresas y, en segundo lugar, por el hecho de que una fuerte ventaja en precios por parte de un competidor puede inducir a un sector importante del mercado a preferirlo, reduciendo su interés por el factor diferenciador de la empresa.
- 3) Segmentación: los riesgos que se le plantean a una estrategia fuertemente centrada en la segmentación se derivan de la posibilidad de que cambios

muy importantes en los deseos y necesidades del consumidor alteren la estabilidad del segmento o que, mediante una acción estratégica eficaz, empresas competidoras logren subdividir el segmento, dejándolo reducido a una dimensión poco atractiva.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS SITUACIONAL

Mediante el análisis situacional se describe al sujeto de estudio y su desenvolvimiento en el ambiente macro y micro así como su planeación estratégica dentro del contexto global lo cual ayudará a valorar, evaluar y analizar diferentes parámetros presentes y pasados para poder diagnosticar su proyección hacia el futuro, partiendo de la teoría macroeconómica, existen factores externos que inciden al momento de fijar precios.

#### **3.1 Macro entorno**

El estudio del macro entorno es fundamental en cualquier área de negocios, pues determina aquellos factores exógenos que giran alrededor de la organización, nos permite establecer las oportunidades e identificar las amenazas para la toma de decisiones.

A continuación se analizarán los factores que determinan el escenario macro en cada uno de los entornos: económico, político y social, en donde se desenvuelve la actividad comercial de la organización.

##### **3.1.1 Factor económico**

El 9 de enero del año 2000, el Ecuador perdió su soberanía económica, adoptando el dólar como unidad cambiaria, decretado por el ex-presidente Jamil Mahuad, este proceso marcó una serie de acontecimientos en el país, a esto se suma la salida de más de tres millones de compatriotas en busca de nuevas oportunidades, a partir de este año la economía del país se consolida en gran medida apoyada principalmente en situaciones externas como el precio del

petróleo, las remesas en divisas por parte de los emigrantes, la actividad económica registra tasas de crecimiento reales positivas, aunque variantes. A partir del año 2010 mantiene su tendencia hacia la alta hasta el año 2012.

Para el año 2014, la evolución de la economía ecuatoriana se caracterizó por un proceso de desaceleración, de tal forma que se estimó una tasa de crecimiento de 4.21%, inferior a las cifras registradas en los años 2011 y 2012 (7.79y 5.14% respectivamente).

La inversión pública ha sido un factor determinante para la sostenibilidad de la economía ecuatoriana frente a una economía global en recesión, los cambios, la reestructuración de la matriz productiva, la construcción de espacios públicos y la implementación de nuevas carteras de estado ha permitido el desarrollo del sector privado, principalmente como proveedor de bienes, servicios y suministros.

### **3.1.1.1 Balanza Comercial**

Se denomina balanza comercial a la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país en un determinado lapso de tiempo, se dice que existe una balanza positiva cuando las exportaciones superan las importaciones y cuando ocurre lo contrario nos encontramos frente a una balanza comercial negativa.

#### **Exportaciones petroleras**

Al término del cuarto mes de 2015 las exportaciones petroleras registraron un descenso del -5.2% en el valor FOB.

#### **Exportaciones no petroleras**

Las exportaciones no petroleras cayeron un 13.7% , es decir de 1098 millones a 948 millones de dólares.

## Exportaciones Petroleras y no Petroleras



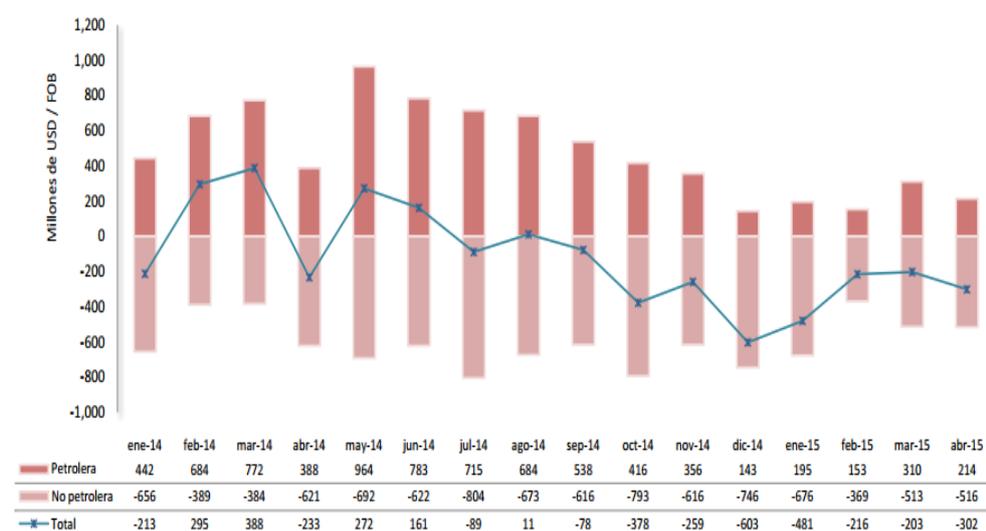
**Figura 14: Exportaciones petroleras abril 2015**

**Fuente: BCE 2015**

## Importaciones

Entre los meses de enero y abril de 2015, las importaciones totales en valor FOB, alcanzaron USD 7.624 millones, nivel inferior en relación a las cifras registradas en el mismo periodo de del año anterior, esto quiere decir un 8% menos, la principal causa de estos valores se debe a la política implantado por el Gobierno Nacional en cuanto al incremento de las salvaguardias en ciertos productos USD 285.4

## Balanza comercial



**Figura 15: Balanza comercial abril 2015**

**Fuente: BCE 2015**

### 3.1.1.2 Tasa de Interés

Desde septiembre de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno nacional, implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables, a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en junio de 2009 y en febrero de 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); en mayo de 2010 el Microcrédito Minorista (antes Microcrédito de Subsistencia) disminuyó de 33.90% a 30.50% y, Microcrédito de acumulación simple de 33.30% se redujo a 27.50%.

**Tabla 02:**  
**Tasa de Interés Activa**

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima					Tasa Referencial		Diferencia sep-07 / may-15	
	sep-07	jul-09	feb-10	may-10	jun-15	sep-07	jun-15	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	9.33	10.82	8.70	- 4.70	- 2.12
Productivo Empresarial (1)	-	10.21	10.21	10.21	10.21	-	9.78	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	11.83	14.17	11.16	- 8.28	- 3.01
Consumo (2)	24.56	18.92	16.30	16.30	16.30	17.82	15.84	- 8.26	- 1.98
Consumo Minorista (3)	37.27	-	-	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.33	11.50	10.62	- 3.44	- 0.88
Vivienda de Interés Público (4)	-	-	-	-	4.99	-	-	-	-
Microcrédito Minorista (5)	45.93	33.90	33.90	30.50	30.50	40.69	27.47	- 15.43	- 13.22
Microcrédito Acum. Simple (6)	43.85	33.30	33.30	27.50	27.50	31.41	24.86	- 16.35	- 6.55
Microcrédito Acum. Ampliada (7)	30.30	25.50	25.50	25.50	25.50	23.06	22.02	- 4.80	- 1.04

**Fuente:**(BCE 2015)

El análisis de las tasas de interés representa un factor importante para toda entidad, mediante este estudio se analiza las posibilidad de financiamiento externo y sus costos, por otra parte de acuerdo a estas tasas se analizan partidas al final de cada año valuadas de acuerdo a esta variación, como lo son el interés implícito, y el costo amortizado.

### 3.1.1.3 Impuesto y aranceles

De acuerdo a la programación presupuestaria cuatrianual 2012-2015 dentro del Presupuesto General del Estado, los ingresos provenientes por recaudación de impuestos para el año 2015 asciende a 13.453 millones, es decir 1.008 millones más que el 2014, y de éstos los recaudados por derechos arancelarios representan el 12.43%, los mismos que no representan una variación relevante con respecto al año anterior, Con ello se afirma que la política tributaria del régimen experimenta un crecimiento gracias a medidas adoptadas como: la generación de nuevos impuestos, la elevación porcentual de algunos de ellos y la ampliación de la masa de contribuyentes.

### 3.1.1.4 Restricción de Importaciones

Uno de los impactos más relevantes que afrontaron este año los importadores y comercializadores fue la aplicación de salvaguardias

arancelarias, esto con el fin de equilibrar la balanza de pagos, a partir del 11 de marzo de 2015, lo cual implica el incremento desde el 5 al 45% a las tasas arancelarias a más de 2800 partidas de productos importados.

Para la empresa caso de estudio, éstas medidas adoptadas por el Gobierno Nacional en cuanto a la protección de la economía, afectado sustancialmente el costo de los equipos importados, para lo cual se deberá incluir dicho costo al cliente final, las tasas se estiman entre el 15 y 45%.

### **3.1.1.5 El sistema financiero privado**

En la actualidad, el sistema financiero está conformado por 76 entidades financieras. A inicios del año 2014 el banco Territorial cierra sus actividades y los bancos Solidario y Unibanco S.A se fusionan formando un solo banco. La Cooperativa Codesarrollo, desde abril de 2014 se convierte en Banco Codesarrollo, mientras que la Sociedad Financiera Consulcrédito presenta la liquidación voluntaria. Finalmente el banco Sudamericano cierra sus operaciones en agosto de 2014.

El volumen de crédito durante el período enero – septiembre del año 2014 ha crecido y se ha destinado principalmente a actividades productivas (segmentos de crédito productivos y microcréditos), los que representaron alrededor del 72.41% de volumen de crédito otorgado (USD 13,238.1 millones, 14% del PIB). (BCE, 2015).

El volumen de crédito otorgado al segmento productivo corporativo principalmente financiaron actividades económicas de comercio y manufactura, con una participación porcentual de 39.06% (USD 407.20 millones) y 32.52% (USD 339.1 millones) respectivamente, el 28.42% se destinó a otras actividades y de éstas sólo USD 0.8 millones se destinó a servicios sociales y salud.

### **3.1.1.6 Economía popular y solidaria**

La constitución de la República en su Art. 238, establece que: “el sistema económico es popular y solidario”, encaminado a mejorar la calidad de vida , construir un sistema económico justo y que permite una interacción entre Empresas públicas y entes del Estado, productores de bienes, servicios y en particular de bienes públicos con el fin de asegurar la cohesión social y la redistribución de la riqueza que garantice la realización de los derechos como camino al Buen Vivir (Sumak – Kawsay).

La economía popular y solidaria es el nuevo enfoque de países latinoamericanos, sin embargo ha estado presente, sobre todo en nuestro país, desde hace mucho tiempo, identificado como: sector ancestral, comunitario, cooperativismo ó microempresarial. Siendo éste el sector que genera el 50% de empleo nacional, de los cuales el 46% son propiedad de mujeres y que generan alrededor del 25.7% del PIB.

### **3.1.2 Factor social**

Se entiende por factores sociales aquellas problemáticas, instituciones e interacciones de actores sociales colectivos e individuales, cuyas manifestaciones se refieren a la manifestación pública – (y no primordialmente a la privada en la cual se dirimen factores psicológicos e innatos), que se construyen en distintas instancias de la sociedad como las económicas, políticas, culturales, ideológicas, etc. Las cuales al ser parte componente de una realidad social concreta determinada, permiten analizarla a través de toda la multilateralidad de vínculos y mediaciones de diferentes tipos que se dan en ellos con otros componentes.

En Ecuador, se ha priorizado la inversión pública con la finalidad de promover el dinamismo del mercado interno, siendo los medianos y pequeños productores los principales proveedores del estado, tomando la filosofía del ser

humano sobre el capital en la cual se toman sectores como: salud, educación, empleo, seguridad social, industrialización, apoyo a la microempresa, como referencia para el cambio de la matriz productiva como objetivos a mediano plazo y a largo plazo lo que se espera es tener sectores competitivos proveedores de bienes y servicios a un precio justo hacia los mercados internacionales.

El factor social, juega un papel importante en el estudio de cualquier tipo de proyectos, puesto que mediante su análisis podremos investigar, tabular y comparar aspectos como: las preferencias, el nivel de vida, el poder adquisitivo, para determinar los clientes potenciales de determinado bien o servicio.

### **3.1.2.1 Seguridad Social**

La Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, fue creada, reformada y establecida definitivamente por tres gobiernos, cabe destacar que en la constitución de 1967 se establece como un derecho inalienable de los habitantes la protección del Estado contra los riesgos de desocupación, invalidez, enfermedad, vejez y muerte, maternidad u otras eventualidades, el Estado a través de las instituciones públicas y privadas es el encargado de manejar y distribuir las aportaciones de los afiliados a las distintas necesidades que éstas generan.

El aporte que realizan los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que no se había modificado desde hace 13 años, aumentó a partir de abril del 2014. Con ello, el aporte de los afiliados que se calcula sobre el salario pasa del 9,35% al 9,45%. La aportación total que recibe el IESS por cada afiliado pasa del 20,5 al 20,6% (incluido el aporte que hace el patrono), sin embargo esto no es suficiente, a pesar de los intentos que hace el IESS para mantener su liquidez, existe una gran deuda a hospitales y clínicas privadas por la atención a los afiliados.

Análisis: Como podemos observar en términos de liquidez de las instituciones públicas, en este caso del IESS, se prevé cierto riesgo de incobrabilidad, lo cual deberá ser tomado en cuenta al momento de establecer el precio para este tipo de instituciones.

### 3.1.2.2 Salud pública

La homologación de la tipología de los establecimientos de salud del IESS, fue establecida conjuntamente con el Ministerio de Salud Pública en el marco de la planificación territorial 2. Los establecimientos tienen una cobertura nacional, y se ha planificado un importante incremento en el número de unidades médicas para el año 2017. Al 2014 las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay cuentan con las tres unidades médicas de tercer nivel: Hospital Carlos Andrade Marín en la ciudad de Quito, Hospital Teodoro Maldonado en la ciudad de Guayaquil y, Hospital José Carrasco Arteaga en la ciudad de Cuenca. En la provincia de Pichincha se concentra el 16% del total de unidades médicas, En Guayas el 14% y en Manabí el 10%. Las unidades médicas en el nivel 1 son 48 a nivel nacional y en el nivel 2 son 45.

**Tabla 03:**

#### Unidades médicas por niveles

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total 2014	Proyectos 2017
<b>Pichincha</b>	5	9	1	15	17
<b>Guayas</b>	5	7	1	13	14
<b>Manabí</b>	5	5	-	10	10
<b>Azuay</b>	-	1	1	2	2
<b>Resto del país</b>	33	23	-	56	60
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>3</b>	<b>96</b>	<b>103</b>

**Fuente:**(Subdirección de Regulación – DSGSIF)

De acuerdo a los datos de la tabla 3, existen unidades médicas repartidas en todo el país, lo cual genera un nicho de mercado importante, así como se puede establecer como una oportunidad los proyectos para los años siguientes.

### **3.1.3 Factores políticos**

El ambiente político lo constituyen todas aquellas organizaciones que tienen bajo su responsabilidad establecer: leyes, órdenes y decretos que guíen el sistema económico y social, garantizando la sostenibilidad de las finanzas públicas y generando una mayor eficiencia en el manejo de los recursos públicos para invertirlos responsablemente en los sectores estratégicos de la economía.

Después de la dolarización, en el año 2000 y seguida por el derrocamiento del poder del entonces presidente Jamil Mahuad, en Ecuador se vivieron siete años de una insuperable inestabilidad política, tras la caída de Mahuad le sucedió al poder el Dr. Gustavo Noboa, esta decisión fue tomada por el Congreso Nacional, entre los hechos más relevantes de su gobierno, se destaca la construcción del oleoducto de crudos pesados (OCP) y la renegociación de la deuda externa a través de los bonos Brady, lo cual costó al país un perjuicio de cerca de 9.000 millones de dólares.

El coronel Lucio Gutiérrez, líder del levantamiento militar-indígena nuevamente en alianza con ese movimiento, asume la presidencia por elección popular en el año 2003, su gobierno estuvo marcado por la traición a los postulados que le llevaron al poder, se caracterizó por efectuar movimientos contorsionistas de alianzas con los partidos políticos tradicionales, fue derrocado el 20 de abril del 2005.

Nuevamente el Congreso nacional declara la vacancia presidencial por abandono del cargo y procede a nombrar al Vicepresidente Alfredo Palacio

como nuevo presidente, en cuyo gobierno enfrentó una ola de paros y huelgas, quien termina su mandato con mucha insatisfacción ante el pueblo ecuatoriano.

### **3.1.3.1 Socialismo del siglo XXI**

El 15 de enero del 2007 asume la presidencia el Ec. Rafael Correa, quien en su discurso de posesión manifestó la necesidad de "la lucha por una Revolución Ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente", Correa abandonó las tradicionales políticas neoliberales, las cuales tildaba como "partidocracia", con la propuesta de convocar a una Asamblea Nacional Constituyente de plenos poderes cuya función sería elaborar una nueva Constitución, la cual fue aprobada el 28 de septiembre del 2008.

Es menester mencionar los cambios impulsados en el gobierno de Correa entre estos se encuentran:

- El 8 de Julio de 2008 ordena la incautación de 195 empresas propiedad de autores de la crisis bancaria de 1999.
- Renegociación de bonos global 2012 y 2030 con un descuento del 70% por considerarlos parte de una deuda ilegítima.
- La eliminación de la tercerización laboral.
- Políticas de inclusión para personas con discapacidades.

### **3.1.4 Factores Tecnológicos**

El aporte de la tecnología desempeña un rol importante en cada área de trabajo, actualmente la tecnología es fundamental para el desarrollo de la humanidad, aún más en el tema médico este factor se ha convertido en imprescindible para la investigación, debe existir una interrelación entre medicina y tecnología, ya que el manejo de los equipos médicos de alta

complejidad son parte de los avances tecnológicos que se han venido efectuando a través del tiempo.

**Tabla 04:**  
**Evaluación de Tecnologías realizadas**

<b>AÑO</b>	<b>N. DE EVALUACIONES REALIZADAS</b>
<b>2012</b>	<b>10</b>
<b>2013</b>	<b>83</b>
<b>2014</b>	<b>55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>

**Fuente: ASN**

En Ecuador se inició el proceso de Evaluación ,de Tecnologías Sanitarias en el año 2012 con el fin de generar insumos para la toma de decisiones, por parte de .la ASN El número de evaluaciones realizadas hasta el año 2014 fueron 148

### **3.2 Microambiente**

El estudio del microambiente abarca aquellos temas relacionados directamente con el objeto de estudio, de los cuales se podría establecer su estrategia competitiva enfocado en tres elementos indispensables: los proveedores, la competencia directa y los clientes.

#### **3.2.1 Proveedores**

La calidad de los proveedores que busca la empresa objeto de estudio se centra básicamente en la calidad del producto que ofrecen, para esto analizaremos dos criterios fundamentales:

### *Criterios económicos*

Los criterios económicos, tales como el precio, costo por unidad o tiempo invertido son factores que determinan el margen de rentabilidad esperado, y a su vez, determinan la calidad del producto.

### *Criterios de rendimiento técnico*

Los criterios técnicos se relacionan con la utilidad del producto y la percepción que se tenga del mismo en términos de función de uso; básicamente: efectividad y eficacia (fácil de manejar, de entender, de operar).

## **3.2.2 Identificación de clientes**

Prácticamente nos referimos a la segmentación del mercado, con la fijación de precios por segmentos, la empresa está en la capacidad de elegir aquel que maximice la contribución al beneficio.

Los equipos de electromedicina son usados en exámenes y tratamientos médicos, por tanto su uso se enfoca a profesionales capacitados en la correcta aplicación de la tecnología médica y los protocolos para optimizar su uso.

Para establecer el segmento de mercado hemos analizado la segmentación en función de los beneficios, ya que ésta analiza las aplicaciones; experiencias con el producto; servicio postventa; necesidad de calidad y confiabilidad (garantía).

## **3.2.3 Competidores**

El concepto de competidor no se limita a las empresas que se sitúan en la misma área de negocios, ya que abarca a todas las empresas que participan en el

mercado con funciones similares, en resumen es en donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial.

En este sentido Sisael Cía Ltda, tiene una gran ventaja competitiva ya que es la primera empresa en establecerse en el país como importadora de equipos de electromedicina, a esto se le suma el valor agregado del servicio y mantenimiento post-venta, sin embargo es importante entender las operaciones de los competidores, sus productos y servicios, facilidades de pago y planes de financiamiento.

### **3.2.4 Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter**

El modelo de Porter identifica 5 fuerzas competitivas que influyen en las estrategias de planeación, de manera que podamos distribuir y asignar los recursos con el fin de alcanzar el éxito del mercado.

**Poder de negociar de los proveedores:** Conforme los datos proporcionados por el Gerente de Sisael Cía Ltda, los proveedores que posee actualmente la empresa permiten negociar el precio o los servicios adicionales, de hecho cuenta con un proveedor del exterior que es MES-USA que le provee un 90% de mercadería y un proveedor local que es ADV-MEDICAL, que le provee un 5% de equipos; el restante 5% lo componen los proveedores de suministros tanto de oficina como tecnológicos que desempeñan un rol muy importante; puesto que permiten a la empresa enfocarse en una estrategia de economía, eficiencia y eficacia.

Una debilidad de la empresa en el sentido de escoger o negociar con los proveedores es la estructura financiera ya que ésta es muy débil, por lo cual debe establecer una estrategia competitiva que le permita poder de negociación en cuanto a precio, tasa y plazo.

**Los competidores potenciales:** las barreras de entrada a este sector son altas y por tanto la amenaza de nuevos competidores es baja ya que no se ha detectado muchas empresas nuevas que ofrezcan un producto similar; sin embargo existe una masiva oferta vía internet por mercado libre, lo cual es una amenaza para la empresa, al ofrecer un producto con la misma funcionalidad pero de muy baja calidad, esto sin duda afecta la sostenibilidad financiera de Sisael Cía. Ltda ya que en el año 2014 hizo la importación de equipos que hasta hoy las mantiene en exhibición.

**Poder negociador de clientes:** este factor puede tener una gran cantidad de causas distintas, esto sin duda genera una ventaja competitiva ya que el producto que la empresa vende exige a sus clientes que hagan inversiones como el mantenimiento de los equipos o la adquisición de productos complementarios.

**Amenaza de productos sustitutos:** de momento no se sabe de ningún producto sustituto en el mercado, la amenaza de productos sustitutos es baja.

**Rivalidad entre actuales competidores:** en el país existen empresas que realizan las ventas de los productos que ofrecemos sin mayor esfuerzo, tanto técnico, humano y financiero, ya que han centrado su comercialización en el modelo de telemarketing, lo cual no genera costos como el arriendo, el pago de comisiones, el costo de tener el producto en inventario, esto sin duda es una amenaza.

**Tabla 05:****Matriz de resumen de oportunidades y amenazas**

	GRADO			GRADO			IMPACTO			
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			ALTO	MEDIO	BAJO	
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO				
<b>ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>										
<b>Poder de negociar de los proveedores</b>						X			X	
<b>Los competidores potenciales</b>								X		X
<b>Poder negociador de clientes</b>	X							X		
<b>Amenaza de productos sustitutos:</b>			X					X		
<b>Rivalidad entre actuales competidores</b>				X			X			

**Análisis:** de la tabla N°4 podemos resumir que la empresa tiene un alto poder de negociación con clientes, por otra parte no existe la amenaza de productos sustitutos y existe un alto impacto de rivalidad entre competidores actuales, por otra parte existe un nivel medio de negociación con proveedores y un nivel bajo de competidores potenciales.

### 3.3 Ambiente Interno

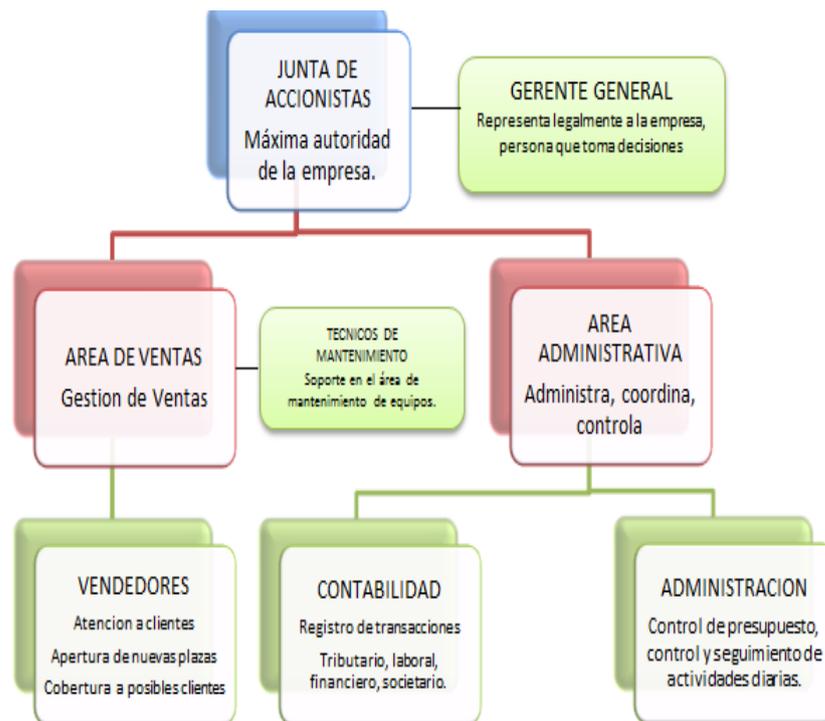
El análisis del ambiente interno abarca los recursos con los que cuenta la entidad y permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con el fin de diseñar una estrategia que sirva de apoyo al logro de los objetivos globales.

#### 3.3.1 Aspectos organizacionales

La estructura organizacional de Sisael Cía. Lda se encuentra conformada por dos ejes jerárquicos básicos:

- Personal administrativo
- Personal de ventas

La estrategia de la organización debe ser reestructurada para conducir los negocios al cumplimiento del objetivo que es generar beneficios económicos, posicionarse y permanecer en el mercado, a continuación mostramos el organigrama funcional de la empresa:



**Figura 16: Organigrama**

## MISIÓN

SISAEL CIA LTDA., es una empresa dedicada a la comercialización de equipos de electromedicina, ofreciendo servicio personalizado en asesoramiento de productos de acuerdo a los requerimientos de cada cliente con la entrega de productos de calidad garantizando la satisfacción de los mismos, en la provincia de Pichincha. Trabajamos con ética, seguridad y construimos relaciones de confianza con nuestros clientes a largo plazo.

## **VISIÓN**

Al 2020 llegar a ser una empresa líder en la comercialización equipos de electromedicina dentro del campo tecnológico en la región Sierra Norte, cooperando en el desarrollo del país, manteniendo criterios de igualdad y equidad donde los proveedores sean socios estratégicos y los empleados tengan un crecimiento integral para ofrecer un ambiente cálido, en donde el cliente sea un invitado especial

## **OBJETIVO CORPORATIVO**

Obtener un margen de utilidad sustentable a largo plazo, enfocándose a ser una empresa netamente líder en el mercado.

## **VALORES**

- Responsabilidad
- Confiabilidad.
- Perseverancia.
- Solidaridad.
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso.
- Eficiencia.

## **POLÍTICAS CORPORATIVAS**

- Ambiente de trabajo seguro y saludable
- Mantener calidad en productos.
- Cumplir metas y objetivos.
- Protección del medio ambiente.

### 3.3.2 Área administrativa

El área administrativa está conformada por una administradora y contabilidad quienes se encargan del correcto funcionamiento en cuanto al cumplimiento de obligaciones con las instituciones de control; estas personas son consideradas personal de soporte.

#### Mapa de procesos

Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema, en este caso se la denomina la organización, visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas, permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos, se ha desarrollado para Sisael el siguiente mapa de procesos:

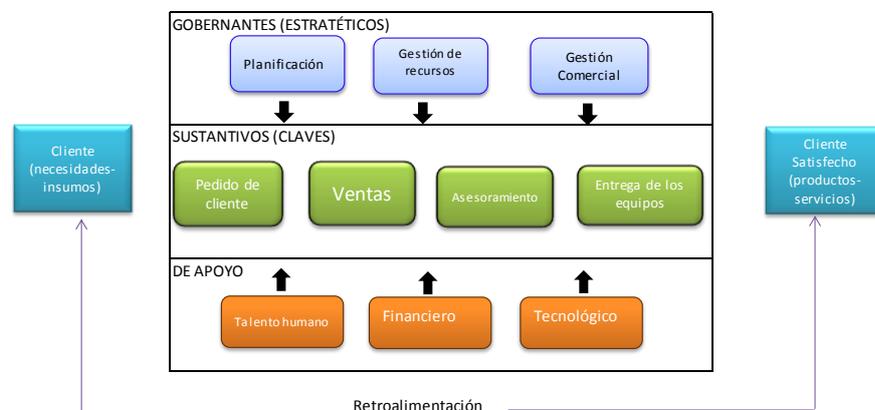


Figura 17: Mapa de procesos

### 3.3.3 Área de marketing

La empresa actualmente cuenta con área de ventas la cual no responde a las necesidades de comercialización, atracción de nuevos clientes, permanencia en el mercado, generación de beneficios, e incremento de valor, por eso es necesario desarrollar e implementar una estrategia de marketing que surta efecto en el mediano y largo plazo.

Se ha desarrollado una estructura para implementar en la empresa y aprovechar los recursos:



**Figura 18: Organigrama Marketing**

### 3.3.4 Matriz FODA

Las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como, las oportunidades y amenazas externas que afronta se enuncian a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<input type="checkbox"/> Productos de calidad <input type="checkbox"/> Lealtad de los clientes <input type="checkbox"/> Presencia por más de 25 años en el mercado <input type="checkbox"/> Personal capacitado	<input type="checkbox"/> Apertura de nuevos mercados <input type="checkbox"/> Nuevas políticas en el área de salud pública <input type="checkbox"/> Crecimiento del mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<input type="checkbox"/> Estructura organizacional débil <input type="checkbox"/> No se cuenta con recursos financieros estables <input type="checkbox"/> Demora en las importaciones <input type="checkbox"/> Fijación de precios dirigida a los costos	<input type="checkbox"/> Incrementos en las tasa arancelarias. <input type="checkbox"/> Rápido deterioro de inventarios.

**Figura 19: FODA**

### 3.3.5 Área Financiera

El área financiera de la empresa se encuentra formado por la parte contable, la misma que se encarga de determinar los costos de importación de los artículos para luego establecer un margen de rentabilidad por la parte administrativa, del mismo modo es la encargada de cumplir con las políticas y leyes tributarias, sin embargo el área presenta debilidades en cuanto a la planificación presupuestaria, la misma que debe iniciar con un presupuesto de ventas para posteriormente analizar las razones financieras.

A continuación presentamos un análisis de la situación económica de la empresa en los últimos tres años:

**Tabla 06:**  
**Balances Corporativos**

<i>SISAEI CIA.LTDA</i>			
<i>Balances Corporativos</i>			
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Activos</b>			
<b>Corrientes</b>	478440,37	567634,3	604664,57
<b>No Corrientes</b>	3317,22	3317,22	3317,22
<b>Total de Activos</b>	481757,59	570951,52	607981,79
<b>Pasivos</b>			
<b>Corrientes</b>	235593,08	238812,66	148262,36
<b>No Corrientes</b>		84940,21	193306,22
<b>Total de Pasivos</b>	235593,08	323752,87	341568,58
<b>Patrimonio</b>	<b>246164,51</b>	<b>247198,6</b>	<b>266413,21</b>
<b>Ingresos</b>	587328,33	440263,9	599884,95
<b>Costos</b>	359792,71	226631,4	398110,87
<b>Gastos</b>	217644,95	210630,4	219487,88
<b>Resultados</b>	9890,67	3002,1	-17713,8
<b>15% Trabajadores</b>	1483,6005	450,315	0
<b>I.R</b>	1933,63	1517,59	0
<b>Utilidad neta</b>	6473,4395	1034,195	-17713,8

Fuente: Sisael Cia.Ltda

En la tabla 5 se puede observar que la empresa el último año generó una pérdida considerable con respecto a las utilidades de los años anteriores, esto se debe principalmente a que el precio del producto no está siendo gestionado de una manera efectiva, el costo del producto vendido representa el 61%, 51% y 66% respectivamente dentro de cada período.

La empresa debe considerar factores importantes como son la variación de unidades vendidas, misma que se debe gestionar con el pronóstico de ventas.

### **3.3.5.1 Costos**

**Los principales costos en los cuales incurre la empresa son los siguientes:**

Costos de importación:

- Flete
- Seguro
- Agentes aduaneros
- Impuestos fiscales
- Transporte

Costos de ventas:

- Comisiones a vendedores
- Financiamiento implícito
- Sueldos y salarios de personal de ventas
- Arriendos

Costos administrativos:

- Arriendos
- Sueldos
- Beneficios sociales

- Manejo de inventarios
- Servicios básicos
- Honorarios
- Asesoría legal

## **CAPÍTULO IV**

### **INVESTIGACIÓN DE PRECIOS**

La investigación de precios se fundamenta en la recolección, registro y análisis sistemático de datos acerca de problemas relacionados con la fijación de precios, los criterios y particularidades de la competencia y del mercado, así como los parámetros que inciden en la estrategia de precios.

La investigación de precios permitirá suministrar información de clientes, competidores y eventualmente valores de negociación, los resultados se utilizará para definir problemas e identificar oportunidades enfocadas en dos esquemas: el interno basado en la determinación del precio de un producto con las restricciones de costo y rentabilidad y el externo que relaciona el precio con la capacidad de compra del mercado y con el precio de los productos competitivos.

#### **4.1 Marco Metodológico**

El Marco Metodológico muestra el camino detallado de cómo se va a llevar a cabo la investigación: sus fuentes, las técnicas empleadas, los datos obtenidos y por último el análisis de los resultados.

##### **4.1.1 Metodología de la investigación**

Aplicaremos la investigación descriptiva, mediante la cual conoceremos las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

### 4.1.2 Universo

También conocido como población, se refiere a un conjunto de elementos, la población objetivo a la que va dirigido nuestro análisis la representan los establecimientos de salud privados del Distrito Metropolitano de Quito.

Número de establecimientos de salud  
Año 2013.

Canton	Total establecimientos	Total	Establecimientos con internación								Total	Establecimientos sin internación				
			Hospital básico	Hospital general	Hospital especializado agudo	Hospital especializado crónico	Hospital de especialidades	Clinica general	Clinica especializada aguda	Clinica (psiquiatría)		Centro de salud	Subcentro de salud	Puesto de salud	Dispensario médico (policlínico)	Otros 2/
Quito	357	96	0	6	2	1	3	78	5	1	261	0	107	3	149	2

**Figura 20: Establecimientos de Salud**

**Fuente: INEC 2014**

No ha existido un estudio que reemplace esta información y se conoce que no hay un incremento.

### 4.1.3 Tipo y tamaño de la muestra

Muestra.- es una parte de la población o un conjunto de unidades que es obtenida mediante una selección deliberada, con el objetivo de investigar las propiedades de la población o conjunto original.

Muestreo estratificado.- El muestreo estratificado es una técnica de muestreo probabilístico en donde se divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego se selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional.

Los estratos más comunes utilizados en el muestreo aleatorio estratificado son la edad, el género, el nivel socioeconómico, la religión, la nacionalidad y el nivel de estudios alcanzado.

**Fórmula de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = Error permisible

<u>DESCRIPCION</u>	<u>DATOS</u>	<u>VALORES</u>
Población	N	357
Intervalo de confianza	Z	1,1
Error	e	0,05
Porcentaje de éxitos	p	0,86
Porcentaje de fracasos	q	0,07
Tamaño de la muestra	n	27

**n= 27**

**Figura 21: Muestra**

El resultado obtenido nos arroja 27 establecimientos a encuestar.

Variables	Variables de la investigación	Métodos		Fuentes de Información	Tipo de Información	Técnicas o instrumentos	
		Empíricos	Teóricos				
Análisis Situacional	Macroentorno:						
	Factor Económico	Histórico - Lógico Revisión Documental		- Publicaciones Estudios	-	Secundaria	Análisis de documentos, registros, publicaciones
	Factor Social	Revisión Documental		- Publicaciones Estudios	-	Secundaria	Análisis de documentos, registros, publicaciones
	Factor Político	Histórico - Lógico Revisión Documental		- Publicaciones Estudios	-	Secundaria	Análisis de documentos, registros, publicaciones
	Microambiente	Observación		Personal y directivos de la empresa		Primaria	Entrevista
	Ambiente Interno	Observación		Archivos, documentos, data de la empresa		Primaria	Observación
Investigación de Precios	Análisis de la demanda	Histórico - Lógico Recolección de Información		Investigación de campo		Primaria	Encuesta
	Análisis de la oferta	Medición		Investigación de campo		Primaria	Entrevista- Observación- Matriz
	Análisis de la competencia	Histórico - Lógico Recolección de Información		Investigación de campo		Primaria	Encuesta- Observación- Matriz
	Análisis de costos	Medición		Archivos, documentos, data de la empresa		Primaria	Observación
Estrategia de precios	En función de la demanda		Sistémico				
	En función de la competencia		Sistémico				
	En función de los costos		Sistémico				Propuesta

**Figura 22: Matriz de operacionalización de variables**

#### **4.1.4 Instrumentos de recopilación de datos**

##### **Encuesta**

Este procedimiento de investigación descriptivo, busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñadas.

En la presente investigación realizaremos una encuesta por muestreo ya que permite obtener información más exacta, su costo es bajo y existe mayor rapidez al momento obtener datos; así como la tabulación y estandarización lo cual permite el tratamiento informático y el análisis estadístico mediante gráficos.

El objetivo de nuestra encuesta es extraer información de valoración del producto, tanto de calidad, precio, valor agregado y demás factores que permitan determinar la estrategia competitiva de la empresa.

##### **Entrevista**

Por medio de la entrevista obtendremos información primaria, la misma será aplicada a una persona experta en el mercado de la Electromedicina, en este caso al Gerente General quien nos suministrará información clara y objetiva.

##### **Observación**

Se aplicará la observación participante ya que nos involucraremos con el objeto de estudio para recopilar datos reales y exactos con la aplicación de instrumentos estructurados y estandarizados para medir las variables de manera uniforme.

#### **4.1.5 Plan de recopilación de datos**

Para la recolección de los datos primarios aplicaremos la encuesta, su estructura será con preguntas cerradas y en algunas ocasiones se determinarán juicios de valor. Otro método para recopilar datos es la encuesta, misma que fue efectuada al Gerente de la empresa. La muestra será aplicada como la estudiamos anteriormente en la zona norte de la capital, la encuesta la realizamos en 5 días hábiles, en el anexo(1) podemos observar la estructura de la encuesta.

#### **4.1.6 Plan de Procesamiento de la información**

Los datos primarios fueron procesados con el propósito de verificar la información obtenida, mediante hojas electrónicas se ingresó las datos de acuerdo a cada pregunta y encuestado, se procedió a la sumatoria de los datos de cada variable y procedió a ponderar en base a un 100% para finalmente poder presentarle a través de gráficos de barras o pasteles de acuerdo a la estructura de la pregunta para su mejor comprensión.

#### **4.1.7 Plan de análisis e interpretación de datos**

Finalmente los datos fueron interpretados aplicando el método porcentual de mayor a menor para cada pregunta para establecer la comparación entre las variables de cada pregunta.

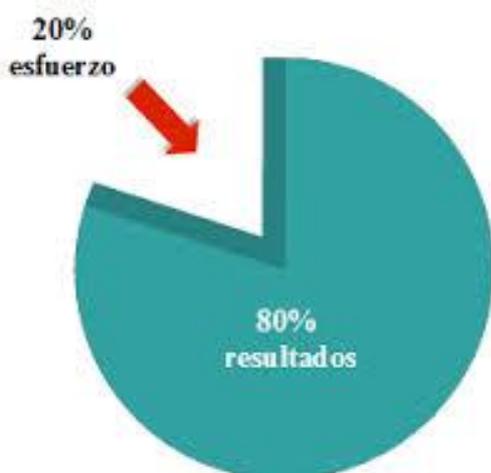
## 4.2 Marco empírico

### 4.2.1 Ejecución de los métodos cualitativos

Los métodos cualitativos son aquellos utilizados para determinar la ubicación de la empresa en relación a su entorno, mediante la aplicación de entrevistas y de la observación se pudo obtener información primaria para este análisis.

#### 4.2.1.1 Análisis de Pareto

Este método lo utilizaremos para seleccionar los artículos a estudiar; el principio de Pareto consiste en determinar que el 80% de los resultados de las ventas se obtiene del 20% del esfuerzo.

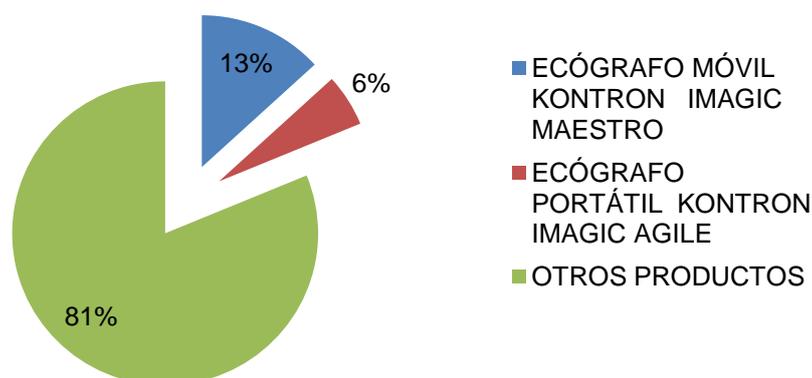


**Figura 23: Diagrama de Pareto**

En Sisael Cía.Ltda mediante el diagrama de Pareto se pudo analizar que los artículos que más relevancia tienen en las ventas son aquellos que generan el 80% de los ingresos y representan el 20% del total.

En base a los resultados obtenidos el 80% de los ingresos de la empresa se centra en 23 ítems, de éstos escogimos los ecógrafos, clasificados de la siguiente manera:

### Sisael Cia.Ltda Selección de productos



**Figura 24: Selección de productos**

**Fuente: elaboración propia tomada de los datos proporcionados por la empresa año 2015.**

En el gráfico 5 se muestra que los ecógrafos Kontron representan el 19% de ingresos; los Imagic y portátiles representan el 13 y 6% respectivamente; los demás artículos que representan el 81% son productos complementarios de los principales, es decir su variación dependerá del comportamiento de aquellos que representan el 19%.

Nos referimos a productos complementarios aquellos que dependen del principal, en la industria de la medicina los equipos ecógrafos para su funcionamiento necesitan productos como: papel ecógrafo, geles para ecografías, impresoras, tarjetas de memoria, accesorios y repuestos.

#### **4.2.1.2 Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia juega un rol importante al momento de realizar la investigación de precios ya que las empresas se ven presionadas a reducir o incrementar sus precios en función de sus competidores, es decir de aquellas empresas que ofrecen un producto semejante o que pudiera sustituir al existente.

#### **4.2.1.3 Identificación de competidores**

Consideramos dentro de nuestro estudio competidores directos aquellos cuya actividad económica principal es la Comercialización de equipos médicos, de acuerdo al clasificador de la industria.

Identificar los competidores potenciales no es una tarea fácil, puesto que existen factores que no se encajan dentro del presente estudio.

#### **Principales competidores**

##### **Adv Medical**

Es una empresa relacionada cuya distribución de Equipos médicos para el Ecuador en algunas marcas es exclusiva.

Dentro de su cartera de productos se encuentran:

- Ecógrafos 3D - 4D color, B/N
- Rayos X Digital, Convencionales, Portátiles
- Angiografos
- Tomógrafos
- Intensificador de imagen Arco en C
- Radiografía digital CR y DR

- Resonancia Magnética
- Sistemas de Información Radiológica (RIS)
- Sistemas de Comunicación y Almacenamiento de Imágenes Digitales – PACS



**Figura 25: Logo ADV Medical**

### **Viennatone**

Comercializadora de la marca GE Ecuador, en cuanto a la comercialización de equipos médicos se le considera un competidor alto, sin embargo existen varios sectores en los cuales también ha encontrado una oportunidad de negocio, cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios de alta tecnología.



**Figura 26: Logo General Electric**

### **Siemens**

Es una empresa electrónica, en el país está desde el año 1975, su división de negocios Health Care no ha tenido la acogida esperada en el país por lo cual se considera un competidor bajo.



**Figura 27: Logo Siemens**

#### **4.2.1.4 Metodología de comparación**

Las empresas que anteriormente detallamos son consideradas las principales competidoras puesto que ofrecen un producto similar, para establecer dicha comparación se realizó una matriz de perfil competitivo y una matriz de homologación del producto, en donde se establecen características cualitativas y cuantitativas que permiten ponderar los criterios de valoración. Estos datos los obtuvimos de fuentes primarias, es decir se realizó una entrevista a los técnicos de mantenimiento de la empresa y al gerente general, ya que son personas que conocen el mercado y el producto.

##### **Matriz de perfil competitivo**

El objetivo de la aplicación de esta matriz es identificar las fortalezas y debilidades de los competidores de la empresa en base a cuatro criterios de calificación: fortaleza importante, fortaleza menor, debilidad menor y debilidad importante.

La ponderación fue extraída de los encuestados, quienes evaluaron los principales atributos que los equipos deben cumplir al momento de elegirlos.

La calificación de cada competidor fue tomada de la encuesta realizada el Gerente General.

**Tabla 07:****Matriz de perfil competitivo Sisael Cia.Ltda**

Factor de selección	Ponderación	Sisael Cia.Ltda		Adv Medical		Viennatone		Siemens	
		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
		Calif.	P	Calif.	P	Calif.	P	Calif.	P
Calidad	50%	4	2	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Marca	27%	1	0,27	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Servicio	11%	4	0,44	3	0,48	3	0,48	2	0,32
Financiamiento	4%	2	0,08	3	0,48	2	0,32	2	0,32
Precio	8%	2	0,16	2	0,32	3	0,48	2	0,32
Total valor percibido	100%	2,95		2,56		2,56		2,24	
Calificación:	<b><u>Resumen:</u></b>								
1	Debilidad Importante	Sisael Cia.Ltda		2,95					
2	Debilidad menor	Adv Medical		2,56					
3	Fortaleza menor	General Electric		2,56					
4	Fortaleza importante	Siemens		2,24					

**Nota:** la ponderación fue tomada de acuerdo a la tabulación de la encuesta.

**Matriz de homologación del producto**

Esta matriz nos permite determinar la importancia del valor percibido del producto frente a varios atributos del mismo entre nuestros competidores, estas características fueron extraídas de la ficha técnica del producto publicado en el portal de la SERCOP, la calificación entre cada competidor se la mide en un rango del 1 al 20, para la elaboración de la matriz seguimos el siguiente esquema:

- Especificar los principales usos y, para cada tipo de aplicación, enumerar las ventajas buscadas por el comprador, así como las características funcionales y/o no funcionales que generan dichas ventajas.

- Determinar los productos a analizar, así como las aplicaciones de los mismos que se desean evaluar.
- Estimar el grado o nivel de superioridad del producto para cada ventaja y estimar los costos, además del precio, que el comprador deberá soportar para beneficiarse de las ventajas aportadas por el producto.

La escala de ponderación que utilizaremos es la escala de sumas constantes, a través de la cual se reparten los puntos, normalmente 100, entre los atributos analizados, según la importancia que se atribuya a cada uno. (De Velasco, El precio, Variable estratégica de marketing, 1994)

**Tabla 08:**  
**Matriz de homologación de Producto**

Factor de selección	Valoración del factor	Sisael Cia.Ltda		Adv Medical		General Electric		Siemens	
		<i>Competidor 1</i>		<i>Competidor 2</i>		<i>Competidor 3</i>		<i>Competidor 4</i>	
		Calif	P	Calif	P	Calif	P	Calif	P
Cicloergómetro con SpO2	16%	20	3,2	18	2,88	15	2,4	15	2,4
Desfibrilador con monitor, bifásico	16%	10	1,6	18	2,88	16	2,56	16	2,56
Holter ECG	13%	15	1,95	19	3,04	14	2,24	15	2,4
Monitor multiparámetros con capnografía	25%	25	6,25	20	3,2	14	2,24	13	2,08
Mantenimiento Preventivo	10%	15	1,5	15	2,4	10	1,6	10	1,6
Mantenimiento Correctivo	10%	20	2	15	2,4	10	1,6	10	1,6
Garantías bajo sistema de calidad ISO	10%	20	2	20	3,2	18	2,88	17	2,72
<b>Total valor percibido</b>	100%		18,5		20		15,52		15,36

**Resumen:**

Sisael Cia.Ltda	18,5
Adv Medical	20
General Electric	15,52
Siemens	15,36

**Análisis:** La valoración del factor fue proporcionada por los técnicos de la empresa, en la tabla 7 se puede observar que aquellos productos que tengan una calificación de 15-20 se encuentran en los mismos criterios de comparación en este caso las características del producto que oferta Sisael es similar al de la competencia.

#### 4.2.2 Ejecución de los métodos cuantitativos

Para conocer el mercado y su entorno se aplicó la encuesta a los directores médicos de los establecimientos de salud y en ocasiones acudimos al área de adquisiciones o suministros.

Los resultados de la investigación de precios son los siguientes:

#### INFORMACION GENERAL

**Pregunta 1.** ¿Qué factores considera importantes al momento de elegir un equipo?

**Tabla 09:**

**Factores importantes al momento de elegir un equipo**

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Calidad</b>	49,81
<b>Marca</b>	27,22
<b>Servicio</b>	10,74
<b>Financiamiento</b>	4,07
<b>Precio</b>	8,15



**Figura 18:** ¿Qué factores considera importantes al momento de elegir un equipo?

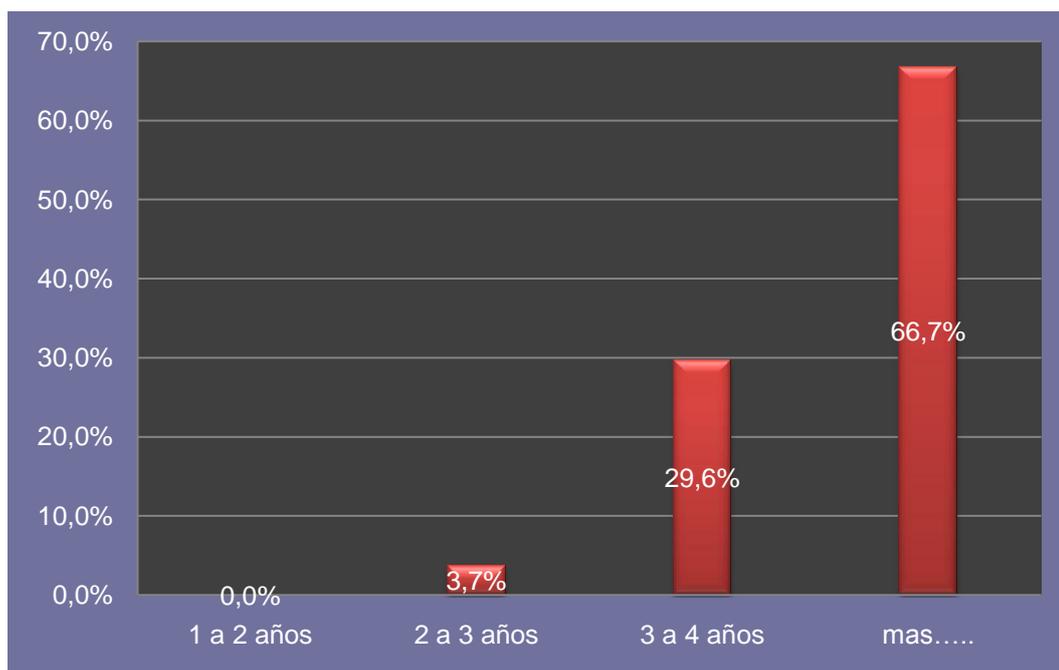
**Interpretación:** Las personas encuestadas consideran a la calidad como el principal factor al momento de elegir un equipo con un 49.81%, en segundo lugar se encuentra la marca con un 27.22%, le sigue el servicio con un 10.74%, el precio con un 8.15% y por último el financiamiento con un 4.07%.

**Pregunta 2.** ¿Con que frecuencia realiza el cambio de equipos?

**Tabla 10:**

**Frecuencia con la que se realiza el cambio de equipos**

	frecuencia	Porcentaje válido
<b>1 a 2 años</b>	0	0,0%
<b>2 a 3 años</b>	1	3,7%
<b>3 a 4 años</b>	8	29,6%
<b>mas.....</b>	18	66,7%
	27	100,0%



**Figura 29: ¿Con qué frecuencia realiza el cambio de equipos?**

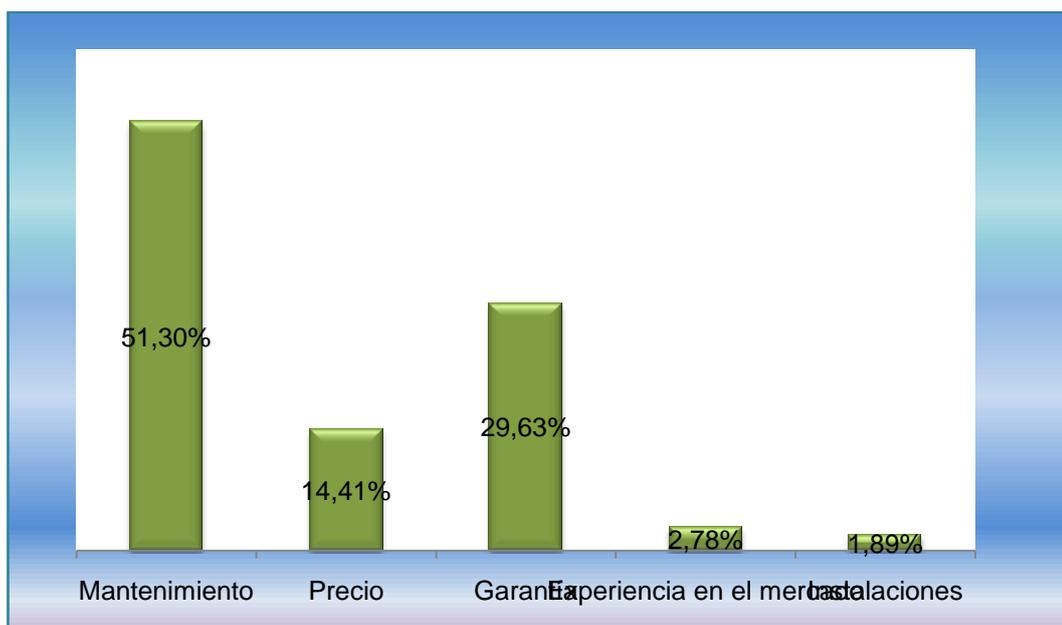
**Interpretación:** El 66.7% de los establecimientos realizan el cambio de sus equipos en más de cuatro años, esto se debe principalmente a la vida útil del bien y al cambio de tecnología, mientras que el 29.6% lo realiza entre 3 a 4 años y el 3.7% de 2 a 3 años.

**Pregunta 3. ¿Antes de elegir un proveedor, que factores considera importantes conocer?**

**Tabla 11:**

**¿Antes de elegir un proveedor, que factores considera importantes conocer?**

	<b>Ponderación</b>
<b>Mantenimiento</b>	51,30
<b>Precio</b>	14,41
<b>Garantía</b>	29,63
<b>Experiencia en el mercado</b>	2,78
<b>Instalaciones</b>	1,89
	100,00



**Figura 30:** Antes de elegir un proveedor, que factores considera importantes conocer?

**Interpretación:** Los encuestados consideran al mantenimiento como el factor más importante al momento de elegir un proveedor con un 51.3% de ponderación, en segundo lugar está la garantía que éstos le ofrecen con un 29.63%, el precio ocupa el tercer lugar con un 14.41%, por último se encuentra la experiencia en el mercado y sus instalaciones con un 2.78 y 1.89% respectivamente.

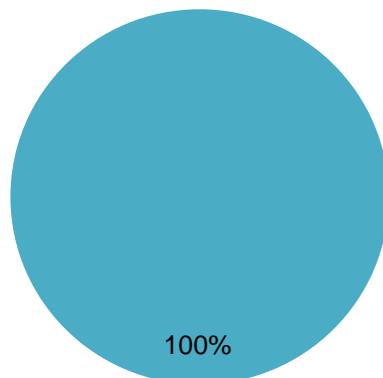
**Pregunta 4. ¿Sus equipos actuales cuentan con servicio de mantenimiento?**

**Tabla 12:**

**¿Sus equipos actuales cuentan con servicio de mantenimiento?**

	frecuencia
si	27
no	0

**si**



**Figura 31: Sus equipos actuales cuentan con servicio de mantenimiento?**

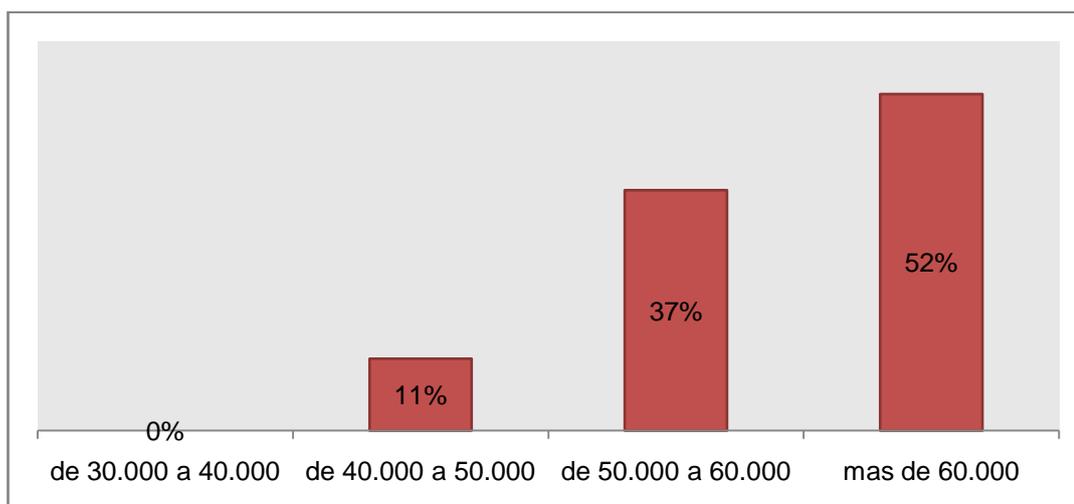
**Interpretación:** El total de encuestados cuenta con servicio de mantenimiento de sus equipos.

**Pregunta 5: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un equipo?**

**Tabla 13:**

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un equipo?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>de 30.000 a 40.000</b>	0	0%
<b>de 40.000 a 50.000</b>	3	11%
<b>de 50.000 a 60.000</b>	10	37%
<b>más de 60.000</b>	14	52%
	27	100%



**Figura 32: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un equipo?**

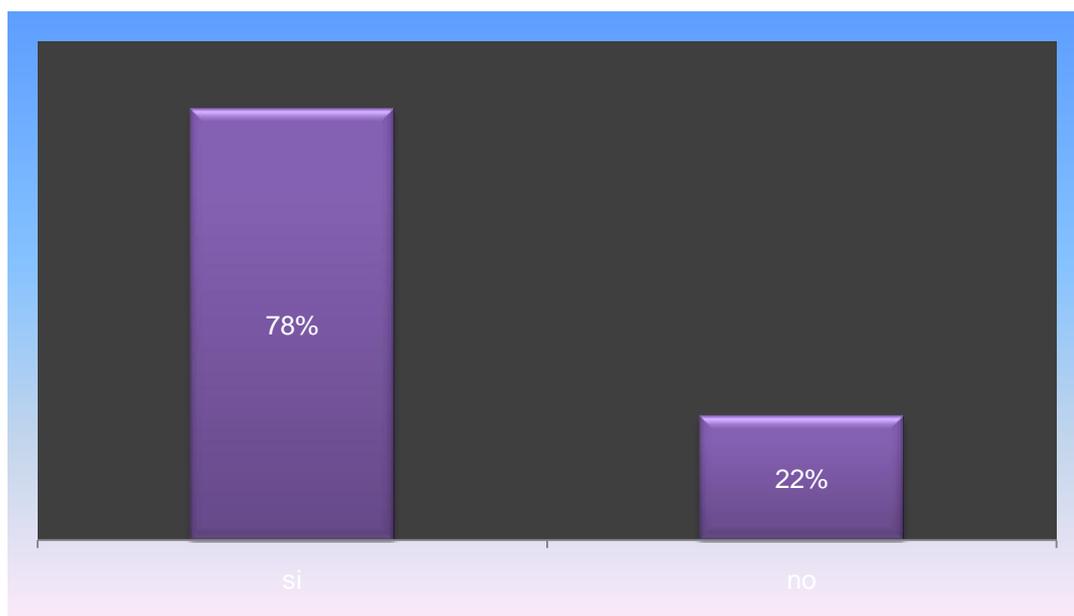
**Interpretación:**El 52% de los encuestados está dispuesto a pagar más de \$60.000 dólares por un ecocardio, el 37% pagaría un valor entre \$50.000 a \$ 60.000 y un 11% pagaría entre \$ 40.000 a \$ 50.000.

**Pregunta 6. ¿De acuerdo a su elección estaría dispuesta/o a pagar más por un equipo que tenga un valor agregado?**

**Tabla 14:**

**¿Estaría dispuesta/o a pagar más por un equipo que tenga un valor agregado?**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>si</b>	21	78%
<b>no</b>	6	22%
	27	100%



**Figura 33:** De acuerdo a su elección estaría dispuesto a pagar más por un equipo que tenga un valor agregado

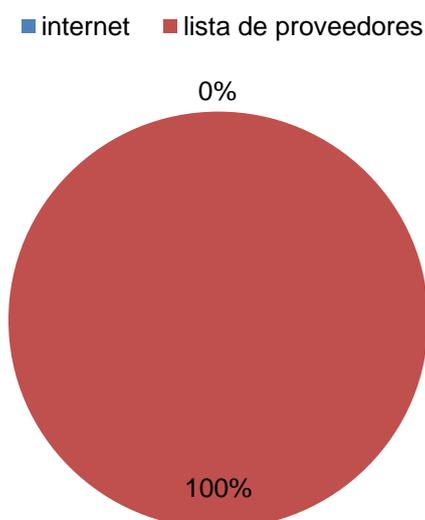
**Interpretación:** el 78% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más por un equipo que tenga un valor agregado, entre los requerimientos están: servicio, mantenimiento, actualización de software, sin embargo el 22% que no está de acuerdo aduce que debería incluir todo en el precio del equipo ya que lo consideran costos.

**Pregunta 7.** ¿Al momento de elegir un equipo, cuáles son sus fuentes de información?

**Tabla 14:**

**Al elegir un equipo, cuáles son sus fuentes de información**

	Frecuencia
Internet	27
Lista de proveedores	27



**Figura 34: Al momento de elegir un equipo, cuáles son sus fuentes de información?**

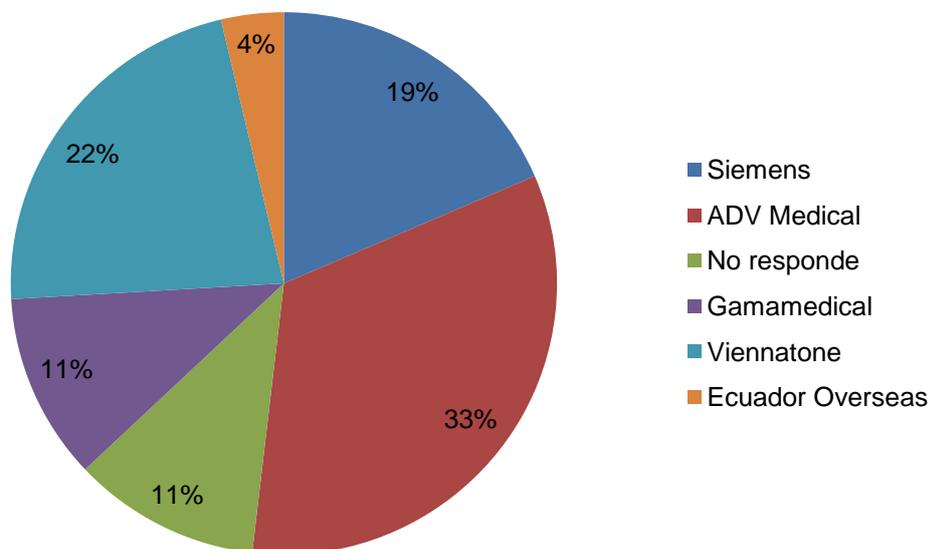
**Interpretación:** El 100% de los encuestados recurre a su lista de proveedores al momento de querer comprar un equipo, esto dificulta la posición de la empresa, pues en temas de marketing factores como la fidelización del cliente son barreras muy difíciles de romper.

#### **Pregunta 8. ¿Cuáles son sus principales proveedores?**

**Tabla 15:**

#### **¿Cuáles son sus principales proveedores?**

	frecuencia	porcentaje
<b>ADV Medical</b>	9	33%
<b>Viennatone</b>	6	22%
<b>Siemens</b>	5	19%
<b>No responde</b>	3	11%
<b>Gamamedical</b>	3	11%
<b>Ecuador Overseas</b>	1	4%
	27	100%



**Figura 35: Cuáles son sus principales proveedores?**

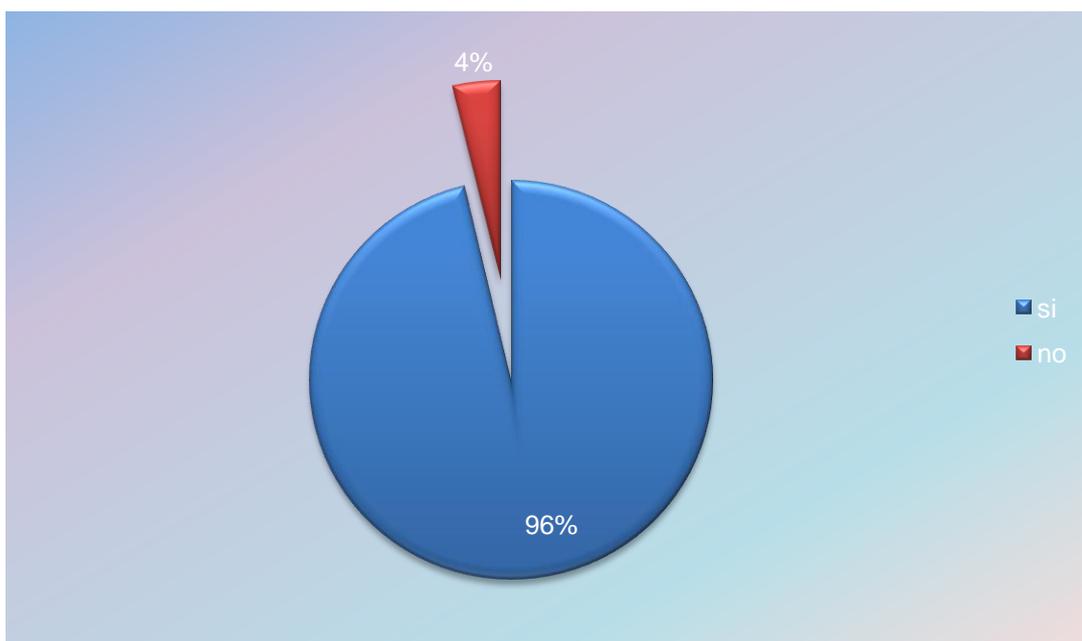
**Interpretación:** Esta pregunta fue muy importante, ya que nos permite conocer de mejor manera como está posicionada nuestra competencia y establecer competidores directos como son: ADV Medical con una participación del 33%, Viennatone con un 22%, Siemens con un 19%, el 11% lo ocupa Gamamedical y un 4% Ecuador Overseas, sin embargo un 11% se abstuvo de responder esta pregunta.

**Pregunta 9. ¿Le gustaría recibir información continua y actualizada sobre productos y avances en procedimientos médicos?**

**Tabla 16:**

**¿Le gustaría recibir información continua y actualizada sobre productos y avances en procedimientos médicos?**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	26	96%
<b>No</b>	1	4%
	27	100%



**Figura 36: ¿Le gustaría recibir información continua y actualizada sobre productos y avances en procedimientos médicos?**

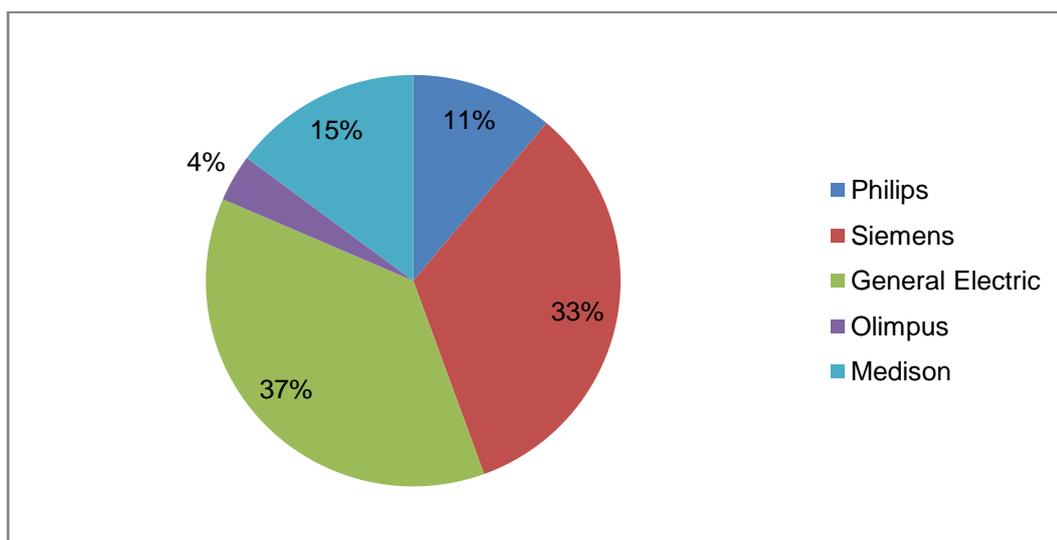
**Interpretación:** Al 96% de los encuestados les gustaría recibir algún tipo de información sobre productos y avances en procedimientos médicos, un 4% respondió que no le gustaría, esto es un recurso muy importante al momento de establecer una estrategia publicitaria atacando directamente con lo que le interesa al cliente, en este caso les interesa información y se podría establecer un sistema publicitario directo.

**Pregunta 10. ¿Qué marca prefiere al momento de elegir un equipo?**

**Tabla 18:**

**¿Qué marca prefiere al momento de elegir un equipo?**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>General Electric</b>	10	37%
<b>Siemens</b>	9	33%
<b>Medison</b>	4	15%
<b>Philips</b>	3	11%
<b>Olimpus</b>	1	4%
	27	100%



**Figura 37: Qué marca prefiere al momento de elegir un equipo?.**

**Interpretación:** Las marcas que lideran la preferencia en el mercado son General Electric y Siemens con un 37 y 33% respectivamente, luego les sigue Medison con un 15%, Philips con un 11% y por último Olympus con un 4%.

#### 4.2.3 Análisis comparativo

Este análisis nos permite establecer un punto de partida con criterios de comparación acertados a las necesidades del mercado, a las características del producto y a las estrategias competitivas, a continuación mostramos un resumen de lo analizado anteriormente:

Criterio de comparación/Puntuación	Adv Medical			Viennatone			Siemens		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
Perfil Competitivo	X			x			X		
Homologación del producto	x			x			x		

**Figura 38: Análisis comparativo**

De acuerdo a la matriz de perfil competitivo Adv Medical y General Electric son empresas cuyos criterios de productos muestran una fortaleza

menor, frente a ellos Sisael Cía Ltda tiene ventaja en: calidad, marca y servicio. En cuanto a la homologación del producto, las características de Adv Medical tienen una puntuación alta, es decir sus características se asemejan a los equipos que ofrece Sisael Cía.Ltda, General Electric y Siemens tienen una calificación media que no se aleja de los criterios de comparación.

#### 4.2.4 Investigación de precios y condiciones

En este segmento analizaremos los precios de nuestros competidores ya que éstos influyen directamente sobre la estrategia de precios que diseñe la empresa, ante esto se puede optar por fijar precios: por encima de la competencia, por debajo de la competencia y a la par de la competencia, sin embargo existen otros criterios que también podrían afectar la fijación de precios, como lo son: los juicios de valores que emite el cliente.

**Tabla 19:**

**Matriz de precios de competidores**

	Sisael Cía.Ltda	Adv Medical	Viennatone	Siemens
<b>Ecógrafo Móvil</b>	62000	80000	95000	110000
<b>Ecógrafo Portátil</b>	42000	0	52000	67000

**Fuente: datos extraídos de la entrevista realizada al Gerente General**

Lo que podemos concluir de la tabla 19, es que los precios de Sisael Cía. Ltda están por debajo de su competencia, sin embargo existen otros factores de preferencias, en este tipo de productos el cliente es más sensible la marca ya que la relacionan con la calidad, más que al precio.

#### 4.2.5 Ejecución del análisis y síntesis de la información

La investigación de precios abarca mucho más que procedimientos, técnicas y estrategias, se trata de un conocimiento total del mercado, de la

empresa de las preferencias y gustos del cliente, el estudio va más allá de la teoría microeconómica ya que se debe analizar factores exógenos y hasta políticas internacionales sin duda, hemos determinado un proceso técnico y estrategias que plantear con el estudio realizado, por último se concluye este capítulo con el informe de los resultados de la investigación.

#### **4.2.6 Informe final**

Luego de haber aplicado las técnicas de investigación, procesado y tabulado las encuestas realizadas se puede concluir que la marca que comercializa la empresa no es muy conocida en el mercado para lo cual se debe crear una estrategia publicitaria para posicionarla.

En cuanto a los competidores podemos establecer tres principales, como lo son: Adv Medical, Viennatone y Siemens; posteriormente se verificó claramente que el cliente no es susceptible al precio ya que considera la calidad como principal factor, en cuanto a la duración del producto se conoce que es de lenta rotación, para lo cual se deberá crear una estrategia para dinamizar la rotación de aquellos productos que representan el 81% de nuestro Pareto y de la misma manera de debe crear un plan financiero en cuanto la recuperación de cuentas por cobrar; puesto que la empresa financia este tipo de equipos.

En cuanto a limitaciones podemos concluir que en los centros médicos existe un alto tráfico de pacientes, por lo cual los médicos no estuvieron muy dispuestos a la encuesta, sin embargo se pudo concluir con éxito esta fase investigativa.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA ESTRATÉGICA DE PRECIOS

Una vez realizada la investigación de precios en este capítulo desarrollaremos la propuesta estratégica de precios basada en dos esquemas:



**Figura 39: Elementos de la fijación estratégica de precios.**

Sisael Cia.Ltda cuenta con los recursos y la información necesaria para establecer su estrategia, sin embargo es necesario mencionar que todo parte de la estructura interna de la empresa, de las decisiones y la forma como éstas se comunican y se interrelacionan entre sí, pues como hemos analizado sería un error fijar los precios en base al margen esperado, ya que existen factores que desconoce el personal financiero, el éxito de la estrategia de precios depende de una actividad coordinada entre Finanzas y Marketing.

## **5.1 Estrategias financieras**

### **5.1.1 Estrategia de costos**

Existen varios factores que determinan el costo de la mercadería importada, estos costos se ven claramente reflejados en la liquidación de importación, sin embargo existen costos que no se los ha tomado en cuenta por no ser desembolsados de inmediato sino que se generan al momento del pago al proveedor del exterior, este plazo suele ir desde 12 a 18 meses, nos referimos al ISD, “El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.

La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, también denominado ISD, para el año 2015 es del 5%.”

Este impuesto debe ser cargado al costo del equipo puesto que se trata de equipos de un alto valor económico y devengado en cada pago.

A continuación detallaremos el cálculo del impuesto, el cargo del mismo a la importación, su contabilización y devengo.

Cabe recalcar que nuestro proveedor tiene su residencia fiscal en Estados Unidos de América, por lo tanto no existe variación en el tipo de cambio ni costos asociados a estas transacciones.

Tabla 20:

## Liquidación de Costos de Importación Sisael Cia.Ltda

ARTÍCULO:		ARTÍCULO:	
ECÓGRAFO COLOR 3D/4D		ECÓGRAFO COLOR 3D/4D	
SAMSUNG-MEDISON A30		SAMSUNG-MEDISON A30	
PROVEEDOR: MES		PROVEEDOR: MES	

Sin cálculo de ISD		Con cálculo de ISD	
Cálculo del Precio de Importación Por		Cálculo del Precio de Importación Por	
Unidad		Unidad	
<b>Valor FOB de Importación</b>	\$ 45.000,00	Valor FOB de Importación	\$ 45.000,00
<b>Fletamento de la Mercadería</b>	\$ 4.500,00	Fletamento de la Mercadería	\$ 4.500,00
<b>Seguro del Producto</b>	\$ 250,00	Seguro del Producto	\$ 250,00
<b>Aranceles</b>	\$ 7.500,00	Aranceles	\$ 7.500,00
Base Imponible	<b>\$ 57.250,00</b>	<b>Base Imponible</b>	<b>\$ 57.250,00</b>
<b>Derechos de Importación</b>	\$ 450,00	Derechos de Importación	\$ 450,00
<b>Contribuciones Generales</b>	\$ 1.937,50	Contribuciones Generales	\$ 1.937,50
Costos de Derechos, Tasas y Contribuciones	<b>\$ 2.387,50</b>	<b>Costos de Derechos, Tasas y Contribuciones</b>	<b>\$ 2.387,50</b>
<b>Alícuota del IVA</b>	12,00%	Alícuota del IVA	12,00%
<b>IVA Correspondientes</b>	\$ 7.156,50	IVA Correspondientes	\$ 7.156,50
Costos Impositivos	<b>\$ 7.156,50</b>	<b>Costos Impositivos</b>	<b>\$ 7.156,50</b>
<b>Otros servicios en terminales portuarias</b>	\$ 178,00	Otros servicios en terminales portuarias	\$ 178,00
<b>Honorarios de Despachante</b>	\$ 250,00	Honorarios de Despachante	\$ 250,00
<b>Comisión Agente de Compra</b>	\$ 750,00	Comisión Agente de Compra	\$ 750,00
<b>Otros Gastos Comerciales</b>	\$ 179,50	Otros Gastos Comerciales	\$ 179,50
Costos de Importación	<b>\$ 1.362,50</b>	<b>Costos de Importación</b>	<b>\$ 1.362,50</b>
<b>Interés Financiero</b>	\$ 0,00	ISD	\$ 2.475,00
<b>(-) Iva reembolsable</b>	-\$ 7.156,50	(-) Iva reembolsable	-\$ 7.156,50
Costos Financieros	<b>-\$ 7.156,50</b>	<b>Costos Financieros</b>	<b>-\$ 4.681,50</b>
<b>Costo total de Importación</b>	<b>\$ 61.000,00</b>	<b>Costo total de Importación</b>	<b>\$ 63.475,00</b>

<b>Asiento 1</b>			
<u>Fecha</u>	<u>detalle</u>	<u>debe</u>	<u>haber</u>
xx-xx-xx	Inventarios de mercadería	\$ 61.000,00	
	Mercadería en tránsito		\$ 61.000,00
	v/Liq. importación		
<b>Asiento 1</b>			
<u>Fecha</u>	<u>detalle</u>	<u>debe</u>	<u>haber</u>
xx-xx-xx	Inventarios de mercadería	\$ 63.475,00	
	Mercadería en tránsito		\$ 61.000,00
	Pasivos diferidos ISD		\$ 2.475,00
	v/Liq. importación		
<b>Asiento 2</b>			
<u>Fecha</u>	<u>detalle</u>	<u>debe</u>	<u>haber</u>
xx-xx-xx	Proveedores del exterior		\$ 49.500,00
	Pasivos diferidos ISD	\$ 2.475,00	
	Bancos		\$ 51.975,00
	V/ Pago al proveedor por importación XXX		

**Figura 40:Asientos sugeridos provisión ISD.**

**Interpretación:** En la tabla N° 19 podemos observar como encarece la asignación del ISD al costo del artículo, pese a que este proceso disminuye el margen de utilidad, es necesario realizarlo ya que transparenta la información Financiera y permite evaluar resultados reales.

### 5.1.2 Disminución de gastos administrativos

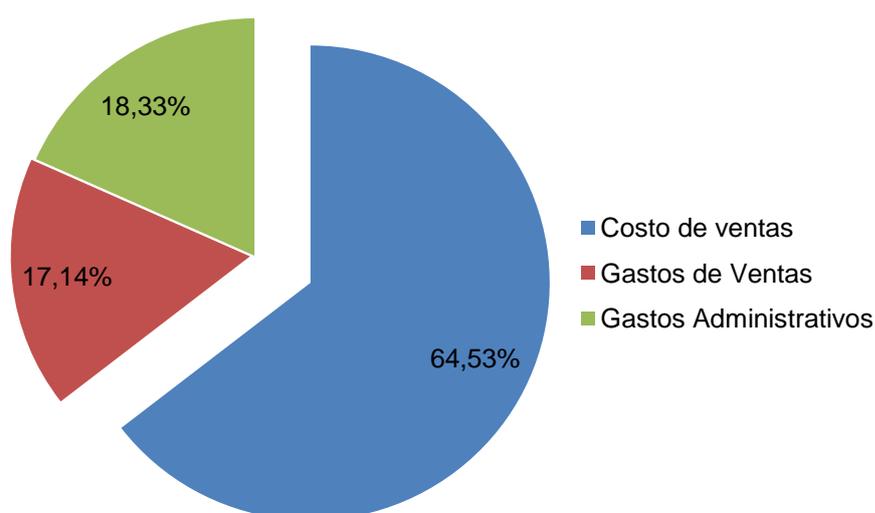
Los gastos administrativos son aquellos en los que se incurren de manera periódica, también se los podría clasificar dentro del grupo de los costos fijos, puesto que no se ven afectados con el aumento o disminución de las ventas, para esto es necesario crear una estrategia en donde se pueda identificar aquellos que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa en el mercado.

A continuación se enlista los gastos en los que incurrió la empresa y aquellos en los que debería existir una disminución.

**Tabla 21:**

#### Distribución de costos y gastos

COSTOS Y GASTOS		
<b>Costo de ventas</b>	\$ 398.531,44	64,53%
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ 105.863,89	17,14%
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 113.203,42	18,33%
Costos y gastos totales	\$ 617.598,75	100%



**Figura 41: Costos y Gastos totales**

Tabla 227:

## Propuesta de reducción de gastos de Sisael Cia. Ltda

Gastos Administrativos		Porcentaje	Disminución en U.M	Diferencia	Ahorro
<b>Honorarios contables</b>	\$ 13.063,92	11,54%	\$ 9.797,94	\$ 3.265,98	3,27%
<b>Mantenimiento</b>	\$ 12.587,61	11,12%	\$ 10.070,09	\$ 2.517,52	2,52%
<b>Sueldos</b>	\$ 33.842,63	29,90%	\$ 28.342,63	\$ 5.500,00	5,51%
<b>Cuentas incobrables</b>	\$ 15.098,46	13,34%	\$ 14.343,54	\$ 754,92	0,76%
<b>Útiles de oficina</b>	\$ 8.643,24	7,64%	\$ 8.211,08	\$ 432,16	0,43%
<b>Honorarios legales</b>	\$ 3.626,03	3,20%	\$ 3.444,73	\$ 181,30	0,18%
<b>Seguro médico privado</b>	\$ 2.666,09	2,36%	\$ 2.532,78	\$ 133,30	0,13%
<b>Courier</b>	\$ 2.545,68	2,25%	\$ 2.418,40	\$ 127,28	0,13%
<b>Internet</b>	\$ 2.344,55	2,07%	\$ 2.227,32	\$ 117,23	0,12%
<b>Servicios básicos</b>	\$ 1.646,33	1,45%	\$ 1.564,01	\$ 82,32	0,08%
<b>Limpieza</b>	\$ 748,00	0,66%	\$ 710,60	\$ 37,40	0,04%
<b>Bancarios</b>	\$ 663,00	0,59%	\$ 629,85	\$ 33,15	0,03%
<b>Seguros generales</b>	\$ 585,54	0,52%	\$ 556,26	\$ 29,28	0,03%
<b>Impuestos</b>	\$ 514,07	0,45%	\$ 488,37	\$ 25,70	0,03%
<b>Útiles de aseo</b>	\$ 492,32	0,43%	\$ 467,70	\$ 24,62	0,02%
<b>Asesoría</b>	\$ 449,12	0,40%	\$ 426,66	\$ 22,46	0,02%
<b>Gastos de gestión</b>	\$ 303,45	0,27%	\$ 288,28	\$ 15,17	0,02%
<b>Afiliaciones CCQ</b>	\$ 219,45	0,19%	\$ 208,48	\$ 10,97	0,01%
<b>Copias y anillados</b>	\$ 146,86	0,13%	\$ 139,52	\$ 7,34	0,01%
<b>Arriendos</b>	\$ 9.073,50	8,02%	\$ 9.073,50	\$ -	0,00%
<b>Condominio</b>	\$ 3.943,57	3,48%	\$ 3.943,57	\$ -	0,00%
	<b>\$ 113.203,42</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 99.885,31</b>	<b>\$ 13.318,11</b>	<b>13,33%</b>

**Análisis:** la reducción de gastos administrativos se basa en el supuesto que la empresa reduzca en un 5% dichos rubros, sin embargo otro método podría ser trabajar con base a un presupuesto y un cash-flow proyectado, siempre y cuando se ejecute lo presupuestado; salvo en casos extremadamente necesarios en los que se requiera un desembolso extra de dinero, como por ejemplo posibles contingencias.

Una vez aplicadas las disminuciones establecidas se puede observar que la reducción total en gastos administrativos llega a un 13.33%, entre los más significativos tenemos:

**Honorarios contables:** por más de 10 años la empresa ha contratado servicios externos para ésta área ya que se consideraba que no era parte de los procesos claves de la organización, sin embargo con la propuesta presentada se pretende dar un nuevo enfoque a estos profesionales y considerarlos como parte del equipo, para esto es necesario contar con un profesional que sea de apoyo en el día a día de la empresa, que presente la información actualizada y requerida en ese instante; luego de haber analizado los honorarios que se pagan actualmente comparados con los que se pagarían a una profesional de planta se verificó la relación costo-beneficio optando por contratar a un contador bajo relación de dependencia, esto abarca incurrir en otro tipo de gastos como los beneficios sociales y aun así se llega a la conclusión que se debe aplicar este y así reducir este gasto en un 3.15%.

**Mantenimiento:** dentro de este rubro abarca los siguientes ítems: mantenimiento de instalaciones, y mantenimiento de equipos de computación, luego de haber analizado los proveedores de bienes y servicios y los valores facturados en el período se ha llegado a la conclusión que existe en el mercado productos y servicios más baratos, por tal razón se pretende reducir este rubro en un 2.43% para esto se puede buscar mejores propuestas en cuanto a costos por parte de nuestros proveedores.

**Gastos sueldos:** este rubro no se pretende reducir con la disminución de sueldos, ya que eso iría en contra de la normativa laboral ecuatoriana, luego de haber analizado la estructura organizacional de la empresa tanto el personal como sus funciones existe una sobrecarga de personal administrativo lo cual genera gastos innecesarios para la empresa, la reducción en un 5.51% de este rubro se debe a prescindir los servicios de una persona, se debe considerar que la empresa entraría en un proceso de transición y cambios lo cual implica generar gastos adicionales por liquidaciones de personal.

**Cuentas incobrables:** la incobrabilidad de las cuentas se deben a que no se ha cumplido las políticas establecidas de cobro, luego de haber analizado el riesgo de carrea se pretende reducir este rubro en un 0.73%; se debe aclarar que si bien es cierto este gasto no corresponde a un desembolso de dinero efectivo es un indicador de la gestión de cartera, al no aplicar de una manera adecuada las políticas de cobro.

**Útiles de oficina:** se sugiere la reducción de estos gastos en un 0.42% esto mediante la concientización al personal en cuanto al control del desperdicio de papel y demás accesorios para el desarrollo de sus funciones.

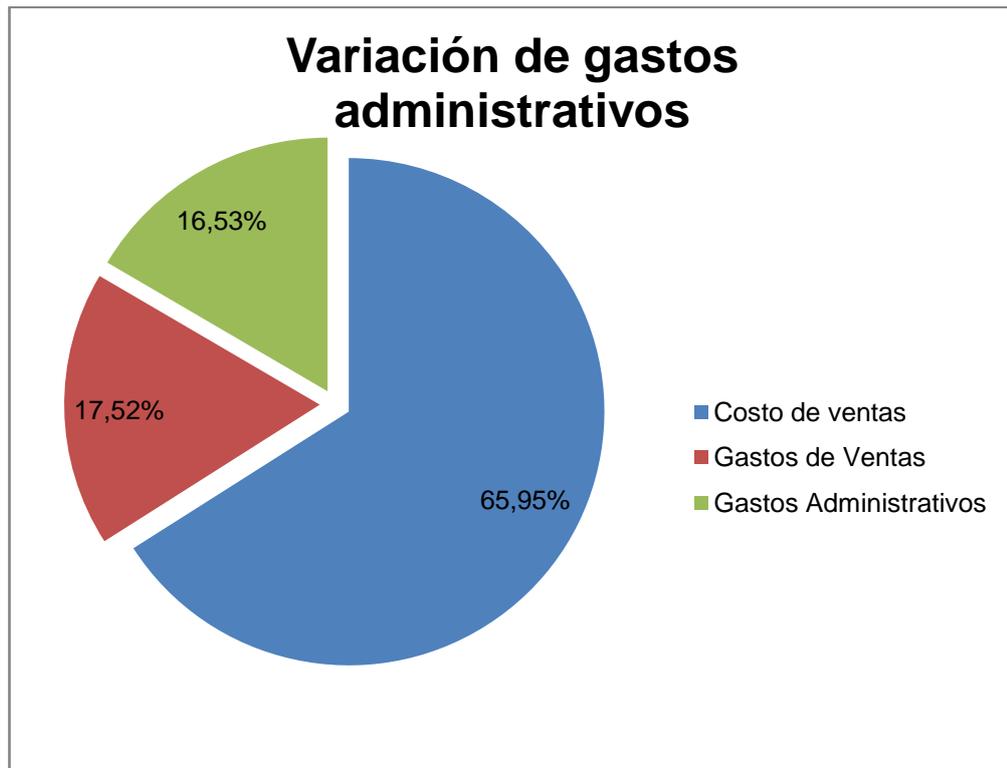
Por otra parte es importante mencionar aquellos gastos evitables y que no generan ningún beneficio para la empresa ni en corto ni mediano plazo como lo son: Asesoría administrativa, Afiliación CCQ, Multas y gastos de gestión.

### Tabla 23:

#### Resultados disminución de gastos administrativos

##### DISMINUCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

<b>Costo de ventas</b>	\$	<b>398.531,44</b>	<b>65,95%</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	\$	105.863,89	17,52%
<b>Gastos Administrativos</b>	\$	99.885,31	16,53%
<b>Costos y gastos totales</b>	\$	<b>604.280,64</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 2: Disminución de gastos administrativos**

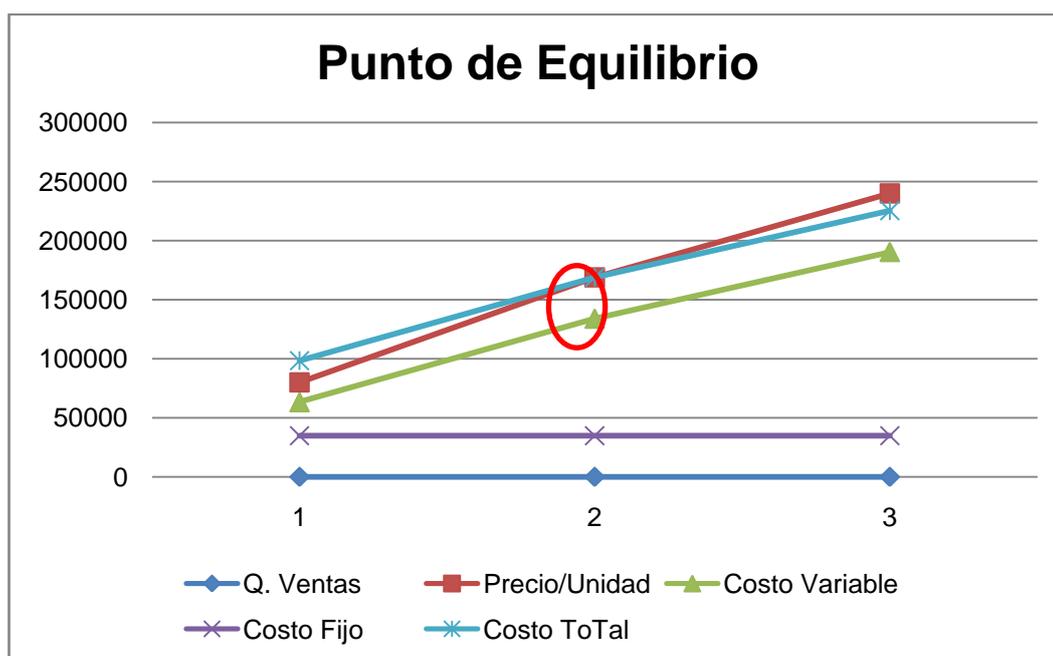
**Tabla 24:**  
**Escenarios para el análisis del Punto de Equilibrio**

	1	2	3	4	5	6
	<i>Estado de Resultados Original</i>	<i>Disminución de gastos Administrativos</i>	<i>incremento en 1 unidad vendida</i>	<i>Δ en el precio a la par de la competencia</i>	<i>Δ en 2 unidades al precio de la competencia vendida</i>	<i>Δ en 3 unidades al precio de la competencia vendida</i>
<b>Precio de venta</b>	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
<b>Costo variable Unitario</b>	\$ 63.475,00	\$ 63.475,00	\$ 63.475,00	\$ 63.475,00	\$ 63.475,00	\$ 63.475,00
<b>Costos fijos mensuales</b>	\$ 34.899,42	30247,33	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42
<b>P.E</b>	4	4	4	2	2	2
<b>Q. Ventas</b>	1	1	2	1	2	3
<b>Precio/Unidad</b>	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 144.000,00	\$ 80.000,00	\$ 168.953,32	\$ 240.000,00
<b>Costo Variable</b>	\$ 63.475,00	\$ 63.475,00	\$ 126.950,00	\$ 63.475,00	\$ 134.053,90	\$ 190.425,00
<b>Costo Fijo</b>	\$ 34.899,42	\$ 30.247,33	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42
<b>Costo Total</b>	<u>\$ 98.374,42</u>	<u>\$ 93.722,33</u>	<u>\$ 161.849,42</u>	<u>\$ 98.374,42</u>	<u>\$ 168.953,32</u>	<u>\$ 225.324,42</u>
<b>Beneficio</b>	\$ (26.374,42)	\$ (21.722,33)	\$ (17.849,42)	\$ (18.374,42)	\$ 0,00	\$ 14.675,58

Tabla 25:

**Punto de Equilibrio con precios a la par de la competencia**

Precio de venta	\$	80.000,00		
Costo variable Unitario	\$	<b>63.475,00</b>		
Costos fijos mensuales	\$	<b>34.899,42</b>		
P.E		<b>2</b>		
<b>Q. Ventas</b>		1	2	3
<b>Precio/Unidad</b>	\$	80.000,00	\$ 168.953,32	\$ 240.000,00
<b>Costo Variable</b>	\$	63.475,00	\$ 134.053,90	\$ 190.425,00
<b>Costo Fijo</b>	\$	34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42
<b>Costo ToTal</b>	<b>\$</b>	<b>98.374,42</b>	<b>\$ 168.953,32</b>	<b>\$ 225.324,42</b>
<b>Beneficio</b>	\$	(18.374,42)	\$ 0,00	\$ 14.675,58

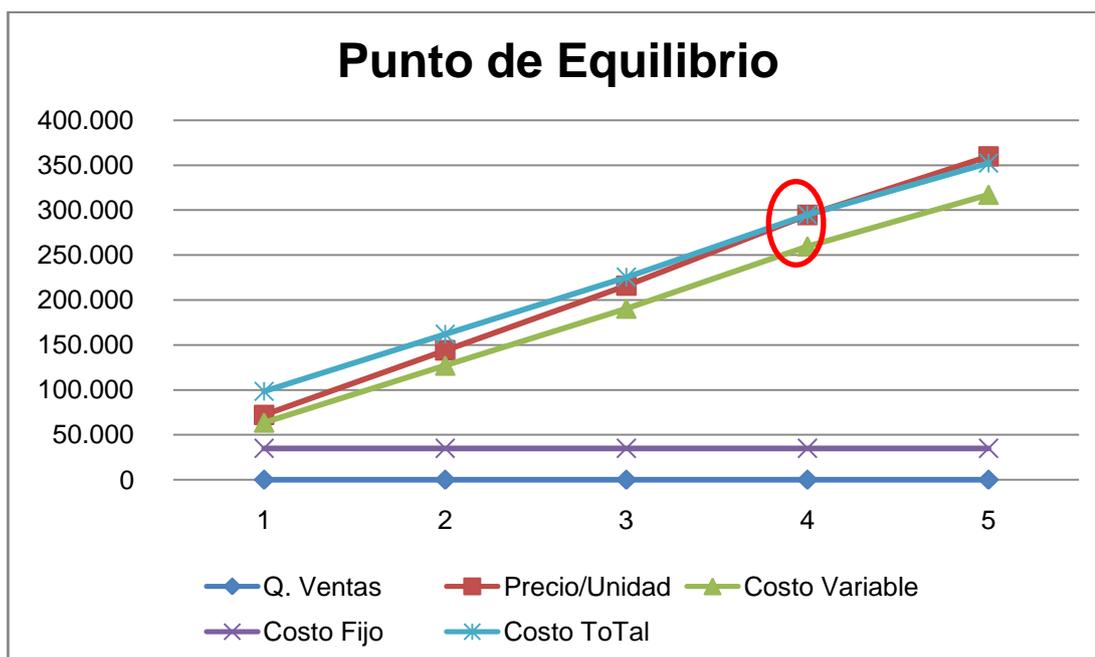
**Figura 3: Punto de Equilibrio con precios a la par de la competencia**

**Análisis:** en el gráfico N°22, se puede observar como a partir de la venta de 2 unidades, la empresa empieza a generar ingresos y cubrir sus costos y gastos, con un precio de venta a la par de la competencia, en este caso la empresa debe invertir en publicidad para convencer al cliente que su producto es tan bueno como el de su competencia, por tanto el precio es competitivo a la par.

Tabla 26:

## Punto de Equilibrio con Resultados Originales

Precio de venta	\$	72.000,00				
Costo variable Unitario	\$	<b>63.475,00</b>				
Costos fijos mensuales	\$	<b>34.899,42</b>				
P.E		<b>4</b>				
<b>Q. Ventas</b>		1	2	3	4	5
<b>Precio/Unidad</b>	\$	72.000,00	\$ 144.000,00	\$ 216.000,00	\$ 294.752,00	\$ 360.000,00
<b>Costo Variable</b>	\$	63.475,00	\$ 126.950,00	\$ 190.425,00	\$ 259.852,54	\$ 317.375,00
<b>Costo Fijo</b>	\$	34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42	\$ 34.899,42
<b>Costo ToTal</b>	<b>\$</b>	<b>98.374,42</b>	<b>\$ 161.849,42</b>	<b>\$ 225.324,42</b>	<b>\$ 294.751,96</b>	<b>\$ 352.274,42</b>
<b>Beneficio</b>	\$	(26.374,42)	\$ (17.849,42)	\$ (9.324,42)	\$ 0,0	\$ 7.725,58



**Figura 4: Punto de Equilibrio con Resultados Originales.**

**Análisis:** En el gráfico N°23, podemos observar como a partir de la venta de la cuarta unidad la empresa empieza a generar utilidad y con esto puede cubrir sus costos y gastos, quiere decir que para mantener su precio debe invertir tiempo y recursos para lograr alcanzar su punto de equilibrio.

### 5.1.3 Sistema de comisiones Variables

También conocido como Plan de Compensación Variable, “este concepto consiste en establecer una serie de reglas de pago que permiten a los empleados recibir ingresos adicionales de acuerdo a varias condiciones que se pueden utilizar dependiendo de lo que se quiere premiar o de los resultados logrados” (Aeribac, 2014)

Para aplicar este sistema se debe optar por el método de Comisión Creciente, que consiste en dar mayor porcentaje de venta a cada unidad según estas van aumentando en número, esto es dar mayor porcentaje a la segunda venta y así sucesivamente según la cantidad de unidades vendidas. Está comprobado que este modelo se aplica a la venta de productos o servicios de

alto valor o de muy difícil venta, tales como venta de proyectos de construcción como carreteras, fraccionamientos (no terrenos individuales), equipo de alta especialidad, etc.

**Tabla 8:**

**Cálculo de sistema de comisiones variables**

Rango de comisiones	
<0	0%
72000	4%
>72000	5%
Para el mejor	1% del total

Empleado	Ventas	Comisiones	Porcentaje
<b>Vendedor 1</b>	72.000,00	2.880,00	4,00%
<b>Vendedor 2</b>	144.000,00	7.200,00	5,00%
<b>Vendedor 3</b>	216.000,00	10.800,00	5,00%
<b>Gerente4</b>	432.000,00	4.320,00	1,00%

**Análisis:** Cómo podemos observar en la tabla 24, se muestra el caso en los tres vendedores con los que cuenta la empresa, las políticas actuales de la empresa ofrecen un 5% por venta de equipos, el sistema que se pretende establecer consiste en ofrecer un punto porcentual por cada venta que exceda a la unidad, en este caso se puede ver que el vendedor 1 ha vendido un equipo por lo cual no llega a la meta y obtiene una comisión del 4%, en el caso del vendedor 2 ha logrado vender dos equipos por lo tanto cumple con la meta establecida, por tanto obtiene el 5% de comisión, si observamos existe una diferencia \$ 720 entre la venta de un equipo y la venta de más de uno, por lo tanto se considera este método para motivar al personal de ventas.

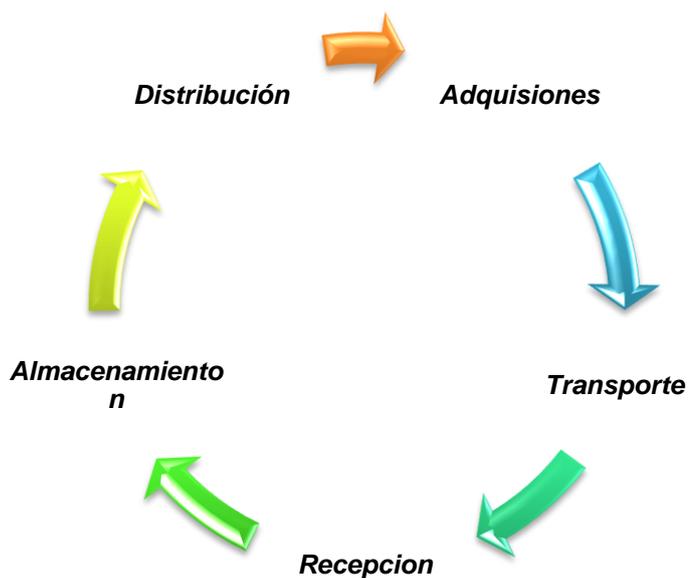
#### 5.1.4 Eficiencia en actividades Logísticas

La empresa Sisael Cía. Ltda actualmente no cuenta con un adecuado proceso logístico en lo referente al control del inventario, existen deficiencias de adquisiciones, transporte, almacenamiento y distribución. En cuanto a la

adquisición se pretende implementar la estrategia de Consolidación de carga, “La consolidación es un modelo en distribución y transporte de mercancías de probados resultados, que abarata costos y agiliza entregas, ya que permite consolidar las mercancías en un mismo contenedor o vehículo o modo de transporte de diferentes importadores o exportadores, aprovechando las rutas y frecuencias previamente establecidas, desplazando mercancías menores a carga completa de camión y en donde el costo del flete es proporcional al volumen desplazado” (Expeed Forwarding, 2014)

En cuanto al almacenamiento la empresa paga una bodega para guardar su mercadería, sin embargo se sabe que los equipos que se encuentran ahí almacenados ya han cumplido su vida útil y muchos de ellos se encuentran obsoletos, por tanto el gasto de arriendo es un gasto innecesario.

En lo referente al transporte la empresa no cuenta con un proveedor de transporte fijo, lo que genera pérdida de tiempo y recursos, se pretende buscar una empresa de transporte.



**Figura 45: Propuesta de Proceso logístico**

A continuación se presenta los estados de resultados de Sisael Cia.Ltda y la aplicación de las distintas estrategias aplicadas tanto al precio, unidades vendidas y gastos administrativos.

Tabla 28:

## Factibilidad de Estrategia Comercial y de Rentabilidad

	<i>Estado de Resultados Original</i>		<i>Disminución de gastos Administrativos</i>		<i>incremento en 1 unidad vendida</i>	<i>%</i>	<i>Δ en el precio a la par de la competencia</i>	<i>%</i>	<i>Δ en 2 unidades al precio de la competencia vendida</i>	<i>%</i>
Ventas	<b>\$ 599.884,95</b>		<b>\$ 599.884,95</b>		<b>\$ 671.884,95</b>		<b>\$ 607.884,95</b>		<b>\$ 759.884,95</b>	
(-) Costo de ventas	\$ 398.531,44		\$ 398.531,44		\$ 462.006,44		\$ 398.531,44		\$ 525.481,44	
= Utilidad bruta en ventas	<b>\$ 201.353,51</b>	<b>33,57%</b>	<b>\$ 201.353,51</b>	<b>33,57%</b>	<b>\$ 209.878,51</b>	<b>31,24%</b>	<b>\$ 209.353,51</b>	<b>34,44%</b>	<b>\$ 234.403,51</b>	<b>30,85%</b>
Gastos de Ventas										
Gastos Fijos										
Sueldos	\$ 38.162,97		\$ 38.162,97		\$ 38.162,97		\$ 38.162,97		\$ 38.162,97	
Vacaciones	\$ 449,17		\$ 449,17		\$ 449,17		\$ 449,17		\$ 449,17	
Capacitación	\$ 133,69		\$ 133,69		\$ 133,69		\$ 133,69		\$ 133,69	
Seguro médico privado	\$ 3.006,44		\$ 3.006,44		\$ 3.006,44		\$ 3.006,44		\$ 3.006,44	
Jubilación y Deshaucio	\$ 2.337,50		\$ 2.337,50		\$ 2.337,50		\$ 2.337,50		\$ 2.337,50	
	<b>\$ 44.089,77</b>	<b>7,35%</b>	<b>\$ 44.089,77</b>	<b>7,35%</b>	<b>\$ 44.089,77</b>	<b>6,56%</b>	<b>\$ 44.089,77</b>	<b>7,25%</b>	<b>\$ 44.089,77</b>	<b>5,80%</b>
Gastos variables										
Bonificaciones	\$ 2.493,32		\$ 2.493,32		\$ 2.617,99		\$ 2.493,32		\$ 2.742,65	
	\$ 6.390,76		\$ 6.390,76		\$ 6.710,30		\$ 6.390,76		\$ 7.029,84	
Telefonía										
Movilización	\$ 15.513,37		\$ 15.513,37		\$ 16.289,04		\$ 15.513,37		\$ 17.064,71	
Refrigerios	\$ 1.787,66		\$ 1.787,66		\$ 1.877,04		\$ 1.787,66		\$ 1.966,43	

CONTINUA 

<b>Viáticos</b>	\$ 2.137,86		\$ 2.137,86		\$ 2.244,75		\$ 2.137,86		\$ 2.351,65	
<b>Carga y estibaje</b>	\$ 1.915,01		\$ 1.915,01		\$ 2.010,76		\$ 1.915,01		\$ 2.106,51	
<b>Comisiones</b>	\$ 22.517,04		\$ 22.517,04		\$ 23.642,89		\$ 22.517,04		\$ 24.768,74	
<b>ISD</b>	\$ 7.042,50		\$ 7.042,50		\$ 7.394,63		\$ 7.042,50		\$ 7.746,75	
<b>Atenciones sociales</b>	\$ 1.976,60		\$ 1.976,60		\$ 2.075,43		\$ 1.976,60		\$ 2.174,26	
	<b>\$ 61.774,12</b>	10,30%	<b>\$ 61.774,12</b>	10,30%	<b>\$ 64.862,83</b>	9,65%	<b>\$ 61.774,12</b>	10,16%	<b>\$ 67.951,53</b>	8,94%
Gastos Administrativos										
<b>Honorarios contables</b>	\$ 13.063,92		\$ 9.797,94		\$ 13.063,92		\$ 13.063,92		\$ 13.063,92	
<b>Mantenimiento</b>	\$ 12.587,61		\$ 10.070,09		\$ 12.587,61		\$ 12.587,61		\$ 12.587,61	
<b>Sueldos</b>	\$ 33.842,63		\$ 28.342,63		\$ 33.842,63		\$ 33.842,63		\$ 33.842,63	
<b>Cuentas incobrables</b>	\$ 15.098,46		\$ 14.343,54		\$ 15.098,46		\$ 15.098,46		\$ 15.098,46	
<b>Útiles de oficina</b>	\$ 8.643,24		\$ 8.211,08		\$ 8.643,24		\$ 8.643,24		\$ 8.643,24	
<b>Honorarios legales</b>	\$ 3.626,03		\$ 3.444,73		\$ 3.626,03		\$ 3.626,03		\$ 3.626,03	
<b>Seguro médico privado</b>	\$ 2.666,09		\$ 2.532,78		\$ 2.666,09		\$ 2.666,09		\$ 2.666,09	
<b>Courier</b>	\$ 2.545,68		\$ 2.418,40		\$ 2.545,68		\$ 2.545,68		\$ 2.545,68	
<b>Internet</b>	\$ 2.344,55		\$ 2.227,32		\$ 2.344,55		\$ 2.344,55		\$ 2.344,55	
<b>Servicios básicos</b>	\$ 1.646,33		\$ 1.564,01		\$ 1.646,33		\$ 1.646,33		\$ 1.646,33	
<b>Limpieza</b>	\$ 748,00		\$ 710,60		\$ 748,00		\$ 748,00		\$ 748,00	
<b>Bancarios</b>	\$ 663,00		\$ 629,85		\$ 663,00		\$ 663,00		\$ 663,00	
<b>Seguros generales</b>	\$ 585,54		\$ 556,26		\$ 585,54		\$ 585,54		\$ 585,54	
<b>Impuestos</b>	\$ 514,07		\$ 488,37		\$ 514,07		\$ 514,07		\$ 514,07	
<b>Útiles de aseo</b>	\$ 492,32		\$ 467,70		\$ 492,32		\$ 492,32		\$ 492,32	
<b>Asesoría</b>	\$ 449,12		\$ 426,66		\$ 449,12		\$ 449,12		\$ 449,12	
<b>Gastos de</b>	\$ 303,45		\$ 288,28		\$ 303,45		\$ 303,45		\$ 303,45	

CONTINUA 

<b>gestión</b>										
<b>Afiliaciones</b>	\$ 219,45		\$ 208,48		\$ 219,45		\$ 219,45		\$ 219,45	
<b>CCQ</b>										
<b>Copias y anillados</b>	\$ 146,86		\$ 139,52		\$ 146,86		\$ 146,86		\$ 146,86	
<b>Arriendos</b>	\$ 9.073,50		\$ 9.073,50		\$ 9.073,50		\$ 9.073,50		\$ 9.073,50	
<b>Condominio</b>	\$ 3.943,57		\$ 3.943,57		\$ 3.943,57		\$ 3.943,57		\$ 3.943,57	
	<b>\$ 113.203,42</b>	18,87%	<b>\$ 99.885,31</b>	16,65%	<b>\$ 113.203,42</b>	16,85%	<b>\$ 113.203,42</b>	18,62%	<b>\$ 113.203,42</b>	14,90%
Resultado del Ejercicio	<b>\$ (17.713,80)</b>		<b>\$ (4.395,69)</b>		<b>\$ (12.277,51)</b>		<b>\$ (9.713,80)</b>		<b>\$ 9.158,79</b>	

**Tabla 29:**  
**Resumen Consolidado**

	<i>Estado de Resultados Original</i>		<i>Disminución de gastos Administrativos</i>		<i>incremento en 1 unidad vendida</i>	<i>%</i>	<i>Δ en el precio a la par de la competencia</i>	<i>%</i>	<i>Δ en 2 unidades al precio de la competencia vendida</i>	<i>%</i>
Ventas	<b>\$ 599.884,95</b>		<b>\$ 599.884,95</b>		<b>\$ 671.884,95</b>		<b>\$ 607.884,95</b>		<b>\$ 759.884,95</b>	
(-) Costo de ventas	\$ 398.531,44		\$ 398.531,44		\$ 462.006,44		\$ 398.531,44		\$ 525.481,44	
= Utilidad bruta en ventas	<b>\$ 201.353,51</b>	<b>33,57%</b>	<b>\$ 201.353,51</b>	<b>33,57%</b>	<b>\$ 209.878,51</b>	<b>31,24%</b>	<b>\$ 209.353,51</b>	<b>34,44%</b>	<b>\$ 234.403,51</b>	<b>30,85%</b>
<b>Gastos de Ventas</b>										
<b>Gastos Fijos</b>										
	<b>\$ 44.089,77</b>	7,35%	<b>\$ 44.089,77</b>	7,35%	<b>\$ 44.089,77</b>	6,56%	<b>\$ 44.089,77</b>	7,25%	<b>\$ 44.089,77</b>	5,80%
<b>Gastos variables</b>										
	<b>\$ 61.774,12</b>	10,30%	<b>\$ 61.774,12</b>	10,30%	<b>\$ 64.862,83</b>	9,65%	<b>\$ 61.774,12</b>	10,16%	<b>\$ 67.951,53</b>	8,94%
<b>Gastos Administrativos</b>										
	<b>\$ 113.203,42</b>	18,87%	<b>\$ 99.885,31</b>	16,65%	<b>\$ 113.203,42</b>	16,85%	<b>\$ 113.203,42</b>	18,62%	<b>\$ 113.203,42</b>	14,90%
Resultado del Ejercicio	<b>\$ (17.713,80)</b>		<b>\$ (4.395,69)</b>		<b>\$ (12.277,51)</b>		<b>\$ (9.713,80)</b>		<b>\$ 9.158,79</b>	

**Análisis:** en el resumen consolidado se puede observar las distintas estrategias que puede adoptar la empresa, sin embargo la estrategia que brinda beneficios es aquella que se enfoca al incremento en las ventas con el precio a la par de la competencia, pese a que la utilidad bruta en ventas es menor en comparación a las otras opciones ya que representa el 30.85% con respecto a los ingresos, se optimizan los recursos como lo son los gastos de ventas y administrativos, así como también los gastos fijos y variables, sin embargo se debe considerar los esfuerzos en los que la empresa debe incurrir para llegar a estos resultados, ya que se debe considerar las condiciones del mercado para promocionar y llegar a cumplir la venta de 2 equipos, como se mencionaba anteriormente los Estados Originales se presentan con la venta de un solo equipo, el análisis del umbral de rentabilidad juega un rol importante ya que permite visualizar con más claridad cual de las opciones se eligen, si el incremento de unidades vendidas al mismo precio o con el precio de la competencia.

## 5.2 Estrategias competitivas

El poder de negociación con proveedores debe enfocarse aquellos proveedores de bienes y servicios para minimizar costos y aprovechar los recursos, como se pudo observar la empresa asigna un presupuesto al mantenimiento y útiles de oficina, para lo cual es necesario tener dos o más propuestas de compras con el fin de comparar precio, calidad y servicio.

En cuanto a los competidores potenciales en los últimos tres años no se tiene datos de registros de nuevas empresas que comercialicen este tipo de equipos ya que conseguir la distribución de la marca conlleva a incurrir en altos costos de inversión por tal motivo no se conoce la posible entrada de futuros competidores, sin embargo Sisael Cia.Ltda debe enfocarse a acaparar un mayor porcentaje del mercado y ser una empresa reconocida a nivel nacional como lo son las empresas competidoras.

No existe una amenaza de un producto sustituto ya que nos enfocamos a un producto con alto valor tecnológico que cumple funciones específicas; por lo cual la empresa debe enfocarse a publicitar su producto y convencer a los clientes que su calidad y servicio están a la par de la competencia.

Sisael Cia.Ltda tienen una ventaja al momento de negociar con sus clientes y es que proporciona una línea de crédito por la comprar de equipos ecocardios, actualmente el plazo va hasta los 24 meses, sin embargo este lapso de tiempo afecta al flujo de la empresa, para definir cual estrategia sería la más acertada deberíamos estudiar las opciones que nos ofrece el mercado en cuanto al manejo de cartera, ya que se puede optar por la opción de trabajar con empresas que gestionan la actividad de cobro o por otro lado se puede optar por la venta de cartera a una institución financiera siempre luego de analizar cuál de estas opciones resulta la más acertada en cuanto a: comisión, tiempo y riesgo.

### **5.3 Estrategias con clientes**

Ante los clientes se debe aplicar la Estrategia de valor alto debido a que la calidad del producto es alta y el precio que ofrece Sisael Cia. Ltda es menor al de la competencia, para esto es necesario posicionar a la empresa en un segmento de mercado diferenciado.

Actualmente el uso de tarjeta de crédito para realizar transacciones se ha convertido en una herramienta segura de cobro para los propietarios de almacenes, locales o negocios, pese a que se incurre en costos financieros como la comisión del emisor y el mantenimiento de los POS, resulta un medio inmediato de cobro, la empresa debe usar esta opción para ventas de suministros y productos complementarios.

Se debe conservar los clientes existentes mediante la oferta de productos complementarios, se conoce que un ecocardio tiene una vida útil de 5 años, en este tiempo se puede ofrecer y liderar el mercado ofreciendo el servicio de mantenimiento oportuno y de calidad, la venta de suministros como gel, papel de

ecografías, impresoras, tarjetas de memoria puede ser una oportunidad para cuando el cliente decida renovar su equipo tenga como primera opción a Sisael Cia.Ltda.

#### **5.4 Estrategias basadas en la competencia**

La fijación de precios es un juego, tal y como lo definen los autores de la teoría de los juegos, porque su éxito no solo depende de las decisiones sobre los precios de la propia empresa, sino también de la reacción de los consumidores y competidores ante esas decisiones (Thomas Nagle, 2002).

Es importante conocer a nuestros competidores y sobre todo lo que están haciendo, una estrategia que se debe adoptar es la del cliente fantasma para conocer cuáles son las ventajas que los competidores buscan alcanzar, para conocer los precios de referencias y para saber si tienen planes de expansión en cuanto a productos o servicios.

La estrategia sugerida es la de fijar precios a la par de la competencia y con un servicio diferenciado, con esto estaremos garantizando al cliente que las características del producto que ofrece Sisael Cia.Ltda es compatible con el que ofrece la competencia.

#### **5.5 Estrategia de fijación de precios**

La estrategia de fijación de precios consiste en coordinar las decisiones, financieras, competitivas y de marketing, relacionadas entre sí, de forma que maximice la capacidad de determinar los precios de forma rentable.

Una vez que se ha determinado el objetivo del precio, estableceremos aquellas estrategias que permitan mantener a la empresa dentro del mercado de forma competitiva.

**Estrategia en función del valor:**

La empresa debe enfocar sus esfuerzos para crear valor económico en sus consumidores con la marca que distribuye, la cantidad de valor que se puede capturar de forma rentable está limitada por la cantidad de valor que se puede crear y comunicar lo cual implica:

- Invertir en servicios para convertir las capacidades técnicas en ventajas para el consumidor.
- Desarrollar el mensaje sobre el valor asociado a esas ventajas, y;
- Gestionar las ventas, la publicidad y la distribución.

**Precios competitivos:**

Al implementar esta estrategia se toma como referencia los precios de la competencia de esta manera se persuade a los nuevos clientes que las funciones que ofrece el producto son similares a los que ofrecen nuestros competidores.

Monitorear a la competencia no es una tarea fácil, se requiere inversión de recursos y esperar que esas inversiones generen utilidad para la empresa, contratar una empresa de estudio de mercado resulta un gasto demasiado alto para la estructura organizativa y financiera de la empresa, por tanto se utilizará los recursos con los que cuenta, se pretende implementar la táctica de cliente fantasma para analizar los cambios en precios y promoción, es recomendable realizar este proceso y evaluarlo de manera trimestral.

**Producto Innovador:**

El producto que ofrece la empresa se encuentra clasificado en una gama alta, en la cual se relaciona el precio con el valor del producto, con su uso, con las facilidades que presta al usuario y con su alto desarrollo tecnológico, el precio en este sentido toma un rol importante ya que se lo utiliza como un indicador de la

calidad y porque no existe en el mercado suficientes marcas alternativas para poder comparar.

Por tanto la empresa debe aprovechar este factor para crear un valor diferenciado en cuanto a servicios, mantenimiento y entrega inmediata de suministros.

### **Estrategia de la línea de productos:**

Esta estrategia suele ser poco usual ya que los expertos en Marketing recomiendan tener una línea y diferenciarnos en la misma, el objetivo es crear un valor adicional al producto principal, para esto la empresa junto con sus relacionadas se encuentra desarrollando un software para equipos Ecocardios, el cual consiste en una aplicación compatible con cualquier Sistema Operativo, en donde el médico especialista puede visualizar desde cualquier punto donde se encuentre, el eco realizado por el ecografista y de esta manera emitir el resultado el cual se enviara a una cuenta de mail que almacena su información en la nube informática y de esta manera el paciente ya no tiene que esperar muchas horas hasta que le entreguen sus resultados.

### **Estrategia de precios para productos cautivos:**

Los productos cautivos son aquellos que son indispensables para el funcionamiento del producto principal, por ejemplo, el gel para ecografistas, el papel para imprimir las imágenes, las impresoras, los coches para transportar el equipo, los transductores.

Generalmente las empresas que venden los productos principales fijan precios bajos y reservan los amplios márgenes de beneficios para los repuestos o productos adicionales necesarios, en el caso de Sisael Cia.Ltda sucede lo contrario, se debe fijar precios altos del principal y crear otra estrategia para los productos cautivos.

**Estrategia en función a la vida útil del producto:**

El producto en el mercado de acuerdo a los expertos de marketing atraviesa por tres etapas; y así mismo se debe pensar en una estrategia para cada una de ellas:

**Desarrollo:** En esta fase se debe fijar un precio para establecer, comunicar y promocionar el valor en función al uso del equipo, si estamos hablando de productos con un alto valor en relación a las funciones que este cumple, el precio debe ser alto, pero no por encima del de la competencia.

**Crecimiento:** cuando se llegue a esta etapa es importante atraer la atención y fidelización del cliente otorgando información de interés sobre nuevos procedimientos o actualización de software.

También es importante en esta etapa desarrollar una estrategia publicitaria y de precios para los productos cautivos.

**Declive:** en esta etapa es importante invertir en la publicidad del próximo equipo y llegar a un acuerdo con el cliente aceptando como parte de pago el equipo antiguo a cambio de la compra del nuevo, el equipo antiguo puede entrar a una fase de actualización y ofrecerlo a aquellos mercados de menos élite, como lo son los centros médicos o aquellos que se encuentran en la zona periférica, los cuales no cuentan con los recursos suficientes para la adquisición de un equipo nuevo.

Tabla 30:

## Resumen de Estrategias Objetivos y Tácticas.

ESTRATEGIAS	OBETIVOS	TACTICAS
<b>FINANCIERAS</b>	Mejorar la liquidez de la empresa y mejorar el capital de trabajo, establecer políticas de manejo financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de costos reales</li> <li>• Reducción de gastos administrativos</li> <li>• Implementar el sistema de comisiones variables</li> <li>• Implementar un proceso logístico, controlando la rotación del inventario</li> </ul>
<b>COMPETITIVAS</b>	Mejorar la posición comercial de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos proveedores de bienes y servicios.</li> <li>• Trabajar en la distribución oficial de la marca.</li> <li>• Participar en eventos, congresos y ferias para conocer nuevos adelantos tecnológicos.</li> <li>• Implementar alternativas de crédito con la utilización de entidades bancarias o empresas de gestión de cobro.</li> </ul>
<b>EN FUNCION DE CLIENTES</b>	Atraer y retener a clientes actuales y potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer alternativas de productos cautivos, mejorar el servicio y mantenimiento para los equipos.</li> </ul>
<b>EN FUNCION DE LA COMPETENCIA</b>	Mantenerse en un perfil comercial a la par de los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener precios a la par de la competencia, diferenciando el valor agregado que es el servicio de mantenimiento.</li> </ul>


 CONTINUA

**ESTRATEGIAS  
PRECIOS****DE** Determinar tácticas idóneas para diferentes circunstancias de la empresa.

- Establecer precios en función al valor
- Establecer precios competitivos
- Establecer precios para producto innovador
- Ampliar la línea de productos
- Implementar sistema de precios para productos complementarios
- Establecer un sistema para la comercialización de los productos luego de su vida útil.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

Luego de haber estudiado el marco teórico y realizado el estudio situacional de la empresa, esta investigación nos ha dado pautas de los distintos caminos que se tiene para fijar precios, existe una gran diferencia entre fijar precios y fijarlos estratégicamente, actualmente la empresa fija sus precios empíricamente en función al margen de utilidad deseado, sin embargo este método tampoco ha sido tratado de una manera eficiente; luego de realizar la investigación de precios se pudo notar que existen factores como la demanda, la competencia y la estructura misma de la entidad que deben ser considerados al momento de fijar precios, de la manera en que estas decisiones traigan resultados positivos a la empresa, no sólo en el sentido de ganancias sino en el sentido de perdurabilidad en el mercado estaremos hablando de una fijación estratégica de precios.

No todos los caminos ofrecen una solución eterna a la entidad, la diferencia entre uno u otro va a depender en gran medida de las situaciones coyunturales y de cuanto estén dispuestos a arriesgar los directivos en relación a la toma de decisiones, de esta manera se llega a las siguientes conclusiones:

1. La empresa no cuenta con una proyección de ingresos y gastos antes de iniciar un nuevo periodo económico, de esta manera no se puede controlar los gastos mensuales y se incurre en el error de la sobrecarga de gastos innecesarios.
2. La investigación de precios realizada ha permitido determinar que el cliente no es sensible al precio mientras se le ofrezca un producto de alta calidad y con un alto agregado tecnológico y de servicios, permitiendo a Sisael Cia.Ltda obtener información acerca de las preferencias en cuanto a marcas que se comercializan en su mercado.

3. La empresa no cuenta con una estrategia publicitaria, la única forma que tiene para hacer conocer su marca es en los eventos médicos, sin embargo esto no ha dado los resultados esperados, dejándola en el último lugar de recordación entre los clientes
4. La empresa a su alrededor tiene competidores que así los consideran, sin embargo, algunos de ellos no son competidores directos ya que pertenecen a empresas del mismo grupo, es decir son empresas relacionadas, con las cuales no han establecidos estrategias de mercado para posicionar sus productos y marcas.
5. La estrategia de fijación de precios propuesta, plantea estrategias enfocadas al mejoramiento de la gestión financiera, a las relaciones con los clientes, a potenciar los recursos con los que cuenta la empresa y a actuar estratégicamente frente a sus competidores, de esta forma se puede integrar todos estos aspectos claves e importantes la empresa para generar valor agregado a su producto y servicio.
6. El tema de fijación de precios debe ser considerado como una actividad más dentro de las empresas, pues en muchas ocasiones se asignan presupuestos altos a los demás elementos del marketing de generan gastos, mientras el precio es el único factor que genera ingresos.

Los aspectos políticos son de gran trascendencia en el sector al que pertenece la empresa, pues si bien por un lado el Estado a priorizado la salud como un derecho de los ciudadanos por otro lado se debe analizar que esos derechos estén al alcance de todo tipo de personas, son muy pocos los establecimientos públicos que cuentan con servicios de imagen especializada en el país, para lo cual ambos sectores, público y privado; deben trabajar en forma conjunta.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el diseño de la propuesta estratégica de fijación de precios.
2. Crear una estrategia de posicionamiento en el mercado con las empresas relacionadas.
3. Proyectar los flujos de efectivo, el cual permitirá determinar y controlar los gastos en los que incurre la empresa sobre todo los administrativos que generan un porcentaje considerable de flujo de fondos.
4. Invertir dinero, tiempo y esfuerzos en promocionar su marca, ya que como se determinó en la investigación de precios, el top of mind lo ocupan dos reconocidas marcas en el mercado, pese a que las funciones y calidad del producto que comercializa Sisael Cia.Ltda cumple con las normas técnicas establecidas y ofrece las garantías del fabricante, es imprescindible crear una estrategia de marketing para difundir la marca a nivel nacional.
5. Enfocar el crecimiento en el mercado de la empresa y sus relacionadas, tomando el modelo de grupos empresariales que han desarrollado sus actividades de forma conjunta, con la finalidad de abaratar costos y crear una imagen corporativa a largo plazo.
6. Analizar la estructura organizacional de la empresa desarrollando un sistema de cumplimiento de objetivos mediante el establecimiento de políticas que generen valor agregado a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

Aeribac. (10 de Abril de 2014). *Comisiones Variables*. Obtenido de [www.aeribac.com.mx](http://www.aeribac.com.mx):  
<http://aeribac.com.mx/publicaciones/ver/67>

*Análisis Comparativo de Métodos de fijación de precios*. (28/ de Septiembre de 2008).  
Obtenido de [tesis.uson.mx](http://tesis.uson.mx): <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/3091/Capitulo6.pdf>

Análisis Económico. (10 de Mayo de 2014). *El Producto Interno Bruto*. Obtenido de  
[www.analiseconomico.info](http://www.analiseconomico.info): <http://www.analiseconomico.info/index.php/opinion2/414-el-productointerno-bruto>

B.C.E. (10 de Julio de 2014). *Inflación* . Obtenido de [contenido.bce.fin.ec](http://contenido.bce.fin.ec):  
[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

BCE. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*.

Chimborazo, E. S. (13 de Septiembre de 2013). *Tesis de Grado*. Obtenido de  
[dSPACE.esPOCH.edu.ec](http://dspace.esPOCH.edu.ec):  
<http://dSPACE.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2775/1/42T00296.pdf>

De Velasco, E. (1994). *El precio*. Madrid: McGraw-Hill.

De Velasco, E. (1994). *El precio, Variable estratégica de marketing*. España: McGraw-Hill.

De Velasco, E. (1994). variable estratégica de marketing. En V. Emilio, *variable estratégica de marketing* (pág. 7). España: McGraw Hill.

Expeed Forwarding. (25 de Junio de 2014). *Procesos Logísticos*. Obtenido de  
[www.expeedforwarding.com](http://www.expeedforwarding.com): [http://www.expeedforwarding.com/?page\\_id=224](http://www.expeedforwarding.com/?page_id=224)

Material de Cursos. (6 de Marzo de 2014). *Material de Cursos*. Obtenido de  
[www.onsc.gub.uy](http://www.onsc.gub.uy): [http://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL\\_DE\\_CURSOS/](http://www.onsc.gub.uy/enap/images/stories/MATERIAL_DE_CURSOS/)

Monterroso, E. (16 de Abril de 2003). *El Proceso Logístico* . Obtenido de [www.unlu.edu.ar](http://www.unlu.edu.ar):  
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>

Moreno, A. (23 de Julio de 2014). *Costo diferencial vs. costo de oportunidad*. Obtenido de  
[www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com): [http://www.ehowenespanol.com/costo-diferencial-vs-costo-opportunidad-info\\_270307/](http://www.ehowenespanol.com/costo-diferencial-vs-costo-opportunidad-info_270307/)

Nagle, T. (2002). *Estrategia y tácticas de precios*. Madrid: Pearson.

Pelikano. (11 de Noviembre de 2011). *Pelikano*. Obtenido de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com):  
<http://www.ekosnegocios.com/marcas/material%5Cpdf%5C42.pdf>

Sánchez, C. (2003). Administración del precio en mercadotecnia. En S. C. Raúl, *Administración del precio en mercadotecnia* (pág. 28). México: Thomson.

Thomas Nagle, R. H. (2002). *Estrategia y tácticas de precios* (Tercera ed.). Madrid: Pearson Educación.

Wikipedia. (5 de Agosto de 2015). *Análisis del punto de equilibrio*. Obtenido de [www.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_punto\\_de\\_equilibrio](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_punto_de_equilibrio)