

Índice

Índice	1
Resumen Ejecutivo	2
Descripción de la empresa	3
Misión/Objetivos	4
Análisis de Mercado e Industria	4
Problema/Necesidad	5
Clientes Objetivo	6
Características del Mercado	7
Análisis Interno-Externo	11
Análisis FODA	11
Productos y Servicios	12
Marketing y Estrategia	14
Modelo de Ingresos	14
Comercialización y Ventas	15
Promoción	15
Estrategia Competitiva	16
Operación y Plan de Implementación	18
Organización y Plan de Trabajo	19
Proyecciones Financieras	21
Análisis de Riesgos	24
Oferta a Accionistas	25
Anexos	26
Encuesta	26
Insumos Hospital San Borja Arriarán	27
Centros Médicos con equipos imagenológicos R.M.	28
Análisis 5 fuerzas de Porter	31
Lista de precios proveedor	33
Información financiera	35

Resumen Ejecutivo

La empresa que se busca formar mediante este plan de negocios, Qualimed, estará dedicada a la venta de insumos para equipos de imagenología, es decir, equipos médicos que reproducen imágenes del organismo. La idea del negocio nace de la oportunidad que representa el servicio poco personalizado que recibe el segmento de clientes pequeños y medianos en esta industria. La empresa buscará satisfacer las necesidades requeridas por dicho segmento que consisten principalmente en dar facilidades de pago, ofrecer un mix más amplio de productos, recibir pedidos de tamaños pequeños y despachar los productos en el menor tiempo posible.

El mercado está dominado por cuatro marcas grandes, las cuales tienen distribuidores oficiales a lo largo de todo Chile. Qualimed aprovechará la estructura de ventas de la industria, la cual impide a los distribuidores oficiales vender sus productos fuera de ciertos límites geográficos, para así convertirse en subdistribuidor y ofrecer varias marcas y productos a un precio sumamente competitivo que permite obtener un margen de ganancias de al menos 20%.

Las principales ventajas que tendrá la empresa serán contar con un mix de productos mas amplio sin tener ninguna limitación para venderlos y tener menores costos al trabajar en conjunto con otras tres empresas que conforman el grupo Qualix, las cuales son Qualix, Qualitronic y Qualitec, todas ligadas al área de la salud. Estos factores, junto con un servicio personalizado al cliente, permitirán conseguir los objetivos de Qualimed que consisten en ganar participación de mercado en el segmento de clientes pequeños y medianos hasta llegar a convertirse en los líderes en dicho segmento.

La empresa casi no requiere de inversión en activos fijos, pero la inversión en capital de trabajo es considerable debido a la venta a crédito. Aún así, el negocio es sumamente rentable y requiere de una inversión inicial de \$58.893.557 para obtener en un período de 5 años un VAN aproximado de \$46.000.000 y una TIR de 61%.

Los riesgos asociados al proyecto están ligados principalmente al cambio tecnológico que se avecina en la industria, la cual comenzará a utilizar en forma masiva equipos digitales, sin embargo, es posible adaptar el servicio y la oferta de productos a dicho cambio tecnológico por lo que el negocio no se verá mayormente afectado.

Por último, la empresa será financiada en un 100% con capital propio proveniente de los socios mayoritarios de la empresa Qualitronic

1.- Descripción de la Empresa

El proyecto presentado a continuación tiene por objeto formar una empresa dedicada a la venta de insumos para imagenología. La imagenología comprende la realización de todo tipo de exámenes diagnósticos y terapéuticos en los cuales se utilizan equipos que reproducen imágenes del organismo. Hoy en día, prácticamente no se concibe una evaluación clínica completa sin el apoyo de alguna de las modalidades de imagenología, siendo las más comunes en nuestro país las siguientes: Radiología, Mamografía, Ecotomografía, Scanner, Densitometría, Resonancia Magnética y Ecografía.

La idea de este proyecto nace como consecuencia de la identificación de una oportunidad por parte de una empresa del rubro. La empresa Qualitronic, empresa perteneciente al Conglomerado Qualix junto con las empresas Qualix y Qualitec, se dedica a la importación y venta de equipos de imagenología refaccionados, los cuales son comprados en grandes centros médicos de países desarrollados y luego son sometidos a reparación y reacondicionamiento para ser vendidos en centros médicos, clínicas y hospitales de Chile, teniendo una gran aceptación en el mercado local debido a su bajo precio y buena calidad. A medida que Qualitronic fue formando relaciones con sus clientes y conociendo la industria, identificó una oportunidad de negocio en la venta de insumos debido al bajo nivel de satisfacción mostrado por cierto segmento del mercado hacia los proveedores existentes. Por este motivo se tomó la decisión de crear una empresa dedicada exclusivamente a la venta de insumos para imagenología, Qualimed, la cual trabajará en conjunto con las empresas Qualix, Qualitec y Qualitronic pero funcionará en forma autónoma e independiente.

En la actualidad, la oferta de insumos de imagenología está controlada por pocos participantes. Existen cuatro grandes marcas participando en el mercado y todas ellas buscan crear relaciones con los grandes clientes, dando un pobre servicio a los pequeños y medianos. Estos reciben un trato poco personalizado, un servicio de baja calidad y tienen pocas posibilidades de negociar los precios debido a la poca importancia que les asignan los distribuidores que representan a los grandes fabricantes. Junto con esto sufren serios problemas en cuanto a las facilidades de pago que les dan los distribuidores de insumos. En el área de la salud existe el copago de los servicios otorgados, ya sea a través de Fonasa o de las distintas Isapres. Esto significa que los exámenes son cancelados con bonos de estas instituciones, los que deben ser cobrados en un plazo de entre 30 y 60 días, mientras que los centros de salud deben pagar por los insumos al contado o con plazos restringidos. Esto genera un desfase entre sus ingresos y egresos que se puede traducir en un serio problema financiero. Es por esta razón que Qualimed tiene la oportunidad de generar valor para sus clientes

ofreciéndoles los productos que ellos necesitan, pero a través de un servicio personalizado que se caracterizará por adaptarse a las necesidades financieras del cliente, creando relaciones de confianza, ofreciendo un precio muy competitivo junto con oportunidades de crédito y manteniendo los estándares de calidad exigidos.

La empresa operará como subdistribuidor, es decir, comprará los productos a un distribuidor oficial y luego los venderá a sus clientes aprovechando ciertas características del mercado que le permiten obtener un margen muy atractivo mediante éste modelo de negocio. Por otro lado, la empresa será financiada en su totalidad con capital propio proveniente de los socios mayoritarios de la empresa Qualitronic.

2.- Misión/Objetivos

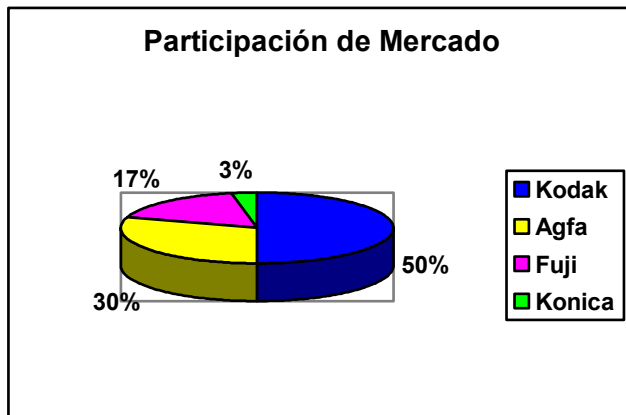
La empresa Qualimed se dedicará a la venta de insumos para Imagenología. Su misión estará definida como *abastecer a los centros médicos, clínicas y hospitales de Chile de insumos para imagenología entregando el mejor servicio del mercado*. La empresa buscará resolver el problema que tiene el segmento pequeño/mediano de la industria mediante un servicio personalizado que se adapte a sus necesidades.

Por otro lado, la visión de Qualimed consiste en *Ser el principal proveedor de insumos imagenológicos en el segmento pequeño/mediano, contando con un alto grado de fidelidad de su extensa base de clientes a lo largo de todo Chile*. La empresa buscará generar relaciones de confianza con sus clientes a través de una atención personalizada para así lograr ganar participación de mercado y llegar a ser los líderes en el segmento. Además, Qualimed, a diferencia de los demás participantes de la industria, no tendrá ningún tipo de restricción para vender sus productos en todo el país, lo que le otorga una tremenda ventaja (esto se explicará más adelante)

3.- Análisis de Mercado e Industria

El mercado al que pretende llegar la empresa está compuesto por todos los centros médicos, hospitales y clínicas que cuenten con equipos de imagenología. En una primera etapa, la empresa se centrará sólo en los clientes pequeños y medianos de la región metropolitana, sin embargo la idea a futuro es expandirse en forma gradual y llegar a abarcar todo el país.

En la actualidad el mercado nacional está dominado por unas pocas marcas grandes, siendo la más importante Kodak, la cual tiene aproximadamente un 50% de participación. El resto de las empresas participantes son Agfa, Fuji y Konica, las cuales se reparten el mercado de la siguiente manera

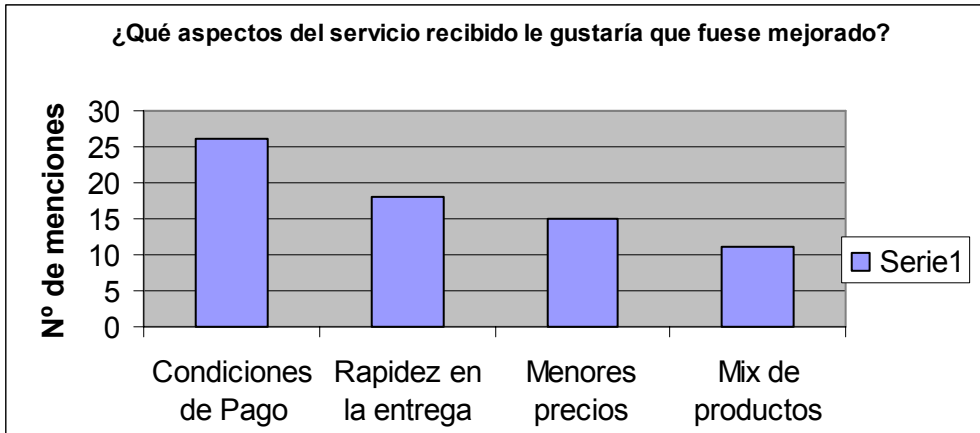


Fuente: Congreso anual Imagenología 2005

Para que la empresa pueda tener éxito es necesario conocer y comprender el mercado en el que pretende participar. Para ello, se estructurará el análisis en cuatro puntos: Problema/necesidad de los clientes que satisficará el proyecto, clientes objetivo, características del mercado y análisis interno-externo.

- Problema/Necesidad:

El problema que ha identificado la empresa radica en la poca atención que se les presta a los clientes pequeños y medianos. Las empresas participantes del mercado se enfocan en atender a los grandes hospitales, clínicas y centros médicos, los cuales representan el mayor porcentaje de sus ingresos, dejando de lado a los clientes con menor poder adquisitivo, los cuales reciben un servicio de baja calidad y se ven afectados por precios notoriamente más altos. Este problema fue identificado en primer lugar por la empresa Qualitronic, la cual luego de generar relaciones con sus clientes fue conociendo el mercado y se dio cuenta de la realidad del segmento en cuestión. Sabiendo eso, se realizó una encuesta a una pequeña muestra de los clientes objetivo (Ver encuesta en Anexo 1), la cual demostró que efectivamente hay un grado importante de disconformidad en el segmento hacia los distribuidores, a quienes evaluaron en promedio con nota 4 en una escala de 1 a 7. El siguiente gráfico presenta las respuestas de los encuestados ante la pregunta ¿Qué aspectos del servicio entregado por su(s) proveedor(es) le gustaría que fuese mejorado?



Los resultados de la encuesta permitieron conocer uno de los principales problemas que afectan al segmento en cuestión, el cual tiene relación con las pocas oportunidades de crédito que tienen éstas empresas. Esto se debe a que los servicios de salud trabajan con Fonasa e Isapres, por lo que deben aceptar las condiciones de pago de éstas que consisten en pagar a 30 o 60 días, mientras que los insumos utilizados en dichos servicios de salud deben ser cancelados generalmente al contado, generándoles esto un serio desbalance financiero.

Por otro lado, los clientes a la hora de comprar insumos deben primero cotizar para poder tomar la decisión más conveniente. Ésta cotización les significa una pérdida de tiempo importante ya que deben llamar a cada distribuidor por separado para informarse de precios y plazos de pago, los cuales cambian constantemente debido a que los precios se trabajan en dólares y las condiciones de pago cambian según varíe el costo del dinero. La existencia de una empresa que les pudiera ofrecer todas las marcas juntas y condiciones más estables en el tiempo facilitaría el proceso de compras y le significaría a los clientes un importante ahorro de tiempo.

- Clientes Objetivo:

Dado lo anterior, los clientes objetivos de Qualimed serán todos los pequeños y medianos centros médicos, hospitales y clínicas que cuenten con equipos de imagenología. Como se mencionó anteriormente, en una primera etapa la empresa operará sólo en la Región Metropolitana, pero con la idea de en el mediano plazo comenzar a abarcar otras regiones del país.

Para identificar en forma clara el segmento al que quiere apuntar la empresa, se clasificará el mercado objetivo según el monto de dinero que gastan al mes en insumos para imagenología:

Clientes Grandes	Presupuesto mayor a \$3.000.000
Clientes Medianos	Presupuesto entre \$1.000.000 y \$3.000.000
Clientes pequeños	Presupuesto menor a \$1.000.000

Esta clasificación se realizó en base a información obtenida sobre los montos de dinero que gastan ciertos hospitales y Centro Médicos en insumos al mes. (Ver Anexo 2)

Cabe mencionar que si bien el segmento objetivo de la empresa está definido como los clientes de tamaño pequeño/mediano, no se dejará totalmente de lado al segmento de los clientes grandes. La empresa postulará periódicamente a través de ChileCompra para competir por licitaciones hechas por hospitales públicos de gran tamaño. Esto se hará debido a que muchas veces hay posibilidades reales de obtener una solicitud por un monto importante de dinero, ya que los principales proveedores trabajan con márgenes muy altos como política de empresa. Por esta razón Qualimed puede aspirar a ganar alguna licitación cada cierto tiempo.

En cuanto al número de clientes que puede llegar a obtener la empresa, en la Región Metropolitana existen 32 Hospitales Públicos, 130 Centros Médicos con equipos imagenológicos (Ver Anexo 3 con listado de centros médicos y equipos con que cuentan) y 110 Clínicas¹. De los hospitales solamente 4 clasifican como clientes objetivo, mientras que de los centros médicos más del 90% tiene un volumen de compras menor a \$2.000.000. El análisis de las clínicas es un poco más complejo ya que no existe información pública sobre montos de compras y equipamiento, pero se estima que aproximadamente un 70% está dentro del grupo objetivo de la empresa.

- Características del Mercado:

El mercado se caracteriza por estar muy concentrado y dominado por pocos competidores. Es un mercado estable y conservador, donde se trabaja con altos márgenes de utilidad (cercaos al 50%). A pesar de ser un mercado atractivo, las empresas fabricantes no participan en forma directa, sino que lo hacen a través de distribuidores oficiales con delimitaciones geográficas específicas.

La siguiente tabla presenta la forma en que las marcas participan en el mercado a través de distintos distribuidores.

¹ Información obtenida del Ministerio de Salud y Superintendencia de Salud

Empresa	Distribuidor	Zona Geográfica
Kodak	Olmos y Cia. Ltda.	I, II, III, IV y V
	Rodrigo Musa y Cía. Ltda.	R.M. y VI
	Biovisión Ltda.	VII, VIII, IX, X, XI y XII
	International Clinic	R.M.
Agfa	Medimagen Ltda.	I, II, III, IV y V
	Dmed Ltda.	R.M.
	Bioimagen Ltda.	VI y VII
	Sinamed y Cía Ltda.	VIII, IX, X, XI y XII
Fuji	Tecnoimagen	Todo Chile
Kónica	Fotomar S.A.	Todo Chile

Vemos que la principal competencia de Qualimed será Rodrigo Musa y Cía. Ltda. (Kodak), DMed Ltda. (Agfa) y Tecnoimagen (Fuji). Entre los tres distribuidores se reparten más del 90% del mercado en porcentajes similares a los mostrados en el gráfico de participación de mercado, caracterizándose estas empresas por abastecer a los grandes hospitales de Santiago y ganando constantemente solicitudes a través de ChileCompra. El hecho de que sean pocas empresas competidoras y de tamaño muy grande representa una oportunidad para Qualimed ya que en el nicho que se quiere penetrar no existe competencia fuerte, salvo algunos subdistribuidores de tamaño muy pequeño que no tienen mayor relevancia en el mercado.

Cada distribuidor opera en forma independiente y su única limitación es no poder competir en la zona geográfica que le corresponde a otro distribuidor. Este es un punto muy importante a considerar ya que representa una oportunidad de negocio para Qualimed. Las empresas distribuidoras están limitadas a operar en una zona geográfica muy acotada, lo que a su vez limita considerablemente sus oportunidades de crecimiento. Esto permite a Qualimed convertirse en un único proveedor de las distintas marcas existentes en el país, siendo reconocido por los pequeños y medianos clientes como un subdistribuidor que ofrece todos los insumos que ellos necesitan, lo que facilitará el proceso de compras de dichos clientes.

Por otro lado, el mercado de la imagenología ha presentado un alto nivel de crecimiento durante los últimos años. El desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido mejorar notoriamente la calidad de los diagnósticos y tratamientos gracias a las imágenes obtenidas por los distintos equipos imagenológicos. Por esta razón en la actualidad los médicos antes de realizar cualquier diagnóstico piden a sus pacientes realizarse exámenes de este tipo, lo que conlleva un aumento en la demanda

de insumos. Al mismo tiempo, el crecimiento económico que ha presentado el país en la última década ha permitido abastecer a la gran mayoría de hospitales y centro médicos con equipos de imagenología permitiendo así el desarrollo de la industria, lo que junto a la reforma de la salud y la implementación del Plan AUGE ha permitido también que pequeños y medianos centros de salud abastezcan las necesidades de exámenes que demandan pacientes de escasos recursos.

Sin embargo, existe una tendencia mundial en la industria hacia la digitalización. Esto significa que se cambiarán la mayoría de los equipos y se dejarán de usar gran parte de los insumos que se utilizan actualmente. En nuestro país este fenómeno comenzó a ocurrir hace unos 4 años atrás, y ya hay algunos hospitales y clínicas que se han digitalizado, como por ejemplo El Hospital Padre Hurtado, Hospital Militar, DIPRECA y J.J. Aguirre. Sin embargo, el alto costo de este proceso hace que sea imposible de llevar a cabo por la gran mayoría de los hospitales y centro médicos del país, especialmente para aquellos que representan el público objetivo de la empresa (pequeños y medianos). Por esto se espera que al menos durante los próximos 10 a 15 años la imagenología tradicional siga funcionando en forma masiva, aunque probablemente presentando niveles de crecimiento cada vez menores.

En cuanto al funcionamiento de las ventas, existen dos formas de acceder a los clientes. Para los hospitales y centros médicos públicos, la forma de abastecerse es a través de ChileCompra. ChileCompra es el Sistema de Compras y Contratación de bienes y servicios del Sector Público. Es una plaza de negocios administrada por la Dirección de Compras y Contratación Pública, que permite el encuentro de compradores públicos con los proveedores del Estado. Este sistema funciona a través de la página Web www.chilecompra.cl, y su uso es obligatorio para todos los organismos pertenecientes al Estado. El siguiente diagrama grafica el sistema utilizado por ChileCompra

Comercio Tradicional v/s Comercio Electrónico



Mediante este sistema, los organismos públicos (en este caso hospitales y centros médicos) publican sus requerimientos y las empresas postulan para adjudicarse dicha solicitud. La empresa seleccionada será aquella que ofrezca un menor precio, por lo que en teoría la única forma de competir en este mercado es mediante bajos precios. Sin embargo, en la práctica los encargados de abastecimiento y los directores de cada establecimiento tienen bastante poder de decisión sobre las compras que se realizan, por lo que no siempre es el precio el único factor a considerar sino que también lo puede ser la calidad, el servicio o incluso las relaciones personales existentes con los proveedores.

Por otro lado, el sector privado negocia con sus proveedores en forma personal y el precio deja de ser el factor más importante. En este tipo de organismo generalmente cobra mayor importancia la confianza, la experiencia, las relaciones personales y principalmente las oportunidades de crédito que ofrezcan los proveedores.

En cuanto al tamaño del mercado, en la actualidad en la Región Metropolitana existen 32 Hospitales públicos, los cuales se clasifican según su nivel de complejidad. La complejidad se mide a grandes rasgos por ciertas variables:¹

- Especialidades médicas básicas (medicina, cirugía, ginecología-obstetricia y pediatría)
- Número y tipo de subespecialidades médicas (oftalmología, dermatología, oncología, otorrinolaringología, urología, neurocirugía, salud mental, etc.)
- Existencia de Unidad de Paciente Crítico (UCI-UTI) y de Centros de Apoyo Terapéutico (CDT) para la atención de consultas ambulatorias
- Número de camas
- Recursos financieros
- Número y tipos de profesionales (administrativo y clínico)
- Ubicación geográfica

Según estas características, los hospitales públicos de la R.M. se dividen así:

Nivel de complejidad	Nº de hospitales
Alto	6
Medio	22
Bajo	4

¹ Información entregada por el Ministerio de Salud

Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente los centros médicos que cuentan con equipos imagenológicos en la Región Metropolitana son 130 y las clínicas son 110. En total, existen 272 clientes en la R.M. Si estimamos que cada hospital consume en promedio \$4.000.000 al mes en insumos imagenológicos, cada clínica \$2.000.000 y cada centro médico \$800.000, podemos estimar el tamaño del mercado en términos de consumo en \$5.424.000.000 anuales.

- Análisis interno-externo:

Uno de los principales problemas que tiene este negocio es la prácticamente nula existencia de barreras de entrada. Convertirse en subdistribuidor no requiere de ningún activo o conocimiento específico, por lo que la amenaza de nuevos participantes es alta. Para contrarrestar esto será necesario generar fidelidad en los clientes mediante el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, es decir, adaptar el servicio completamente a las necesidades específicas de cada cliente. Al mismo tiempo se debe intentar formar contratos de exclusividad con los distribuidores oficiales para así evitar la entrada de nuevas empresas.

Para obtener un análisis más profundo de la industria se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter (Ver Anexo 4).

Una vez analizado el mercado, podemos ver en qué situación se encuentra la empresa y cómo puede ésta obtener ventajas dadas las características de la industria. De esta forma es posible escoger una estrategia óptima para penetrar el mercado. Para comprender la situación de la empresa se realizará un análisis FODA.

• Fortalezas

- Mix de productos más amplio que la competencia, incluyendo todas las marcas y modelos
- Disponibilidad de mayor Capital de Trabajo que permite financiar mayores plazos de pagos a clientes pequeños
- Menores costos operacionales y administrativos debido a sinergias que se producen al trabajar en conjunto con otras empresas (Qualix, Qualitronic y Qualitec)
- Vendedores especializados con amplio conocimiento del mercado

• **Oportunidades**

- El actual sistema de distribuidores genera una oportunidad de negocio ya que no existe un proveedor único que abastezca de las distintas marcas a los clientes
- Necesidad de mayores plazos de pago por parte de clientes pequeños y medianos
- Amplios márgenes de la industria, cercanos al 50%, permiten a subdistribuidores entrar a este mercado obteniendo márgenes atractivos cercanos al 25-30%
- Mercado en expansión por mayor disponibilidad de equipos y mayor demanda de exámenes
- Posibilidad de conseguir la representación oficial de Konica debido a mal trabajo y poca cobertura de distribuidor actual
- Posibilidad de ampliar el negocio al área de salud dental

• **Debilidades**

- Venta de commodities de baja diferenciación
- Empresa nueva no reconocida por clientes

• **Amenazas**

- Cambio en el sistema actual de distribuidores por área geográfica
- Crisis económica que genere disminución en demanda de exámenes imagenológicos
- Prohibición de grandes fabricantes a sus distribuidores de vender a subdistribuidores que compitan con otro distribuidor de dicha marca

4.- **Productos y Servicios**

La empresa venderá todos los insumos que utilizan los equipos imagenológicos en su proceso, junto con los implementos requeridos por los encargados de tomar los exámenes. Una de las características de la empresa y que a su vez será una de sus principales fortalezas es el hecho de contar con un mix de productos mas amplio que la competencia, ya que al tener distintos proveedores puede vender todos los productos de las distintas marcas, permitiendo así que el cliente cotiza con un solo proveedor en vez de con cada marca por separado. La lista de los principales productos es la siguiente. (Ver listado de productos completo y precios ofrecidos por proveedor en Anexo 5)

Lista de Productos
Placas Radiológicas
Placas Radiológicas para Tórax
Placas Mamográficas
Placas Láser (resonancia magnética, scanner, ecografía)
Químico Revelador
Químico Fijador
Chasis Mamógrafo
Chasis Radiológico
Máscaras Mamografías
Delantal Plomado
Lentes Plomados
Guantes Plomados
Protectores de Tiroides
Biombo Plomado
Negatoscopio

Los productos serán adquiridos a los distribuidores oficiales existentes en Chile, con los que ya existen conversaciones y acuerdos para que le vendan a Qualimed a precio de subdistribuidor. Los proveedores serán específicamente las empresas Sinamed, la cual tiene la representación de AGFA para la zona Sur, Biovisión, representante de Kodak en la misma zona, y Tecnoimagen, distribuidor de Fuji. Dado esto, la calidad de los productos entregados será la misma que la de la competencia. En cuanto a los precios, Qualimed tendrá que trabajar con márgenes más bajos que los que obtienen los distribuidores oficiales, sin embargo, los precios ofrecidos a la empresa como subdistribuidor permiten competir en el segmento objetivo sin dejar de obtener un margen de utilidad atractivo (más especificaciones en Proyecciones Financieras). El precio de venta de cada producto corresponderá a un 20% más del precio al que se le compre al distribuidor oficial, para que de esta forma el precio ofrecido sea aproximadamente un 5% inferior al de la competencia. (Precios de proveedor en anexo 5).

Para poder tener éxito y penetrar el mercado, la empresa debe lograr diferenciarse a través del servicio ofrecido a sus clientes, el cual será básicamente un servicio más personalizado que el entregado por las demás empresas, y que se caracterizará por adaptarse a las necesidades del cliente. Lo anterior será explicado con más profundidad a continuación

5.- Marketing y Estrategia

Dadas las características del mercado, Qualimed se dedicará en una primera etapa al segmento de clientes medianos y pequeños del sector privado. Se utilizará una estrategia de diferenciación, la cual buscará generar un mayor valor para los clientes mediante una mejor calidad de servicio. Este mejor servicio se logrará mediante un trato personalizado con cada cliente que permita formar relaciones de confianza y lealtad entre las partes. Para conseguir esto, Qualimed identificó las principales necesidades insatisfechas de los clientes objetivo mediante una encuesta, las cuáles se resumen en los siguientes puntos.

- Pocas facilidades de pago por parte de distribuidores
- Dificultad para realizar pedidos pequeños
- Demora en la entrega de pedidos
- Inexistencia de un proveedor que contenga todos los productos y marcas para así no tener que cotizar en cada distribuidor por separado.

Dado esto, Qualimed adaptará su estrategia para satisfacer las necesidades de sus clientes y así poder penetrar el mercado con éxito.

Modelo de ingresos

El modelo de ingresos se caracterizará por las condiciones de pago que ofrecerá la empresa a sus clientes. Todos los ingresos de la empresa provendrán de la venta de insumos imagenológicos y el modelo tiene como característica principal dar facilidades de pago a los clientes que hayan demostrado tener buen comportamiento financiero y fidelidad con la empresa. Las facilidades de pago consistirán en permitir el pago desde 30 a 75 días dependiendo de la situación de cada cliente.

Dado el tamaño del mercado existente, la empresa tendrá como objetivo llegar a tener 35 clientes estables el primer año de funcionamiento, para luego ir creciendo a una razón de 10 nuevos clientes al año hasta llegar a tener una base de 80 (en el mediano plazo se incluirán clientes de Regiones).

El detalle del valor y cantidad que se espera vender de cada uno de los productos se muestra en el cuadro de proyecciones de ventas en el punto Proyecciones Financieras. Se estimó un aumento en los precios de acuerdo al reajuste del IPC constante de un 3%.

El mayor ingreso de la compañía proviene de las ventas de películas de radiografía, siendo estas las más ocupadas y solicitadas debido a su alta demanda en estos centros de salud.

Comercialización y ventas

El modelo propone enfatizar la búsqueda de soluciones a la medida para cada cliente, fomentando las relaciones a largo plazo y estableciendo como grupo objetivo a los centros de salud de pequeño y mediano tamaño situados en la región metropolitana.

Para abarcar todo el mercado se dispondrá de un equipo de tres vendedores que se repartirán a los clientes por área geográfica, quedando uno de los vendedores como jefe de ventas, el cual estará a cargo de los clientes más importantes. Cada vendedor se encargará de generar ventas dentro de su grupo de clientes y luego los productos serán entregados por el repartidor de la empresa.

Las entrevistas personalizadas con los directores de servicios será la forma inicial de contactar a los potenciales clientes, siendo coherente con el trato personalizado que se le quiere imprimir. Luego el contacto con cada cliente puede ser vía mail o teléfono, pero cada cierto tiempo se realizarán visitas personales con el fin de mantener presencia física en los puntos de venta y personalizar el servicio.

Promoción

Los esfuerzos en la promoción irán en el sentido de proveer adecuada y oportuna información a los directores de servicios. Al ser una empresa nueva, es primordial darse a conocer y promocionar los productos y servicios entregados, para lo cual será clave la generación de catálogos de productos con información detallada además de una mezcla de marketing directo tales como e-mail y cartas. Sin embargo, lo más importante y efectivo en esta industria es realizar visitas personales a las personas claves en el proceso de compra, lo que al mismo tiempo va acorde a la estrategia de entregar un servicio personalizado que planea tener la empresa. . Es por esto que la fuerza de ventas de la empresa se dividirá el mercado objetivo en zonas y cada una de estas zonas le será asignada a un vendedor, el cual deberá encargarse en primer lugar de dar a conocer la empresa en cada posible punto de venta, y luego generar una relación de confianza y fidelidad con cada cliente, lo cual se logrará mediante diversas visitas personales, llamadas periódicas y entrega de beneficios a las personas clave (muestras gratis, obsequio de artículos de escritorio, etc.). A continuación se muestra la forma en que será dividido el mercado objetivo, dejando una zona para cada vendedor y los clientes más grandes de cada zona para el Jefe de Ventas. La división se hizo con el fin de dejar repartido el mercado geográficamente para ahorrar costos de movilización y a la vez dejar un número equitativo de clientes para cada vendedor, quedando cada uno con aproximadamente 80 y el jefe de ventas con los 30 más importantes.

División de Zonas por Vendedor

Zona 1	<u>Comunas</u>	Zona 2	<u>Comunas</u>	Zona 3	<u>Comunas</u>
	Quilicura		Lo Barnechea		Maipú
	Huechuraba		Vitacura		Cerrillos
	Conchalí		Las Condes		Pedro Aguirre Cerda
	Renca		Providencia		San Miguel
	Independencia		La Reina		San Joaquín
	Recoleta		Ñuñoa		Lo Espejo
	Cerro Navia		Santiago		La Cisterna
	Quinta Normal		Macul		San Ramón
	Pudahuel		Peñalolén		La Granja
	Lo Prado		La Florida		San Bernardo
	Estación Central		Puente Alto		El Bosque
					La Pintana

La implementación de esta estrategia será continua a través del tiempo, no obstante se intensificara durante el primer trimestre, en especial las actividades de promoción. Para dichas actividades, que incluyen visitas personales a cada potencial cliente, entrega de folletos con productos, precios y promociones y entrega de obsequios, se contará con un presupuesto equivalente al 2% del margen de contribución de cada período. Por otro lado, en el mediano plazo será necesario reasignar las zonas ya que se integrarán nuevos vendedores al equipo de ventas para así reducir la carga a los vendedores existentes y permitir un servicio más personalizado. El objetivo que se busca, es en primer lugar informar de la existencia de la empresa y facilitar el proceso de compra mediante la información de los productos y sus características, y luego mantener contacto con el cliente para generar fidelidad en sus compras.

Estrategia competitiva

La estrategia de la compañía se basa en la diferenciación de servicio y se sustenta en establecer un nicho de mercado limitado y homogéneo en cuanto a tamaño, presupuesto e intereses. Es necesario comunicar la capacidad e importancia que la empresa le da a la satisfacción de las múltiples necesidades de los clientes para así lograr la diferenciación. Es por esto que la estrategia de la empresa consistirá en satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes (mencionadas anteriormente), lo que se pretende conseguir mediante cuatro acciones concretas

→ Otorgamiento de crédito a los clientes que ya mantengan una relación comercial estable con la empresa. El objetivo de esto es que los clientes sepan que si mantienen a Qualimed como proveedor tendrán oportunidad de crédito a futuro, generando así fidelidad.

→ Despacho de productos en tiempo menor a 24 horas. Esto es factible de realizar debido a los tamaños de los pedidos del segmento escogido, los cuáles nunca son muy grandes, por lo que no es necesario contar con inventario excesivo.

→ Recibimiento de pedidos de cualquier tamaño. Es común en la industria que algún cliente quede sin stock y necesite urgente reponerlo, sin embargo en la actualidad no es factible reponer sólo el insumo que se les agotó ya que los distribuidores no se interesan en pedidos tan pequeños, por lo que los servicios de salud deben realizar un pedido grande para poder recibir lo que necesitan.

→ Mix de productos más amplio que los competidores. Qualimed subdistribuirá varias marcas y contará con todos los productos existentes en el mercado, lo que facilitará el proceso de compra de los clientes

La elección de esta estrategia se justifica debido a que el segmento objetivo es lo suficientemente grande para poder proyectar rentabilidad del negocio y suficientemente pequeño para no interesar en gran medida a las transnacionales y grandes distribuidores que son proveedoras de insumos. Unido a lo anterior, la no detección de otros rivales que se estén enfocando en el nicho junto a la necesidad de tratos especiales de los clientes permite tener la convicción de que la estrategia de diferenciación es la más adecuada de seguir.

Debido a la dificultad para generar barreras de entrada potentes, se espera que la estrategia de fidelización con los clientes sea una arma eficaz para enfrentar una posible entrada de nuevos competidores, en este sentido se trabajara en cumplir oportunamente con todos los compromisos adquiridos con estos.

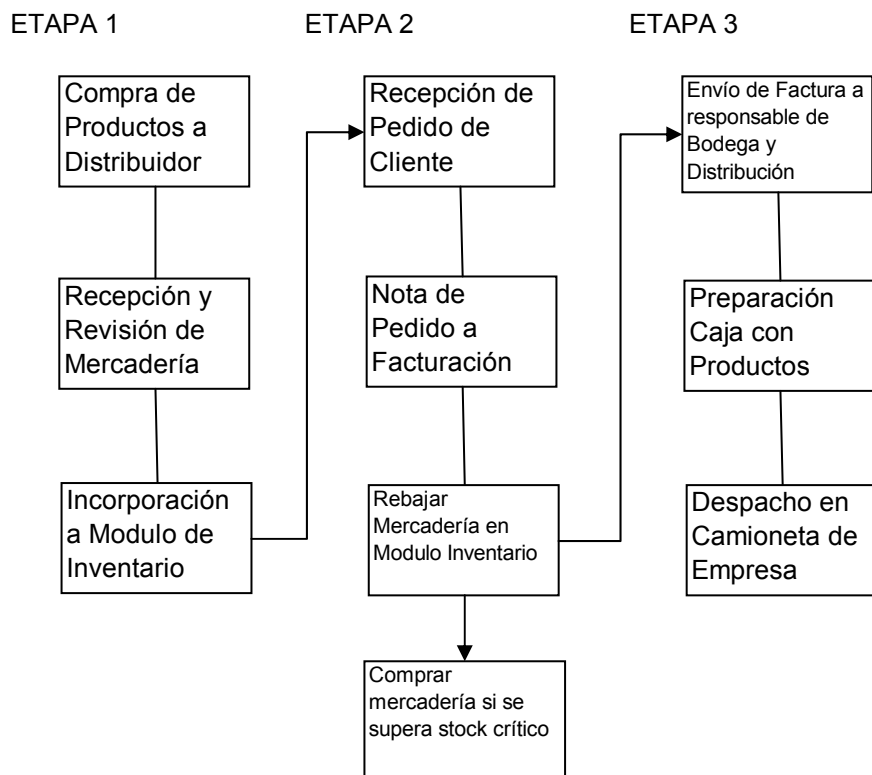
Por otro lado, dada la importancia que tienen las relaciones personales y la confianza en el proceso de compras, parte de la estrategia de Qualimed será reclutar a una persona con experiencia en la industria que sea respetada y reconocida por los personajes claves de dicho proceso. Es por esto que el Rol de Jefe de Ventas será asignado a un profesional con 15 años de experiencia en la industria de la imagenología (más detalles en punto de Organización)

6.- Operación y Plan de Implementación

La empresa realizará sus operaciones mediante la compra de insumos a los distribuidores de las grandes marcas en Chile y en los casos que se pueda a empresas extranjeras que no tengan presencia en el mercado local. Para poder competir con las grandes marcas vendiendo sus mismos productos, la empresa aprovechará la oportunidad que representa la limitación que tiene cada distribuidor de competir en ciertas zonas geográficas. Como se mencionó anteriormente cada distribuidor tiene asignada una zona geográfica y no puede competir con otro distribuidor de otra zona, lo que limita considerablemente sus capacidades de crecimiento. Por esta razón, Qualimed negociará con los distribuidores que no pueden vender en la Región Metropolitana y de esta forma podrá competir con las mismas marcas, permitiendo al mismo tiempo que dicho distribuidor penetre indirectamente un mercado que en forma normal no podría penetrar. Como es lógico, la empresa tendrá que trabajar con márgenes menores a los de la industria, sin embargo dados los precios a los que se pueden conseguir los productos como subdistribuidores el negocio sigue siendo atractivo. Se han tenido conversaciones con Sinamed (distribuidor de AGFA para la XIII Región), empresa que está interesado en vender a Qualimed a un precio bastante conveniente que permite competir manteniendo un margen superior al 20%. Lo mismo ocurre con las empresas Biovisión (Kodak) y Tecnoimagen (Fuji)

El proceso de operación comienza con la compra de productos al distribuidor. La cantidad comprada se determina por las expectativas de venta de cada mes, logrando un nivel de stock que permita cumplir con las proyecciones y dejando un pequeño excedente para suplir cualquier necesidad no esperada. Una vez llegada la mercadería se procede a realizar un chequeo para corroborar que los productos solicitados son los mismos que los que han llegado. En caso de estar todo en orden se ingresan al modulo de inventario en el computador. En este punto está todo listo para poder realizar las ventas, las cuáles comienzan con la llegada de una orden por parte del cliente y termina con la entrega del pedido por parte de la empresa, pasando por una serie de procesos intermedios que se muestran en el siguiente Flujograma

PROCESO DE OPERACIONES QUALIMED



El proceso de cobranza dependerá de cada situación, ya que a los clientes nuevos se les cobrará al contado o con cheque adjunto mientras que a los que han demostrado ser confiables y fieles a la empresa se les dará crédito, variando éste según cada caso entre 30 a 75 días de plazo.

7.- Organización y Plan de Trabajo

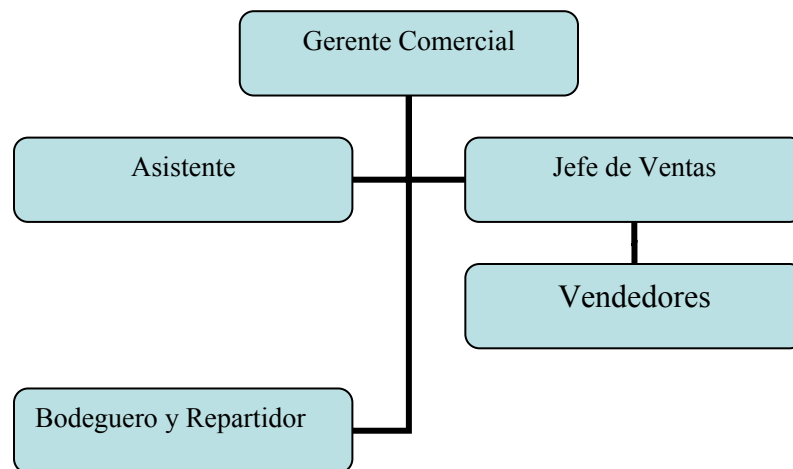
La empresa estará conformada en una primera etapa por un Gerente Comercial, una asistente, un Jefe de Ventas y dos vendedores. Junto con esto, la empresa utilizará empleados del Grupo Qualix para las labores de bodegaje y distribución. En el mediano plazo será necesario incorporar otro asistente, además de tres vendedores más en forma paulatina. Por otro lado, Qualimed necesitará una oficina y una bodega, las cuales serán subarrendadas a Qualitronic a un precio más conveniente de lo que se podría encontrar en el Mercado. Cabe destacar este punto ya que Qualimed tendrá una gran ventaja al trabajar en conjunto con otras empresas, ya que se ahorrará una serie de gastos fijos y administrativos como son los servicios básicos, arriendo de oficina y bodega y contratación de

personal específico como contador, abogado, etc. Esto representa una de las principales fortalezas de la empresa ya que al tener menores costos puede trabajar con márgenes menores y ser así más competitiva.

Para el despacho de los insumos será necesario comprar un furgón de transporte, teniendo como opción para el mediano plazo comprar una motocicleta para el transporte de pedidos pequeños.

El organigrama de la empresa sería bastante simple en un comienzo, quedando el Gerente Comercial a cargo de la administración general de la empresa y de las labores de marketing y finanzas. La asistente estará a cargo de recibir pedidos, mandar la nota de pedido al bodeguero, enviar y recibir facturas, llamar a los clientes, contactar proveedores, etc.

Organigrama de QUALIMED



Como se mencionó anteriormente, en esta industria es fundamental tener relaciones con los clientes y el ser conocido por los encargados de abastecimiento de cada servicio de salud es clave para tener éxito. Por esto mismo, Qualimed reclutará a un profesional que ha estado dentro de la industria por más de 15 años participando en forma exitosa en la venta de insumos. Esta persona asumirá el rol de Jefe de Ventas y estará a cargo de contactar a los principales potenciales clientes de Qualimed para dar a conocer la empresa y ofrecer los servicios de la misma. La empresa tendrá de esta forma una ventaja con respecto a un potencial competidor nuevo ya que su jefe de ventas conocerá personalmente a la gran mayoría de los participantes de la industria y él a su vez será conocido y respetado por gran parte de los clientes potenciales de Qualimed, de ésta forma será posible penetrar en el segmento objetivo de forma más fácil y rápida.

Por otro lado, la gerencia comercial estará a cargo de Jorge Velis Espinosa, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, mientras que para el cargo de asistente será contratado un profesional con conocimientos básicos de computación.

Carta Gantt del Proyecto

La empresa se demorará tres meses en ponerse en marcha, debido a los trámites legales y operativos que es necesario realizar antes de comenzar las actividades. A continuación se presenta la Carta Gantt del proyecto la cual indica todas las actividades que se realizarán hasta la puesta en marcha

ACTIVIDAD	SEM INICIO	SEM TERM.	DUR.	Enero		Febrero		Marzo		Abril									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
PROYECTO	1	13	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Puesta en marcha Empresa QUALIMED	1	13	13	[Barra gris]															
1.- Constitución Sociedad	1	4	4	[Barra gris]															
2.- Inscripción en Conservador de Bienes Raíces	5	8	4					[Barra gris]											
3.- Iniciación de Actividades con Impuestos Internos	9	12	4									[Barra gris]							
4.- Instalación en Oficinas	10	12	3											[Barra gris]					
5.- Acuerdos Comerciales con Proveedores	10	12	3											[Barra gris]					
6.- Contratación Vendedores y Asistente	11	13	3											[Barra gris]					
7.- Inicio de Operaciones	13	13	1														[Barra gris]		

Todas las actividades previas a la puesta en marcha estarán a cargo del Gerente Comercial.

8.- Proyecciones Financieras

Las proyecciones de ventas se realizaron considerando el número de clientes a los que pretende llegar la empresa y los montos que éstos gastan al mes en insumos.

Los costos de los productos se pueden ver en el anexo 5, mientras que para el precio de venta se calculó un margen de 20% con respecto a dichos costos.

La siguiente tabla muestra las proyecciones de venta de la empresa.

	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	15	20	27	35	35	47	59	71	83
crecimiento		0.33	0.35	0.2962963	0	0.34	0.26	0.20	0.17
Placas Radiográficas (M2)	7000	9333	12600	16333	45267	60787	76307	91827	107347
Precio (US\$)	6.2	6.2	6.2	6.2	6.2	6.39	6.58	6.77	6.98
Ingreso por Placas Rad.	43400	57866.67	78120	101266.67	280653.33	388183.65	501913.20	622117.16	749081.64
Placas Mamografías (M2)	250	333	450	583	1617	2171	2725	3280	3834
Precio (US\$)	16	16	16	16	16	16.48	16.97	17.48	18.01
Ingreso por Placas Mamo.	4000	5333.33	7200.00	9333.33	25866.67	35777.30	46259.28	57337.99	69039.78
Placas Láser (M2)	800	1067	1440	1867	5173	6947	8721	10494	12268
Precio (US\$)	16	16	16	16	16	16.48	16.97	17.48	18.01
Ingreso por Placas Láser	12800	17066.67	23040.00	29866.67	82773.33	114487.34	148029.70	183481.56	220927.30
Químicos	18	24	32	42	116	156	196	236	276
Precio (promedio en US\$)	56	56	56	56	56	57.68	59.41	61.19	63.03
Ingreso por Químicos	1008	1344	1814.4	2352	6518.4	9015.8784	11657.34	14449.17	17398.03
Chasis	6	8	11	14	39	52	65	79	92
Precio (promedio en US\$)	240	240	240	240	240	247.2	254.62	262.25	270.12
Ingreso por Chasis	1440	1920	2592	3360	9312	12879.8263	16653.34	20641.68	24854.32
Accesorios									
Ingreso por Accesorios	1440	1920	2592	3360	9312	12879.8263	16653.34	20641.68	24854.32
Total Ingresos	64088	85450.67	115358.4	149538.67	414435.73	573223.82	741166.21	918669.23	1106155.39
Total Acumulado	64088	149538.67	264897.07	414435.73	828871.47	1402095.29	2143261.50	3061930.73	4168086.13
Total Ingresos \$ chilenos	33966640	45288853.3	61139952	79255493.3	219650939	303808627	392818091	486894694	586262358
Venta Promedio por cliente	2264442.67	2264442.67	2264442.67	2264442.67	6275741.1	6464013.34	6657933.74	6857671.75	7063401.9

Con esta información, se procede a proyectar el flujo de caja libre de la empresa. Los flujos se proyectaron hasta 5 años, y se incluyó un valor residual de la compañía correspondiente a seis meses de utilidad neta, debido a que la empresa no contará con activo fijo significativo y su valor radica exclusivamente en los flujos que pueda generar. Como el negocio tiene que ver con la compra y venta de insumos, el proyecto requiere muy poco capital inicial (solo compra de vehículo de transporte), pero si hay una cantidad importante de capital de trabajo, debido principalmente a la venta a crédito.

Los costos fijos se desprenden del arriendo de una oficina y bodega más los gastos correspondientes a los servicios básicos. Los gastos de administración y ventas corresponden a los

sueldos de dos vendedores, dos ejecutivos (gerente comercial y jefe de ventas) y un porcentaje del sueldo de un asistente, un bodeguero y un repartidor.

Para la conversión de Dólares a Pesos Chilenos se utilizó una tasa de cambio de \$530. Todos los cálculos y respaldos de la información se presentan en el Anexo 6.

	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		33966640	45288853.33	61139952	79255493.3	219650939	303808627	392818091	486894694	586262358
Costos Variables		27173312	36231082.67	48911961.6	63404394.7	175720751	243046902	314254472	389515755	469009886
Margen de Contribución		6793328	9057770.667	12227990.4	15851098.7	43930187.7	60761725.4	78563618.1	97378938.9	117252472
COSTOS FIJOS		8220866.56	8266155.413	8329559.81	8402021.97	33218603.8	39469434.5	42246178.4	49087821.6	50899499.5
Costos de Producción		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing		135866.56	181155.4133	244559.808	317021.973	878603.755	1215234.51	1571272.36	1947578.78	2345049.43
Gastos Generales y Adm.		8085000	8085000	8085000	8085000	32340000	38254200	40674906	47140242.8	48554450.1
EBITDA		-1427538.56	791615.2533	3898430.59	7449076.69	10711584	21292290.9	36317439.7	48291117.3	66352972.1
Depreciación						920000	920000	920000	1120000	1120000
Utilidad Bruta		-1427538.56	791615.2533	3898430.59	7449076.69	9791583.98	20372290.9	35397439.7	47171117.3	65232972.1
Impuestos 17%		0	0	554626.239	1266343.04	1664569.28	3463289.45	6017564.76	8019089.94	11089605.3
Utilidad Neta		-1427538.56	791615.2533	3343804.35	6182733.66	8127014.7	16909001.4	29379875	39152027.4	54143366.8
Depreciación						920000	920000	920000	1120000	1120000
INVERSIONES	19060656	17241541.3	10869324.8	13586656	7025994.09	7025994.09	-1342696.93	35381412.2	1544991.4	20148960.5
Inversión en Activos	4600000							1000000		
Inversión en Capital de Trabajo	14,460,656	17,241,541	10,869,325	13,586,656	7,025,994	7,025,994	-1,342,697	34,381,412	1,544,991	20,148,961
Valor Residual										27,071,683
Flujo de Caja Neto	-19060656	-18669079.9	-10077709.55	-10242851.6	-843260.437	2021020.61	19171698.4	-5081537.24	38727036	62,186,090
Flujo de Caja Acumulado	-19060656	-37729735.9	-47807445.44	-58050297.1	-58893557.5	-56872536.9	-37700838.6	-42782375.8	-4055339.84	58130749.9
Tasa exigida		15%								
VAN	46,911,904 €									
TIR		61%								

Vemos que el proyecto presenta un VAN de \$46.911.904, lo que significa que obtiene la rentabilidad exigida de 15% y además genera ganancias por dicha cifra. Mientras que la tasa interna de retorno del proyecto es de 61%, lo que lo hace un proyecto sumamente atractivo.

La inversión inicial corresponde a \$58.893.557 y su punto de break-even se produce en el quinto año de funcionamiento.

9.- Análisis de Riesgos

El principal riesgo que tiene la empresa radica en el cambio tecnológico que se avecina tanto a nivel mundial como local. El proceso de digitalización implica que los exámenes no serán traspasados a las placas, sino que simplemente serán vistos en una pantalla y entregados al paciente en un CD o DVD, lo que conlleva una disminución importante en la demanda de insumos (placas y químicos principalmente).

Por otro lado, existe el riesgo de que las empresas proveedoras reciban órdenes de la marca que representan con el fin de evitar el ingreso de nuevos competidores en la industria. Es decir, AGFA y Kodak podrían prohibir a Sinamed y Biovisión respectivamente que le vendan a subdistribuidores para que así los representantes oficiales de los fabricantes en la Región Metropolitana no tengan competencia.

Para que estos riesgos no afecten el desempeño de la empresa, ésta debe tomar medidas preventivas con el fin de estar preparada para cuando los eventos negativos ocurran.

La primera situación es imposible de evitar, ya que el cambio hacia equipos digitales ya se está masificando en países desarrollados y en Chile está comenzando a suceder, por lo que de aquí a 15 años la digitalización ya será una absoluta realidad y los insumos actuales serán demandados en menor medida. Para poder contrarrestar esto, será necesario que la empresa vaya incorporando paulatinamente aquellos insumos que demanden los clientes que poseen equipos digitales.

La segunda situación que representa un riesgo para la empresa es menos compleja que la primera. Qualimed desde su puesta en marcha mantendrá contactos con empresas extranjeras proveedoras de insumos (ya existen contactos con empresas exportadoras de EE.UU), por lo que en caso de existir problemas con los proveedores locales se recurrirá a las importaciones paralelas ya que ello es permitido por la legislación chilena. Esto significará un pequeño aumento en los costos de la empresa pero no afectará mayormente su resultado.

Por otro lado, existe el riesgo financiero al que está expuesto cualquier empresa. Para ver el impacto que tendría el cambio en las variables financieras más relevantes del proyecto se realizó un análisis de sensibilidad, el cual arrojó los siguientes resultados.

Item	Desfavorable	Probable	Favorable
Precio	-10%	0%	10%
Cant. Vendida	-15%	0%	15%
Costos Variables	15%	0%	-15%
Costos Fijos	10%	0%	-10%
VAN	7067582	46911904	89077995
TIR	21%	61%	122%
Inv. Requerida	-58087714	-58893558	-59802167

El cuadro muestra la variación que ocurriría en el VAN, TIR e inversión requerida ante cambios negativos y positivos en los valores de precio, cantidad vendida, costos variables y costos fijos. Se puede apreciar que el proyecto resulta rentable incluso ante un escenario negativo.

10.- Oferta a Accionistas

Como se mencionó en un comienzo la empresa será financiada con capital propio proveniente de los socios mayoritarios de Qualitronic, por lo que no será necesario conseguir nuevos inversionistas al menos en una primera etapa.

11.- Anexos

Anexo 1

Encuesta

Con el fin de ofrecer un mejor servicio a su empresa le pedimos que conteste las siguientes preguntas.

1.- ¿Compra UD. Insumos para equipos de Imagenología?
SI__ NO__

2.- ¿Qué insumos compra? Mencíónelos

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.- ¿A qué empresa(s) le compra sus insumos?

4.- De 1 a 7, ¿Con que nota evaluaría UD. El servicio entregado por su(s) empresa(s) proveedora(s)?
NOTA__

5.- ¿Qué aspectos del servicio entregado por su(s) proveedor(es) le gustaría que fuese mejorado?

6.- ¿Estaría UD. Dispuesto a cambiar de proveedor en caso de que le sea ofrecido un mejor servicio y/o precio?
SI__ NO__

Anexo 2

Hospital Clínico San Borja Arrarián

Insumos de Imagenología	
Scanner	600 scanners al mes
Insumos	15 cajas de película laser (35x43) Sobres distintas medidas Etiquetas Papel Lino Contrastes no-iónicos endovenosos Contrastes no-iónicos orales Jeringas Llave de 3 pasos Tapón Inyectora jeringa especial con conector macho y hembra Guantes Contraste 60% no iónicos endovenosos Delantales plomados Biombos
Radiología	300 radiografías diarias
Insumos	45 cajas de película 18x24 45 cajas de película 24x30 20 cajas de película 35x35 20 cajas de película 30x40 10 cajas de película 35x43 Delantal plomado Biombo Sobres Etiquetas
Mamografías	10 al día
Insumos	10 cajas de película 18x24 10 cajas de película 24x30 Delantal plomado Biombo Sobres Etiquetas
Ecografías	1000 al mes
Insumos	8 cajas de película Ecolaser Gel Sobres Etiquetas

Anexo 3

Centros médicos con equipos imagenológicos Región Metropolitana

Región	SS	Establecimiento	TAC	ANGIO	RNM	MAMO	ECO DOP	dirección
13	SSMS	C.MEDICO DENTAL LLANO SUBERCASEAUX	0	0	0	1	0	Llano Subercaseaux 3629
13	SSMS	Saini del Otero y Cia.				1		Carlos Edwards 1220 San Miguel
13	SSMS	SER. DE ATENCION INT. DE SALUD LTDA	0	0	0	1	0	San Antonio 885
13	SSMS	CENTRO RADIOLOGICO 27 1/2	0	0	0	1	0	21 DE Mayo 64
13	SSMS	CENTRO MEDICO REM-SUR	1	0	0	1	1	Av. J.Miguel Carrera 4950
13	SSMS	INTEGRAMEDICA SAN MIGUEL S.A	1	0	0	1	1	Llano Subercaseaux 3965
13	SSMS	C. DIAG. CARDIOLOGICO AVANT	0	0	0	0	0	
13	SSMS	Centro Médico Santa Catalina Imágenes Ltda.				1		Anibal Pinto 436
13	SSMS	NICOLAS DIAGNOSTICO LTDA	0	0	0	0	1	Av. J.Miguel Carrera 5018
13	SSMS	INTEGRAMEDICA SAN BERNARDO S.A.	1	0	0	1	0	Barros Arana 626
13	SSMS	SCANNER SAN BERNARDO S.A.	1	0	0	0	0	O'Higgins 349
13	SSMS	Scanner Parroquial (Hospital Parroquial)	1					O' Higgins 04
13	SSMS	C.DIAGNOSTICO CARDIOLOGICO BOLIVAR	0	0	0	0	1	O'Higgins 213
13	SSMOC	SOC. RNM AVANSALUD PROV. S.A.	0	0	1	0	0	San Martín 30
13	SSMOC	Los Maitenes	1	0	0	1	1	
13	SSMOC	SOC. MEGA SALUD S.A.	0	0	0	1	1	San Martín 30
13	SSMOC	SOC. HARMANT LTDA	0	0	0	1	1	San Pablo 6457 2º Piso
13	SSMOC	DIAGNOS ECOTOMOGRAFIA LTDA	0	0	0	1	1	Agustinas 1539
13	SSMOC	SOC. CENTRO ECOTOMOGRAFICO Talagante	0	0	0	1	1	21 de Mayo 962
13	SSMN	HOSP. CLINICO UNIV. DE CHILE	2	1	1	1	3	Santos Dumont 999
13	SSMN	CLINICA DAVILA	1	1	1	1	1	Recoleta 464
13	SSMN	C.M. SAN VALENTIN	0	0	0	1	0	M.A. Matta 437 of. 207
13	SSMN	CLINICA QUILICURA - MUTUAL	0	0	0	1	0	Panamericana Norte 7500
13	SSMN	POLI CENIN	0	0	0	0	0	Independencia 1222 Domingo Santa Maria 1320
13	SSMO	Centro de Diagnóstico Dra. Pilar Gazmuri				3		Biarritz 1929
13	SSMO	CONAC				4		Capellán Abarzúa 027
13	SSMO	Universidad de Los Andes				1		San Carlos de Apoquindo 2200
13	SSMO	Centro Médico Biomer				1		Hotel Marriot
13	SSMO	Hospital de Investigaciones				1		Brown Norte 235
13	SSMC	SONORAD	1	1	1	1	1	Huerfanos 830
13	SSMO	Laboratorio Vida Integra	1					perez valenzuela 1245
13	SSMO	Sociedad Cardiocob	0	0	0	0	1	11 de Septiembre 1881, of.311
13	SSMO	Ecoduplex Color Ltda.	0	0	0	0	1	Apoquindo n° 4100 of. 609
13	SSMO	Imecor	0	0	0	0	1	Vitacura n°5900 of. 418
13	SSMO	Sociedad Ser. Inm. San Cristobal Ltda.	0	0	1	1	1	Luis Pasteur n°5292 sub 1
13	SSMO	Clínica Orlandi	0	0	0	0	1	Malaga 115, of. 201-202-204
13	SSMO	Instituto Diagnóstico Enrique Foster	0	0	0	0	1	Enrique Foster Norte n° 203
13	SSMO	Imágenes 2001 S.A.	1	0	0	0	1 ?	Ramón Carnicer N°185
13	SSMO	Imes S.A.	1	0	0	0	1 ?	Salvador n° 280
13	SSMO	Centro Diag. Dr. Ricardo hevia	1	0	0	1	1	Hernando de Aguirre n°128 of 807
13	SSMO	Centro Médico Clínica Vitacura	0	0	0	1	0	Vitacura n°3197
13	SSMO	Cegep	0	0	0	1	0	Vitacura n° 5900 of 412
13	SSMO	Prestaciones Médicas S.A.	0	0	0	1	0	11 de septiembre n°2155 torre C of 41
13	SSMO	Diagnóstico Ltda.	0	0	0	1	0	Hernando de Aguirre N°201 of. 301
13	SSMO	Inst. Salud Médica 2 Ltda.	0	0	0	1	0	Napoleón n°3200
13	SSMO	Imágenes y Diagnóstica	0	0	0	1	1 ?	Las Bellotas n° 199 of 102
13	SSMO	Hospital de Carabineros	1	0	0	1	1	Avda Simón Bolívar 2200
13	SSMO	Proc. Diagnósticos S.A.	0	0	0	1	1 ?	Providencia n°591 of. 32
13	SSMO	Diagnóstico Tecnomed Ltda.	0	0	0	1	1 ?	Ramón Carnicer n°17 of41

13	SSMO	Centro Diagnóstico San Vicente de Paul	1	0	1	1	0	Almirante Pastene N°249
13	SSMO	Centro Radiológico Mamografía Lyon	0	0	0	1	0	Guardia Vieja 276
13	SSMO	Medimag Ltda.	1	0	3	1	1	Vicuña Mackenna n°910-912
13	SSMO	Clínica Avansalud	2	0	1	1	1	Salvador n°130 zocalo
13	SSMO	Laboratorio Blanco Ltda.	1	0	1	1	1	Salvador n°31
13	SSMO	Diagno Imagen	0	0	1	0	0	Salvador n°737
13	SSMO	Centro Eco Scanner Salvador Ltda.	1	0	0	1	1 ?	Salvador n°519
13	SSMO	Integramédica Alto Las Condes	1	0	0	1	1	
13	SSMO	Integramédica Barcelona	1	0	0	1	1	Barcelona n°2116
13	SSMO	Soc. Inversiones Con Con S.A.	1	0	0	1	1 ?	Salvador n° 364 Interior
13	SSMO	Lilascam S.A.	1	0	0	0	0	Eliodoro Yañez n° 2087
13	SSMO	Clínica Indisa	1	1	0	1	1	Santa María 1810
13	SSMO	Fundación Arturo López Pérez (Imágenes Med. Diag.)	1	0	1	1	1	Rancagua n° 878 Subterráneo
13	SSMO	Laboratorio Vascular Ltda.	0	0	0	0	0	Tabancura n° 1091 of. 10-11
13	SSMO	Laboratorio Vascular	0	0	0	0	1	Apoquindo n° 3990
13	SSMO	Inst. de enfermedades circulatorias	0	0	0	0	1	José Miguel Infante n° 919, of. 203
13	SSMO	Centro Médico Alcantará	1		1			
13	SSMO	Arauco Salud	1	0	1	1	1	
13	SSMO	Clínica Tabancura	1	0	1	1	0	Avda. Tabancura 1141
13	SSMO	CLINICA LAS CONDES	2	1	2	2	1	Lo Fontecilla 441
13	SSMO	CLINICA ALEMANA	2	1	2	2	3	Av. Vitacura 5951
13	SSMO	CLINICA SANTA MARIA	2	1	1	1	1	Av. Santa María 0500 Providencia
13	SSMO	HOSP. DEL TRABAJADOR	1	0	2	0	1	Ramón Carnicer 85 Providencia
13	SSMO	CENTRO RADIOLOGICO FLEMING	1	0	1	1	2	Pérez Valenzuela 1554
13	SSMO	Hospital FACH	2	1	1	2	3	
13	SSMO	Clínica Las Nieves				1	1	Av Santa María 5950
13	SSMC	IMAGEN SALUD	1	0	0	0	0	Alberto Llona 1461 Maipú/Irrazabal 0184
13	SSMC	Los Heroes	1	0	0	1	0	Dieciocho 45, depto. B
13	SSMC	Imagen Médica (Integramédica Médica)	1	0	1	1	0	Portugal 160
13	SSMC	Diagnoscan (Hospital del Profesor)	1	0	0	1	0	Alameda 4860
13	SSMC	Multimedical	1	0	0	0	0	Av Pajaritos 3302
13	SSMC	Laboratorios Médicos Santiago Centro	1	0	0	0	0	San Antonio 418 depto 304
13	SSMC	Laboratorios Médicos Santiago Centro	1	0	0	0	0	San Antonio 427 piso 4
13	SSMC	Laboratorios Médicos Santiago Centro	0	0	0	1	1	San Antonio 385 - Depto. 304
13	SSMC	Laboratorios Médicos Santiago Centro	0	0	2	0	0	Portugal
13	SSMC	Scanner Vicuña Mackenna	1	0	0	0	0	Vicuña Mackenna 171
13	SSMC	Integramédica Oeste	1	0	0	1	1	Americo Vesputio 1501
13	SSMC	Integramédica Parque Forestal	1	0	0	1	1	Merced 360
13	SSMC	Integramédica Centro	1	0	0	1	1	Huerfános 1147
13	SSMC	Integramédica Maipú	0	0	0	0	1	
13	SSMC	Hospital U. Católica	3	3	2	7	1	Marcoleta 367
13	SSMC	Hospital Mutual de Seguridad	2	0	1	0	1	Alameda 4848
13	SSMC	Hospital del Profesor	2	0	0	1	0	Alameda 4860
13	SSMC	Megasalud	1	0	0	1	1	Alberto Llona 1770 Maipú
13	SSMC	Megasalud	1	0	1	1	1	San Martín
13	SSMC	Díaz Novoa y cía Ltda.	1	0	0	0	0	Portugal 360
13	SSMC	Doctho's	0	0	0	1	1	Guayaquil
13	SSMC	La Araucana	0	0	0	1	1	Santa Lucía 360
13	SSMC	Capredena	0	0	0	0	1	Av. Bulnes 284
13	SSMC	Axis	0	0	0	1	0	Av. Esquina Blanca 345

13	SSMC	Cochrane	0	0	0	1	0	Av. Bulnes 80 depto 68
13	SSMC	Gamex	0	0	0	1	0	Lord. Cochrane 30 piso 3
13	SSMC	Opazo y cía	0	0	0	1	0	Santo Domingo 534 piso 1 of. C
13	SSMC	Nataniel Cox	0	0	0	1	0	Nataniel Cox 141
13	SSMC	Santa Laura	0	0	0	1	0	Moneda 1040 dptos 601-1201
13	SSMC	Transvaldivia	0	0	0	1	0	Exposición 85
13	SSMC	Jara y Jara cía Ltda	0	0	0	1	0	San Antonio 510 depto 502
13	SSMC	Miguel León Prado	0	0	0	1	0	Santa Rosa 1436
13	SSMC	Imamed Ltda	0	0	0	1	0	Victoria Subercaseaux
13	SSMC	Medi Matic	0	0	0	1	0	Estado 10 depto 902
13	SSMC	Biónuclear	1	0	0	1	1	Bombero Ossa 1010 of 201
13	SSMC	C. Diagnóstico Cordillera	0	0	0	1	0	Amunategui 465
13	SSMC	Vival	0	0	0	1	0	Monjitas 843 piso 4
13	SSMC	Centro Médico Maipú	0	0	0	1	0	Av. Pajaritos 999
13	SSMC	Clínica Bellolio	0	0	0	1	0	Av. Esquina Blanca 045
13	SSMC	Dipreca	0	0	0	1	0	Mac Iver 257
13	SSMC	Clínica Central	0	0	0	1		San Isidro 231
13	SSMSO	CENTRO DE DIAGNOSTICO SONORAD II	0	0	0	1	0	V. Mackenna 7255 L 4
13	SSMSO	INTEGRAMEDICA LA FLORIDA	1	0	0	1	0	V. Mackenna 6969
13	SSMSO	INTEGRAMEDICA VICUÑA MACKENNA	0	0	0	0	0	V. Mackenna 6015
13	SSMSO	INTEGRAMEDICA TOBALABA	1	0	0	1	1	Camilo Henríquez 3296
13	SSMSO	CENTRO RADIOLOGICO AXIS	0	0	0	1	0	V. Mackenna 7075
13	SSMSO	CLINICA AVANSALUD VESPUCIO	1	0	1	1	0	Serafín Zamora 190
13	SSMSO	CENTRO RADIOLOGICO ACONCAGUA	0	0	0	1	0	Concha y Toro 2231
13	SSMSO	CENTRO RADIOLOGICO CERPAT LTDA	0	0	0	1	0	Concha y Toro 175-A
13	SSMSO	CENTRO RADIOLOGICO PLAZA	0	0	0	1	0	Santo Domingo 290
13	SSMSO	ESPEC. MEDICAS GABRIELA PIEROTIC	0	0	0	1	0	Concha y Toro 648 of. 205-209
13	SSMSO	POLICLINICO MEDICAL POLICENTER	1	0	0	1	0	21 de Mayo 0178
13	SSMSO	SERVICIOS MEDICOS VIBEMED	0	0	0	1	0	Concha y Toro 176
13	SSMSO	CENTRO MEDICO DENTAL LAS ROSAS	0	0	0	1	0	Rosa Ester 02541

Anexo 4

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Intensidad de la Rivalidad de los Competidores

El mercado puede dividirse entre sector público y sector privado. En el sector público las empresas compiten netamente por precio y por lo general las ventas en este segmento representan los principales ingresos para las empresas proveedoras, por esto la rivalidad es alta, especialmente en licitaciones que representen altas cantidades de dinero.

Por otro lado, en el sector privado las empresas mantienen una base de clientes relativamente estables, y es poco común que ocurran “robos” de clientes por parte de las empresas. En este sector los encargados de compras y abastecimiento mantienen relaciones personales con sus proveedores y si estos satisfacen sus necesidades en forma óptima es poco probable que busquen otro proveedor. Si nos enfocamos en el segmento que busca penetrar Qualimed, vemos que el nivel de satisfacción es bajo ya que los distribuidores no adaptan su servicio a las necesidades del cliente, lo que hace que la rivalidad sea baja y que además Qualimed mediante un mejor servicio y la generación de fidelidad en el cliente, tenga la oportunidad de quedarse con un mercado fiel y estable.

- Amenaza de Nuevos Participantes

Es poco probable que entren nuevos competidores a esta industria ya que los principales fabricantes de insumos a nivel mundial ya se encuentran presente y dominan el mercado, y ninguna empresa nacional tiene la tecnología necesaria para poder fabricar los insumos y competir de igual a igual con las grandes marcas. Además, el mercado chileno es tan pequeño que no representa mayor atractivo para alguna empresa extranjera dedicada a la fabricación de insumos que quisiera expandirse. La única amenaza existente es la aparición de empresas subdistribuidoras que busquen el mismo nicho que busca Qualimed. Esto es muy fácil que ocurra dadas las prácticamente nulas barreras a la entrada existentes. Cualquier empresa o persona que conozca la industria puede comenzar a subdistribuir en cualquier momento, sin embargo, el mercado proveedor es tan pequeño que son muy pocas las personas que podrían penetrar con éxito en el segmento pequeño/mediano ya que es fundamental que los clientes conozcan al proveedor y confíen en él (Qualimed contará con gente que tiene años de trayectoria en la industria). Dado esto la amenaza de nuevos participantes es mediana.

- Amenaza de Sustitutos

El principal problema que tiene esta industria es la tendencia hacia la digitalización. Algunos insumos de imagenología tradicional quedarán obsoletos o se usarán en menor cantidad, debido al cambio de tecnología y la posibilidad de analizar los exámenes sin la necesidad de pasarlos al papel. Los nuevos equipos digitales sustituirán a los antiguos y por ende se utilizarán nuevos insumos, los cuales en su mayoría tienen el problema de no ser compatibles entre distintas marcas, es decir, un equipo de una cierta marca debe usar insumos de la misma marca por lo que la venta de insumos tendrá que ir asociada a la venta de equipos. Sin embargo, en nuestro país falta mucho para llegar a un nivel alto de digitalización debido al alto costo que esto implica, por lo que la amenaza de sustitutos es alta pero solo en el largo plazo.

- Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los potenciales clientes varía según su poder adquisitivo. Dada la estrategia que planea seguir la empresa, nos enfocaremos en los compradores pequeños y medianos, los cuales a su vez se dividen en privados y públicos. El poder de negociación de las clínicas y centros médicos privados medianos y pequeños es bajo, ya que no representan ningún atractivo para los grandes distribuidores y no tienen prácticamente ninguna alternativa para poder cambiar su proveedor, por lo que son tomadores de precio. En el caso de los organismos públicos, su poder de negociación es prácticamente nulo ya que simplemente aceptan la mejor oferta luego de realizar su solicitud a través de ChileCompra.

- Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de Qualimed serán los mismos distribuidores que participan en el mercado. Su poder de negociación es alto debido principalmente al bajo número de empresas que son, lo cual deja a Qualimed (y a cualquier otro comprador) sin alternativas para elegir.

Por otro lado, existe la posibilidad de contactar algún proveedor que no se encuentre en el mercado nacional. En caso de suceder aquello, el poder de negociación de los proveedores extranjeros sería bajo, ya que los productos son commodities y existe un sinnúmero de empresas exportadoras que están interesadas en vender dichos productos.

Anexo 5

Lista de Productos SINAMED

COD INTER	PRODUCTOS	M^2	PRECIOS US\$ CO-DISTRIBUIDOR	PRECIO DE LISTA US\$
10072	RETINA XRG 18X24 CM C/100	4.32	17.45	20.39
10073	RETINA XRG 24X30 CM C/100	7.2	27.36	33.98
10074	RETINA XRG 30X40 CM C/100	12	45.6	56.64
10075	RETINA XRG 35X35 CM C/100	12.25	46.55	57.82
10076	RETINA XRG 35X43 CM C/100	15.05	57.19	71.04
10001	FILM MXG 13X18 CM C/100	2.34	11,93	12.87
10002	FILM MXG 18X24 CM C/100	4.32	22.03	23.76
10003	FILM MXG 24X30 CM C/100	7.2	36.72	39.6
10004	FILM MXG 30X40 CM C/100	12	61.2	66
10005	FILM MXG 35X35 CM C/100	12.25	62.48	67.38
10006	FILM MXG 35X43 CM C/100	15.05	76.76	82.78
10011	FILM MXG PLUS 13X18 CM C/100	2.34	13,34	14,04
10012	FILM MXG PLUS 18X24 CM C/100	4.32	24,62	25,92
10013	FILM MXG PLUS 24X30 CM C/100	7.2	41,04	43,20
10014	FILM MXG PLUS 30X40 CM C/100	12	68,40	72,00
10015	FILM MXG PLUS 35X35 CM C/100	12.25	69,83	73,50
10016	FILM MXG PLUS 35X43 CM C/100	15.05	85,79	90,30
10016	FILM TMG-RA 13X18 CM C/100	2,34	14,27	14,98
10016	FILM TMG-RA 18X24 CM C/100	4,32	26,35	27,65
10016	FILM TMG-RA 24X30 CM C/100	7,20	43,92	46,08
10016	FILM TMG-RA 30X40 CM C/100	12,00	73,20	76,80
10016	FILM TMG-RA 35X35 CM C/100	12,25	74,73	78,40
10016	FILM TMG-RA 35X43 CM C/100	15,05	91,81	96,32
10016	FILM TMG-RA 30X90 CM C/25	6,75	45,90	43,20
10031	FILM INSIGHT 35X35 CM C/100	12,25	88,81	98,70
10032	FILM INSIGHT 35X43 CM C/100	15,05	109,11	117,32
10134	MIN R S 18X24 CM C/100	4,32	43,68	51,00
10132	MIN R 2000 18X24 CM C/100	4,32	61,20	76,00
10133	MIN R 2000 24X30 CM C/100	7,20	119,00	135,00
10125	MIN R EV 18X24 CM C/100	4,32	67,32	84,15
10120	MIN R EV 24X30 CM C/100	7,20	128,00	163,00

10121	EKTASCAN EB	8X10	PUL	5,16	49,14	61,42
10102	LASER EIR-1	35X43	CM	15,05	127,57	165,00
10122	EKTASCAN BR/A	35X43	CM	15,05	250,10	280,00
10106	EKTASCAN HN L/D	35X43	CM	15,05	138,60	160,00
10101	LASER HQB	35X43	CM	18,82	196,56	229,00
10112	LASER DRY VIEW	35X43	CM	15,70	225,00	250,00
10113	LASER DRY VIEW	8X10	PUL		75,00	84,00
10115	LASER DRY VIEW	10X12	PUL		113,75	127,00
10114	LASER DRY VIEW	11X14	PUL		146,25	175,00
10116	LASER DRY VIEW	14X14	PUL		186,25	208,60
10111	LASER DRY VIEW	8X10	PUL		61,25	93,00
10123	ONCOLOGIA EC-L	35X43	CM	15,05	294,00	575,00
20201	REVELADOR XOMAT	EX - II	38 LTS		55,00	66,43
20001	REVELADOR XOMAT	RP	38 LTS		38,65	43,26
20011	FIJADOR XOMAT	RP	38 LTS		26,78	33,64
20005	DEVELOPER STARTER				15,00	20,00
20003	REVELADOR MANUAL	GBX	9.5 LTS		11,70	18,00
20013	FJADOR MANUAL	GBX	9.5 LTS		11,70	17,00
20026	SCREEN CLEANER WIPES		50 HJS		20,00	32,00
20022	SCREEN CLEANER WIPES				0,00	22,00
40041	CHASIS MINR2000	18X24	CM		156,96	181,11
40042	CHASIS MINR2000	24X30	CM		260,00	300,00
40141	CHASIS MINR EV	18X24	CM		169,00	195,00
40142	CHASIS MINR EV	24X30	CM		286,00	330,00
40001	CH. LANEX REGULAR	18X24	CM		198,39	264,00
40002	CH. LANEX REGULAR	24X30	CM		243,45	275,00
40003	CH. LANEX REGULAR	30X40	CM		348,48	380,00
40004	CH. LANEX REGULAR	35X35	CM		348,48	380,00
40005	CH. LANEX REGULAR	35X43	CM		410,70	452,00
40012	CH. LANEX FINE	18X24	CM		198,39	264,00
40012	CH. LANEX FINE	24X30	CM		243,45	275,00
40012	CH. LANEX FINE	30X40	CM		348,48	380,00
40012	CH. LANEX FINE	35X35	CM		348,48	380,00
40012	CH. LANEX FINE	35X43	CM		410,70	452,00
40022	CH. LANEX FAST	18X24	CM		198,39	264,00
40022	CH. LANEX FAST	24X30	CM		243,45	275,00
40022	CH. LANEX FAST	30X40	CM		348,48	380,00
40022	CH. LANEX FAST	35X35	CM		348,48	380,00
40022	CH. LANEX FAST	35X43	CM		410,70	452,00
40111	CH. XRAY KIRAN REGULAR	13X18	CM		54,34	65,21
40112	CH. XRAY KIRAN REGULAR	18X24	CM		101,03	121,23
40113	CH. XRAY KIRAN REGULAR	24X30	CM		131,41	157,70
40114	CH. XRAY KIRAN REGULAR	30X40	CM		185,55	222,66
40115	CH. XRAY KIRAN REGULAR	35X35	CM		190,99	229,19
40116	CH. XRAY KIRAN REGULAR	35X43	CM		217,55	261,06

CH. JPI FINE VALUMAX	13X18 CM		67,71	71,73
CH. JPI FINE VALUMAX	18X24 CM		95,28	133,35
CH. JPI FINE VALUMAX	24X30 CM		126,21	173,46
CH. JPI FINE VALUMAX	30X40 CM		198,65	244,93
CH. JPI FINE VALUMAX	35X35 CM		187,79	252,10
CH. JPI FINE VALUMAX	35X43 CM		214,24	287,17
CH. JPI FINE VALUMAX	30X40 CM		243,03	270,44
CH. JPI REGULAR Y GRILLA	18X24 CM		420,00	472,50
CH. JPI REGULAR Y GRILLA	24X30 CM		495,45	577,53
CH. JPI REGULAR Y GRILLA	30X40 CM		660,32	724,40
CH. JPI REGULAR Y GRILLA	35X35 CM		731,54	763,64
CH. JPI REGULAR Y GRILLA	35X43 CM		763,63	878,18
CHASIS MDM C/FOLIO FINE	15X30 CM		156,00	198,00
CHASIS MULTIFORMATO	8X10 CM		165,20	212,40
IDENTIFICADOR DE PLACAS MANUAL			205.8	260
MASCARAS MAMOGRAFIA	18X24		33.32	39.2
MASCARAS MAMOGRAFIA	24X30		33.32	39.2
MASCARAS MAMOGRAFIA	18X24		38.08	44.8
DELANTAL PLOMADO SIMPLE	0.5 MM		120.12	130
DELANTAL PLOMADO TIPO ABRIGO			516.38	550.5
LENTES PLOMADOS			235	257.95
GUANTES PLOMADOS MITON			297	346.15
PROTECTORES DE TIROIDES			37.07	53
KIT PROTECCION GONADAL			99.97	130
BIOMBO PLOMADO 2 MM PB	90X185 CM		343	403.84
BIOMBIO PLOMADO CON VENTANA	90X185 CM		480	626.15
COLGADOR DELANTALES PLOMADOS			169	235
BROCHA ANTIESTATICA			67.6	80
LUPAS DE MAMOGRAFIA			88.4	110
LUPAS PARA NEGATOSCOPIO			88.3	150
AMPOLLETA CUARTO OSCURO			9.7	15
LAMPARA DE CUARTO OSCURO			54	70
FILTRO GBX 5.5			56	65
SENSITOMETRO			1365	1510
DENSITROMETRO			1436	1657
PHANTON			1213	1399
KIT CONTROL DE CALIDAD MAMOGRAFIA			5460	6300
KIT HIPOTEST			115	134
GRILLA CONTACTO PANTALLA-PELICULA			247	227
KIT TERMOMETRO DIGITAL CON PIPETA			199	244
TERMOMETRO DIGITAL			87	107
POCKET MEMO DIGITAL			432	480

Anexo 6

Gastos Administración y Ventas

	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENDEDORES									
Cantidad	2	2	2	2	2	3	3	4	4
Sueldo Mensual	400000	400000	400000	400000	400000	412000	424360	437090.8	450203.524
Gasto Total	2400000	2400000	2400000	2400000	9600000	14832000	15276960	20980358.4	21609769.2
ASISTENTE									
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo Mensual	200000	200000	200000	200000	200000	206000	212180	218545.4	225101.762
Gasto Total	600000	600000	600000	600000	2400000	2472000	2546160	2622544.8	2701221.14
GERENTE COMERCIAL									
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo Mensual	800000	800000	800000	800000	800000	824000	848720	874181.6	900407.048
Gasto Total	2400000	2400000	2400000	2400000	9600000	9888000	10184640	10490179.2	10804884.6
JEFE DE VENTAS									
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo Mensual	550000	550000	550000	550000	550000	566500	583495	600999.85	619029.846
Gasto Total	1650000	1650000	1650000	1650000	6600000	6798000	7001940	7211998.2	7428358.15
BODEGA Y DESPACHO									
Cantidad	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Sueldo Mensual*	100000	100000	100000	100000	100000	103000	106090	109272.7	112550.881
Gasto Total	600000	600000	600000	600000	2400000	2472000	3819240	3933817.2	4051831.72
Gastos Fijos*	435000	435000	435000	435000	1740000	1792200	1845966	1901344.98	1958385.33
Arriendo Oficina y Bodega	300000	300000	300000	300000	1200000	1236000	1273080	1311272.4	1350610.57
Electricidad	30000	30000	30000	30000	120000	123600	127308	131127.24	135061.057
Agua	30000	30000	30000	30000	120000	123600	127308	131127.24	135061.057
Gas	30000	30000	30000	30000	120000	123600	127308	131127.24	135061.057
Telefono e Internet	45000	45000	45000	45000	180000	185400	190962	196690.86	202591.586
Gasto Total Adm. Y Ventas	8085000	8085000	8085000	8085000	32340000	38254200	40674906	47140242.8	48554450.1

*se paga en conjunto con otras empresas

Calculo de Capital de Trabajo

	Año 0	Q1	Q2	Q3	Q4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inv CT	14,460,656	17,241,541	10,869,325	13,586,656	7,025,994	7,025,994	-1,342,697	34,381,412	1,544,991	20,148,961
Capital de Trabajo	14,460,656	31,702,197	42,571,522	56,158,178	63,184,172	63,184,172	61,841,475	96,222,888	97,767,879	117,916,839
%						29%	20%	24%	20%	20%
ACTIVOS	14,460,656	40,759,968	54,648,550	72,462,165	84,318,970	84,318,970	81,214,494	129,225,614	129,684,445	164,168,588
Cuentas por Cobrar	0	22,644,427	30,192,569	40,759,968	52,836,996	52,836,996	50,451,252	79,667,294	80,017,698	112,642,875
IVA Inversión	874,000	0	0	0	0	0	0	190,000	0	0
Inventario	13,586,656	18,115,541	24,455,981	31,702,197	31,481,975	31,481,975	30,763,242	49,368,320	49,666,747	51,525,713
PASIVOS	0	9,057,771	12,077,028	16,303,987	21,134,798	21,134,798	19,373,019	33,002,727	31,916,566	46,251,749
Cuentas por Pagar		9,057,771	12,077,028	16,303,987	21,134,798	21,134,798	19,373,019	33,002,727	31,916,566	46,251,749

	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	33,966,640	45,288,853	61,139,952	79,255,493	219,650,939	303,808,627	392,818,091	486,894,694	586,262,358
					317,021,973					
N° meses de venta por cobrar	2.0	60.0 días pago				18,304,245	25,317,386	32,734,841	40,574,558	48,855,196
Ventas primer mes de cada año	0.0	11,322,213	15,096,284	20,379,984	26,418,498	26,418,498	26,234,979	25,636,035	41,140,267	41,388,956
Ventas último mes de cada año	0	11,322,213	15,096,284	20,379,984	26,418,498	26,418,498	24,216,273	41,253,408	39,895,707	57,814,686
Comprobación		33,966,640	45,288,853	61,139,952	79,255,493	219,650,939	303,808,627	392,818,091	486,894,694	586,262,358
Ultimo mes con pago	10.0									
Ventas último mes con pago	0	11,322,213	15,096,284	20,379,984	26,418,498	26,418,498	24,583,311	38,413,886	40,121,991	54,828,189
Cuentas por cobrar	0.0	22,644,427	30,192,569	40,759,968	52,836,996	52,836,996	50,451,252	79,667,294	80,017,698	112,642,875
Cuentas por cobrar						24%	17%	20%	16%	19%
Cuentas por pagar		9,057,770.67	12,077,027.56	16,303,987.20	21,134,798.22	21,134,798.22	19,373,018.70	33,002,726.71	31,916,565.86	46,251,748.53

INVERSIONES	4,600,000	0	0	0	0	0	0	1,000,000	0	0
Fiat Fiorino 2005	4,600,000									
Motocicleta Scooter								1,000,000		

Margen de Contribución por Cliente

	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Contribución	6793328	905770.667	12227990.4	15851098.7	43930187.7	60761725.4	78563618.1	97378938.9	117252472
Margen de Cont. Por cliente	452888.533	452888.5333	452888.533	452888.533	1255148.22	1292802.67	1331586.75	1371534.35	1412680.38

Gráficos

