



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Cambio de modelo de negocio de la empresa Cardiomed  
S.A.C.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Fiorella Dajana Pinedo Herrera**

Revisor(es):  
Mgtr. Juan Humberto López García

Lima, noviembre de 2020



A Dios y a mi familia por ser  
mi apoyo incondicional.





## **Agradecimientos**

Agradezco a mis profesores por su dedicación y apoyo en mis años de formación académica. Especialmente a mi asesor Juan López, por ser parte de esta tesis. Finalmente, a la empresa por darme la primera oportunidad y confiar en mí.





## **Resumen Analítico-Informativo**

**Cambio de modelo de negocio de la empresa Cardiomed S.A.C.**

**Fiorella Dajana Pinedo Herrera**

Revisor(es): **Mgtr. Juan Humberto López García**

**Trabajo de Suficiencia Profesional**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Lima, 6 de noviembre de 2020**

**Palabras clave:** Modelo de negocio / Análisis Porter / Modelo Canvas / Ventaja competitiva / Estrategia

**Introducción:** La empresa Cardiomed S.A.C decide cambiar el modelo de negocio y definir una nueva estrategia competitiva, con el objetivo de continuar sus operaciones y crecer en el sector de comercialización de dispositivos médicos en el Perú.

**Metodología:** Se realizó un estudio de análisis del sector, aplicando las cinco fuerzas competitivas de Michael E.Porter (proveedores, compradores, sustitutos, competidores potenciales y competidores del sector), y una herramienta para analizar y crear modelos de negocio, llamada modelo Canvas. De esta manera, se plasma aspectos principales del negocio que giran alrededor de la propuesta de valor de la empresa.

**Resultados:** Diseño de un nuevo modelo de negocio e implementación en un año. Crecimiento exponencial de la empresa, convirtiéndose en la líder del sector. Incremento de la rentabilidad de un 30% a un 50%. Ampliación de la cartera de clientes. Representante de marcas americanas y europeas.

**Conclusiones:** Antes de implementar un cambio de modelo de negocio en la empresa, se debe realizar un análisis del entorno externo e interno, para poder identificar los factores que influyen en el sector, y posteriormente, construir una propuesta de valor, la cual generará una ventaja competitiva.

**Fecha de elaboración del resumen:** 7 de octubre de 2020

## **Analytical- Informative Summary**

**Cambio de modelo de negocio de la empresa Cardiomed S.A.C.**

**Fiorella Dajana Pinedo Herrera**

Revisor(es): **Mgtr. Juan Humberto López García**

**Trabajo de Suficiencia Profesional**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Lima, 6 de noviembre de 2020**

**Keywords:** Business model / Porter analysis / Canvas model / Competitive advantage / Strategy

**Introduction:** The company Cardiomed S.A.C decides to change the business model and defines a new competitive strategy, with the aim of continuing its operations and growing in the medical device marketing sector in Peru.

**Methodology:** An analysis study of the sector was carried out, applying the five competitive forces of Michael E. Porter (suppliers, buyers, substitutes, potential competitors and industry competitors), and a tool to analyze and create business models, called Canvas model. In this way, the main aspects of the business that revolve around the company's value proposition are reflected.

**Results:** Design of a new business model and implementation in one year. Exponential growth of the company, becoming the leader in the sector. Increase in profitability from 30% to 50%. Expansion of the client portfolio. Representative of American and European brands.

**Conclusions:** Before implementing a business model change in the company, an analysis of the external and internal environment must be carried out, in order to identify the factors that influences the sector, and later, build a value proposition, which will generate a competitive advantage.

**Summary date:** October 7<sup>th</sup>, 2020



## **Prefacio**

La elaboración del presente trabajo surgió del interés personal de plasmar las características del sector de dispositivos médicos especializados. Dichos productos, se utilizan en cirugías de alto riesgo para el paciente, y es el médico tratante quien decide la calidad de los dispositivos médicos a utilizar en cada una de las intervenciones quirúrgicas.

Por otra parte, es importante resaltar la capacidad de las empresas al adaptarse frente a un entorno cambiante. Creando nuevos modelos de negocios que se ajusten a las necesidades del mercado y a la vez, sean sostenibles en el tiempo.





## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales .....</b>	<b>3</b>
1. Descripción de la empresa.....	3
1.1 Ubicación .....	3
1.2 Actividad .....	3
1.3 Misión y visión de la empresa .....	4
1.4 Organigrama .....	4
2. Descripción general de experiencia profesional .....	5
2.1 Actividad profesional desempeñada .....	6
2.2 Propósito del puesto .....	7
2.3 Producto o proceso que es objeto del informe .....	7
2.4 Resultados concretos logrados .....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentación.....</b>	<b>9</b>
1. Teoría y práctica en el desempeño profesional .....	9
2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	9
2.1 Producto .....	9
2.2 Proceso para representar una marca.....	9
2.3 Servicio .....	10
<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias .....</b>	<b>11</b>
1. Aportes .....	11
1.1 Escenario previo .....	11
1.2 Escenario actual .....	11
2. Modelo de negocio Canvas - escenario previo .....	12
3. Modelo de negocio Canvas - escenario actual .....	13
4. Desarrollo de experiencias .....	14
<b>Conclusiones .....</b>	<b>15</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>17</b>



## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama actual de la empresa Cardiomed S.A.C. ....	5
Figura 2. Organigrama año 2012 de la empresa Cardiomed S.A.C. ....	6





## **Introducción**

El presente trabajo, tiene como principal objetivo identificar la ventaja competitiva que adoptó la empresa Cardiomed S.A.C. con la finalidad de crear un modelo de negocio nuevo y único, en el sector de dispositivos médicos cardiovasculares, endovasculares y de cirugía intervencionista, el cual esté alineado a la misión y visión de la empresa.

Asimismo, se analizará el modelo de negocio anterior y factores externos, los cuales influyeron en la decisión de cambio de modelo de la empresa, la cadena de valor establecida y la estrategia de ventaja competitiva instaurada a partir del año 2012 en adelante.

Finalmente, se plasma aspectos principales del negocio que giran alrededor de la propuesta de valor, para elaborar el modelo actual de la empresa.







## Capítulo 1

### Aspectos generales

#### 1. Descripción de la empresa

Cardiomed S.A.C. es una empresa peruana, con más de 15 años en el mercado, se dedica a la importación y comercialización de dispositivos médicos cardiovasculares, endovasculares y de cirugía intervencionista. Es una de las empresas líderes en el sector, representante en el país de las mejores marcas europeas y americanas en el mundo, como Abbott, BD y Cryolife. Sus productos se comercializan en todas las clínicas y hospitales del Perú, permitiendo que el avance de procedimientos en el país mantenga un ritmo de crecimiento positivo.

Los dispositivos médicos según la OMS (Organización Mundial de la Salud, 2020) “son instrumentos, aparatos, implantes o productos que ayudan a la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades y dolencias de los seres humanos”. Deben contar con toda la documentación establecida por ley en cada país donde se fabrican, con la finalidad de asegurar la calidad de cada uno de los dispositivos. Pueden ser de clase I, II, III y IV, el nivel se establece considerando el riesgo que puede significar el producto al tener contacto con el ser humano. Siendo el de clase IV el más riesgoso, debido a que son productos que permanecen dentro del organismo por 10 años o más. Es el caso de las válvulas cardíacas o endoprótesis.

La empresa cuenta con seis unidades de negocio, enfocándose en dispositivos médicos como: Endoprótesis de aortas; Periféricos, como catéteres balón y *stents*; Equipos para falla cardíaca, cuya finalidad es mantener la vida del paciente hasta que se recupere o pueda realizarse un trasplante de corazón; Cuidados intensivos; Neuro-intervencionismo y otros accesorios, como catéteres port que sirven como suministro de medicamentos a pacientes oncológicos.

**1.1 Ubicación.** La empresa Cardiomed S.A.C. está ubicada en “Av. Circunvalación del Golf N° 154 Dpto. 401 (Edificio Capital Golf) Santiago de Surco. Almacén: Av. Guardia Peruana N°1465 Int. 1 Urb.La Campiña – Chorrillos.” (Rodríguez Colina, 2020).

**1.2 Actividad.** El área de la empresa en la cual se desarrolló la actividad profesional fue en el área de la Gerencia General, la cual se encarga principalmente de planificar e identificar qué dispositivos médicos se importarán al mercado peruano, planeamiento y desarrollo de estrategias de introducción de los productos, creando mercados u ofreciendo sustitutos de alta tecnología a los usuarios. Conectarse con proveedores extranjeros y firmar contratos de representación de las marcas

Identificar oportunidades de negocio en el mercado de salud en el país, así crear proyectos piloto de importación de nuevos dispositivos médicos. Revisar indicadores financieros, ventas, logística entre otros.

**1.3 Misión y visión de la empresa.** La misión y visión de la empresa para (Rodríguez Colina, 2020) es:

- **Misión**

Asesorar y acompañar a los médicos/usuarios a realizar procedimientos complejos con el fin de garantizar una cirugía exitosa. A través de la asistencia del material idóneo en la cirugía.

- **Visión**

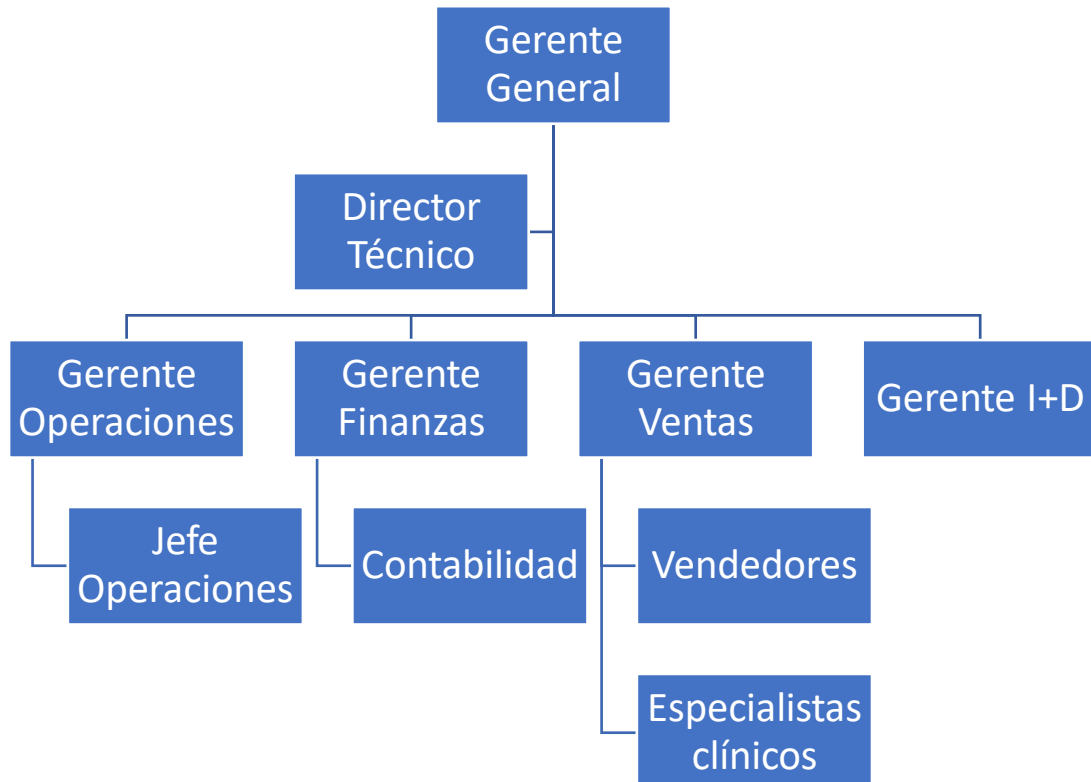
Ser reconocida como la primera empresa peruana en comercializar dispositivos médicos tecnológicos para el uso de los médicos en la cirugía.

La misión y visión de la empresa, se replanteó de acuerdo al nuevo modelo de negocio.

**1.4 Organigrama.** La empresa Cardiomed S.A.C. a partir del cambio de modelo de negocio presenta el siguiente organigrama:

- Gerente general: Responsable de la dirección y gestión de la empresa. Además, director médico y accionista de la empresa.
- Director técnico: Químico farmacéutico responsable de registrar todos los productos extranjeros en el país. Así como velar por la correcta manipulación y almacenamiento de los dispositivos en el almacén certificado.
- Gerente de operaciones: Responsable de la importación y distribución de los dispositivos, según planeamiento.
- Gerente de finanzas: Responsable de gestionar las líneas de crédito, capital de trabajo, revisar estados financieros e informes de la estructura de costo por unidad de negocio.
- Gerente de ventas: director médico, responsable de la introducción y puntos de venta de los dispositivos médicos en cada unidad de negocio. Tiene a cargo, a los vendedores. Los cuales se encargan de realizar las visitas médicas periódicamente a los cirujanos de hospitales y clínicas.
- Especialistas médicos junior, los cuales reciben una formación comercial dentro de la empresa. Los especialistas médicos, son los encargados de asistir a cirugía como médicos asistenciales del cirujano principal y, además, presentar por primera vez los beneficios de los dispositivos de la empresa a los cirujanos.

- Gerente de I+D: director médico responsable de estar en contacto con los fabricantes de las marcas que la empresa representa. Con la finalidad de mantener una comunicación positiva entre las necesidades de los cirujanos del país y los fabricantes.
- También, se encarga de buscar dispositivos médicos tecnológicos de empresas grandes y pequeñas en el extranjero. Los cuales sirven para satisfacer una necesidad no cubierta o cubierta sin éxito en cirugía.



**Figura 1:** Organigrama actual de la empresa Cardiomed S.A.C.

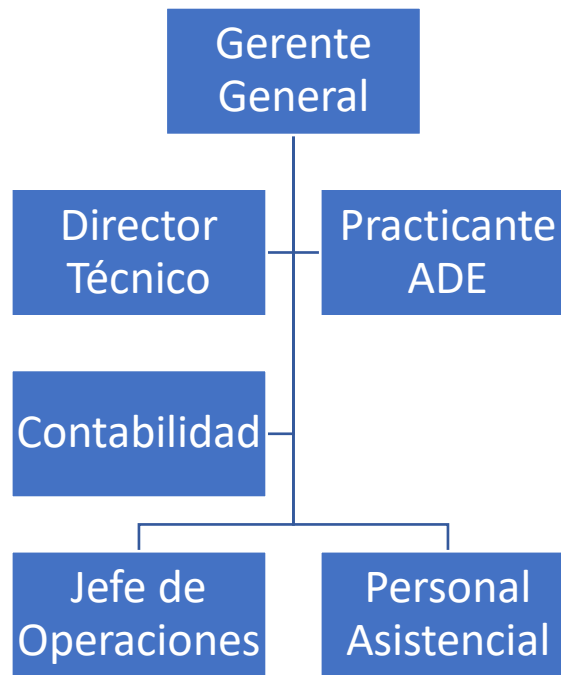
Fuente: Elaboración propia (2020).

## 2. Descripción general de experiencia profesional

La actividad desempeñada dentro de la empresa fue evaluar la situación actual de la misma y a la vez, reestructurar el modelo de negocio preestablecido, aplicando estrategias de ventaja competitiva ante un entorno cambiante.

Finalmente, implementar cada uno de los procesos y áreas necesarias para la ejecución del nuevo modelo de negocio, el cual debía ser sostenible en el tiempo. Además, el cambio y la implementación no debía superar el año de actividades.

A continuación, se detalla la posición ocupada en la empresa en el año 2012:



**Figura 2:** Organigrama año 2012 de la empresa Cardiomed S.A.C.

Fuente: Elaboración propia (2020).

La Dirección técnica en este momento era una actividad tercerizada, al igual que la contabilidad. El jefe de operaciones se encargaba de coordinar las compras y/o consignación de los dispositivos para cada tipo de procedimiento como un *by pass* aorto coronario, cambio de válvula aórtica, entre otros. Además, enviaba las cotizaciones a las clínicas privadas de cada procedimiento a realizarse.

El personal asistencial, se encargaba de asistir a cirugía ingresando los materiales de distintas marcas a sala de operaciones. Compuesto por enfermeras instrumentistas y técnicas de enfermería, las cuales asistían al cirujano principal. Sin embargo, sólo asistían a los médicos que eran dueños de la empresa.

**2.1 Actividad profesional desempeñada.** El cargo desempeñado abarcaba las siguientes funciones:

- Análisis del modelo de negocio anterior.
- Planteamiento del nuevo modelo de negocio.
- Codirección y ejecución de primeros proyectos de importación.
- Planteamiento y desarrollo de la estrategia competitiva.
- Definir la cadena de valor.
- Implementación del modelo de negocio.
- Dar seguimiento al trabajo logístico de la empresa, el cual incluía el área de Dirección técnica y mercadería.

- Costear cada uno de los productos de importación.

**2.2 Propósito del puesto.** El principal objetivo fue analizar el modelo de negocio anterior (año 2012) y reestructurarlo e implementar el nuevo modelo, debido a diferentes cambios en el sector, los cuales amenazaban la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Al cambiar de modelo, se implementaron distintas áreas de la empresa para poder afrontar los cambios.

**2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.** Cambio de modelo de negocio de la empresa Cardiomed S.A.C. En el año 2012, Pacífico Seguros compra a un grupo de clínicas privadas, las cuales eran clientes de la empresa (Clínica San Borja (Lima), Clínica el Golf (Lima), Clínica Sánchez Ferrer (Trujillo), Clínica Belén (Piura), Clínica del Sur (Arequipa), entre otras). Desde la creación de Cardiomed S.A.C. hasta el año 2012, la empresa sólo comercializaba productos de otros importadores.

Mientras Pacífico Seguros implementaba su propio modelo de negocio en este sector, decidió eliminar a proveedores intermediarios de manera progresiva. Por consiguiente, el modelo de negocio dedicado sólo a comercializar otras marcas de proveedores nacionales ya no era factible ni sostenible en el tiempo.

**2.4 Resultados concretos logrados.** Cambio de modelo de negocio único en el sector:

- Aplicando la estrategia de diferenciación en producto y servicio.
- Implementación del modelo de negocio en 1 año: Al mantenerse pequeña la empresa, el cambio se pudo realizar rápidamente.
- Representación de marcas extranjeras.
- Incremento de la rentabilidad de 30% a 50% en promedio: Es el margen promedio de los importadores en el sector de dispositivos médicos endovasculares, cardiovasculares y cirugía intervencionista.



## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

La teoría utilizada para la creación del nuevo modelo de negocio fue la ventaja competitiva de diferenciación. Según (Porter, 2008, pág. 137) “Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores”

Para Porter (Porter, 2008, pág. 137) al definir diferenciación: Las empresas tienen un punto de vista muy estrecho sobre las fuentes potenciales de diferenciación. Lo consideran un término del producto físico o en las prácticas de mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor. Las empresas también son con frecuencia diferentes, pero no son diferenciadas, debido a que siguen las formas de exclusividad que los compradores no valoran.

En el sector salud, la persona que decide con qué dispositivos médicos decide trabajar, es el médico tratante del paciente, quién será intervenido en cirugía o sigue un tratamiento establecido. A pesar, que las compras de los dispositivos médicos se realizan a través del área de logística de clínicas privadas y/o hospitales (ESSALUD y MINSA); las compras deben estar alineadas a las especificaciones técnicas establecidas por médico. Porque es él quien asume la responsabilidad de la vida del paciente en sala de operaciones, y debe conocer y utilizar a la perfección los dispositivos que utilizará, para minimizar el riesgo de muerte durante la cirugía.

#### 2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

La estrategia diferenciación de la empresa, se centró en dos puntos:

**2.1 Producto.** Búsqueda y representación de marcas extranjeras de países de alta vigilancia, como Alemania, Estados Unidos, Inglaterra y otros países europeos. Los cuales fabriquen y comercialicen dispositivos tecnológicos innovadores, que sean capaces de sustituir los que existen en el mercado peruano. O también, dispositivos que no existen actualmente en el mercado pero que fueron creados para satisfacer una necesidad. Como es el caso del dispositivo HeartMate de Abbott, el cual es un equipo que conectado al corazón es capaz de corregir una falla cardíaca. De esta manera, muchos pacientes no necesitan realizarse un trasplante de corazón.

**2.2 Proceso para representar una marca.** Según el modelo de negocio de Cardiomed S.A.C. Primero se define la estrategia, la cual no se enfoca tanto en la parte comercial como normalmente las empresas de este sector lo hacen. Debido a que los dueños de la empresa (incluido el Gerente general) son médicos especialistas en cirugía endovascular, cardiovascular e intervencionista.

Por esta razón, la estrategia se basa en conversar acerca de los atributos y beneficios diferenciales de los dispositivos médicos fabricados por la empresa extranjera. Resaltando la calidad del producto, presentando un análisis técnico de los dispositivos que compiten en el mercado con ellos y garantizando la capacitación de los cirujanos para el correcto uso del dispositivo. Posterior al desarrollo de la estrategia, se conversa sobre el mercado potencial, proceso de introducción al mercado del dispositivo, proyección de crecimiento en el país y posicionamiento de la marca.

- Paso 1. El primer contacto, se realiza a través de un correo electrónico, enviado por el Gerente general de la empresa detallando en resumen una breve presentación de la empresa y la propuesta de valor.
- Paso 2. Negociación. Virtual o presencial con el Gerente general de ambas empresas.
- Paso 3. Firma del contrato, donde se establecen los términos y condiciones de ambas partes, y además otorga la comercialización exclusiva de la marca a Cardiomed S.A.C. en el Perú.
- Paso 4. Registrar los dispositivos médicos de la marca del fabricante en el país a través de la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID). El fabricante envía la documentación solicitada por ley para el registro de cada uno de los productos.
- Otra alternativa, pero menos frecuente, es identificar y contactar a empresas pequeñas, las cuales fabrican dispositivos médicos tecnológicos, pero más sencillos, no invasivos (Clase I, menor riesgo), de esta manera se optimiza el tiempo del proceso de negociación. Sin embargo, los pasos mencionados anteriormente se cumplen.

**2.3 Servicio.** En el organigrama de la empresa Cardiomed S.A.C. existe un área de especialistas clínicos, conformada por médicos especialistas, los cuales son capacitados y entrenados por el fabricante, en su empresa matriz. Los especialistas clínicos, son responsables de presentar los dispositivos de las diferentes marcas a los cirujanos del país. Así mismo entrenar, capacitar y asistir en cirugía a los médicos que usan por primera vez algún dispositivo comercializado por la empresa.

La finalidad de este proceso es de fidelizar al cirujano con la marca del producto y, además, éste se sienta seguro al momento de realizar cualquier procedimiento en sala de operaciones con los dispositivos que usará para tratar alguna dolencia en el paciente. Con el tiempo, el cirujano no sólo se convierte en un cliente cautivo, sino también embajador de la marca del fabricante, la cual es comercializada de forma exclusiva por Cardiomed S.A.C.



## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de experiencias

#### 1. Aportes

Con la finalidad de poder entender cómo funciona este sector, basándonos en la teoría estudiada, se aplicó las cinco fuerzas competitivas de Porter en ambos escenarios y posteriormente el modelo Canvas.

**1.1 Escenario previo.** Corresponde a los años entre 2005 y 2012. Clientes: Clínicas privadas – Clínica Ricardo Palma, Clínica San Borja, Clínica el Golf, entre otras. Las cuales pagan a sus proveedores de 60 a 90 días.

- **Proveedores:** Empresas importadoras nacionales del sector de dispositivos médicos como Atilio Palmieri, Cardioperfusión, Equimedica, Multimed, Silmed. Otorgan líneas de crédito a sus clientes en promedio de 90 días. Además, entregan al cliente sus productos a consignación y sólo lo que se use en sala de operaciones, se factura.
- **Sustitutos:** Baja. En el sector de dispositivos médicos enfocados en la línea endovascular, no existen muchas empresas nacionales que importen estos productos. Debido a que no existen tantas fábricas en el mundo que los elaboren.
- **Barreras de entrada:** Alta. Debido a que la decisión de compra de los dispositivos recae en el cirujano/ médico tratante del paciente. Es complicado tener acceso a los cirujanos. Por esta razón la empresa sólo trabajaba con los dueños, los cuales son cirujanos.
- **Rivalidad:** Alta. Al ser pocas empresas, la rivalidad es muy intensa entre las empresas importadoras de dispositivos médicos.

**1.2 Escenario actual.** Corresponde desde el año 2013, hasta la actualidad. Clientes: Clínicas privadas y hospitales (ESSALUD y MINSA) a nivel nacional. En el caso de las clínicas privadas son compras directas. Mientras que en hospitales se maneja la compra directa o licitaciones.

- **Proveedores:** BD, Cryolife, Abbott, AMG International, Straub Medical, Cytosorb, entre otros. Los proveedores mencionados pertenecen a países de alta vigilancia en el sector como Estados Unidos, Alemania, y otros países de Europa.
- **Sustitutos:** Baja. Los fabricantes de dispositivos médicos invierten mucho dinero y años de investigación clínica para poder elaborar y lanzar al mercado un nuevo producto. Generalmente, sólo las empresas con la capacidad instalada lo realizan.

- **Barreras de entrada:** Alta.

Primero, para ser importados de dispositivos médicos, legalmente la empresa debe estar constituida como droguería, lo cual incurre varios costos fijos altos como el químico farmacéutico, el alquiler del almacén, entre otros. Los cuales deben asumirse varios meses antes de registrar al menos el primer producto.

Segundo, el capital de trabajo. Sin una gran espalda financiera no es posible cerrar el flujo de efectivo. Los fabricantes solicitan el pago de sus productos bajo la modalidad de pago por adelantado. Mientras que los clientes en el país pagan los productos de 30 a 90 días.

Tercero, existen pocos fabricantes en el mundo que se especializan en la fabricación de dispositivos médicos de las líneas antes mencionadas. La mayoría ya cuenta con representantes exclusivos en el país.

- **Rivalidad:** Intensa. Las marcas extranjeras presionan a los importadores con objetivos de ventas anuales o trimestrales, y ellos a su vez, deben rediseñar estrategias competitivas diferenciales para poder fidelizar a los cirujanos con cada marca que representan en el país.

## 2. Modelo de negocio Canvas - escenario previo

Corresponde a los años entre 2005 y 2012. Asociaciones clave: Empresas importadoras de dispositivos médicos a nivel nacional

- **Actividades clave:** Compra y venta de dispositivos médicos endovasculares, cardiovascular y cirugía intervencionista a distintos proveedores nacionales.  
Ingreso a sala de operaciones, de todo el material necesario para cirugía, así como el ingreso del personal asistencial.
- **Recursos clave:** Los dueños de la empresa, son cirujanos endovasculares y cardiovasculares. Cuentan con el conocimiento para saber cuáles son los dispositivos idóneos para cada cirugía.
- **Propuesta de valor:** Concentrar los diferentes tipos de dispositivo y marcas, de cada proveedor nacional y realizar el ingreso en conjunto a sala de operaciones. La finalidad era cubrir todos los ítems de la cotización para realizar una cirugía, y de esta manera la empresa aseguraba la tranquilidad del cirujano, al contar con todos los dispositivos necesarios para operar al paciente.
- **Relaciones con clientes:** únicamente en Lima, y además a los cirujanos dueños de la empresa. Los cuales estaban presentes en la Clínica San Borja, Clínica El Golf, Clínica Javier Prado y la Ricardo Palma.
- **Canales:** Lima. Venta directa a las clínicas privadas anteriormente mencionadas.

- **Segmento del mercado:** Dispositivos médicos para cirugía endovascular, cardiovascular e intervencionista. Es decir, procedimientos de *by pass* aorto conorano, colocación de *stents* periféricos en arterias, cambio de válvulas aórticas y mitrales, colocación de catéteres Port (tratamiento oncológico).
- **Estructura de costos:** Costos definidos por el proveedor nacional. Costo de comercialización.
- **Fuentes de ingreso:** venta de dispositivos endovasculares, cardiovasculares e intervencionistas. Alquiler de equipos, puesto que algunos dispositivos funcionan con equipos.

### 3. Modelo de negocio Canvas - escenario actual

- **Asociaciones clave:** Relación de exclusividad de comercialización en el país, con los fabricantes de los dispositivos médicos. Crear socios estratégicos en cada punto de venta, los cuales son cirujanos.
- **Actividades clave:** Importación de dispositivos tecnológicos innovadores para cirugía endovascular, cardiovascular e intervencionista. Especialistas clínicos, enfocados en las necesidades del cirujano en sala de operaciones.
- **Recursos claves:** Conocimiento del negocio. Los dueños son médicos cirujanos reconocidos con años de trayectoria. Los cuales son capaces de elegir qué tipo de dispositivos es el mejor para importarlo.
- **Propuesta de valor:** Registrar e importar sólo dispositivos médicos tecnológicos que cuenten con innovaciones realizadas en el producto ya existente o importar un dispositivo nunca utilizado en el país. Además, la asesoría en sala de operaciones y fuera de ella, realizada por los especialistas clínicos.
- **Relaciones con clientes / usuarios:** Organización de capacitaciones, charlas, cursos e incluso viaje de algunos médicos al país del fabricante para compartir conocimientos y experiencias profesionales. También se realizan visitas programadas a los consultorios médicos.
- **Canales:** Venta y transporte directo a todas las clínicas privadas y hospitales a nivel nacional. En el caso de emergencias en provincias, los materiales se envían por vía aérea.
- **Segmentos del mercado:** dispositivos tecnológicos innovadores para cirugía endovascular, cardiovascular e intervencionista.

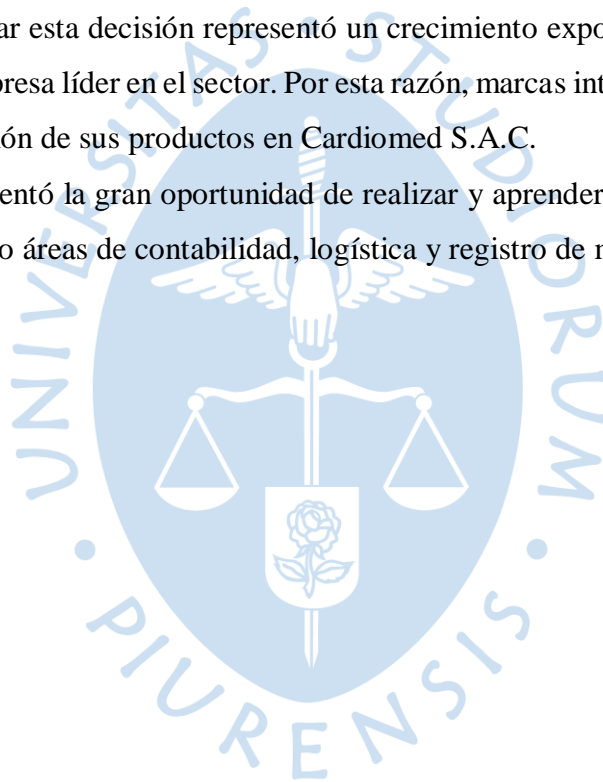
- **Estructura de Costes:** Costo FOB (valor de la mercancía puesta a bordo) + costo importación (se define un factor) + costos aduaneros + flete de aduana al almacén de la empresa. + utilidad + comisiones + costo operativo.
- **Fuentes de ingresos:** Venta de dispositivos endovasculares, cardiovasculares e intervencionistas.

#### 4. Desarrollo de experiencias

La experiencia más destacada fue el diseño del nuevo modelo de negocio y su implementación. La cual puso a prueba todos los conocimientos aprendidos en la Universidad de Piura, en los años de carrera de Administración de Empresas. Lo máspreciado, fue contar con profesionales comprometidos con la organización, y así poder realizar el cambio a tiempo.

El impacto de tomar esta decisión representó un crecimiento exponencial de la empresa, y convertirse en una empresa líder en el sector. Por esta razón, marcas internacionales tan exitosas confían la representación de sus productos en Cardiomed S.A.C.

Finalmente, se presentó la gran oportunidad de realizar y aprender diversos roles dentro de la empresa. Reforzando áreas de contabilidad, logística y registro de marcas en el país.



## Conclusiones

Al implementar un nuevo modelo de negocio en la empresa, se debe realizar un análisis del entorno externo e interno, para poder identificar los factores que influyen en el sector, y posteriormente, construir una propuesta de valor, la cual generará una ventaja competitiva.

Al ser una empresa pequeña, permite que el cambio de modelo pueda realizarse en menor tiempo, debido a la flexibilidad y colaboración de cada una de las áreas. Por esta razón, el factor humano es clave e imprescindible, así como la gestión financiera para poder implementar y gestionar una nueva estructura de costos.

El proceso para representar marcas internacionales de dispositivos médicos es complicado. Se debe elaborar y exponer al fabricante una estrategia única y de valor, la cual debe estar alineada a la misión y la visión de la empresa.





## Referencias bibliográficas

Organización Mundial de la Salud. (10 de octubre de 2020). OMS. Obtenido de [https://www.who.int/medical\\_devices/es/](https://www.who.int/medical_devices/es/)

Porter, M. E. (2008). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Rodriguez Colina, A. R. (28 de agosto de 2020). Aspectos generales de la empresa Cardiomed S.A.C. (F. D. Pinedo Herrera, Entrevistador)

