

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL

TEMA: “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE UNA TARJETA DE SALUD
INTEGRAL EN EMPRESAS DEL SECTOR CENTRO-
NORTE DE QUITO”

AUTOR: SUÁREZ NARANJO ANGEL GERARDO

DIRECTOR: EC. HORACIO ALULEMA

QUITO, 2010

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

Inicialmente debe definirse lo que se entiende por estilo de vida, es una expresión que se aplica de una manera genérica, como equivalente a la forma en que se entiende la vida, no tanto en el sentido de una particular concepción del mundo, sino en cualquiera de los ámbitos del comportamiento (trabajo, ocio, sexo, alimentación, indumentaria, entre otros), fundamentalmente en las costumbres o la vida cotidiana, pero también en la vivienda y el urbanismo, en la relación con los objetos y la posesión de bienes, en la relación con el entorno o en las relaciones interpersonales¹.

Desde el punto de vista de la epidemiología, en los grandes centros urbanos los estilos de vida poco saludables son los que causan la mayoría de las enfermedades.

Entre los estilos de vida más importantes que afectan a la salud encontramos:

- Consumo de sustancias tóxicas: tabaco, alcohol y otras drogas.
- Ejercicio físico.
- Sueño nocturno.
- Conducción de vehículos.
- Estrés.
- Dieta.
- Higiene personal.
- Manipulación de los alimentos.
- Actividades de ocio o aficiones.
- Relaciones interpersonales.
- Medioambiente.
- Comportamiento sexual.

En los países afectados por estos desórdenes de salud, existe la paradoja de que la mayoría de las enfermedades son producidas por los estilos de vida de su población, y sin embargo los recursos sanitarios se desvían hacia el propio sistema sanitario para

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estilo_de_vida

intentar curar estas enfermedades, en lugar de destinar más recursos económicos en la promoción de la salud y prevención de las enfermedades.

En este sentido se hace necesario para este trabajo establecer inicialmente un panorama para la salud a nivel global y después enfocarlo hacia la situación en el Ecuador y particularmente en Quito.

1.1.1 La Salud en el mundo, un panorama contemporáneo

“La globalización está afectando a la cohesión social de muchos países, y no cabe duda de que los sistemas de salud, elementos fundamentales de la estructura de las sociedades contemporáneas, no están funcionando todo lo bien que podrían y deberían”

Dra. Margaret Chan

Directora General OMS

El gasto mundial en salud se ha incrementado en un 35% en un periodo de cinco años de acuerdo a estimaciones de la OMS. Los conocimientos en materia de salud también están creciendo rápidamente. La acelerada revolución tecnológica está multiplicando las posibilidades de mejorar la salud y transformar la cultura sanitaria en el contexto de una sociedad global más educada y en proceso de modernización.

Sin embargo, la naturaleza de los problemas sanitarios está cambiando también en un sentido poco previsible y a un ritmo totalmente inesperado. El envejecimiento y las consecuencias de la mala gestión de los procesos de urbanización y globalización aceleran la propagación de las enfermedades transmisibles a nivel mundial e incrementan la carga de trastornos crónicos y no transmisibles. El hecho de que cada vez haya más personas con síntomas complejos y varias enfermedades plantea a los servicios de salud el reto de llevar una gestión integrada e integral de los casos. Esa situación obedece a un complejo entramado de factores, entre los que figuran el incremento gradual pero a largo plazo de los ingresos y la población, el cambio

climático, los problemas relacionados con la seguridad alimentaria² y las tensiones sociales, todos los cuales influirán en la salud en los años venideros, aunque se desconoce en gran medida hasta qué punto.

Además los sistemas de salud no están al margen del rápido ritmo de cambio y transformación que caracteriza al actual proceso de globalización. Las crisis económicas y políticas plantean a los mecanismos estatales e institucionales el reto de garantizar el acceso a los servicios de salud y la prestación y financiación de éstos. Existe una atención no regulada de carácter comercial, los límites entre agentes públicos y privados no están claros y la negociación de las prestaciones y los derechos está cada vez más politizada. La era de la información ha transformado las relaciones entre ciudadanos, profesionales y políticos.

En muchos sentidos, las respuestas del sector de la salud a un mundo en transformación han sido inadecuadas e ingenuas. Inadecuadas, en la medida en que no han sido previsoras ni oportunas: a menudo no se ha hecho lo suficiente, se ha hecho demasiado tarde o se ha hecho demasiado en el lugar equivocado. E ingenuas, porque cuando un sistema falla se deben aplicar soluciones, no remedios transitorios. Los problemas relacionados con los recursos humanos para la salud y la atención sanitaria, la financiación, la infraestructura o los sistemas de información invariablemente van más allá del sector de la salud en sentido estricto, no se limitan a un solo ámbito de políticas y, cada vez con mayor frecuencia, trascienden las fronteras; esto hace que resulte más difícil que todos los gobiernos e interesados trabajen de forma eficaz³.

Aunque el sector de la salud sigue adoleciendo de una enorme falta de fondos en demasiados países, la base de recursos para la salud no ha cesado de crecer en los diez últimos años. Las oportunidades que ofrece ese crecimiento de promover cambios estructurales y crear sistemas de salud más eficaces y equitativos a menudo se pierden.

Los procesos mundiales y cada vez más nacionales de formulación de políticas se han centrado en cuestiones concretas, en situaciones en que distintos interesados

² Wikipedia, enciclopedia libre.

³ Informe sobre la salud en el mundo 2008, OMS

compiten por recursos escasos, y apenas se ha concedido atención a los factores fundamentales que frenan el desarrollo de los sistemas de salud en los contextos nacionales. En lugar de reforzar su capacidad de respuesta y prever los nuevos desafíos, los sistemas sanitarios parecen hallarse a la deriva, fijándose una tras otra prioridades a corto plazo, de manera cada vez más fragmentada y sin una idea clara del rumbo a seguir.

Los sistemas de salud están evolucionando en direcciones que contribuyen poco a la equidad y la justicia social y no obtienen los mejores resultados sanitarios posibles por los recursos invertidos. Existen tres tendencias particularmente preocupantes:

- Los sistemas de salud demasiado centrados en una oferta restringida de atención curativa especializada.
- Los sistemas de salud que, por aplicar un enfoque de mando y control a la lucha contra las enfermedades, centrándose en resultados a corto plazo, provocan una fragmentación de la prestación de servicios.
- Los sistemas de salud que basan su operación en la no intervención estatal, lo que permite que prospere la atención de carácter comercial no regulada.

Esas tendencias son contrarias a una respuesta global y equilibrada a las necesidades sanitarias; en algunos países, la falta de acceso equitativo, los gastos empobrecedores y la pérdida de confianza en la atención de salud que provocan suponen una amenaza para la estabilidad social

1.1.2. La Salud en el Ecuador, un panorama contemporáneo

El papel del sector público es preponderante. Casi el 50% de las camas son del Ministerio de Salud Pública (MSP) y 85% de los establecimientos ambulatorios son de entidades públicas: MSP, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y Seguro Social Campesino.

Existe ineficiencia de la prestación de salud, debido a que cada institución desempeña todas las funciones a la vez y atiende a poblaciones cautivas, falta de un

manejo gerencial moderno, con estándares de calidad y mecanismos para la elaboración de presupuestos y control de gastos. Irracionalidad en el gasto en salud como consecuencia de toda la estructura organizativa descrita, sin coordinación donde se duplican recursos de inversión tecnológica y desperdicia la capacidad instalada, duplicando gastos.

En resumen, los problemas de salud en el Ecuador se pueden agrupar en dos categorías, las que corresponden a la dimensión socio-epidemiológica y a las que son propias del sector salud:

Dimensión Socio-epidemiológica

- Altas tasas de Morbi-mortalidad infantil y materna
- Transición demográfica
- Coexistencia de enfermedades del subdesarrollo y de la modernización urbana e industrial.
- Presencia de enfermedades infecto-contagiosas aparentemente controladas.
- Altos índices de desnutrición.
- Persiste un porcentaje elevado de la población sin acceso a servicios básicos como agua potable, alcantarillado y otros.
- Baja conciencia sanitaria en la población
- Aumento de riesgos biológicos, ambientales y sociales.
- Estilos de vida no saludables

Problemas de organización y funcionamiento del sector salud

- Ausencia de liderazgo sectorial e inestabilidad directiva.
- Falta de continuidad en realización de proyectos y programas de salud
- Déficit en el financiamiento
- Duplicación de inversiones.
- Mala distribución del gasto.
- Gestión centralizada y de bajo rendimiento.
- Desigual distribución y uso de los recursos de atención.
- Insuficiencia en la formación y distribución de los Recursos Humanos
- Baja cobertura y calidad de la atención

- Aumento de los costos y demandas de atención
- Baja motivación en el desarrollo científico – tecnológico conforme a los requerimientos del país.

Con este panorama, la situación de la salud del país y la del Sector Salud se vuelven cada vez más críticas, constituyendo verdaderos justificativos para emprender un proceso de reforma integral.

En el Ecuador no han sido superados los problemas inherentes a la inexistencia de un sistema sanitario coherente con la realidad que se vive al interior y se debe enfrentar la secuela de hábitos inadecuados propios de estilos de vida no saludables y de elevado riesgo mediante esfuerzos particulares.

La acumulación epidemiológica va marcando sus características particularizadas de manejo en cada uno de los ámbitos reconocidos por los expertos, como de riesgo inminente en el largo plazo además se suman epidemias de cuadros nosológicos poco conocidos y para los que el Sistema Nacional de Salud (SNS) del Ecuador podría no estar del todo listo (como la gripe aviar), el calentamiento global con todas sus consecuencias, que aunque son previsibles y en otras latitudes ya hay planes para su mitigación, no está considerado como una amenaza para las personas en esta parte del continente.

Al momento en el Ecuador, se están dando cambios profundos en todos los modelos que han regido la vida de los ciudadanos que tendrán implicaciones en el estilo de vida de las personas, en la tasa de empleo, en la acceso y disponibilidad de vivienda y en la capacidad de adquirir servicios de salud, pues está contemplado cambios en el sistema en donde se acaben los proveedores privados y el Estado asuma el rol de rector hegemónico.

Según datos recabados en el Ministerio de Salud del Ecuador, al momento, los problemas sanitarios principales a largo plazo son los siguientes:

Tabla: No .1.1

NÚMERO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
1	ACV/HTA: La Hipertensión arterial y todos los aspectos de las afecciones cardiovasculares provenientes del fenómeno aterosclerótico y sus efectos de ataque cerebrovascular, incrementarán su presencia y serán el principal reto de la salud pública en la siguiente década.
2	Diabetes del tipo II que se ve cada vez más frecuentemente en individuos más jóvenes, que desemboca en Síndrome metabólico más frecuentemente e interactúa con las Hiperlipidemias. Este creciente problema no podrá ser eliminado sino adecuadamente controlado en virtud de la presencia de metodologías apropiadas de intervención, amplia consejería, medicamentos disponibles, que incrementarán la sobrevivencia con buena calidad de vida de los pacientes y hará crecer exponencialmente los costos y ganancias en seguros médicos y en la industria farmacéutica, campos de los cuales deberá pensarse en extraer el apoyo solidario a quienes padecen este trastorno y no disponen de suficientes recursos económicos para su manejo.
3	Infecciosas (EDA, IRA): no se erradicarán las actuales primeras causas de muerte en la niñez, aunque se controlará la secuela de mortalidad debido a la disponibilidad creciente de estrategias de intervención (AIEPI), medicamentos y otros elementos terapéuticos de amplia difusión.
4	Trastornos MENTALES, producto del Stress y la falta de estilos de vida saludables, sumada a los trastornos conductuales durante la niñez y el apareamiento alarmante de anorexia-bulimia y suicidios en la adolescencia que se intensifican en estados depresivos de la edad adulta y adulta mayor, provocando una carga subjetiva sutilmente difícil de sostener en un sistema de salud orientado a los problemas infecto-nutricionales urgentes y poco acogiente al gran azote de los trastornos conductuales psico-sociopáticos en continuo incremento además de solución nada fácil, con el avance tecnológico disponible y la necesidad de manejo individualizado.
5	OBESIDAD: es un trastorno prevalente que se incrementa desde tempranas edades producto de inadecuados hábitos alimentarios consecuencia de insalubres estilos de vida insertos irreflexivamente en las reglas asfixiantes del mercado, orientado a la acumulación incesante además de una disponibilidad mayor de recursos económicos utilizados en la compra y consumo de alimentos

	de elevado contenido energético que provoca el aumento del número de células grasas (en edades tempranas) y el acumulo de lípidos en los adipositos (en adultos) dando como consecuencia problemas degenerativos.
6	ITS/VIH: la epidemia de fines de siglo pasado que ha ingresado a los hogares con mayor intensidad que entre los grupos inicialmente ubicados como de riesgo, que sin embargo ha movilizad recursos educativos y de tratamiento apropiados que han controlado la evolución hacia el SIDA y su consecuente mortalidad, manteniendo la carga en el nivel del costoso tratamiento a los portadores del virus de la inmunodeficiencia humana, que talvez se podría controlar mediante inmunización, hecho limitado, dadas las dificultades de obtener una vacuna eficiente y la poco probable generalización de su profilaxis en el transcurso de la presente década.
7	Accidentes: de tránsito, se mantendrán numéricamente en niveles algo menores a los actuales, gracias a los esfuerzos de paliar su efecto mediante la implementación de seguros universales y las campañas educativas intensas que se continuarán, sin embargo la carga de vehículos nuevos y la falta de transporte público eficiente así como el no desarrollar al mismo tiempo el sistema vial no permite una disminución importante del riesgo en las vías. Los homicidios consecuencia de la inseguridad y la falta de oportunidades para la población en cuanto a empleo se mantendrá sin mayor crecimiento dependiendo de las políticas de productividad del país, que aunque al inicio de esta visión de futuro, no son favorables, pero dada la importante disponibilidad de recursos naturales y económicos del país, se conseguirá cuando menos su contención. La inmigración tendrá un rol negativo en este aspecto y al momento es un aspecto de riesgo que se propicia desde las políticas de estado vigentes.
8	Cáncer de cualquier origen, su incremento se relaciona con estilos de vida poco saludables, la manipulación de elementos peligrosos y el consumo de alimentos de toxicidad reconocida, que serán mas comunes en la creciente modernidad y aunque serán contenidos por el avance tecnológico, de todas maneras crearán una carga económica y de discapacidad así como en métodos de prevención, aunque con mejores resultados de sobrevivida a elevados costos para la población activa y los sistemas de seguridad social y medicina pública..
9	Embarazo y parto: los problemas de mortalidad materna y neonatal van a ser controlados por el manejo en el nivel primario de atención sin embargo los casos que requieren del concurso de alta tecnología provocarán elevados costos de intervención con buenos resultados pero focalizados a centros de excelencia que desafortunadamente no se desarrollarán ampliamente, mejorando los niveles

	actuales de mortalidad, morbilidad y sus secuelas cuando menos en un 40% de los niveles actuales, con la necesidad de inversiones para sofisticados centros de atención.
10	Alcohol, sin cambios y con expectativas de mejoramiento por la influencia educativa, pero con retrasos propios de la urbanización y nuevos medios de atracción de los grupos humanos que cada vez dedican mas atención a sus intereses individuales que privilegian el placer mediado por este elemento de conflicto (el alcohol), a lo que se suma el tradicional comportamiento de las comunidades menos urbanizadas o rurales en su afecto por el mismo elemento. La presencia de excedentes en los recursos económicos de los individuos, asegura negativamente la posibilidad del consumo de alcohol, tabaco y otros estupefacientes.
11	Desnutrición, Bajo Peso al Nacer y nacimientos prematuros, estos trastornos se nutren de las condiciones hostiles para un ambiente saludable en los hogares y la limitada disponibilidad de recursos ambientales-sanitarios- alimentarios, los mismos que provocan nacimientos prematuros, bajo peso al nacer, desnutrición calórico-proteica, que son el sustrato sobre el que se desarrollan con mayor intensidad las principales causas de mortalidad y morbilidad en desmedro de la calidad de vida especialmente en los mas vulnerables como son los niños y niñas menores de cinco años.
12	Respiratorios secundarios a las condiciones ambientales progresivamente nocivas por contaminación del aire, deforestación, consumo de inhalantes tóxicos como tabaco y otros de origen, al mismo tiempo los procesos epidémicos anuales de influenza y similares que actúan negativamente en las poblaciones de adultos mayores. Dada la globalización y el movimiento humano incesante e creciente este será un importante problema de salud pública que requerirá contención mediante el uso de antivirales y vacunas especialmente bajo la amenaza latente de la gripe aviar
13	Paludismo: es un aspecto puntual de reconocida importancia global y nacional, dada la resistencia de ciertas estirpes de plasmodios, que se mantendrá bajo control por la suficiente disponibilidad terapéutica pero, sin disminuir en su prevalencia. Se asocia con la amenaza de una epidemia de dengue hemorrágico, la misma que se presentará en variable intensidad con un importante número de

	casos, pero su mortalidad con seguridad será adecuadamente controlada dado el conocimiento disponible para su manejo, especialmente en ciudades como Guayaquil que presenta alrededor del 30% de su población sensibilizada por un primer episodio de dengue clásico.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Ministerio de Salud del Ecuador

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

1.1.1.1 Enfermedades más frecuentes en los adolescentes y jóvenes.

EMBARAZO EN ADOLESCENTES

El manejo inadecuado de la sexualidad en el hogar y en los centros educativos, unido al gafete de tabú de este tema en la sociedad ecuatoriana a más de la falta de base estadística que refleje la realidad de este problema. La alta tasa de embarazos en adolescentes si bien no es la más común, se relaciona directamente con la incidencia de este tipo de patologías por el impacto del entorno familiar de ambos jóvenes, pues es un problema de pareja.

ADICCIONES A LAS DROGAS

La búsqueda de aceptación en el grupo social hace que los adolescentes conduce a los jóvenes a conductas de riesgo para su salud, entre ellas el inicio temprano del consumo de alcohol, drogas legales (tabaco) e ilegales.

1.1.1.2 Enfermedades más frecuentes en adultos.

CARDIOVASCULARES.

Los malos hábitos de vida, el estrés al que está sometida la persona, la poca actividad física, el deficiente control de los parámetros vitales, hacen que esta causa aumente cada año. Estas enfermedades poco a poco superarán a las transmisibles, pues afectan a todos los grupos de edad, pero por lo que se ha observado, ya están azotando a los jóvenes que acarrean una serie de riesgos los cuales se materializan en factores predisponentes.

El envejecimiento de la población, por efecto de la edad, hace que se vuelvan estos problemas mucho más comunes y sean la primera causa de muerte en el Ecuador, por lo que esto se mantendrá y acentuará.

ENFERMEDADES CRONICAS (DIABETES, OBESIDAD).

Como se mencionó antes, las enfermedades crónicas afectarán a la mayoría de población que en el pasado tuvo los factores de riesgo y no los corrigió en su debido tiempo. Junto con esto, la ausencia de una conducta de promoción y prevención de la salud que todavía no tendrá el impulso necesario y será imposible valorar su impacto.

CANCER

Los factores genéticos, ambientales, de estilos de vida poco saludables (cigarrillo), la poca o nula detección oportuna que se hace, provocan un aumento de ciertos tipos de neoplasias. Se requiere que el tema del cáncer no sea exclusivo de SOLCA, sino que se vuelva una política de Estado, para su oportuna prevención, diagnóstico y tratamiento.

Sobre todo en el género femenino. Como se desprende de lo anterior, gran parte de los males considerados a “largo plazo” por el Ministerio de Salud, tienen su origen en los nuevos estilos de vida, a veces nocivos, que se están implantando en todas las sociedades modernas particularmente en las grandes urbes como Quito, donde la excesiva presión laboral y social, desencadena conductas autodestructivas como el consumo de sustancias nocivas para la salud, o donde lo acelerado del quehacer diario, fomenta el consumo de comidas poco saludables que a la larga generan los problemas sanitarios descritos anteriormente. El estrés que es fuente de falta del sentido del humor, irritabilidad, ira, ganas de llorar, problemas físicos, cansancio, dolores de cabeza, hipertensión, falta o exceso de apetito, estreñimientos o diarreas, calambres, interrupción de la menstruación, entre otros, se genera fundamentalmente, según Samuel Merlano, psicólogo clínico y orientador familiar⁴, de la mala

⁴ El Universo/2008/06/07/0001

alimentación, sobrecargo de trabajo, poco descanso, fumar o beber alcohol, conflictos internos, vacíos existenciales. En el Ecuador se considera que la incidencia de este mal entre la población ronda el 25 al 30%⁵.

Las políticas alimentarias del país no contemplan acciones para reducir el impacto del sobrepeso y la obesidad en la población ecuatoriana, no se han dispuesto medidas contra el excesivo consumo de cereales, azúcares, tubérculos y oleaginosas, que en total suman el 65% de la alimentación de los ecuatorianos, frente al 15% de frutas y el 20% de proteínas como carne, leche y huevos.

En Ecuador, el 17% de los niños tiene sobrepeso u obesidad, según un estudio realizado por el Ministerio de Salud en noviembre pasado en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. De adultos no se tienen datos actualizados. Investigaciones realizadas en el 2004 señalan que el 10% de ecuatorianos mayores de 20 años tiene obesidad y el 40% pre-obesidad. Sin embargo, endocrinólogos, cardiólogos y nutricionistas creen que las cifras van en aumento, especialmente por factores como el sedentarismo, la falta de actividades físicas y los malos hábitos alimenticios, sobre todo en países en vías de desarrollo como los latinoamericanos.

Bajo este contexto se hace necesario conocer la oferta sanitaria existente en el Ecuador y fundamentalmente en Quito, puesto que esto permitirá efectuar un bosquejo del ambiente en el cual la naciente empresa se desenvolverá:

Inicialmente debe establecerse que al igual que en todo el mundo, el presupuesto asignado a la salud en el país aumenta año a año, acorde a las afirmaciones hechas en el análisis de la panorámica de la salud a nivel mundial, el siguiente gráfico, cuya fuente proviene del Municipio de Quito da fe de ello:

⁵ <http://www.multimedios106>

Gráfico: No 1.1

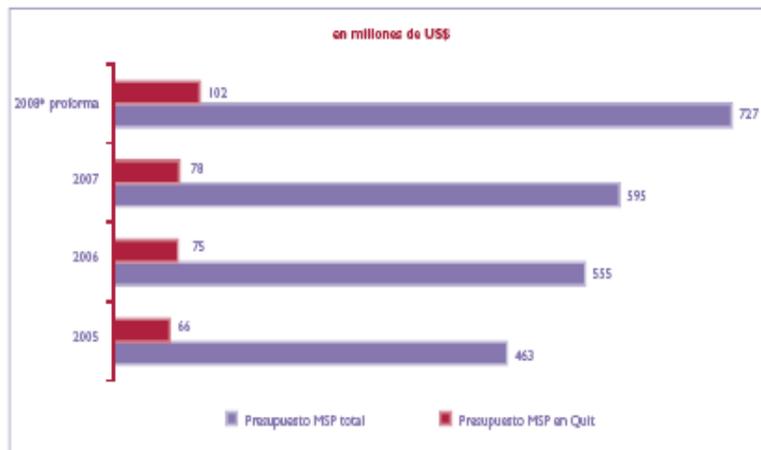


Fuente: Municipio de Quito

Elaboración: Proyecto de Salud de Altura – AÑO 2008

De este presupuesto, las asignaciones a la ciudad de Quito han ido evolucionando de acuerdo al siguiente gráfico:

Gráfico: No 1.2



Fuente: Municipio de Quito

Elaboración: Proyecto de Salud de Altura – AÑO 2008

Este presupuesto se distribuye entre las diferentes modalidades de atención médica pública de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla: No 1.2

Tipo	Número de unidades operativas	%	Población del cantón Quito cubierta	%
CS	13	3	869946	45.5
HB	21	6	18003	0.9
PS	21	6	1026	0.1
SCR	32	0	293933	15.4
SCU	75	6	728557	38.1
TOTAL	128	100	1911465	100%

Fuente: Ministerio de Salud del Ecuador

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Simbología:

CS = Centro de Salud

HB = Hospital Básico

PS = Puesto de Salud

SCR = Subcentro de Salud Rural

SCU = Subcentro de Salud Urbano

De estos datos se infiere que el gasto público en el área de salud en Quito está focalizado en el trabajo de la medicina correctiva, es decir, no existe mayor inversión en áreas de prevención de enfermedades, y con las perspectivas de las enfermedades a largo plazo mostradas en tabla 1.1, se puede afirmar que al menos desde el punto de vista público, la medicina preventiva y el mejoramiento de las condiciones de estilo de vida, fuente de muchos de los males descritos, nos son atacados desde ningún ángulo, aparte de las campañas de publicidad masivas en medios de comunicación que dado el incremento de estos problemas sanitarios parecen no ser muy efectivas.

En respuesta a estas alarmantes estadísticas han surgido una serie de centros de salud alternativos para hacer frente a las enfermedades llamadas “del milenio”, tan solo en Quito están registradas 107 empresas privadas⁶ cuya área de acción es la salud y se concentran fundamentalmente en el área preventiva.

Debe definirse entonces que se entiende por servicio de salud preventiva y correctiva dentro de este informe, se define al servicio de salud correctiva al ofrecido fundamentalmente por hospitales públicos y privados y las clínicas, es decir, la “entrega de su servicio” se efectúa cuando la enfermedad o el mal que aqueja al paciente ya se ha manifestado, es decir; no se enfoca el servicio en “evitar” que el mal se presente sino en atacarlo.

El servicio de salud preventiva se refiere especialmente a las instituciones, sobre todo privadas, que han surgido en respuesta a la necesidad de atacar el problema sanitario antes de que este se manifieste, es decir, el ataque frontal a las causas de las enfermedades mencionadas en la tabla 1.1, que tienen relación directa con los hábitos nocivos de vida, los estilos de vida no saludables.

Cabe mencionar que si bien hospitales y clínicas privados o públicos tienen áreas de salud preventiva equipadas, “el fuerte” de estas es la salud correctiva. El hecho de que en la prevención está la tendencia de la medicina moderna, hecho avalado incluso por la OMS como se describió en el epígrafe dedicado a analizar el panorama de la salud en el mundo contemporáneo, y que la inversión pública en este sentido es prácticamente nula, como se observa en la tabla 1.2 aún cuando ha aumentado el presupuesto asignado a la salud es la razón fundamental por la cual han surgido una gran cantidad de centros de salud alternativa cimentadas en la prevención antes que en la corrección.

Deben definirse entonces que tipos de alternativas de salud preventiva se ofertan en el mercado.

Las clínicas particulares y hospitales privados fundamentan su oferta en la medicina correctiva, como se dijo anteriormente, sin embargo, tienen abiertos servicios de

⁶ Superintendencia de Compañías del Ecuador

consulta y asesoría en temas relacionados a la alimentación sana, y a estilos de vida saludables, servicios psicológicos para manejar los altos niveles de tensión, fruto del quehacer diario y fuente de innumerables males, en este grupo se pueden añadir instituciones que ofrece servicios psicológicos especializados, oftalmológicos, de otorrinolaringología, de cirugía estética, centros especializados en la disminución del peso, el cuidado del cabello, entre otras alternativas, que se incluyen aquí porque son fuente de autoestima para el individuo.

Han proliferado entidades encargadas de la distribución de servicios de salud, correctivos y preventivos, que se encargan de generar un “portafolio de servicios” entre estos se destacan:

Los Seguros privados

El seguro de salud es un acuerdo entre el beneficiario y la compañía de seguros. La póliza hace una lista de un paquete de beneficios médicos tales como pruebas, medicamentos y servicios de tratamiento. La compañía de seguro se compromete a cubrir el costo de ciertos beneficios que están anotados en su póliza. Estos son los llamados "servicios cubiertos".

La póliza también tiene una lista de los tipos de servicios que no están cubiertos por su compañía de seguro. El beneficiario tiene que pagar por cualquier cuidado médico que reciba que no esté cubierto.

Únicamente pueden actuar como aseguradores las sociedades anónimas, las cooperativas y las sociedades de seguros mutuos. También puede asegurar el Estado.

Las aseguradoras deben ser autorizadas para funcionar por la Superintendencia de Seguros de la Nación. Esta institución las fiscaliza, establece las condiciones de las pólizas y monto de las primas, determina las inversiones y reservas que deben efectuar y controla su administración y situación económica y financiera.

La ley distingue las personas del tomador del seguro, del asegurado y del beneficiario.

- El tomador del seguro es la persona que celebra el contrato.
- El asegurado es el titular del interés asegurable.

- El beneficiario es el que percibirá la indemnización.

El tomador se diferencia del asegurado cuando estipula el seguro por cuenta de un tercero o por cuenta "de quien corresponda".

Por su parte, el asegurado y beneficiario generalmente coinciden. Se separan por ejemplo en los seguros de vida, cuando se asegura la propia vida en beneficio de otra persona.

La póliza: Es el instrumento escrito en el cual constan las condiciones del contrato. Aunque no es indispensable para que exista el contrato, la práctica aseguradora la ha impuesto sin excepciones. Puede emitirse a la orden o al portador, salvo en los seguros de personas, en que debe ser nominativa.

El texto es, en general, uniforme para los distintos tipos de seguros. Las cláusulas adicionales y especiales y las modificaciones al contenido de la póliza se denominan endosos y se redactan en hoja separada, que se adhiere a aquella, en el caso de los seguros médicos es aquí donde se especifican los servicios cubiertos y las condiciones de pago del seguro que generalmente son contra entrega de la documentación por parte del asegurado.

Si el plazo del contrato no está determinado en el contrato, se presume que es de un año, salvo que por la naturaleza del riesgo la prima se calcule por un tiempo distinto. Las obligaciones del asegurador comienzan a las doce horas del día establecido y terminan a las doce horas del último día de plazo.

A pesar del plazo pactado, cualquiera de las partes puede rescindir el contrato antes de su vencimiento, con reintegro al tomador de la prima proporcional por el plazo no corrido.

La medicina prepagada

Es un sistema de financiamiento que ofrece la posibilidad de acceder a servicios integrales de calidad a bajo costo con énfasis en la atención preventiva y correctiva de primer nivel, es decir, no incluye intervenciones quirúrgicas.

Se caracteriza por no estar basada en los principios de solidaridad. Por el contrario, el fundamento es que cada uno recibe en proporción a los aportes realizados. Por ejemplo, El que paga mensualmente US\$ 480 y el que cotiza sólo US\$ 18 tienen derecho a sistemas radicalmente opuestos en términos de cubrimiento y calidad.

La Medicina Prepagada no funciona desde el punto de vista legal como un sistema de seguridad social, sino como un contrato de aseguramiento. En este sentido, los usuarios determinan los grados de cobertura y los tipos de beneficios para el afiliado individual o para el afiliado y su grupo familiar.

Los seguros privados y de medicina prepagada han proliferado, en Quito existen registradas 30 empresas de este tipo, estas instituciones agrupan a una serie de empresas de salud privada pero con la característica de que el usuario corre con los riesgos financieros asociados a la operación del seguro, es decir, debe cubrir los gastos de su bolsillo y realizar el trámite posterior para el reembolso que no siempre es total, esto limita la acción de la salud preventiva que, como se puede inferir de párrafos anteriores es lo ideal para el usuario, puesto que este percibe el servicio como algo a lo que debe acudir en caso exclusivo de que la necesidad se presente.

Todas las empresas que como se anotó antes, están participando del mercado de los servicios de salud, tienen una ingente competencia, por eso la idea de asociarlas a través de un sistema de salud donde básicamente es la institución de salud preventiva sea la que corre el riesgo, puesto que esta espera al final del mes para cobrar los honorarios a través del rol de pagos del cliente, es una buena iniciativa para mejorar el estilo de vida de los individuos.

En este sentido el presente proyecto pretende agrupar a instituciones oftalmológicas, de otorrinolaringología, de cuidado del peso, de nutrición, entre otras mencionadas anteriormente, es decir, cuyo campo de acción se concentra en el área de la salud preventiva, no correctiva y que funcionando de forma individual tienen mercado de nicho, es decir, su target es específico de ciertos segmentos de la población, y no cuentan con sistemas de promoción de sus servicios eficientes a pesar de que su oferta es interesante.

En este sentido la idea de la tarjeta de salud, daría al beneficiario la posibilidad de acceder a servicios médicos cuyo énfasis se encuentra en la adquisición de hábitos de estilo de vida saludables o del cuidado personal de áreas que debido fundamentalmente a costos el individuo tiende a ignorar como el cuidado de su visión o de sus oídos, su peso o su apariencia o su psiquis, que inciden notoriamente en la forma en que el sujeto se percibe a si mismo y por ende en su autoestima y productividad, las áreas cubiertas mediante este sistema serían una zona “descuidada” por los servicios de seguro o medicina prepagada existentes y, dado que el costo de este tipo de servicios se lo puede descontar directamente vía rol de pagos, le provee al beneficiario de una alternativa para “no sentir” estos gastos que van en beneficio suyo y de las empresas participantes.

1.2 Problema de investigación

Básicamente el problema que se pretende solucionar tiene que ver con la ineficiencia de los sistemas de seguridad de salud prepagada, que generan desconfianza al interior del público puesto que se los relaciona solamente con la idea del lucro económico, esta desconfianza impide que los consumidores se beneficien de las ventajas que les puede brindar la salud preventiva e impide que empresas relacionadas con la salud puedan posicionarse adecuadamente en un mercado cada vez más numeroso y por ende no estén en capacidad de ampliar o difundir su gama de servicios, más allá de que esta sea muy buena.

Ser parte bajo el supuesto de que si las diferentes entidades de salud deciden asociarse para complementar sus servicios, la empresa comercializadora de la tarjeta puede “ofrecer” los mismos a las diferentes entidades públicas o privadas como un nuevo sistema de seguridad, en este sistema el usuario del servicio, paga sus cuentas al final de un período establecido y vía descuento directo del rol de pagos, de modo que es más fácil para él optar por servicios médicos preventivos y no solo correctivos, de modo que al final su propio estado de salud represente un ahorro a la larga.

En este sentido se pretende efectuar una investigación profunda acerca del mercado de los servicios de salud y un análisis de la factibilidad de la comercialización de una tarjeta de salud con las características semejantes a las descritas.

1.3. Justificación

El ritmo de vida actual presentan grandes exigencias para los miembros productivos de la sociedad, acarreado por lo tanto una gran presión sobre los hombros de aquellos que son sostén de su familia, inician una carrera profesional y otros, esto trae como consecuencia afecciones a la salud física y mental relacionadas con los altos niveles de estrés a los que los individuos están sujetos, la ausencia de tiempo, dinero o conocimiento de la existencia de centros de salud especializados, provoca que la gran mayoría de personas se abstengan de realizarse chequeos periódicos preventivos que evitarían problemas de salud más graves posteriores, poniendo en riesgo su seguridad y la de aquellos que están en relación de dependencia directa. Desde el punto de vista empresarial, un empleado enfermo o disminuido, no rinde al 100% de sus capacidades, lo cual es una desventaja competitiva para la organización.

En el Ecuador, particularmente en los grandes centros urbanos, han proliferado una serie de empresas relacionadas con los aspectos de la salud en innumerables géneros, hay centros oftalmológicos, dermatológicos, clínicas, centros de adelgazamiento, de nutrición, gimnasios y demás, todos ellos compitiendo por un mercado que aunque está en franco crecimiento dada las tendencias de estilo de vida actual, se está saturando de oferta de modo que exige una gran creatividad a sus directivos para participar de él, en este sentido, cualquier ventaja competitiva que puedan lograr estas nacientes empresas es invaluable, aún cuando en cierto modo deban ceder ante ciertas pretensiones sus propietarios o demorar la obtención de la rentabilidad meta.

Una alternativa que se ha desarrollado para afrontar el reto de satisfacer la necesidad de salud de la población, ha sido la creación de seguros médicos con una serie de características, en general, estos seguros ofrecen servicios integrales, asociando una serie de centros de salud de diferentes tipos dentro de una alianza estratégica que les brinde ventajas frente a los competidores, se ofertan bajo diferentes tácticas, todos alguna vez recibieron una tarjeta de seguro en la matrícula de la universidad o han recibido alguna visita de empresas como Ecuasanitas y otras, estas opciones de mercadeo son interesantes dada la desconfianza que despierta en el público el sistema de seguridad social estatal y la percepción de la población respecto a que este no es un sistema preventivo sino más bien correctivo.

Pero no debe perderse de vista que los seguros médicos son empresas que subcontratan otras empresas, es decir; las aseguradoras corren con los gastos médicos del beneficiario siempre y cuando este haya justificado mediante facturas y otros documentos su uso, además, el usuario debe poseer la cantidad de dinero necesaria para subvencionarse la atención mientras el seguro le acepta los papeles y procede al reembolso, si este se justifica, es decir; todo se convierte en un continuo ir y venir del usuario de los lugares donde recibe la atención médica hacia la aseguradora y siempre con la percepción de que es posible que el seguro no le apruebe sus documentos por alguna razón, en esta forma de organizar los servicios médicos, no son las instituciones de salud la que corren el riesgo financiero, al final de cuentas a ellas les pagan directamente, tampoco el seguro, ellos solo proceden a un reembolso, sino el usuario quien percibe que es posible que todos los pagos mensuales que realizó por asegurarse es posible que no se recuperen ante una necesidad real, esto desemboca en la reticencia del consumidor común a asegurarse, y si lo hace, la gran mayoría usa los beneficios de forma muy limitada, lo cual convierte a esto en un negocio redondo para las aseguradoras, pero malo para las instituciones de salud y los beneficiarios puesto que al acudir este muy eventualmente o nunca, a la institución no le sirve de nada ofrecer el descuento por pertenecer a la red de aseguradoras, peor es la situación para el cliente el cual al no realizarse chequeos preventivos o mejorar su calidad de vida puede llegar a comprometer su salud y esto a la larga es mucho más costoso.

Sumado a todo esto, la oferta ofrecida por las aseguradoras no incluye medicina no tradicional, es decir; hay clínicas y demás, pero en no existe un nutricionista en el directorio, o un centro oftalmológico especializado, entidades para bajar de peso, entre otros tipo de medicina no tradicional, que sirven para mejorar la calidad de vida de las personas y a la larga favorecer su salud a través de la prevención, esto debido a los factores mencionados con anterioridad, o sea, todos quisiéramos acudir a un nutricionista que organice nuestra forma de alimentarnos, o a un centro especializado en bajar de peso, o efectuarnos chequeos periódicos de la vista, la dentadura o médico general, pero muy pocos cuentan con efectivo para hacerlo, sin embargo si existen los medios para pagar las “cuotitas” del celular, o la PC, entre otros, ¿cuál es la diferencia?¿ Porqué si estamos dispuestos en invertir en algo que es posible que

nos roben en un mes y no en la salud?, la respuesta es simple, los pagos “no se sienten”, en este sentido, constituye un esfuerzo interesante el intentar llegar a un mercado emergente, la idea de constituir una empresa que “coordine y comercialice” los esfuerzos de las instituciones de salud las cuales correrían el riesgo ante la perspectiva de un mercado potencial muy grande, es decir; empresas dispuestas a esperar que el pago por sus servicios se de al final del mes por medio del rol de pagos del beneficiario y con un programa de cuotas, si las cosas se plantean de este modo, se abre un abanico de posibilidades, podría constituirse un grupo de instituciones de salud tradicionales y no tradicionales, de medicina preventiva o no, la empresa que se constituirá se encargará de efectuar la comercialización a nivel de empresas de una tarjeta de salud en la cual el usuario tendría un límite de “crédito”, los pagos se los realizaría a través del rol y se distribuiría el porcentaje correspondiente a cada institución a la cual el usuario acudió y, a pesar de que es la institución médica la que corre el riesgo financiero puesto que no percibe el pago por su servicio a la entrega del mismo, el mercado que se le abre es tan amplio que vale la pena el riesgo mencionado, desde el punto de vista del usuario, este tendría acceso a servicios de los cuales se priva actualmente y mejoraría su estilo de vida y por lo tanto su salud, se fortalecería la confianza en sí mismo entre otras ventajas, además la posibilidad de que el dinero se le descuenta vía rol y la tarjeta tenga claros los límites, cuotas y plazos, le ayudará a planificar el gasto.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar el estudio de factibilidad para la comercialización de una tarjeta de crédito de un sistema de salud integral en empresas del sector centro-norte de Quito.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar una segmentación de mercado para determinar el nicho de mercado objetivo sobre el cual efectuar el muestreo y la investigación de mercado y fijar la demanda probable por la tarjeta de crédito en las empresas del sector centro-norte de Quito.

- Realizar un análisis de la competencia y de los productos sustitutos si los hubiere en el mercado, para determinar las falencias en los sistemas existentes en el medio y las características percibidas como “deseables” en el producto de parte del potencial mercado.
- Determinar si el proyecto es viable o no y hacer uso de herramientas de marketing para el diseño de las estrategias que harían al producto competitivo.
- Realizar un estudio técnico financiero que facilite la confección de un presupuesto de inversiones a través de una proyección de ventas y gastos.

1.4.3 Resultados y metas

1.4.3.1 METAS

Definen los resultados finales que la misión desea alcanzar para llenar las necesidades de los grupos de interés de la organización o del programa⁷.

Las metas están orientadas hacia logros concretos y explícitos y se apoyan en una serie de objetivos.

1.4.3.2 RESULTADOS

Los resultados son los productos efectivos de las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos, lo importante de ellos es determinar si estos productos son o no son deseados, en este sentido es importante consultar siempre a la brújula que motiva la acción, para disminuir conflictos entre objetivos y resultados, hay que descubrir las áreas que generan las ganancias; para que permitan encontrar los factores del éxito. Antes de fijar los objetivos hay que identificar los factores del alto rendimiento: diagnóstico, tratamiento, relación de confianza, selección de clientes, recursos y procesos para atenderlo. Solo entonces se puede formular los resultados esperados y buscar con ellos un grado creciente de perfeccionamiento. Para lograrlo, se deben

⁷ BERNAL, César Augusto, *Investigación Científica*,

ejecutar tareas conducentes y controlar su cumplimiento, es decir, en el proceso de obtención y manejo de resultados prima la retroalimentación.

Bajo este contexto, no es dable resolver problemas corrigiendo productos defectuosos puesto que se mantienen los procesos que los producen, a la larga los procesos se deterioran y los inconvenientes crecen, creando problemas mayores. Se trata de analizar las situaciones para encarar soluciones y planes que lleguen al fondo de la cuestión, sin aplicar parches que atacan el síntoma para que el mal se manifieste luego como un daño más grave. La retroalimentación mencionada se necesita para mejorar los procesos.

Detrás de los fracasos, se ocultan los procesos defectuosos que los provocan y se comen el tiempo libre que podría emplearse hacia labores altamente productivas.

1.5 Metodología

1.5.1 Diseño de la Investigación.

El método científico a utilizar será descriptivo, puesto que se describirá el entorno de la empresa y todas las características que pueden afectar a la misma y se efectuará una investigación de mercados que permita extraer datos del mercado, para comprobar las hipótesis de la investigación planteadas, aunque no es posible modificar las características del mercado.

1.5.2 Métodos de Investigación

El método de investigación será:

- *Método inductivo*: que parte del caso particular y emite conclusiones generales, puesto que se establecerán las percepciones de una porción del mercado (muestra), y las conclusiones obtenidas serán aplicadas a la totalidad del mismo.

- *Método Exploratorio.* Debido a que a través de este método se bosquejará un entorno que facilite la extracción de las características competitivas de la empresa.

1.5.3 Procedimiento de la Investigación

El procedimiento que se llevará a cabo será el siguiente:

1. Análisis del entorno de la empresa.
2. Segmentación del mercado
3. Diseño de la encuesta
4. Aplicación de la encuesta a la muestra diseñada (minoristas)
5. Extracción de la información a través de técnicas estadísticas
6. Análisis de los resultados
7. Aplicación de la entrevista a la muestra diseñada (mayoristas)
8. Extracción de la información a través de técnicas estadísticas
9. Análisis de los resultados

1.5.4 Técnicas de Recolección de la Información

Las técnicas que se usarán para la recolección de datos en la investigación científica serán las siguientes:

1. Observación ya que permite obtener información real de las características de un fenómeno social a través de la observación y comprensión del entorno.
2. Encuesta que permite obtener información directa aplicando un cuestionario a las personas miembros del mercado meta.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Objetivos específicos del estudio de mercado

- Dimensionar el mercado a través de una segmentación y seleccionar el mercado meta de la empresa.
- Determinar las percepciones de la población objetivo respecto a las características ideales del producto.
- Diseñar la el producto ofertado.
- Determinar las características de la competencia.

2.2 Descripción del producto

Nuestro producto es lanzar al mercado una tarjeta de sistema de salud integrada corporativa para los trabajadores de diversas empresas ofreciendo un sistema de salud que mejore la calidad de vida de los beneficiarios de forma tangible, éstas tarjetas serán utilizadas en los centros asociados, por el titular o cualquier familiar directo del mismo y los costos de los servicios se descontarán de forma directa del rol de pagos con un cupo proporcional

2.3 Análisis de la competencia

La competencia de la empresa la constituye los seguros médicos privados y de medicina pre-pagada vigentes en Quito, de acuerdo a La Superintendencia de Compañías, las empresas que ofrecen servicios que podrían afectar la demanda de la futura empresa son las siguientes:

Tabla 2.1
Empresas de seguros privadas

Aseguradora	Tipo de seguro
ACE	Enfermedades Graves Muerte Accidental Rentas por Hospitalización
AIG METROPOLITANA	NO SEGURO MEDICO
ALIANZA	Accidentes personales
ASEGURADORA DEL SUR	Accidentes personales
ATLAS	Accidentes personales Asistencia médica Vida en grupo
BALBOA	NO SEGURO MEDICO
BMI	Gastos Médicos Mayores Seguros de Vida Accidentes Personales Asistencia Médica
BOLIVAR	Accidentes personales
BUPA	NO SEGURO MEDICO
CENTRO SEGUROS	Vida Accidentes personales Enfermedad
CERVANTES	Vida Accidentes personales Enfermedad
COLON	NO SEGURO MEDICO
COLONIAL	Personal
COLVIDA	NO SEGURO MEDICO
CONDOR	Accidentes Personales

CONFIANZA	NO SEGURO MEDICO
COOPSEGUROS	NO SEGURO MEDICO
ECUATORIANO SUIZA	Accidentes Individuales Vida Grupo e Individual
EL FENIX	Accidentes Personales
EQUINOCCIAL	Accidentes Personales
EQUIVIDA	Seguro de Vida Vida Deudores Accidentes Personales Seguro Dental
FILANSEGUROS	NO SEGURO MEDICO
GENERALI	Vida Individual Vida en Grupo Accidentes Personales Asistencia Médica
HISPANA	Vida Plus Vida Mía Accidentes Personales
INTEROCEANICA	NO SEGURO MEDICO
LA UNION	NO SEGURO MEDICO
MEMOSER	NO SEGURO MEDICO
MAFRE	NO SEGURO MEDICO
OLYMPUS	NO SEGURO MEDICO
ORIENTE	Accidentes Personales
PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	NO SEGURO MEDICO
PANAMERICANA DEL ECUADOR	Vida individual Vida en grupo Accidentes personales
PORVENIR	NO SEGURO MEDICO

PRIMMA	Seguro de Accidentes Seguros de Vida
RIO GUAYAS	NO SEGURO MEDICO
ROCAFUERTE	Vidas y Asistencia Médica
SEGUROS DEL PICHINCHA	Gastos Médicos por accidente
SEGUROS UNIDOS	NO SEGURO MEDICO
SUCRE	NO SEGURO MEDICO
SUD AMERICA	NO SEGURO MEDICO
SUL AMERICA	Vida Accidentes Personales Planes de Hospitalización y Cirugía
SWEADEN	NO SEGURO MEDICO
TOPSEG	NO SEGURO MEDICO
VAZ SEGUROS S.A.	Accidentes Personales

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Todo este grupo constituye la competencia de la empresa, aunque cabe decir que dada la alta diferenciación del producto ofrecido; la competencia proviene de empresas que pueden ofertar productos sustitutos que de alguna manera serían consumidos por el público objetivo si se percibe que el costo del servicio ofertado no se justifica plenamente.

2.3.1 Principales competidores

Se define como competencia directa de la empresa a todas las aseguradoras cuya área de acción es Quito que cuenten entre sus servicios con atención médica pre-pagada o atención médica en general; bajo este contexto, si se depura la lista anterior; la competencia directa de la empresa se definirá como sigue:

Tabla 2.2

Empresas de seguros privadas

Aseguradora	Tipo de seguro
ATLAS	Accidentes personales Asistencia médica Vida en grupo
BMI	Gastos Médicos Mayores Seguros de Vida Accidentes Personales Asistencia Médica
CENTRO SEGUROS	Vida Accidentes personales Enfermedad
CERVANTES	Vida Accidentes personales Enfermedad
ECUATORIANO SUIZA	Accidentes Individuales Vida Grupo e Individual
EQUIVIDA	Seguro de Vida Vida Deudores Accidentes Personales Seguro Dental Asistencia Médica
HISPANA	Vida Plus Vida Mía Accidentes Personales

PANAMERICANA DEL ECUADOR	Vida individual Vida en grupo Accidentes personales
ROCAFUERTE	Vidas y Asistencia Médica
SEGUROS DEL PICHINCHA	Gastos Médicos por accidente
SUL AMERICA	Vida Accidentes Personales Planes de Hospitalización y Cirugía

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Si se toma en cuenta que competencia directa son aquellas empresas que ofertan productos similares o que participen del mercado objetivo de la empresa en cuestión con posibilidades de afectar la demanda de la empresa, entonces la tabla anterior muestra a todas las compañías de seguros que a pesar de que no tienen productos similares al que se ofertará, podrían reaccionar si detectan una disminución en sus ventas o perciben un movimiento de su mercado en la dirección del producto a ofertar.

2.3.2 Características del producto

El producto se caracterizará por constituirse en una alternativa de salud con pos pago a través de descuento directo vía rol de pagos mediante convenio con la empresa donde el beneficiario de la tarjeta presta sus servicios, la meta es agrupar una serie de empresas de medicina y salud alternativa y preventiva, que le permita al asegurado tener acceso a servicios médicos no considerados fundamentales pero cuyo adecuado uso podría evitar al usuario afecciones mayores a futuro.

En este sentido se planea elaborar un producto en el cual se agrupen diferentes entidades de salud alternativa preventiva, donde el usuario pueda participar y realizar el pago correspondiente al fin del mes, los centros relacionados serán del siguiente tipo:

- Centros de nutrición
- Spa
- Centros Odontológicos
- Centros oftalmológicos
- Laboratorios
- Centro de cirugía estética
- Centros de control de peso

Este tipo de instituciones son de salud preventiva y básicamente se especializan en ofrecer servicios de cuidado personal para las personas, que no tienen nada que ver con emergencias médicas, de modo que sus costos pueden ser contemplados dentro del plan de pago vía descuento al rol; los centros que se asocian a la propuesta básicamente están dispuestos a esperar hasta el fin de mes para cobrar las facturas, estas se cobran directamente a la empresa motivo del presente estudio, que sirve de nexo entre la empresa donde labora el asociado y la empresa que provee el servicio, así no se pierde el control del canal y el proveedor no tiene mucho poder de negociación puesto que se le está “brindando” la posibilidad de formar parte de la cadena de valor de un producto altamente diferenciado y que con una adecuada estrategia de marketing podría generar un incremento significativo de sus clientes.

Las características de los proveedores del servicio serán:

Infraestructura adecuada al servicio a ofrecer inspeccionada por un representante de la empresa: no debe olvidarse que los proveedores son la imagen de la empresa al público, estos deben estar adecuadamente equipados.

Orientación del servicio hacia el cliente: se debe partir como base que los proveedores están para “servir” al cliente, esto implica que debe haber una predisposición del mismo a ajustar sus horarios y otros factores que le dan valor al producto a las necesidades del cliente.

Empresas medianas para las cuales el aporte de la empresa en volumen de trabajo pueda ser significativo: no debe olvidarse que el proveedor siempre debe “percibir”

que se le está dando una oportunidad, si la empresa es demasiado grande podría tener un poder de negociación que entorpecería la operación de la empresa.

Ubicación: las empresas deben localizarse en diferentes puntos de la ciudad, no se trabajará con dos empresas que ofrezcan el mismo producto y se encuentren más o menos en el mismo sector porque podrían generar una competencia que deteriore las relaciones al interior del canal, se establece como parámetro que no pueden estar dos proveedores del mismo servicio en cinco kilómetros a la redonda; a pesar de que inicialmente no se contará con muchos asociados, vale la pena establecer parámetros de selección.

Centros de salud Asociados

Una vez establecidos estos lineamientos, las empresas que están interesadas en formar parte de la cadena de valor son las siguientes:

Tabla 2.3

Centros de Salud Asociados

TIPO	NOMBRE	SECTOR	RESPONSABLE
Nutricionista	Asesoría nutricional	Cordero E939 y 6 de Diciembre CENTRO-NORTE	Dra. Loli Robalino
Nutricionista	NUTRIHELP	Plaza Moderna y Cumbayá	Lcda. María Soledad De La Torre
Nutricionista	NUTRI STETIC	Pedro de Alfaro E 231 Villa Flora	Dra. Gabriela Loza
Nutricionista	SALUD Y VIDA	Grecia N 32-221 y República	Dra. Ángela Gómez
SPA	BAMBÚ SPA	Av. J.F. Kennedy 1934 100 mts al norte del	

		Condado Shopping	
SPA	STAMPA SPA	San Rafael	
SPA	CURVES	Villa Flora	
SPA	VENTURA FITNESS CLUB	Via Interoceánica Km 141 - 2	
ODONTÓLOGOS	DENTIMAGEN	Av. Brasil N42-85 y Mariano Echeverría	Dra. Norma Campuzano
ODONTÓLOGOS	DENTAL VALLE	García Moreno y Juan Montalvo	Dr. Alberto Reyes
ODONTÓLOGOS	O. INFANTIL	Redondel de la Villa Flora frente al Santa María	Dra. María Elena Silva Rojas
ODONTÓLOGOS	DENTAL GROUP	Cumbayá	Dra. Larco María Fernanda
OFTALMÓLOGOS	VITREO RETINOLOGO	Av. Mariana de Jesús y Occidental	Dr. Almeida Montero Alfonso
OFTALMÓLOGOS	OFTAMOVALLES	Av. Interoceánica Cumbayá	Dr. Gustavo Baquero R.
OFTALMÓLOGOS	RETINA Y VITREO	Versalles 731 y Pérez Guerrero	Dr. Velasteguí Camorali Esteban
LABORATORIOS	ALFA LABORATORIOS	9 de Octubre y ed. Salazar Barba	
LABORATORIOS	PAZMIÑO Y NARVAEZ	Clínica Primavera	
LABORATORIOS	VALLALAB LABORATORIO	Av. Alonso de Angulo Oe1-25 y Maldonado	
LABORATORIOS	LABORATORIO FLEXITE	Santiago 323 y Manuel Larrea	
CIRUGIA ESTETICA	STETICUS	Ulloa 3412 y Av. República esq.	Dr. Santiago Pesantes

CIRUGIA ESTETICA	REDUX	Alonso de Angulo 127 y Cristóbal Tenorio Esq.	Dra. Victoria P{erez
CIRUGIA ESTETICA	NOVACLINICA SANTA CECILIA	Hospital de los Valles	Dr. Sergio Vallejo Rojas

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Cabe recalcar que estas instituciones son las que inicialmente están consideradas para formar parte del canal de distribución de la empresa, esta base se puede ir incrementando para aumentar la oferta de servicios de la empresa y complementando el producto, siempre se tiene pendiente que el proveedor debe percibir a la empresa como una oportunidad de llegar con su producto a diferentes empresas, de ampliar su público objetivo; de este modo se garantiza que su aporte a la cadena de labor se produzca con alta calidad.

2.4 Diferenciación del producto

En base a lo descrito anteriormente se puede notar que no existe una oferta de servicios similar a la propuesta en el presente estudio en el mercado, puesto que los seguros tradicionales se han concentrado en la oferta de servicios de salud fundamentalmente correctivo, mientras que la empresa agrupa una serie de centros especializados en la salud preventiva y en el estilo de vida del individuo, esta característica también permite estructurar una oferta en la que se pueda efectuar el cobro mediante descuento del rol de pagos, porque los costos son bajos en relación con los ocasionados en cirugías mayores.

2.5 Estudio de mercado

Una vez estructurado el ambiente competitivo de la empresa y las características del producto a ofertar, se lleva a cabo la investigación de mercado para determinar la percepción respecto al producto del público objetivo y por ende las posibilidades de

generar demanda de la empresa. Con este fin se efectúa el proceso de segmentación de mercado y selección del mercado objetivo.

2.5.1 Segmentación del mercado

El mercado se dividirá en:

Segmentación demográfica

Edad

- Niños
- Adolescentes
- Jóvenes adultos
- Adultos mayores

Estatus laboral

- Desempleado
- Subempleado
- Empleado público
- Empleado privado

Ciclo de vida familiar

- Soltero vive con los padres
- Soltero vive solo
- Soltero con hijos
- Casado sin hijos
- Casado con hijos

- Divorciado
- Viudo

2.5.2 *Mercado objetivo*

Una vez segmentado el mercado de acuerdo al interés de la empresa, el mercado objetivo se selecciona como sigue:

Jóvenes adultos y adultos mayores; empleados privados, solteros en cualquier situación o casados con o sin hijos, divorciados.

2.5.3 *Tamaño de la muestra*

Una vez segmentado el mercado, se dimensiona al público objetivo entre los empleados privados en Quito; en el Ecuador existe una Población económicamente Activa de 4'585.575⁸, de estos el 20% concentrado en Quito de acuerdo a la misma publicación, 917115 personas de estos el 46%⁹ tienen empleo, o sea: $917115 \times 0.46 = 421873$, de los cuales hay 260000 empleados públicos aproximadamente según la SENRES, esto implica que el mercado objetivo de la empresa es de $421873 - 260000 = 161873$

Debido a esto se aplica la fórmula para obtener el tamaño de la muestra como sigue:

Formula:

$$n = \frac{N \cdot v \cdot z^2}{(N-1) E^2 + v \cdot z^2}$$

⁸ Vásquez Lola y Napoleón Saltos, Ecuador Su Realidad, 2008

⁹ www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId

Datos:

n=?

$v^2 = pxq=0.25$ (50% éxito y 50% fracaso)

$z^2 = 98\%$ de confianza= $(1.96)^2$

E = 8% (0.08)

N = 161873

$$n = \frac{161873 \times 0.25 \times 1.96^2}{(161873-1) \times 0.08^2 + 0.25 \times 1.96^2}$$

n = 150 encuestas

2.5.4 Investigación del mercado

2.5.4.1 Interrogantes a responder

Se busca determinar a través de la investigación de mercado, la percepción deseada del producto por parte del público objetivo y otros parámetros para definir el mix de marketing a aplicar y establecer la demanda probable de la empresa.

Formato de la encuesta y diseño de la investigación

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Nombre: _____
Fecha: _____
Edad: _____
Género: _____
Estado Civil: _____

Marque con una X

1) ¿Visita usted centros de salud preventiva como centros de nutrición, oftalmológicos, odontológica, psicológica, entre otros?

- a) Regularmente _____
b) Solo cuando hay necesidad _____
c) Nunca _____

2) ¿Sabía usted que los médicos aconsejan realizar mínimo 2 chequeos de salud al año?

SI ____
NO ____

3) ¿Con que regularidad se realiza un chequeo de salud?

- Cada año _____
Cada 2 años _____
Cada 5 años _____
Nunca _____

4) ¿Considera que lleva un estilo de vida saludable?

SI ____
NO ____

5) Si pudiera recibir asesoría en salud, ¿de que tipo sería? (más de una respuesta es posible)

- Nutrición _____
Estética _____
Oftalmológica _____
Odontológica _____
Medicina General _____
Psicológica _____
Bioenergéticos _____
Otras (escriba de que tipo) _____

6) ¿Accedería Usted acudir a un centro especializado en Servicios Médicos, mediante el cual puedan acceder todos sus familiares consanguíneos y que el pago de los mismos fueran descontados vía rol de pagos?

SI ___
NO ___

7) ¿Considera usted una buena idea tener una tarjeta mediante la cual usted se dirige al centro de salud asociado y solicita los servicios para pagarlo después?

SI ___
NO ___

8) ¿Se asociaría a un sistema de salud pospago de estas características?

SI ___
NO ___

9) ¿De las opciones que están a continuación, cual de ellas considera que podría invertir al mes en salud preventiva?

20 a 50 USD _____

50 a 80 USD _____

80 a 110 USD _____

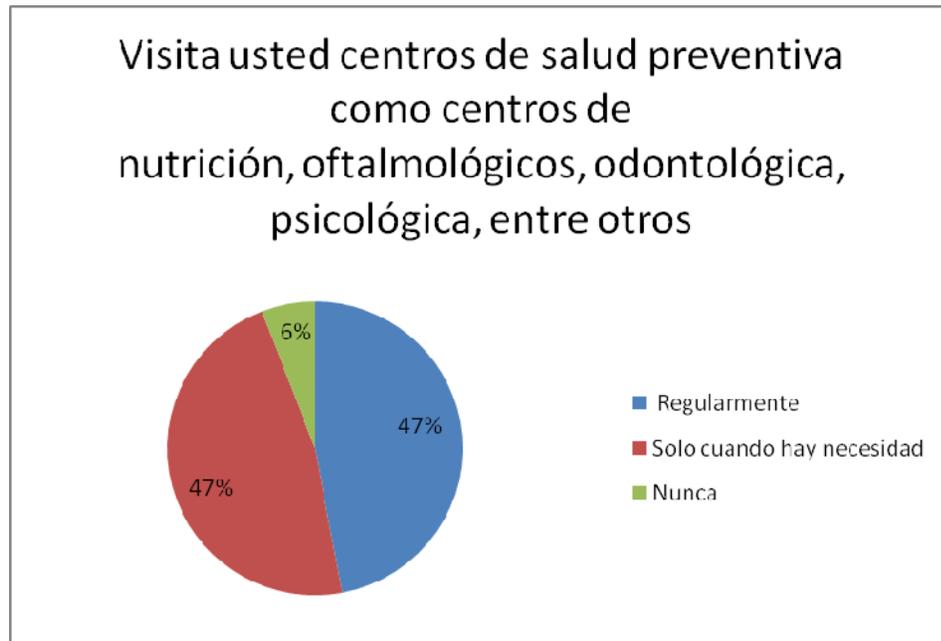
10) ¿Cree que si adquiere un seguro, la aseguradora efectivamente le reconocería sus gastos?

SI ___
NO ___

Análisis de resultados de la encuesta

Pregunta No 1

Grafico 2.1



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación:

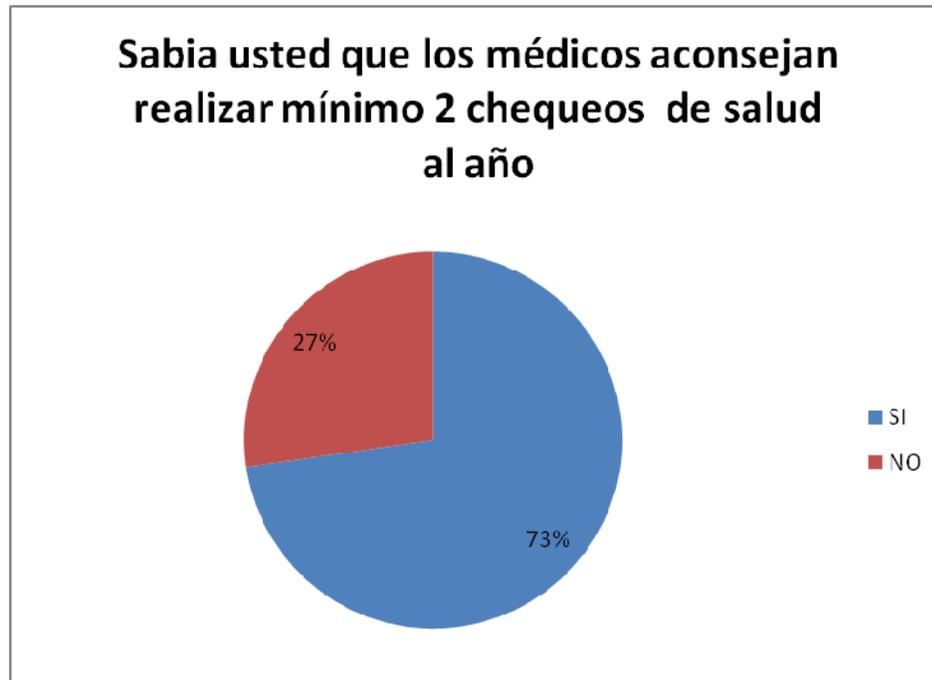
Solo un 47% de los encuestados se efectúan chequeos periódicamente mientras el otro 47% dice que acude al médico solo si es necesario o no acude 6%.

Connotación y análisis

Esta pregunta refleja el hecho de que la gran mayoría de las personas solamente se realizan chequeos correctivos comunmente y no preventivos, confirmando la hipótesis planteada previamente en este informe.

Pregunta No 2

Grafico 2.2



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación:

El 73% de los encuestados están concientes de deben realizarse al menos dos chequeos anuales contra el 27% que desconoce esta recomendación.

Connotación y análisis

Esta pregunta es una muestra clara de que muchas personas están concientes de que descuidan su salud al no acudir a citas médicas regulares, lo cual puede atribuirse a factores económicos o de tiempo.

Pregunta 3

Grafico 2.3



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación

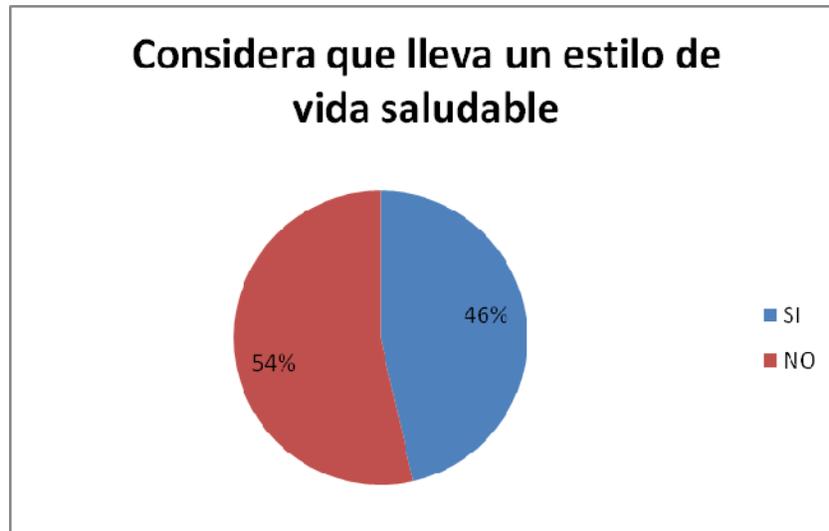
El 67% de los consultados afirman realizarse un chequeo médico anual, contra el 30% que se lo realiza cada dos años y el 3% que no se efectúa un chequeo sino una vez cada cinco años.

Connotación y Análisis

En esta pregunta se observa claramente que la gran mayoría de la población pese a estar conciente de la necesidad de un chequeo periódico, no lo hace; generando riesgos innecesarios para su salud.

Pregunta No 4

Grafico 2.4



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación:

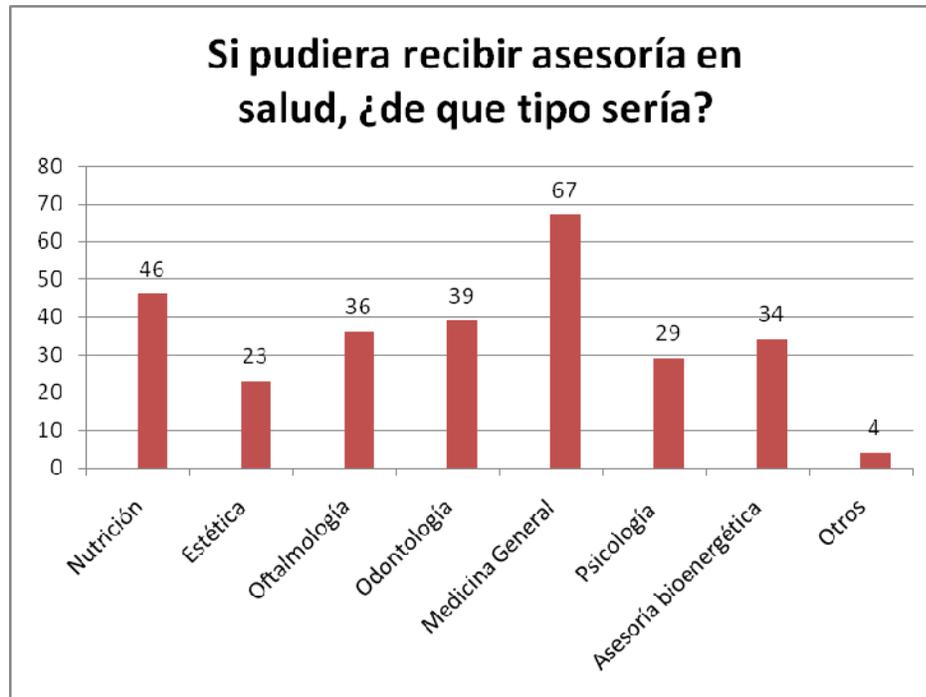
El 54% de los consultados reconoce que su estilo de vida no es saludable, contra el 46% que afirma que si lo es.

Connotación y Análisis

Esta pregunta refleja que existe conciencia del problema en una porción interesante del mercado objetivo, lo cual representaría una buena oportunidad para la empresa que ofrezca un seguimiento o al menos las condiciones para que se mejore el estilo de vida.

Pregunta No 5

Grafico 2.5



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación

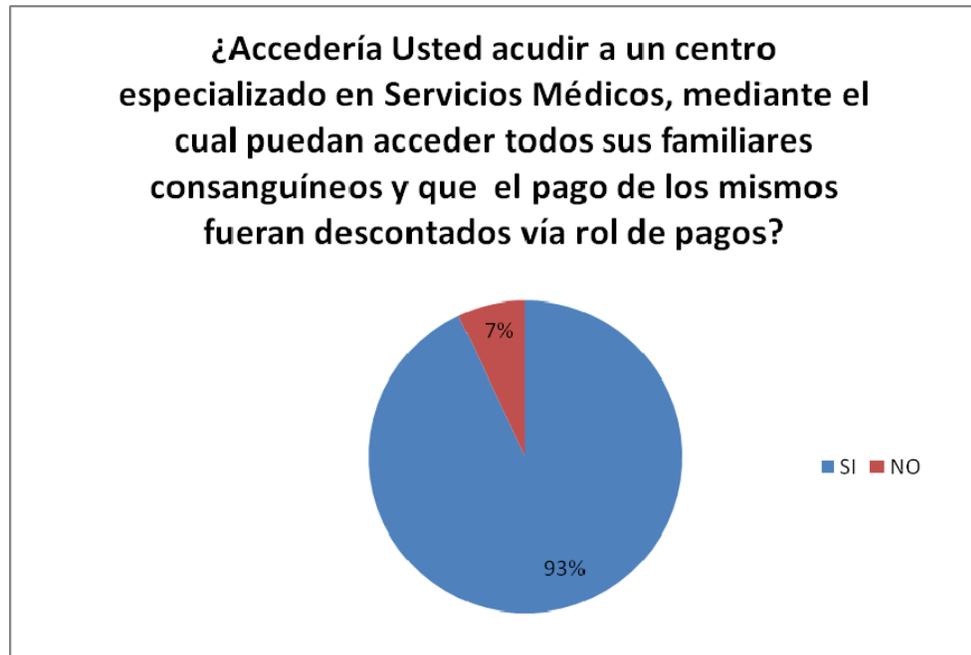
67 encuestados se inclinaron por asesoría médica en medicina general y 46 en nutrición, seguidos de 39 en odontología y 36 en oftalmología, entre otras.

Connotación y Análisis

Se observa que si bien la preocupación general del mercado objetivo se enmarca dentro del cuidado general de la salud, aunque un importante número de ellos percibe que descuida áreas como la visión, la nutrición, la sicología entre otras, lo cual representa una interesante oportunidad de mercado para la empresa.

Pregunta No 6

Grafico 2.6



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación:

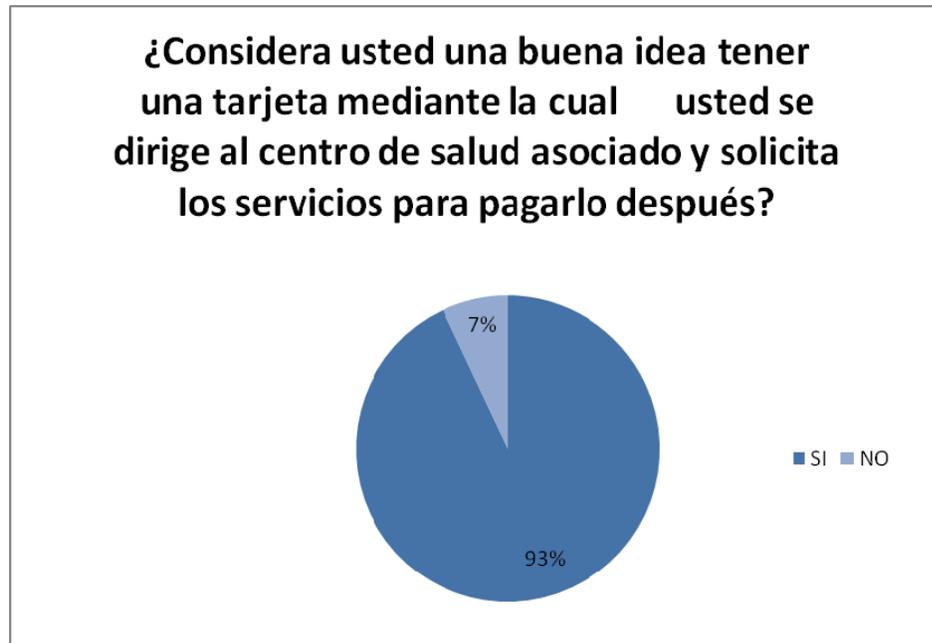
El 93% de los encuestados responde afirmativamente a este cuestionamiento.

Connotación y análisis

Todos los encuestados prácticamente desean que sus familiares sean cubiertos por el seguro, esto debe estar contemplado en el producto a diseñar.

Pregunta No 7

Grafico 2.7



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación

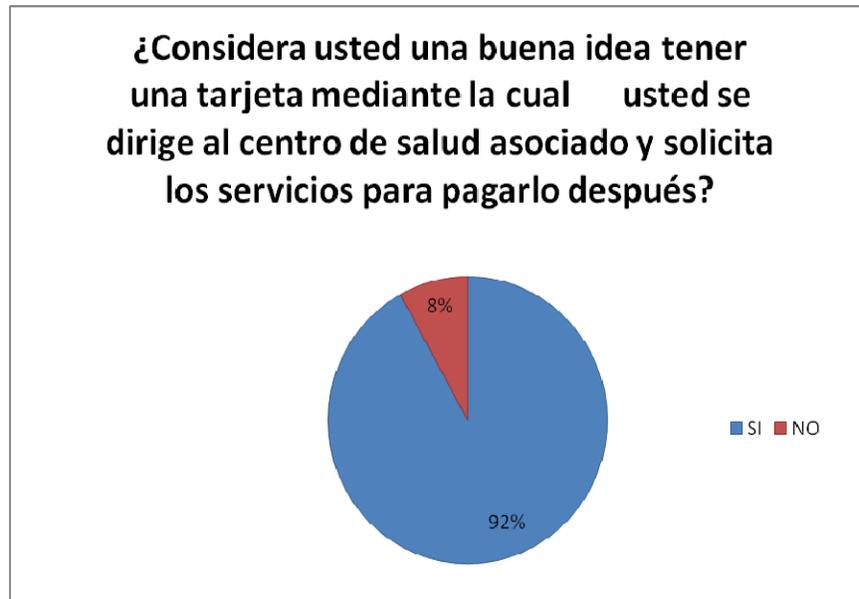
Al 93% de los consultados les interesa un seguro médico con características como el pago vía descuento al rol directamente.

Connotación y Análisis

Esta pregunta refleja un interés latente de la población objetivo frente a una alternativa nueva de crédito para servicios relacionados al área de salud.

Pregunta No 8

Grafico 2.8



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación:

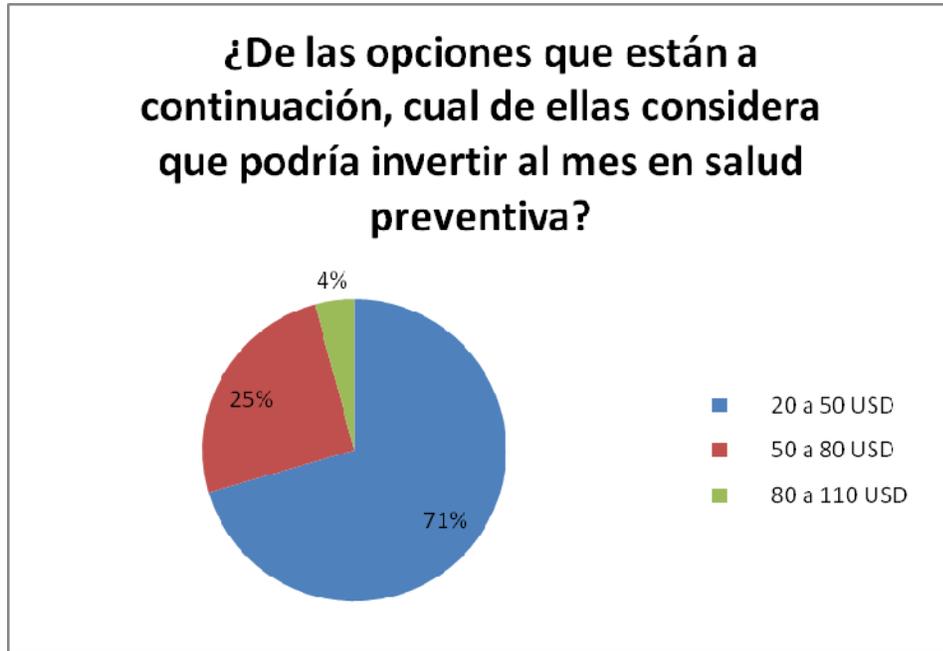
Se observa que el 92% de los consultados respondieron afirmativamente a este cuestionamiento contra el 8% que no consideran esto como una opción.

Connotación y análisis

Esta pregunta denota que si se efectúa un adecuado trabajo de marketing, la demanda por el producto e cuestión existe y puede ser explotada.

Pregunta No 9

Grafico 2.9



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación

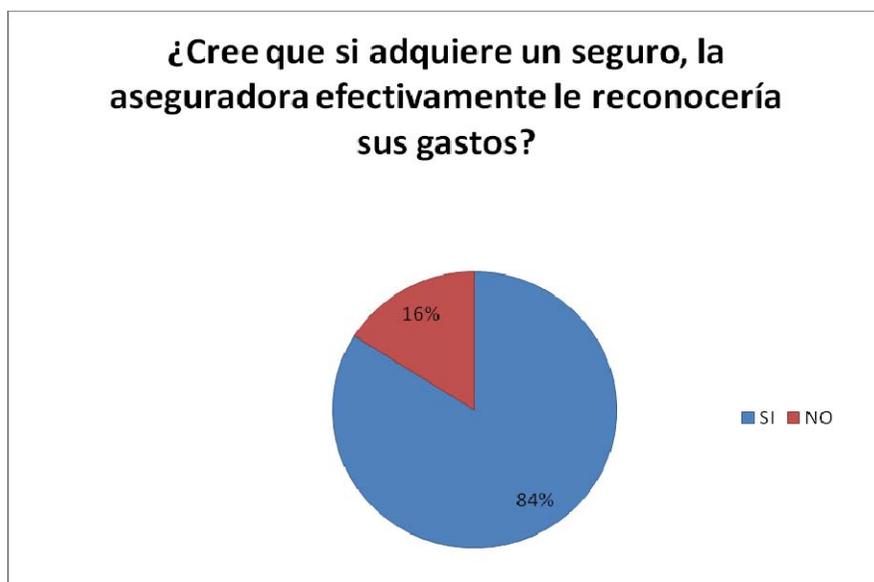
El 71% estima un gasto adecuado entre 20 a 50\$ mensuales contra el 25% que está en capacidad de invertir entre 50 y 80\$ al mes.

Connotación y análisis

Esta pregunta ofrece una idea de los valores máximos permisibles para crédito para las tarjetas de salud, es decir; se podría establecer un límite de endeudamiento máximo de 50\$ para servicios preventivos al mes y establecer una cláusula de ampliación del servicio con la aceptación del contratante, todo descontado vía rol de pagos mes a mes.

Pregunta No 10

Grafico 2.10



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Interpretación

El 84% de los consultados indican que si confían en la restitución de sus gastos por parte de la aseguradora, contra el 16% que tienen una percepción negativa del servicio.

Connotación y análisis

Contrario a lo que se pensaba, el servicio de aseguradoras actuales goza de una percepción positiva entre la mayoría del público objetivo, de modo que la comunicación no puede centrarse en este factor.

2.4 Análisis FODA de la Empresa.

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, logrando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil modificarlas.

En el análisis tenemos un objetivo de convertir los datos del universo en información procesada y lista para la toma de decisiones o estrategias. En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (Análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones.

Cuando tenemos identificadas a las variables dentro de nuestra empresa se las divide de la siguiente manera dentro de la **Matriz FODA**:

1. Variables del Ámbito Interno:

- **FORTALEZAS:**

Buena imagen y prestigio.

Amplia gama servicios y productos existentes.

Alternativas de pago ideales para el público objetivo.

Cartera de contactos empresariales.

Empresas en alianza estratégica comprometidas con el proyecto.

Precios accesibles.

Buena relación al interior de la cadena de valor.

Locación cercana a su público objetivo.

Producto altamente diferenciado y único

- **DEBILIDADES:**

Falta de experiencia en el área de servicios

Presupuesto de ingreso al mercado limitado

Falta de trayectoria.

2. Variables del Ámbito Externo:

- **OPORTUNIDADES:**

Demanda de los servicios en el mercado.

Alianzas estratégicas mutuamente provechosas.

- **AMENAZAS:**

Resistencia al cambio.

Fuerte presión de la competencia indirecta

Entorno político cambiante.

Los eventos que han sido identificados en la matriz precedente, guían al proceso de diseñar un plan estratégico de gestión para su aplicación en la empresa a partir del año 2009, que los Accionistas contemplan con la finalidad de minimizar el impacto de las variables internas y externas que perjudican los objetivos empresariales, y fortalecer una mejor posición en el mercado de la localidad, generando un crecimiento lateral de la organización al incrementar su oferta de servicios relacionados secuencialmente.

2.5 Matrices de Relacionamiento e Interpretación de sus resultados.

En base a los conceptos definidos en el FODA, se determinan las Matrices de Evaluación de los factores internos (EFI) y de los factores externos (EFE).

La Matriz EFI se desarrolla con el fin de identificar los elementos que más importancia tienen dentro de las fortalezas, a fin de aprovecharlas de la mejor manera; y de conocer las debilidades con el propósito de plantear acciones de mejora empresarial.

En cambio la Matriz EFE se desarrolla en busca de conocer si las estrategias de una empresa están bien aprovechadas; además sirven para identificar las oportunidades que más aportan en la consecución de los objetivos; y las amenazas que más afectan a dichos objetivos.

A fin de tener una apreciación de conjunto, a continuación se presenta unos cuadros comparativos entre las variables del FODA, con sus parámetros de valoración, e interpretación de los resultados, tanto de los factores internos, como de los externos. Pero previamente se ponderarán estos criterios de acuerdo a parámetros que se consideran fundamentales para la operación de la empresa, esta ponderación se detalla a continuación:

Los factores internos, fortalezas y debilidades, serán calificados sobre 1, las fortalezas tendrán un peso de 0.67, debido a que constituyen las dos terceras partes de los factores evaluados, las debilidades el 0.33 restante, el criterio de evaluación implica el peso relativo del mismo entre el total, muchos de ellos a pesar de ser fortalezas, no tienen mayor peso debido a que otras organizaciones también cuentan con esta fortaleza lo que la hace menos representativa al momento de definir la ventaja competitiva de la organización, en este sentido, el siguiente cuadro muestra un detalle de las ponderaciones asignadas:

Tabla 2.4

Fortaleza	Ponderación	Criterio
Buena imagen y prestigio.	0,05	Existen otras empresas con buena imagen y prestigio
Amplia gama servicios existentes.	0,15	La empresa tiene proveedores para ofrecer diferentes gamas de servicio, a diferencia de otras que se especializan en algún tipo de servicio en particular.
Buena atención al cliente.	0,15	Se realiza un seguimiento continuo de los clientes que

		efectúan compras a la empresa para determinar su satisfacción con el servicio recibido, es la mayor fortaleza de la empresa.
Infraestructura.	0,05	La empresa cuenta con el equipamiento completo para cumplir con sus objetivos.
Personal comprometido con la empresa.	0,05	Los objetivos empresariales han sido desarrollados de modo que se confunden con los objetivos personales de los empleados.
Trabajo en equipo.	0,10	Los empleados trabajan bien en grupos.
Buena relación entre directivos y empleados.	0,05	Existe fluidez en el diálogo entre el personal y los directivos de la institución.
Ubicación.	0,05	Está ubicado en un sector cercano a su mercado objetivo.
Producto.	0,02	La empresa ofrece un producto nuevo absolutamente diferenciado y con características percibidas como ideales por el público como lo reveló la investigación de mercado.

Debilidad	Ponderación	Criterio
Falta de experiencia en el área de servicios	0,10	Causa deficiencias en la gestión de la empresa, desde todo enfoque, desde el administrativo hasta el

		operativo.
Presupuesto de ingreso al mercado limitado	0,05	La ausencia de un organigrama funcional adecuado, le resta eficiencia a la organización.
Falta de trayectoria.	0,18	La empresa es nueva en el mercado y entrará a competir con otras fuertemente posicionadas en el mercado de los servicios de seguros, esto hace que la novel compañía no posea una cartera de clientes ni la confianza del mercado objetivo lo que generará que inicialmente sean difíciles los acercamientos.

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Desde el punto de vista de los factores externos, se le ha asignado mucho mayor peso a las amenazas debido fundamentalmente a que se espera saber que tan preparada está la empresa para afrontar las amenazas que ofrece el ambiente, ya que se considera que las oportunidades están dadas, en el sentido de que hay un mercado potencial y creciente; se le asigna entonces un peso relativo de 0.75 a las amenazas y 0.25 a las oportunidades, se detalla a continuación:

Tabla 2.5.

Oportunidad	Ponderación	Criterio
Demanda de los servicios en el mercado.	0,20	No hay demanda creada por el tipo de producto que se va a ofrecer, el mercado objetivo es virgen y

		enorme.
Alianzas estratégicas.	0,05	La cadena de valor que se propone es muy atractiva para todos los integrantes de la misma.

Amenaza	Ponderación	Criterio
Reticencia al cambio.	0,20	Al ser un producto nuevo, el mercado podría rechazar la idea con vehemencia si la comunicación no es diseñada adecuadamente.
Fuerte presión de la competencia	0,50	El mercado está saturado de oferta médica de aseguradoras, y si bien al ser un producto nuevo no se notará un remezón en el mercado al inicio, el momento en que las empresas posicionadas noten cambios en su demanda reaccionarán con fortaleza, la empresa debe estar posicionada para entonces.
Entorno político cambiante.	0,05	La empresa está sujeta al mismo entorno cambiante de todas las organizaciones que trabajan en el país.

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Una vez efectuado este análisis previo, se efectúan las matrices de relacionamiento:

Tabla No. 2.6.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

VARIABLES	Ponderación	Calificación Máx. posible 3.8	Calificación Total
FORTALEZAS	0,67		2,31
Buena imagen y prestigio.	0,05	1	0,05
Amplia gama servicios existentes.	0,15	4	0,60
Buena atención al cliente.	0,05	4	0,20
Infraestructura.	0,05	3	0,15
Personal comprometido con la empresa	0,05	4	0,2
Trabajo en equipo.	0,10	3	0,30
Buena relación entre directivos y empleados.	0,05	4	0,20
Ubicación.	0,05	3	0,15
Producto.	0,12	3	0,36

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Calificación total: $2.21/3.8 = 58\%$

No está aprovechando todas sus fortalezas.

Tabla No. 2.7.

DEBILIDADES	Ponderación	Calificación	Calificación Total
	0,33	1.32	
Falta de Organización interna.	0,10	3	0,30
Lentitud en la toma de decisiones.	0,05	2	0.10
Falta de trayectoria	0,18	4	0,72
TOTAL	1,00	Max. Posible 1.12	1.02

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Calificación total: $1.12/1.32 = 84.85\%$

Es muy sensible a sus debilidades.

Tabla No. 2.8.

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
		Max. Posible 1.0	
OPORTUNIDADES	0,25	1	0.9
Demanda de los servicios en el mercado.	0,20	4	0.80

Alianzas estratégicas.	0,05	2	0,10
AMENAZAS	0,75	3	0,9
Reticencia al cambio.	0,20	2	0,4
Fuerte presión de la competencia	0,50	2	1.0
Entorno político cambiante.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00	Max. Posible 3.0	1.45

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Calificación total oportunidades: $0.9/1 = 90\%$

Está en capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado.

Calificación amenazas: $1/1.4 = 69\%$

Es relativamente sensible a las amenazas.

2.8 Marketing MIX

2.8.1 *Producto*

El producto es sustancialmente diferente a sus similares en el sentido en que se presenta en el mercado como un sustituto a los servicios de salud vía seguro existentes en el mercado, la empresa diferenciará su producto de los de la competencia directa para convertirla en su principal ventaja competitiva, el siguiente cuadro describe las diferencias básicas del producto con los de su competencia:

Tabla No. 2.9.

<i>Empresa</i>	<i>Seguros médicos</i>	<i>Salud Pre- pagada</i>
<p>Empresas de salud asociadas para brindar unos servicios, alianza estratégica a través de una cadena de valor.</p> <p>Las empresas asociadas serán de salud preventiva más que correctiva.</p> <p>Prioridad en la atención.</p>	<p>Las empresas de salud no son parte de la empresa solo, hacen su labor con independencia de la empresa auspiciante, solo se comprometen a facilitar las facturas generadas en el proceso de atención.</p> <p>No existe prioridad en la atención.</p>	<p>Las empresas de salud no son parte de la empresa solo, hacen su labor con independencia de la empresa auspiciante, solo se comprometen a facilitar las facturas generadas en el proceso de atención.</p> <p>No existe prioridad en la atención.</p>

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

2.8.2 Precio

Tabla 2.10.

<i>Empresa</i>	<i>Seguros médicos</i>	<i>Salud Pre- pagada</i>
<p>Precio de mantenimiento mínimo necesario para cubrir gastos administrativos.</p> <p>Precios de servicios con</p>	<p>Precio de mantenimiento mínimo necesario para cubrir gastos administrativos.</p> <p>Pago de servicios</p>	<p>Precio de mantenimiento mínimo necesario para cubrir gastos administrativos.</p> <p>Cuota para cubrir</p>

descuento, y con la alternativa de pagar en cuotas vía descuento al rol de pagos.	adquiridos con deducibles mínimos altos lo que le permite al usuario ventaja frente a altos gastos pero no puede cubrir gastos menores.	servicios de salud futuros significativos.
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

2.8.3 Plaza

La plaza no será de mayor importancia, si bien se buscara una locación cercana al público objetivo, se debe tomar en cuenta que la empresa llegará al público objetivo a través de visitas para el proceso de venta directa.

2.8.4 Promoción y publicidad

Las ventas se efectuarán de forma directa lo que implica que la promoción y publicidad de los servicios de la compañía dependerán de los agentes e contacto con las personas del mercado objetivo.

2.8.5 Canales de distribución

Las empresas que proveerán el servicio serán los elementos de la cadena de valor que se encargarán de distribuir el servicio ofrecido por la empresa, en este sentido la empresa utilizará una estrategia de canal de “tirar” al ofrecer los servicios de la empresa directamente a los miembros del mercado objetivo, para no perder el control del canal y no darle mucho poder de negociación a las empresas proveedoras, no se debe olvidar que los clientes son de la empresa.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

3.1. Objetivos específicos del estudio técnico:

- Determinar el tamaño óptimo del proyecto.
- Determinar la localización óptima del proyecto.
- Establecer las estrategias de procesos y parámetros de acción de la empresa.
- Generar el plan estratégico de la empresa.

3.2 Tamaño del proyecto

Tomando como base que el tamaño de un proyecto es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año¹⁰.

3.2.1 *Tamaño del proyecto*

Inicialmente debe partirse sobre la base de que la demanda insatisfecha proyectada es lo suficientemente grande¹¹ al ser un producto nuevo, de modo que una adecuada estrategia de ventas, aseguraría que toda el servicio generado se comercializaría, en este sentido, la demanda no constituye un limitante para el tamaño del proyecto, de modo que los factores a analizar para determinarlo son:

3.1.2.2 Proveedores

Dado que actualmente la base de proveedores de la empresa está concentrada en diferentes puntos de la ciudad y tienen una capacidad instalada adecuada, se considera que no habría problema en este sentido de modo que no constituye un limitante para la capacidad de generación del servicio; en el supuesto de que la capacidad instalada de los proveedores se viera rebasada por la demanda, la solución se hallaría ampliando la carpeta de proveedores en el área crítica identificada.

¹⁰ BACA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, pag. 84

¹¹ Análisis de demanda insatisfecha desarrollado en el Capítulo II del presente estudio.

3.1.2.3 Financiamiento

Este es el mayor limitante respecto al tamaño del proyecto, dado que la carga de la inversión inicial es bastante alta, el componente más significativo de la misma está representado por la compra de los activos necesarios para iniciar las operaciones sumado a la adquisición de dos vehículos para la movilización de los agentes de ventas, estas inversiones se detallan a continuación:

Tabla No: 3.1

Activo	Unidades	Inversión total
Vehículo SPARK	2	20000\$
Computadoras	5	2500\$
Adecuaciones al local		2500\$
Escritorios, estaciones de trabajo y sillas		1500\$
Copiadora/impresora	1	800\$
Página web		700\$
Otros activos		500\$
Gastos de Constitución de la Compañía		1000\$
TOTAL		29500\$

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Esto implica que tan solo para cubrir los costos de inversión del proyecto, este debe generar suficientes ingresos para cubrir este valor, las consideraciones financieras relativas a la inversión y niveles de ventas se tratarán con más detalle en el capítulo financiero de este estudio.

3.3 Localización

La localización consiste en definir y especificar la zona, región, provincia o área geográfica en la que se desarrollará el proyecto.

3.3.1 Macro-localización

Los factores determinantes de la macro - localización son: identificación del mercado de consumo, es decir la proximidad de los clientes potenciales y los canales de distribución, disponibilidad de la fuerza de trabajo, facilidades de transporte y vialidad, disponibilidad de servicios básicos agua, energía eléctrica, teléfono, disposiciones legales respecto al uso del suelo determinadas por los organismos pertinentes, servicios públicos diversos (alcantarillado, alumbrado público, seguridad pública) y consideraciones de orden climático además de la topografía del terreno y tamaño del mismo para eventuales ampliaciones.

En base a estos factores macro - locacionales considerados, se ha establecido como posible alternativa de localización, el sector norte de la capital (zona empresarial, sector comprendido entre la Avenida Naciones Unidas y Avenida Patria).

3.3.2 Micro-localización

Los factores determinantes de la micro-localización son los siguientes: Área requerida, accesibilidad a clientes, accesibilidad de la mano de obra, disponibilidad de servicios, renta, necesidades de adecuación del local, estacionamientos y seguridad.

Se determinaron tres locales con las características deseables en mayor y menor grado dentro de la zona establecida para la macro-localización, estos son:

Locación 1:

- Dirección: Selva Alegre OE 177 y Versalles
- Área: 140 m²
- Dos estacionamientos

- Todos los servicios
- Casi no tiene necesidades de adecuación.
- A una cuadra de la 10 de Agosto.
- Renta 1200\$
- Cuarto piso edificio con guardianía permanente

Locación 2:

- Dirección: Eloy Alfaro N 34-294 y Portugal.
- Área: 150 m²
- Sin estacionamiento propio
- Todos los servicios
- Casi no tiene necesidades de adecuación
- A tres cuadras de la Seis de Diciembre y la Eloy Alfaro
- Renta 900\$
- Tercer piso sin guardianía

Locación 3:

- Dirección: Sector La Mariscal
- Área: 180 m²
- Un estacionamiento
- Casi no tiene necesidades de adecuación
- A una cuadra de la Colón, A una de la Amazonas
- Renta 800\$ más condominio, total 900\$
- Segundo piso guardianía permanente.

Para escoger adecuadamente la opción óptima donde el local debe ubicarse se efectuó un estudio de ponderación de zonas donde se otorgó un porcentaje a cada característica deseable según su importancia y un valor de 1 a 5 según el cumplimiento de la característica a cada locación, de modo que 1 significa la menor potencialidad de cumplimiento y 5 la mayor potencialidad de cumplimiento.

Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No: 3.2

Característica	%	Locación 1		Locación 2		Locación 3	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Área	25	3	75	5	125	5	125
Accesibilidad a clientes	20	3	60	4	80	5	100
Accesibilidad de la mano de obra	5	5	25	3	15	3	15
Disponibilidad de servicios	5	5	25	5	25	5	25
Renta	30	2	60	4	120	4	120
Estacionamientos	5	5	25	3	15	1	5
Seguridad	10	5	50	1	10	5	50
Total	100		330		390		440

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Del análisis anterior se desprende que la tercera locación es la más adecuada para fijar la dirección de la oficina.

3.4 Ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto abarca la definición y estructuración de los procesos a llevar a cabo en la empresa con el fin de llegar al mercado objetivo con la oferta de servicios, en ese sentido se definen a continuación todos los procesos asociados a estas actividades.

3.4.1 Definición de procesos

3.4.1.1 Proceso de selección del proveedor

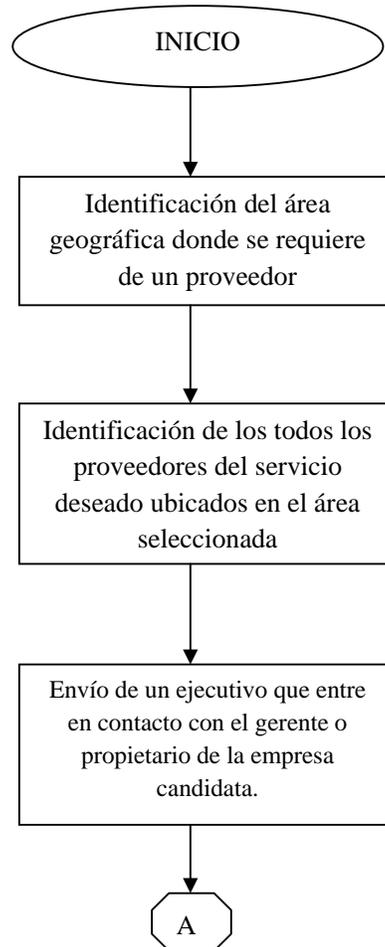


Gráfico No: 3.1

Elaboración: Gerardo Suárez –
AÑO 2009

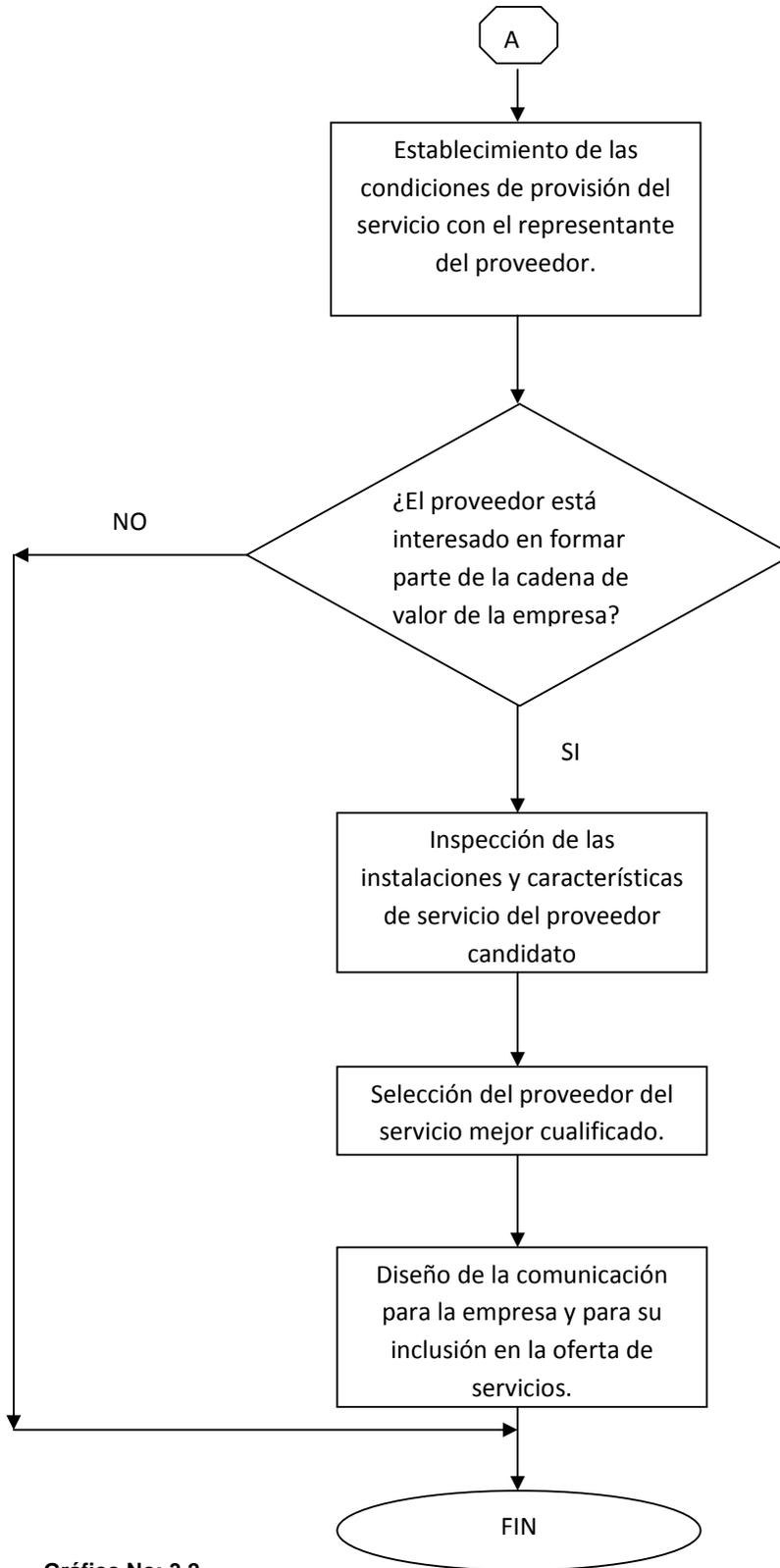


Gráfico No: 3.2

Elaboración: Gerardo Suárez –
AÑO 2009

3.4.1.2 Proceso de captación del Cliente

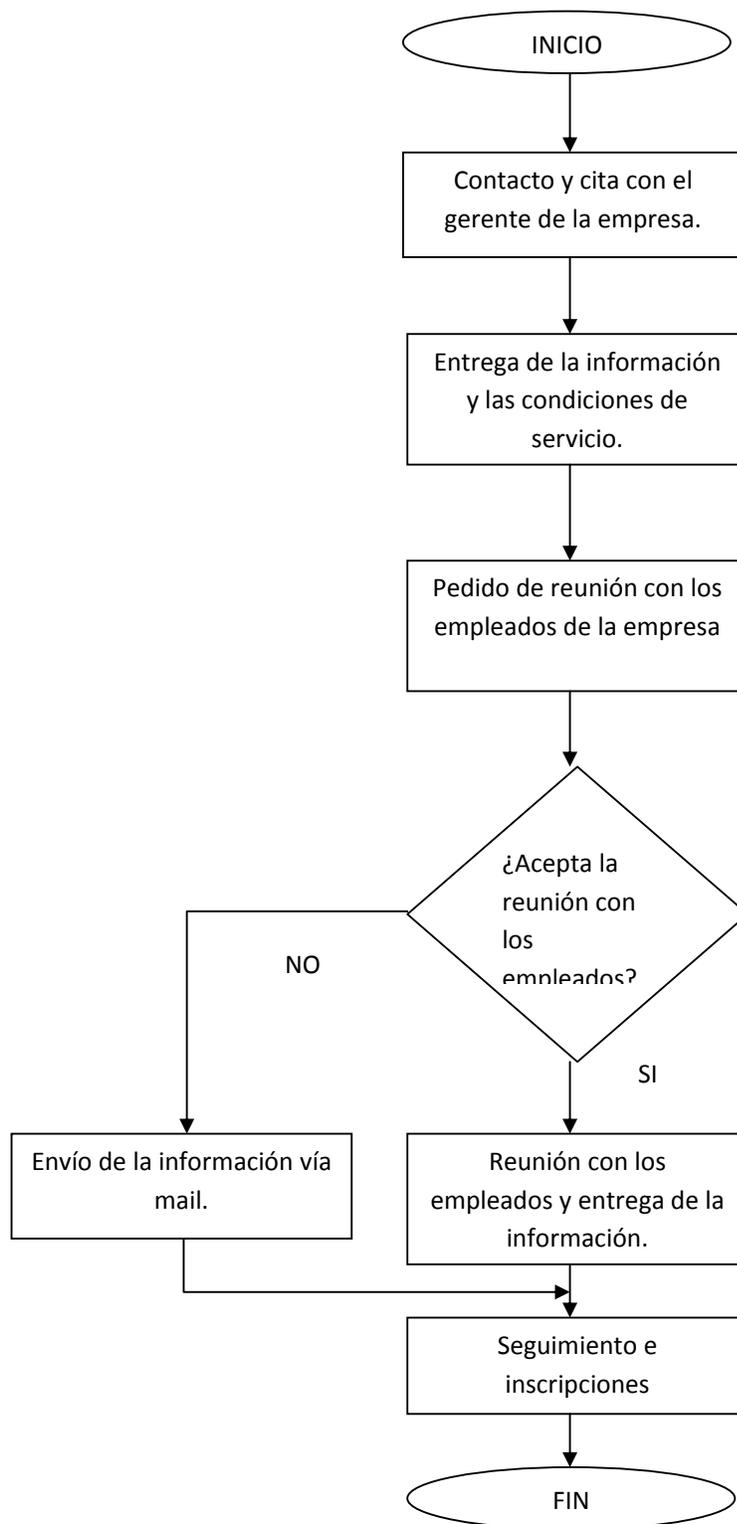


Gráfico No: 3.3

Elaboración: Gerardo Suárez –
AÑO 2009

3.4.1.3 Proceso de inscripción del cliente

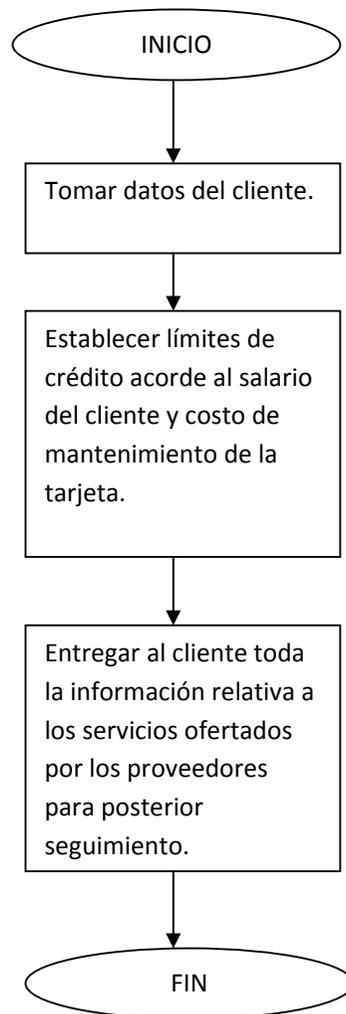


Gráfico No: 3.4

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

3.4.1.3 Proceso de entrega del servicio por parte del proveedor

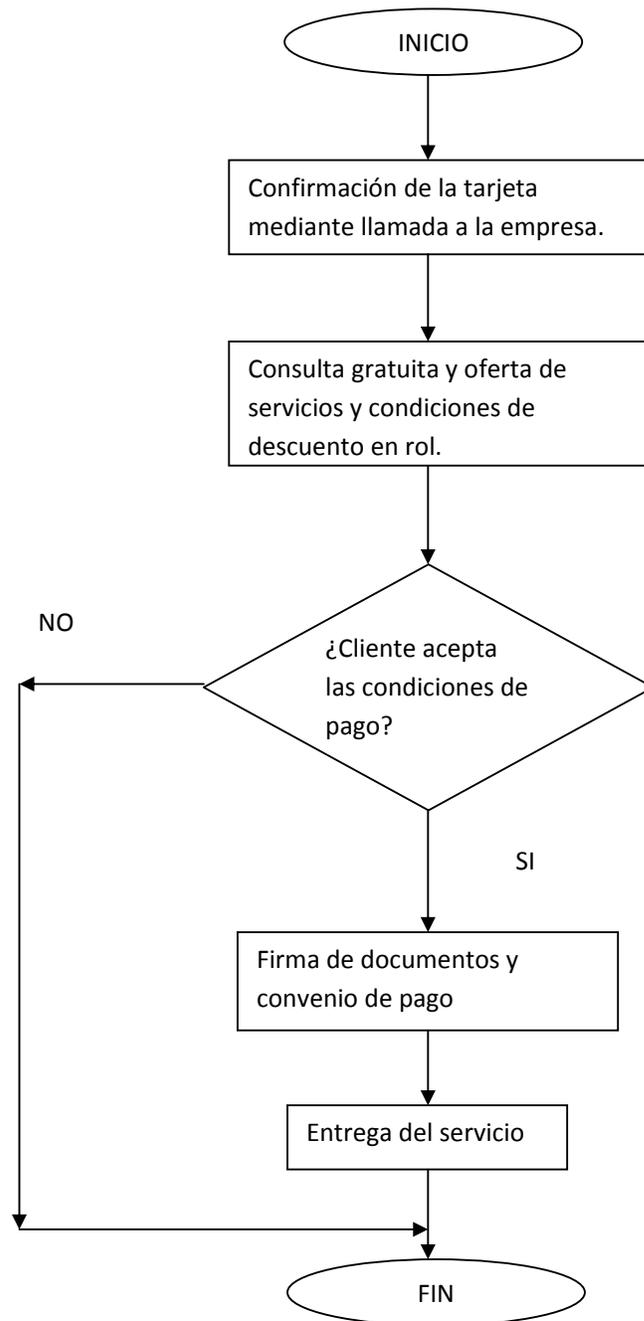


Gráfico No: 3.5

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

3.4.1.3 Proceso de cruce de la información proveedor-cliente-empresa

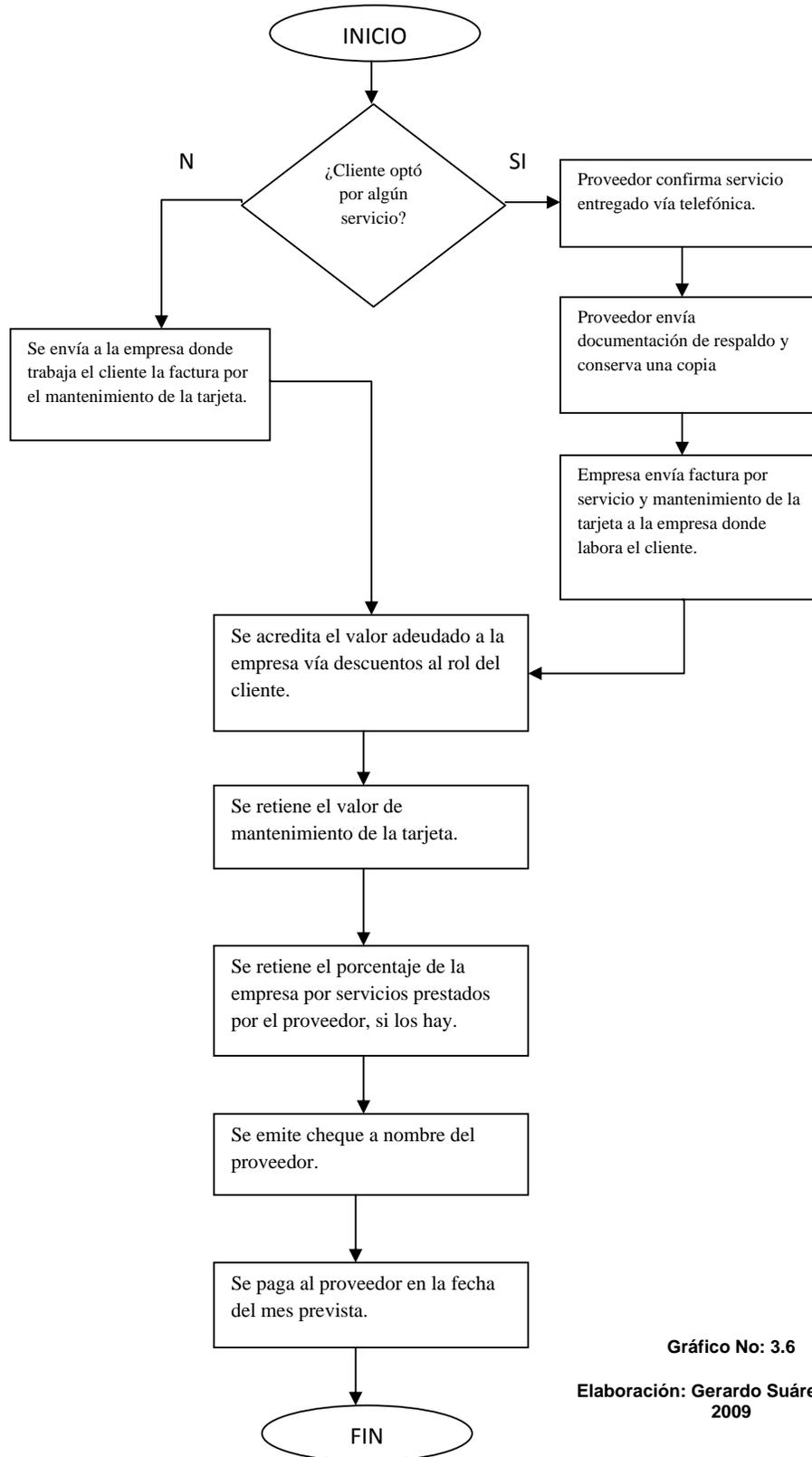


Gráfico No: 3.6

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

3.4.2 Programa de acción

El programa de acción define la secuencia de pasos a seguir por la empresa para llevar a cabo los diferentes procesos descritos con anterioridad; el siguiente cuadro describe los mismos como una secuencia con actividades precedentes para que se clarifique que procesos deben llevarse a cabo primero antes de iniciar otros.

Tabla No: 3.3

Actividad	Descripción	Precedente	Tiempo estimado duración
A	Actividades administrativas	---	30 días
B	Negociación proveedores	---	7 días
C	Contacto clientes	---	1 día
D	Visita clientes	C,B	1 día
E	Seguimiento clientes	D	6 días
D	Firma de contratos	D	1 día
F	Provisión de servicios	D, B	30 días
G	Entrega de documentación	F	1 día
H	Envío de facturas	F	1 día
J	Cobros	F	1 día
K	pagos	F	1 día

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

El cuadro anterior describe todas las actividades a realizar en la empresa (cuyos procesos se detallaron con anterioridad) incluidas las administrativas que tienen que ver con la marcha de la empresa; se incluyen también los procesos que deben

completarse antes de iniciar otros, en la columna de precedentes; por ejemplo, no se puede visitar a los clientes sin antes haber establecido el contacto y cerrado la negociación con el proveedor del servicio puesto que es la oferta que tendrá el público objetivo, se establecen también los tiempos estimados de duración de los procesos con un horizonte temporal de treinta días (mensual); debe aclararse que la negociación con los proveedores no se efectúa todos los meses sino solamente cuando la empresa requiera complementar su oferta de servicios o ampliar la base de proveedores cuando alguno haya superado su capacidad instalada.

3.5 Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión para el proyecto se describió en el ítem 3.1.2.3 de este capítulo, sin embargo se reproduce otra vez la tabla de inversiones generada:

Tabla No: 3.4

Activo	Unidades	Inversión total
Vehículo SPARK	2	20000\$
Computadoras	5	2500\$
Adecuaciones al local		2500\$
Escritorios, estaciones de trabajo y sillas		1500\$
Copiadora/impresora	1	800\$
Página web		700\$
Otros activos		500\$
Gastos de Constitución de la Compañía		1000\$
TOTAL		29500\$

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

3.6 Organización y administración

Este ítem describe el tipo de empresa que se presenta en este estudio así como las características legales de constitución, clasificación y otros tópicos de interés.

3.6.1 Descripción de la empresa

Inicialmente se debe realizar un bosquejo de los diferentes tipos de empresa que hay, clasificados según diversos criterios, para determinar las características deseables de la compañía que se debe formar y la estructura legal que debe observarse:

3.6.1.1 TIPOS DE EMPRESAS CLASIFICADAS SEGÚN DIVERSOS CRITERIOS:

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

Según el Sector de Actividad:

- Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de materias primas, agua, minerales, petróleo, entre otros.
- Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, entre otras.
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, entre otras.

Según el Tamaño: Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, entre otros. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo así como, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Según la Propiedad del Capital: Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En este sentido se clasifican en:

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.

- Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Según el Ámbito de Actividad: Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Según el Destino de los Beneficios: Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- Empresas con Ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas u otros.
- Empresas sin Ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

Según la Forma Jurídica: La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en:

- Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

En las economías de mercado (economías capitalistas) una amplia variedad de organizaciones empresariales van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas. En este sentido, y dado que el objetivo de este ítem es

delinear el tipo de organización y las bases legales de la empresa, se detallan las características, virtudes y deficiencias de ciertos tipos de empresa, antes mencionados y que son las más comunes en el medio.

- Empresas de propiedad individual: Este tipo de empresa se halla constituida por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad también se debe considerar a los millones de tele-trabajadores o emprendedores en internet que han iniciado y mantienen un negocio en la Red o prestan servicios a través de ella.

La empresa individual tiene un inconveniente, el de no poder extenderse generalmente más allá de cierto límite, porque depende de una sola persona; si esta muere, envejece o enferma, la empresa puede desaparecer aún cuando su continuación pudiera haber sido tan beneficiosa para la comunidad o sus servidores.

- Sociedad limitada: Dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

La sociedad colectiva se caracteriza por tener socios que responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad. Si una persona (un socio) posee un 1 por 100 de ésta y quiebra, entonces deberá pagar el 1 por 100 de las deudas y los demás socios el 99 por 100. Pero si los demás socios no pueden pagar, esta persona podría ser obligada a pagarlo todo, incluso aunque eso significara vender sus propiedades para ello.

El peligro de la responsabilidad ilimitada y la dificultad de obtener fondos explican por qué las sociedades colectivas tienden a ser empresas pequeñas y personales, como las agrícolas y el comercio al por menor. Sencillamente, son demasiado arriesgadas en la mayoría de las situaciones.

- Sociedad anónima: Es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una “persona jurídica” que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos. Disfruta además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limita estrictamente a una cantidad específica.

Este tipo de empresa, se caracteriza por incorporar a muchos socios accionistas quienes aportan dinero para formar un capital social cuyo monto posibilita realizar operaciones que serían imposibles para el organizador en forma individual.

Las características de la sociedad anónima son:

- A) El capital está representado por acciones.
- B) Los accionistas o socios que la forman, frente a las obligaciones contraídas tienen una responsabilidad limitada.
- C) Son estrictamente sociedades de capitales; el número de sus accionistas es ilimitado, y esto le permite reunir y utilizar los capitales de muchas personas.
- D) Tiene existencia ilimitada, la muerte o la incapacidad de algunos de sus socios no implica la disolución de la sociedad.
- E) La razón social debe ser adecuada al objeto para el cual se ha constituido; no se designa con el nombre de los socios.

En las economías de mercado avanzadas, la actividad económica se encuentra en su mayor parte en las sociedades anónimas privadas. Cabe señalar también que si bien las empresas que predominan por su número son las diminutas, son las pocas grandes las que dominan la economía por sus ventas, activos, poder político, económico, volumen de su nómina y empleo.

Una vez establecidas las clases de empresas, se puede definir a la del proyecto motivo del presente estudio como:

Microempresa Privada y local del sector terciario o de servicios, con ánimo de lucro, en este sentido, la forma jurídica ideal para esta empresa es la de **Sociedad de Responsabilidad Limitada**.

3.6.2 Régimen de constitución

El ente encargado de la regulación de las empresas en el Ecuador es La Superintendencia de Compañías que tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. El marco legal que la rige es la Ley de Compañías a través de la sección V referente a las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

La empresa, se constituirá como Sociedad de Responsabilidad Limitada, por ende, trabajará de acuerdo con las obligaciones y requerimientos determinados por la Superintendencia de Compañías para este tipo de sociedades, rigiéndose y cumpliendo las normas estipuladas en la Ley de Compañías.

En este sentido, se transcriben a continuación los requerimientos aplicables para la constitución de la sociedad a la empresa, de acuerdo al Instructivo Societario para la constitución, aumento de capital y más actos de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías y se emiten algunos comentarios inherentes a la compañía como tal:

“El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002). De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión

del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.”

Acorde a este requerimiento, el nombre de una compañía está protegido por las leyes de propiedad intelectual, de modo que antes de seleccionarlo, se debe garantizar su disponibilidad, dentro de la página de la Superintendencia de Compañías existe una herramienta que permite comprobar la disponibilidad de los nombres comerciales.

“Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).”

“Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).”

En el caso de la empresa se contará con el concurso de tres socios con diferentes proporciones de participación.

“**Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna

escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961. El aporte de intangibles, se fundamenta en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.”

En el caso de la empresa se realizará una inversión inicial de \$2.000.

3.6.2.1 Constitución de la Empresa

El trámite para la constitución de compañías limitadas, se describe a continuación:

- Se puede emitir hasta 5 alternativas de nombres a la Súper de Compañías, se aprueba un nombre.
- Luego se procede a realizar la minuta, revisada por el interesado y revisada por la Súper de Compañías.
- Una vez aprobada la minuta, se hace apertura la cuenta de integración en el Banco de Loja llevando: original y copia de la minuta, copia de cédulas de los socios, aprobación del nombre, cuadro de integración de capital, todos estos requisitos con copias notariadas.
- Una vez hecha la apertura de la cuenta, y que todo se encuentre aprobado por el Banco se lleva al Notario, para elevar a escritura Pública.
- Luego de elevar la minuta a escritura pública, se lleva a la Super de Compañías 3 copias certificadas de la escritura, aprobación de nombre, para la elaboración del extracto para su publicación con una carta dirigida al Superintendente (10 x 15 cm).
- La Súper entrega las escrituras aprobadas con el extracto y 3 resoluciones de aprobación de la escritura.
- Se lleva al notario toda la documentación, para su marginación, con la resolución de la Súperintendencia.
- Se llama al Registro Mercantil para que se conceda el número de partida o de registro el cual debe de ir en los nombramientos antes de llevar al Registro

Mercantil, esto va acompañado al Registro Mercantil de las escrituras marginadas, con los nombramientos de Gerente y de Presidente.

- Se lleva a la súper toda la documentación con formulario 01^a, 01B, para que conceda el SRI el para funcionamiento de la Compañía (petición con firma de Abogado)– (1 día), (nombramiento de Gerente, copia de cédula y certificado de votación, escritura certificada, resolución de la Súper y su aprobación, con su registro de sociedades y carta de luz, agua o teléfono.)
- Luego una vez que el SRI entrega el Ruc, se saca una copia y se lleva a la Súper de Compañías para que se otorgue la carta de solicitud para el Banco y poder retirar el capital que se aportó (capital pagado). Se lleva al Banco personalmente copia de su nombramiento, copia de su cédula y la carta de la Súper para el Banco.

Para la constitución de la compañía, se tiene presupuestado la cantidad de \$ 2.000,00 y los requisitos para los mismos se los realizo la investigación a través de la página de Web Superintendencia de Compañías.

Inicialmente existirán tres socios detallados a continuación:

Sr. Gerardo Suárez	50%
Dr. Fabricio Suárez	25%
Sr. Ángel Suárez	25%

Una vez determinados los pasos a seguir para el trámite, se particulariza estos para la constitución de la Empresa, se requiere:

- Copias de cedula y papeleta de votación de los socios.
- División societaria y porcentual de los aportes y participación de cada uno de los socios.
- Especificación del giro del negocio.

- Apertura de la cuenta de integración de capital, es necesario depositar al banco, la mitad del capital con que dispondrá la compañía. Es decir si la compañía se va a constituir con un capital mínimo de cuatrocientos dólares (\$400,00); es necesario depositar la mitad de esta cantidad en la cuenta de integración de capital. Este dinero será devuelto íntegramente una vez finalizado el trámite.
 - \$ 1000,00 (MIL DOLARES 00/1100), constitución, inscripción en el registro mercantil, patente municipal, compra formularios varios, transporte entre otros.
 - Honorarios profesionales de \$ 500,00
- Estos serán los costos de la asesoría legal para la constitución, según el asesoramiento dado por el consultorio B & G ABOGADOS CÍA LTDA.

3.6.3 Misión

“Proveer de servicios médicos preventivos al cliente a través de la administración y planificación sus gastos con el fin de mejorar su calidad de vida al acceder a un estilo de vida saludable y a su alcance”.

3.6.4 Visión

“Convertirnos en el mediano plazo en la empresa referente en lo relativo a la provisión de servicios médicos alternativos con un enfoque en la mejora en la calidad de vida, a través de un seguro vía tarjeta.”

3.6.5 Objetivos

3.6.5.1 Económicos

- Determinar la factibilidad del proyecto en cuestión a través del análisis de índices financieros adecuados como el VAN, TIR y demás.
- Asegurar una rentabilidad en el corto plazo para los inversionistas y el crecimiento de la empresa.
- Generar un volumen de ingresos que garantice la sustentabilidad de la empresa.

3.6.5.2 Marketing

- Crear una base de clientes individuales y empresariales que garantice la supervivencia de la empresa una vez que el producto haya superado la fase de introducción y crecimiento y se establezca.
- Generar un producto de calidad y alto valor agregado al incluir en la cadena de valor a proveedores con una orientación al cliente.
- Propender en el largo plazo a la diversificación de los servicios para evitar que el producto alcance la etapa de decaimiento.

3.6.5.3 Comunicación

- Diseñar el canal de comunicación de modo que impacte a la mayor parte del público objetivo.
- Diseñar la comunicación de modo que genere comportamiento repetitivo de compra y fidelidad del cliente.

3.6.6 *Estrategia general del proyecto*

Para elaborar las estrategias generales del proyecto se efectuará un análisis matricial sobre el FODA efectuado en el capítulo II del presente estudio

	<p>FORTALEZAS</p> <p>1. Buena imagen y prestigio.</p> <p>2. Amplia gama servicios existentes.</p> <p>3. Buena atención al cliente.</p> <p>4. Infraestructura.</p> <p>5. Personal comprometido con la empresa.</p> <p>6. Trabajo en equipo.</p> <p>7. Buena relación entre directivos y empleados.</p> <p>8. Ubicación.</p> <p>9. Producto.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Falta de experiencia en el área de servicios</p> <p>2. Presupuesto de ingreso al mercado limitado</p> <p>3. Falta de trayectoria</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Demanda de los servicios en el mercado.</p> <p>2. Alianzas estratégicas.</p>	<p>ESTRETEGIAS FO</p> <p>Generar una oferta de servicios amplia y con una forma de pago interesante. O1, O2, F1, F9</p> <p>Llegar a la mayor parte del público objetivo con la comunicación adecuada para dar a conocer las características de un producto nuevo de el mercado de los seguros. O1, F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Aplicar una estrategia de ventas "puerta a puerta" y vía internet para usar las herramientas del marketing relacional. (O1, D1 y D2)</p> <p>Hacer énfasis en la infraestructura de los proveedores, para ello el diseño de la comunicación debe incluir material visual de los proveedores. D3, O2.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

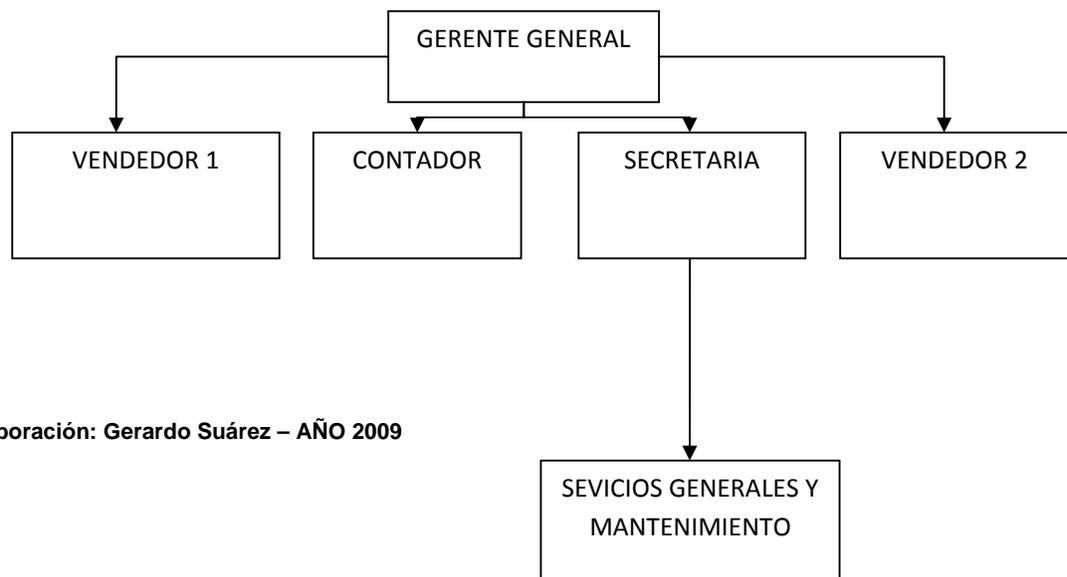
	ESTRATEGIAS FA Posicionar el producto nuevo en el corto plazo antes de la reacción de los competidores. F2, F9, A2. Realizar tablas de costos y enriquecer la comunicación con ejemplos de inversión en cosas innecesarias en lugar de la salud, por ejemplo gastos mensuales en celulares de punta. A1, F2, F9	ESTRATEGIAS DA Realizar controles de calidad del servicio y atención al cliente continuos para rediseñar la comunicación de acuerdo a la percepción del servicio por parte del cliente y no ser sorprendidos por una competencia con mayor experiencia en el ramo de los seguros. D1, A3.
AMENAZAS 1. Resistencia al cambio. 2. Fuerte presión de la competencia 3. Entorno político cambiante.		

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

3.6.7 Organigrama estructural

La jerarquización de la empresa se dará a partir del siguiente organigrama estructural:

Gráfico No: 3.7

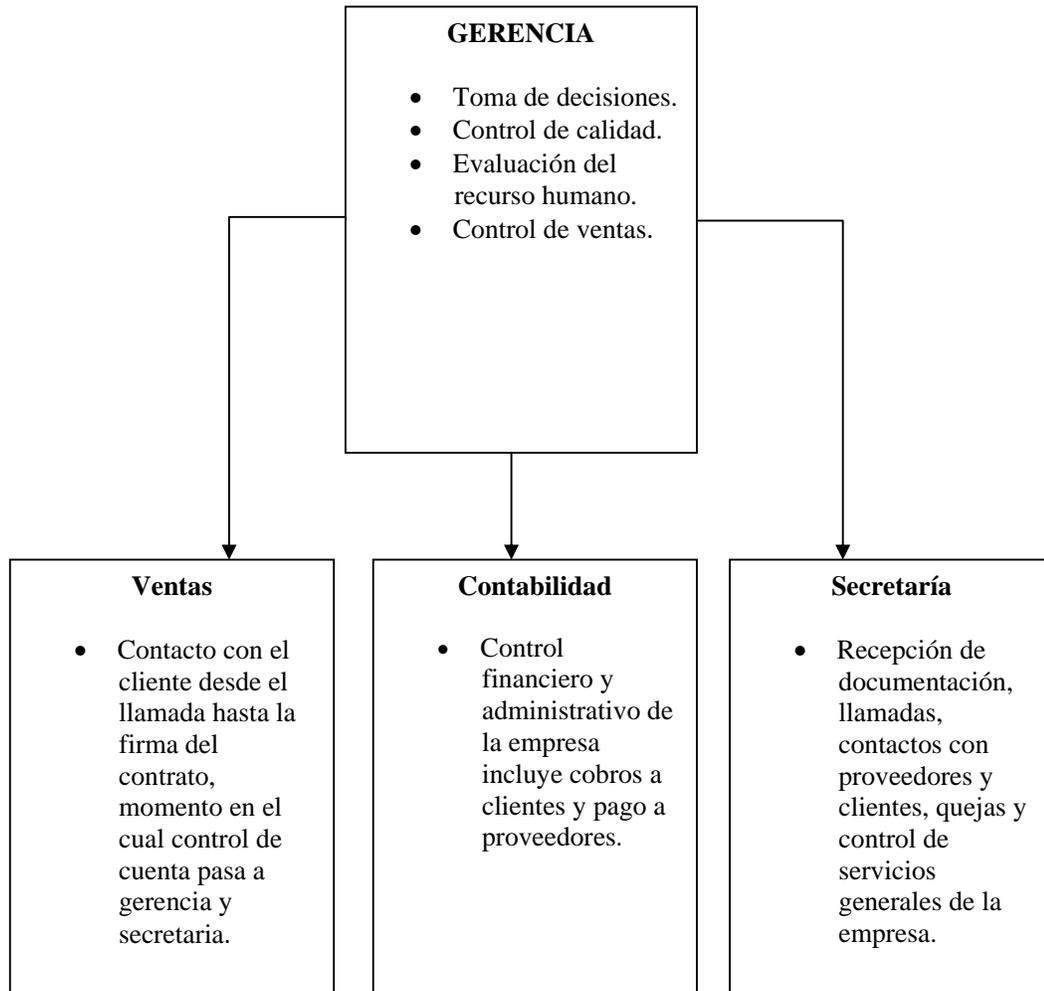


Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

3.6.8 Organigrama funcional

Desde el punto de vista funcional, la empresa trabajará bajo el siguiente organigrama:

Gráfico No: 3.8



Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO

Objetivos del Capítulo

- Determinar la inversión inicial y el cronograma de las mismas para la puesta en marcha de la compañía.
- Establecer costos de operación y capital de trabajo inicial para la operación de la empresa.
- Determinar el perfil de cargos de la empresa y calcular la retribución salarial adecuada.
- Establecer las fuentes y características necesarias del financiamiento.
- Determinar los flujos de caja proyectados para la empresa y analizar su punto de equilibrio e índices financieros.
- Realizar el análisis de sensibilidad de la empresa.

4.1 Inversiones

Si bien en el capítulo anterior ya se determinó la inversión en activos necesaria para el proyecto; aún no se considera dentro de la misma la inversión en capital de operación necesaria para que la empresa trabaje normalmente antes de generar utilidad; este proceso se llevará a cabo en el epígrafe del capital de trabajo de este capítulo; sin embargo se tomará los resultados de ese cálculo para la estructuración de la inversión final; adicionalmente se añadirá un 10% sobre el total con el fin de brindarle un margen de seguridad a la empresa y evitar des - financiamiento en el corto plazo; en este sentido la siguiente tabla muestra los recursos necesarios para la implementación de la empresa:

Tabla No. 4.1.

Tipo	Activo Tangible	Valor
Vehículos	Vehículo SPARK	\$ 20.000,00
Adecuaciones	Adecuaciones al local	\$ 2.500,00
Equipos de oficina	Computadoras	\$ 2.500,00
	Copiadora/impresora	\$ 800,00
	Teléfonos	\$ 500,00
Gastos de Constitución	Constitución de la empresa	\$ 1.000,00
Publicidad inicial	Página web	\$ 700,00

Total activos	\$ 27.000,00
Total operacional	\$ 39.656,39
Total inversión	\$ 66.656,39
10% imprevistos	\$ 6.665,64
Inversión total	\$ 73.322,03

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

La estructura del financiamiento previsto será como sigue:

Tabla No. 4.2.

Fuente de financiamiento	Porcentaje	Total
Aporte de los socios	30%	\$ 21.996,61
Deuda a largo plazo (préstamo)	70%	\$ 51.325,42

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

4.1.2 Participación del mercado

4.1.2.1 Demanda insatisfecha

En etapas previas de este estudio se efectuó un análisis detallado del sector seguros y se describió a la competencia como a aquellas empresas que ofrecen servicios relacionados con el área de salud; sin embargo se aclaró que el enfoque dado al seguro del proyecto; relativo a agrupar empresas de salud alternativa preventiva, es totalmente novedoso dentro del ramo; a tal punto que si bien de acuerdo a la Superintendencia de Bancos, 18 empresas se dedican al ramo de la Asistencia médica, todas estas entienden asistencia médica como hospitalización, enfermedad, maternidad y gastos médicos¹², esto significa que, la empresa NO TENDRÍA COMPETENCIA DIRECTA, sin embargo, al ser un producto nuevo en el mercado de seguros; tampoco existe una demanda creada; de hecho el objetivo del presente estudio es crear esa demanda; por lo tanto, si no existe oferta ni demanda por el servicio; no puede determinarse la demanda insatisfecha del mismo.

Sin embargo, es necesario determinar el posible volumen de ventas de la empresa, con el fin de predecir el desempeño financiero de la misma; con este fin, es necesario proceder a una breve descripción del mercado de seguros del Ecuador; este culminó con 6 entidades especializadas en los ramos de vida, 23 en los ramos combinados y 13 que operaron en seguros generales; mostrándose un total de 42 compañías de

¹² VER ANEXO No

seguros privados, a las que habría que adicionar las 2 reaseguradoras nacionales, Universal y Reaseguradora del Ecuador, por tanto, la industria de seguros ecuatoriana estuvo conformada a diciembre de 2009 por 44 entidades.¹³; la Superintendencia de Bancos clasifica estas en función de sus activos en grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas; y esta misma fuente afirma que las empresas pequeñas observaron el mayor incremento en su producción (75,14%), seguidas de las muy pequeñas (33,98%), las grandes (28,14%) y las medianas (13,73%),¹⁴; esto revela una expansión notoria del mercado de los seguros en el país y una demanda ingente que permite obtener utilidades a todas las empresas del ramo.

Dado que la empresa motivo del presente proyecto, se clasificaría como muy pequeña; se estima que debería tener acceso a una porción del mercado sin mayores inconvenientes, de acuerdo a la Superintendencia de Bancos; pero ¿De que tamaño específico debería ser este mercado?, para responder este interrogante se utilizará el índice de productividad de las empresas de Seguros, este indica la relación entre el número de suscriptores contra el número de vendedores de la empresa¹⁵; en este sentido, la Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Seguros, emite el informe más reciente respecto a este indicador al 2008 (el informe del 2009 no se ha publicado a la fecha de la culminación del presente estudio), estos resultados se condensan en la siguiente tabla:

¹³http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/Boletin_Seguros_2008/Analisis%20del%20Sistema%20de%20Seguros.pdf

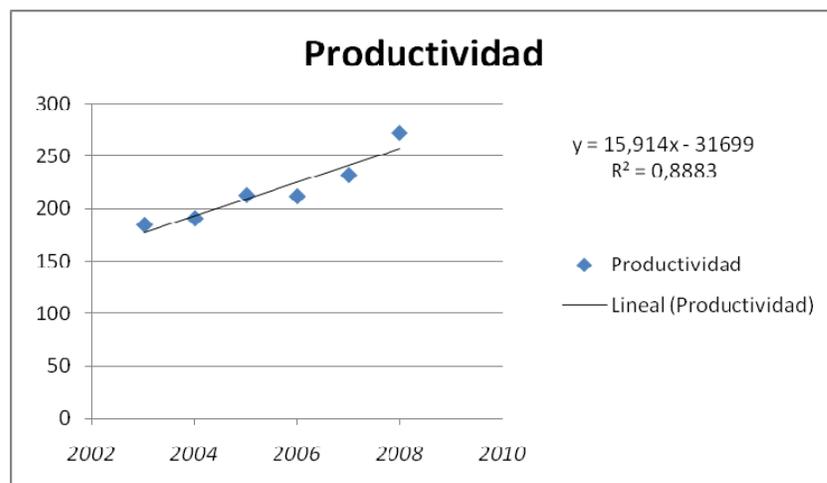
Tabla No. 4.3.

Año	Productividad
2003	185
2004	191
2005	213
2006	212
2007	232
2008	272

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Como puede observarse, la productividad muestra una tendencia creciente para este mercado, el siguiente gráfico, realizado con EXCEL permite evaluar de forma gráfica este patrón y establecer una ecuación que permita proyectar la misma para los años subsiguientes, durante los cuales tendrá vida el presente proyecto, esto es:

Gráfico 4.1.



Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Como puede observarse existe una fuerte relación directa entre el año la productividad observada en las empresas de seguros (0.8883 equivalente al 88.83%), la ecuación mostrada en el gráfico, permite establecer una relación entre el año y la productividad, con base a esta proyección, se establece la productividad esperada para el siguiente periodo de cinco años, iniciando en el 2010, fecha de puesta en marcha del proyecto; esto es:

Tabla No. 4.4.

Año	Productividad
2010	288
2011	304
2012	320
2013	336
2014	352

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Utilizando la fórmula de la productividad para seguros:

$$Productividad = \frac{Número\ de\ suscripciones}{personal\ de\ ventas}$$

Puede determinarse el número de suscripciones esperadas de los vendedores de la empresa como:

$$Número\ de\ suscripciones = número\ de\ vendedores \times Productividad$$

De ahí se infiere que, el número de suscripciones para el periodo de cinco años de vida de la empresa, será:

Tabla No. 4.5.

Año	Productividad (1)	Número de vendedores (2)	Suscripciones (1)x(2)
2010	288	5	1441
2011	304	5	1520
2012	320	5	1600
2013	336	5	1679
2014	352	5	1759

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Que corresponde a la participación del mercado de la empresa.

4.2 Costos de operación

4.2.1 Costos fijos

El cálculo de costos fijos se subdividirá en dos partes:

- Costos servicios asociados a la operación.
- Tabla salarial de los empleados administrativos:

4.2.1.1 Costo fijo Administrativo

El costo fijo está constituido por todos aquellos que deberán ser cancelados de forma mensual sin que tengan relación directa con el servicio ofrecido:

Tabla No. 4.6.

Rubro	Pago	Mensual	Anual
Arriendo	Inicio	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Servicios	Final	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Combustible	Final	\$ 65,00	\$ 780,00
Subtotal		\$ 1.065,00	\$ 12.780,00
Otros (15%)	Final	\$ 159,75	\$ 1.917,00
Total		\$ 2.289,75	\$ 27.477,00

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Una vez estructurada la tabla de costos fijos; se pretende proyectarlos a cinco años; para ello se tomará como referencia la inflación como parámetro de proyección; en este sentido y usando cifras del Banco Central del Ecuador; se supone que la inflación será del 5.62%¹⁶ para el periodo de análisis del proyecto; por lo tanto la estructura de costo fijo es como sigue:

Tabla No. 4.7.

Año	1	2	3	4	5
Costo fijo	\$ 27.477,00	\$ 29.021,51	\$ 30.652,84	\$ 32.375,87	\$ 34.195,76

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

¹⁶ Inflación media de los tres últimos trimestres del año 2009

4.2.1.2 Sueldos Administrativos

Para la asignación de sueldos se tomará el método de la valoración por puntos con el fin de que la escala salarial se ajuste a las características requeridas para el cargo; en este sentido se establecen parámetros mínimos:

Puntaje máximo asignado	1000
Puntaje mínimo asignado	100
Sueldo máximo permitido	1500
Sueldo mínimo permitido	240

Tomando esto como referencia, la siguiente es la escala salarial determinada:

Tabla No. 4.8.

PUESTOS	N° PERSONAS	Puntos	SUELDO BASICO	SUELDO BASICO.	DECIMO 3ER SUELDO	DECIMO 4TO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	APORTE PATRONAL 12.15%	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Recepcionista	1	150	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 25,83	\$ 20,00	\$ 25,83	\$ 37,67	\$ 419,33	\$ 5.031,98
Mensajero	1	100	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 29,16	\$ 329,16	\$ 3.949,92
Secretaria	1	150	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 25,83	\$ 20,00	\$ 25,83	\$ 37,67	\$ 419,33	\$ 5.031,98
Gerente de comercialización	1	700	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 90,00	\$ 20,00	\$ 90,00	\$ 131,22	\$ 1.411,22	\$ 16.934,64
Gerente general	1	1000	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 20,00	\$ 125,00	\$ 182,25	\$ 1.952,25	\$ 23.427,00
Contador	1	350	\$ 590,00	\$ 590,00	\$ 49,17	\$ 20,00	\$ 49,17	\$ 71,69	\$ 780,02	\$ 9.360,22
									\$ 5.311,31	\$ 63.735,74

Una vez efectuado esto se establece el gasto mensual y anual debido a salarios administrativos, como sigue:

\$ 5.311,31	\$ 63.735,74
-------------	--------------

Para proyectar la estructura de sueldos a los cinco años de análisis del presente proyecto, se tomará como referencia la inflación como parámetro de proyección; en este sentido y usando cifras del Banco Central del Ecuador; se supone que la inflación será del 5.62% para el periodo, entonces:

Tabla No. 4.9.

Año	1	2	3	4	5
Gastos sueldos administrativos	\$ 63.735,74	\$ 67.318,40	\$ 71.102,44	\$ 75.099,19	\$ 79.320,59

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

4.2.2 Costos de operación

4.2.2.2 Costos variables

Para este proyecto, los costos variables, son los relacionados a la emisión de los estados de cuenta, tarjetas y publicidad informativa de los servicios de la misma; La descripción de los costos variables de generación del servicio son los siguientes:

Tabla No. 4.10.

Costos variables	Costo mensual de cada envío	Costo anual del envío
Costo de generación y envío	0,8729	\$ 10,47
Sobres de envío	0,2400	\$ 2,88
Hoja para impresión de estado de cuenta*	0,0029	\$ 0,03
Impresión estado de cuenta	0,0050	\$ 0,06
Transporte	0,25	
Tarjeta	\$ 0,38	\$ 4,50
Material	0,25	3
Impresión	0,125	1,5
Total mensual	\$ 1,2479	

*Sobres de papel bond con fondo en miles

Papel bond de 75 gr. formato A4 dividido en dos; costo de caja con 10 resmas de 500 hojas (28,50\$)

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Tabla No. 4.11.

Costo publicitario	
Folleto con la oferta de servicios	1,25
Costo material	0,75
Costo impresión	0,5

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

La consolidación de los resultados es la siguiente:

Tabla No. 4.12.

Folleto con la oferta de servicios	\$ 1,25
Estado de cuenta (generación y envío)	\$ 1,25
Subtotal	\$ 2,50
Otros (10%)	\$ 0,25
Total	\$ 2,75
Mensual	\$ 2,75
Anual	\$ 32,97

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Usando esta estructura de costo variable; y la participación de mercado esperada por la empresa además de la inflación proyectada de 5.62%; se puede estructurar el flujo de gasto de ventas como sigue:

Tabla No. 4.13.

Año	1	2	3	4	5
Total	\$ 47.512,10	\$ 52.933,99	\$ 58.852,07	\$ 65.229,37	\$ 72.178,70

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

4.2.2.3 Gastos de ventas

Están relacionados con los que se derivan de la operación del departamento de ventas, sus componentes son sueldos de vendedores, comisiones y gastos publicitarios; estos se detallan a continuación:

Tabla No. 4.14.

PUESTOS	Nº	Ptos.	BASICO	TOTAL	13er. SUELDO	14er. SUELDO	FONDOS RESERVA	12.15%	TOTAL	TOTAL ANUAL
Asesores comerciales	5	280	\$ 492,00	\$ 2.460,00	\$ 205,00	\$ 20,00	\$ 205,00	\$ 298,89	\$ 3.188,89	\$ 38.266,68

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Para proyectar la estructura de sueldos de asesores comerciales a los cinco años de análisis del presente proyecto, se tomará como referencia la inflación como parámetro de proyección; en este sentido y usando cifras del Banco Central del Ecuador; se supone que la inflación será del 5.62% para el periodo, entonces:

Tabla No. 4.15.

Año	1	2	3	4	5
Asesores comerciales	\$ 38.266,68	\$ 40.417,69	\$ 42.689,62	\$ 45.089,25	\$ 47.623,76

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

La comisión de ventas se calcula en el 5% sobre el valor de la venta bruta; esto es para los siguientes cinco años:

Tabla No. 4.16.

Año	1	2	3	4	5
Comisión	\$ 12.752,85	\$ 15.850,36	\$ 16.741,32	\$ 17.682,37	\$ 18.676,32

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

El costo de publicidad que se considera será utilizado por los asesores comerciales estará basado fundamentalmente en flyers y trípticos que estos proveerán al cliente en sus visitas, se estima que cada vendedor utilizará al menos 50 de cada tipo en sus visitas, lo que da el siguiente cuadro:

Tabla No. 4.17.

PUBLICIDAD	UNIDADES AL MES	TOTAL ANUAL	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL	PROVEEDOR
Flyers	250	3000	0,2	600	OFFSET PRINT
Trípticos	250	3000	0,5	1500	OFFSET PRINT
Total				2100	

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

4.2.3 Depreciación de activos

La depreciación a utilizar para el presente proyecto será la depreciación en línea recta que es el método más sencillo, más utilizado por las empresas y aceptado por la legislación tributaria ecuatoriana, y consiste en dividir el valor del activo entre la vida útil del mismo:

$$\text{Depreciación anual} = \text{Valor del activo} \times \% \text{ depreciación}$$

Para utilizar este método primero determinemos la vida útil de los diferentes activos.

Tabla No. 4.18.

Activo	Porcentaje de dep.	VIDA ÚTIL
Vehículo SPARK	20%	5 AÑOS
Muebles de oficina	10%	10 AÑOS
Equipos de oficina	33.33%	3 AÑOS
Copiadora/impresora	33.33%	3 AÑOS

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

En base a estos datos, la siguiente tabla muestra la depreciación por activo sujeto a depreciación:

Tabla No. 4.19.

Año	0	1	2	3	4	5	Valor de rescate
Porcentaje dep.		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	
Vehículo SPARK	\$ 20.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 0,00
Porcentaje dep.		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Adecuaciones	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 750,00
Porcentaje dep.		33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	
Equipos de oficina	\$ 3.800,00	\$ 1.266,54	\$ 1.266,54	\$ 1.266,54	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Copiadora/impresora	\$ 800,00	\$ 266,64	\$ 266,64	\$ 266,64	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 26.100,00	\$ 5.683,61	\$ 5.683,61	\$ 5.683,61	\$ 4.150,10	\$ 4.150,10	\$ 750,00

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

4.2.4 Ingresos

Definidos la participación del mercado de la empresa, debe establecerse la estructura de ingresos esperados y proyectarlos, en este sentido debe decirse que la organización recibirá dinero de dos fuentes:

1. Por el servicio y materiales relativos a la tenencia de la tarjeta: en este sentido, se fijará un costo mensual de 5\$ cubiertos por el cliente, por cuyo pago, el cliente recibirá mensualmente un folleto informativo de los establecimientos y su oferta, que están asociados al sistema de seguro, donde su tarjeta puede ser recibida y obtener los beneficios descritos en el proyecto (sistema parecido al empleado por UNIVISA televisión por cable que incluye dentro de su mensualidad la entrega de una revista con la programación del mes, además de las facturas y gastos de envío).
2. Por el porcentual asociado a su uso, que será cubierto por el establecimiento donde el cliente realiza los consumos, este porcentual se establecerá en 25% sobre consumo; es decir; la empresa retendrá el 25% del valor del consumo efectuado por el cliente en los establecimientos asociados; una vez estipulado esto, se fija la siguiente estructura de ingresos proyectados a cinco años:

Tabla No. 4.20.

Tarjeta	\$ 5,00	Mensual
	\$ 60,00	Anual

Año	1	2	3	4	5
Total	\$ 86.460,00	\$ 101.741,07	\$ 113.115,84	\$ 125.373,25	\$ 138.730,12

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

La investigación de mercado reveló que el consumo medio del poseedor de la tarjeta sería de 35\$ mensuales en los establecimientos asociados; de modo que el ingreso de la empresa por este concepto sería el siguiente:

Tabla No. 4.21.

Consumos mensual promedio (A)	\$ 35,00
Comisión de la empresa (0.25 x A)	25% del consumo
Mensual de la empresa (B)	\$ 8,75
Anual de la empresa 12 x B	\$ 105,00

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Total de ingreso percibido proyectado¹⁷ por este concepto es:

Tabla No. 4.22.

Año	1	2	3	4	5
Total	\$ 151.305,00	\$ 178.046,87	\$ 197.952,72	\$ 219.403,18	\$ 242.777,70

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Tomando en cuenta los dos rubros, el ingreso total proyectado es:

Tabla No. 4.23.

Año	1	2	3	4	5
Total	\$ 237.765,00	\$ 279.787,94	\$ 311.068,56	\$ 344.776,43	\$ 381.507,82

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

¹⁷ No se ha especificado alza de precio en ninguno de los servicios por costo de mantenimiento debido a que ese es el compromiso de la empresa, mantener precios.

4.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio lo constituye la cantidad de clientes mínimo mensuales que debe poseer la tarjeta con el fin de garantizar el pago de los gastos operativos administrativos y fijos de la empresa; en este sentido se efectuó el siguiente cálculo:

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PV_q - CV_q}$$

Donde CF = Costo fijo de la empresa = \$10.789,95 (sueldos + servicios fijos)

PV_q = precio de venta unitario = \$13.75 (tarjeta + aporte del consumo individual)

CV_q = costo variable unitario = \$2.75

De estos:

PE =	981	Personas
------	-----	----------

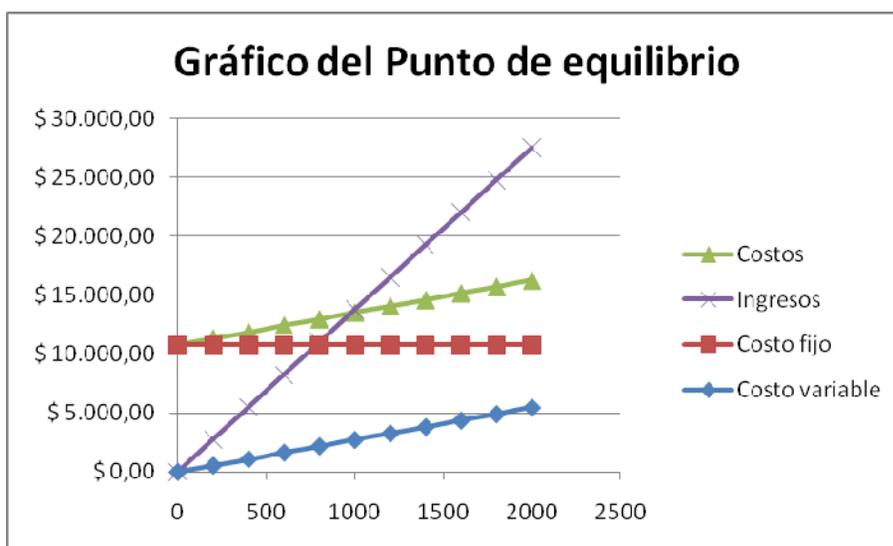
Para graficar el punto de equilibrio en unidades, se utilizó la siguiente tabla de valores:

Tabla No. 4.24.

Clientes (X)	Ingresos (13.75 X)	Costos (10789.95 + 2.75X)	Costo fijo (10789.95)	Costo variable (2.75 X)
0	\$ 0,00	\$ 10.789,95	\$ 10.789,95	\$ 0,00
200	\$ 2.750,00	\$ 11.339,48	\$ 10.789,95	\$ 549,53
400	\$ 5.500,00	\$ 11.889,01	\$ 10.789,95	\$ 1.099,05
600	\$ 8.250,00	\$ 12.438,53	\$ 10.789,95	\$ 1.648,58
800	\$ 11.000,00	\$ 12.988,06	\$ 10.789,95	\$ 2.198,11
1000	\$ 13.750,00	\$ 13.537,59	\$ 10.789,95	\$ 2.747,64
1200	\$ 16.500,00	\$ 14.087,11	\$ 10.789,95	\$ 3.297,16
1400	\$ 19.250,00	\$ 14.636,64	\$ 10.789,95	\$ 3.846,69
1600	\$ 22.000,00	\$ 15.186,17	\$ 10.789,95	\$ 4.396,22
1800	\$ 24.750,00	\$ 15.735,69	\$ 10.789,95	\$ 4.945,74
2000	\$ 27.500,00	\$ 16.285,22	\$ 10.789,95	\$ 5.495,27

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Gráfico 4.2.



Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Para encontrar el punto de equilibrio en ventas, se utilizó la siguiente fórmula:

$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Donde:

CF = Costo fijo = \$10.789,95

CVT = Costo variable total = \$47.512,10

VT = venta total = \$ 237.765,00

De esto:

$$PE_{ventas} = \$ 13.484,54$$

4.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo calculará la cantidad operacional máxima de la que debe disponer la empresa para garantizar sus operaciones hasta que genere utilidades; en este sentido se utilizará el método del máximo déficit acumulado para incluir este valor en la inversión inicial, en este sentido se tiene:

Tabla No. 4.25.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos	\$ 1.651,15	\$ 3.302,29	\$ 4.953,44	\$ 6.604,58	\$ 8.255,73	\$ 9.906,88	\$ 11.558,02	\$ 13.209,17
Costo fijo	\$ 2.289,75	\$ 2.289,75	\$ 2.289,75	\$ 2.289,75	\$ 2.289,75	\$ 2.289,75	\$ 2.289,75	\$ 2.289,75
Costo de venta	\$ 329,95	\$ 659,89	\$ 989,84	\$ 1.319,78	\$ 1.649,73	\$ 1.979,67	\$ 2.309,62	\$ 2.639,56
Costo operativo	\$ 8.500,20	\$ 8.500,20	\$ 8.500,20	\$ 8.500,20	\$ 8.500,20	\$ 8.500,20	\$ 8.500,20	\$ 8.500,20
Utilidad	-\$ 9.468,75	-\$ 8.147,55	-\$ 6.826,35	-\$ 5.505,15	-\$ 4.183,95	-\$ 2.862,75	-\$ 1.541,55	-\$ 220,35
Acumulado	-\$ 10.368,75	-\$ 18.516,30	-\$ 25.342,65	-\$ 30.847,80	-\$ 35.031,75	-\$ 37.894,50	-\$ 39.436,04	-\$ 39.656,39
Mínimo= -\$ 39.656,39								

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Como puede observarse de la tabla precedente, a partir de los ocho meses de operación, la empresa empieza a generar utilidad de modo que en este momento empieza a decrecer el déficit, de modo que se saca el valor mínimo necesario para que la empresa opere normalmente sin contratiempos es:

Mínimo= \$ 39.656,39

Este valor se incluye dentro del crédito considerado para inversión¹⁸. Se ha tomado en cuenta que mensualmente se reciben 120 suscripciones que corresponde aproximadamente a la doceava parte del mercado esperado para el primer año.

4.5 Financiamiento

Una vez determinados los valores correspondientes a la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto; se definen las características del financiamiento requerido; en este sentido se contará con el apoyo del Banco de Guayaquil para que financie el proyecto a través de un crédito a mediano plazo (cinco años), con el fin de financiar las operaciones al inicio de la empresa, se solicitará un periodo de gracia de seis meses para la amortización del crédito, bajo este contexto:

Tabla No. 4.26.

Tasa activa	9,84%	Promedio Banco Central productivo empresarial
Capital	\$ 51.325,42	(70% de la inversión total a largo plazo)
Periodo de gracia	6	meses
Monto a pagar	\$ 53.902,97	(70% sujeto a interés durante el periodo de gracia)
Periodo de pago	54	meses
Pago	\$ 1.239,48	mensual

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Como puede observarse dado que existe un periodo de gracia que puede ser negociado con el Banco, la deuda a pagar se incrementa a \$ 75.753,48, para este capital, la amortización sería la siguiente:

¹⁸ Epígrafe de la inversión de este capítulo.

Tabla No. 4.27.

Periodo	Capital	Cuota	Interés	Aporte al capital	Saldo
0	0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 53.902,97
1	\$ 797,48	\$ 1.239,48	\$ 442,00	\$ 797,48	\$ 53.105,49
2	\$ 1.601,50	\$ 1.239,48	\$ 435,46	\$ 804,02	\$ 52.301,47
3	\$ 2.412,11	\$ 1.239,48	\$ 428,87	\$ 810,61	\$ 51.490,86
4	\$ 3.229,37	\$ 1.239,48	\$ 422,23	\$ 817,26	\$ 50.673,60
5	\$ 4.053,33	\$ 1.239,48	\$ 415,52	\$ 823,96	\$ 49.849,64
6	\$ 4.884,04	\$ 1.239,48	\$ 408,77	\$ 830,72	\$ 49.018,92
7	\$ 5.721,57	\$ 1.239,48	\$ 401,96	\$ 837,53	\$ 48.181,40
8	\$ 6.565,97	\$ 1.239,48	\$ 395,09	\$ 844,40	\$ 47.337,00
9	\$ 7.417,29	\$ 1.239,48	\$ 388,16	\$ 851,32	\$ 46.485,68
10	\$ 8.275,59	\$ 1.239,48	\$ 381,18	\$ 858,30	\$ 45.627,38
11	\$ 9.140,93	\$ 1.239,48	\$ 374,14	\$ 865,34	\$ 44.762,04
12	\$ 10.013,36	\$ 1.239,48	\$ 367,05	\$ 872,43	\$ 43.889,61
13	\$ 10.892,95	\$ 1.239,48	\$ 359,89	\$ 879,59	\$ 43.010,02
14	\$ 11.779,75	\$ 1.239,48	\$ 352,68	\$ 886,80	\$ 42.123,22
15	\$ 12.673,82	\$ 1.239,48	\$ 345,41	\$ 894,07	\$ 41.229,14
16	\$ 13.575,23	\$ 1.239,48	\$ 338,08	\$ 901,40	\$ 40.327,74
17	\$ 14.484,02	\$ 1.239,48	\$ 330,69	\$ 908,80	\$ 39.418,94
18	\$ 15.400,27	\$ 1.239,48	\$ 323,24	\$ 916,25	\$ 38.502,69
19	\$ 16.324,03	\$ 1.239,48	\$ 315,72	\$ 923,76	\$ 37.578,93
20	\$ 17.255,37	\$ 1.239,48	\$ 308,15	\$ 931,34	\$ 36.647,60
21	\$ 18.194,34	\$ 1.239,48	\$ 300,51	\$ 938,97	\$ 35.708,62
22	\$ 19.141,02	\$ 1.239,48	\$ 292,81	\$ 946,67	\$ 34.761,95
23	\$ 20.095,45	\$ 1.239,48	\$ 285,05	\$ 954,44	\$ 33.807,52
24	\$ 21.057,71	\$ 1.239,48	\$ 277,22	\$ 962,26	\$ 32.845,25

25	\$ 22.027,87	\$ 1.239,48	\$ 269,33	\$ 970,15	\$ 31.875,10
26	\$ 23.005,97	\$ 1.239,48	\$ 261,38	\$ 978,11	\$ 30.896,99
27	\$ 23.992,10	\$ 1.239,48	\$ 253,36	\$ 986,13	\$ 29.910,87
28	\$ 24.986,31	\$ 1.239,48	\$ 245,27	\$ 994,21	\$ 28.916,65
29	\$ 25.988,68	\$ 1.239,48	\$ 237,12	\$ 1.002,37	\$ 27.914,29
30	\$ 26.999,27	\$ 1.239,48	\$ 228,90	\$ 1.010,59	\$ 26.903,70
31	\$ 28.018,14	\$ 1.239,48	\$ 220,61	\$ 1.018,87	\$ 25.884,83
32	\$ 29.045,37	\$ 1.239,48	\$ 212,26	\$ 1.027,23	\$ 24.857,60
33	\$ 30.081,02	\$ 1.239,48	\$ 203,83	\$ 1.035,65	\$ 23.821,95
34	\$ 31.125,16	\$ 1.239,48	\$ 195,34	\$ 1.044,14	\$ 22.777,80
35	\$ 32.177,87	\$ 1.239,48	\$ 186,78	\$ 1.052,71	\$ 21.725,10
36	\$ 33.239,21	\$ 1.239,48	\$ 178,15	\$ 1.061,34	\$ 20.663,76
37	\$ 34.309,25	\$ 1.239,48	\$ 169,44	\$ 1.070,04	\$ 19.593,72
38	\$ 35.388,06	\$ 1.239,48	\$ 160,67	\$ 1.078,81	\$ 18.514,91
39	\$ 36.475,72	\$ 1.239,48	\$ 151,82	\$ 1.087,66	\$ 17.427,24
40	\$ 37.572,30	\$ 1.239,48	\$ 142,90	\$ 1.096,58	\$ 16.330,66
41	\$ 38.677,87	\$ 1.239,48	\$ 133,91	\$ 1.105,57	\$ 15.225,09
42	\$ 39.792,51	\$ 1.239,48	\$ 124,85	\$ 1.114,64	\$ 14.110,45
43	\$ 40.916,29	\$ 1.239,48	\$ 115,71	\$ 1.123,78	\$ 12.986,68
44	\$ 42.049,28	\$ 1.239,48	\$ 106,49	\$ 1.132,99	\$ 11.853,68
45	\$ 43.191,57	\$ 1.239,48	\$ 97,20	\$ 1.142,28	\$ 10.711,40
46	\$ 44.343,22	\$ 1.239,48	\$ 87,83	\$ 1.151,65	\$ 9.559,75
47	\$ 45.504,31	\$ 1.239,48	\$ 78,39	\$ 1.161,09	\$ 8.398,66
48	\$ 46.674,92	\$ 1.239,48	\$ 68,87	\$ 1.170,61	\$ 7.228,04
49	\$ 47.855,14	\$ 1.239,48	\$ 59,27	\$ 1.180,21	\$ 6.047,83
50	\$ 49.045,03	\$ 1.239,48	\$ 49,59	\$ 1.189,89	\$ 4.857,94
51	\$ 50.244,68	\$ 1.239,48	\$ 39,84	\$ 1.199,65	\$ 3.658,29

52	\$ 51.454,16	\$ 1.239,48	\$ 30,00	\$ 1.209,49	\$ 2.448,81
53	\$ 52.673,56	\$ 1.239,48	\$ 20,08	\$ 1.219,40	\$ 1.229,40
54	\$ 53.902,97	\$ 1.239,48	\$ 10,08	\$ 1.229,40	\$ 0,00

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

De lo anterior pueden extraerse los datos anuales equivalentes a realizar con el fin de amortizar el préstamo efectuado:

Tabla No. 4.28.

Año	1	2	3	4	5
Intereses	\$ 4.860,44	\$ 3.829,45	\$ 2.692,31	\$ 1.438,08	\$ 208,86
Amortización	\$ 10.013,36	\$ 11.044,35	\$ 12.181,49	\$ 13.435,72	\$ 7.228,04

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

4.6 Flujo de caja y capacidad de pago

Dado que el pago se realizará vía descuento del rol, se estima que los pagos se realizarán en periodos de 30 días, sin embargo debido a que pueden existir retrasos en los mismos por cualquier motivo imprevisto; se extenderá este periodo de crédito a 35 días para el pago del cliente; de modo que las cuentas por cobrar se calculan con la siguiente fórmula:

$$CxC = \text{Ingreso} - \frac{\text{periodo de crédito} \times \text{Ingreso}}{360}$$

Utilizando esta relación matemática; se obtiene el siguiente estimado de cuentas por cobrar:

Tabla No. 4.29.

Año	1	2	3	4	5
Ingreso	237765	279787,9433	311068,5626	344776,4295	381507,8188
Cuentas por cobrar	\$ 23.333,16	\$ 25.545,02	\$ 22.962,95	\$ 21.347,88	\$ 24.924,97

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

De acuerdo al SRI, el gasto de provisión de cuentas incobrables de una empresa debe estar en un intervalo del 1 al 10%; dado que se espera que el método de cobro sea efectivo (descuento al rol del cliente), se asumirá el 1% como cuenta incobrable, esto genera la siguiente proyección:

Tabla No. 4.30.

Año	1	2	3	4	5
Provisión cuentas incobrables	\$ 233,33	\$ 255,45	\$ 229,63	\$ 213,48	\$ 249,25

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Con el fin de determinar el flujo efectivo operativo; inicialmente se determina el Estado de Resultados; este es:

EMPRESA PREVEMEDIC

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2009

	Periodo				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 237.765,00	\$ 279.787,94	\$ 311.068,56	\$ 344.776,43	\$ 381.507,82
(-) Costo de ventas	\$ 47.474,93	\$ 55.865,72	\$ 62.111,57	\$ 68.842,07	\$ 76.176,29
Costo variable publicitario	\$ 21.577,82	\$ 25.391,52	\$ 28.230,32	\$ 31.289,40	\$ 34.622,88
Costo emisión	\$ 21.577,82	\$ 25.391,52	\$ 28.230,32	\$ 31.289,40	\$ 34.622,88
Otros	\$ 4.319,28	\$ 5.082,68	\$ 5.650,93	\$ 6.263,27	\$ 6.930,54
(=) Utilidad Bruta	\$ 190.290,07	\$ 223.922,23	\$ 248.956,99	\$ 275.934,36	\$ 305.331,53
(-)Gastos operativos	\$ 93.712,74	\$ 96.339,91	\$ 101.755,28	\$ 107.475,06	\$ 113.516,35
Gastos sueldos administrativos	\$ 63.735,74	\$ 67.318,40	\$ 71.102,44	\$ 75.099,19	\$ 79.320,59
Gasto Adecuaciones	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos arriendos y servicios	\$ 27.477,00	\$ 29.021,51	\$ 30.652,84	\$ 32.375,87	\$ 34.195,76
(-) Gastos de ventas	\$ 52.254,93	\$ 57.536,17	\$ 61.056,34	\$ 65.008,20	\$ 69.549,64
Sueldos vendedores	\$ 38.266,68	\$ 40.417,69	\$ 42.689,62	\$ 45.089,25	\$ 47.623,76
Comisiones de ventas	\$ 11.888,25	\$ 14.775,76	\$ 15.606,32	\$ 16.483,57	\$ 17.410,13
Publicidad	\$ 2.100,00	\$ 2.342,72	\$ 2.760,41	\$ 3.435,39	\$ 4.515,75
(-) Gasto financiero	\$ 4.860,44	\$ 3.829,45	\$ 2.692,31	\$ 1.438,08	\$ 208,86
Interés	\$ 4.860,44	\$ 3.829,45	\$ 2.692,31	\$ 1.438,08	\$ 208,86
(-) Depreciación	\$ 5.683,61	\$ 5.683,61	\$ 5.683,61	\$ 4.150,10	\$ 4.150,10
(-)Amortización Intangibles	\$ 170,00				
(-)Gastos Ctas. incobrables	\$ 233,33	\$ 255,45	\$ 229,63	\$ 213,48	\$ 249,25
Utilidad antes de impuestos	\$ 33.608,35	\$ 60.363,08	\$ 77.599,45	\$ 97.692,91	\$ 117.736,58
Participación trab. 15%	\$ 5.041,25	\$ 9.054,46	\$ 11.639,92	\$ 14.653,94	\$ 17.660,49
Impuesto a la renta 25%	\$ 7.141,77	\$ 21.881,62	\$ 28.129,80	\$ 35.413,68	\$ 42.679,51
Utilidad Neta	\$ 21.425,32	\$ 29.427,00	\$ 37.829,73	\$ 47.625,29	\$ 57.396,58

Una vez obtenido el Estado de resultado, se calcula el flujo efectivo operativo FEO, con el fin de determinar los índices de evaluación financieros que determinen la factibilidad; este es:

EMPRESA PREVEMEDIC

FLUJO EFECTIVO OPERATIVO

DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE 2009

	Periodo					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		\$ 21.425,32	\$ 29.427,00	\$ 37.829,73	\$ 47.625,29	\$ 57.396,58
Inversión	-\$ 73.322,03					
Valor de rescate del proyecto						\$ 750,00
(-)Amortización Intangibles		\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00
Depreciación		\$ 5.683,61	\$ 5.683,61	\$ 5.683,61	\$ 4.150,10	\$ 4.150,10
FEO	-\$ 73.322,03	\$ 26.938,94	\$ 34.940,62	\$ 43.343,35	\$ 51.605,39	\$ 62.126,68
FEO A VALOR ACTUAL		\$ 23.544,93	\$ 26.690,99	\$ 28.938,33	\$ 30.113,64	\$ 31.685,70

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

El estado de situación final proyectado es el que sigue:

Empresa PREVEMEDIC

BALANCE GENERAL PROYECTADO

del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2009

	Periodo				
	1	2	3	4	5
Activo	\$ 111.058,62	\$ 135.388,82	\$ 164.675,76	\$ 204.798,62	\$ 262.116,53
Activo corriente	\$ 89.695,16	\$ 119.311,90	\$ 154.585,38	\$ 199.078,24	\$ 260.766,15
Activo Disponible					
Caja Bancos	\$ 66.595,33	\$ 94.022,33	\$ 131.852,06	\$ 177.943,84	\$ 236.090,43
Exigible					
Cuentas por cobrar	\$ 23.333,16	\$ 25.545,02	\$ 22.962,95	\$ 21.347,88	\$ 24.924,97
Provisión cuentas incobrables	-\$ 233,33	-\$ 255,45	-\$ 229,63	-\$ 213,48	-\$ 249,25
Fijos	\$ 19.833,46	\$ 14.716,92	\$ 8.900,38	\$ 4.700,38	\$ 500,38
Vehículos	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
(-)Dep. Acum. Vehiculos	-\$ 4.000,00	-\$ 8.000,00	-\$ 12.000,00	-\$ 16.000,00	-\$ 20.000,00
Equipos de computación	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
(-)Dep.Equip. De comp.	-\$ 1.266,54	-\$ 2.533,08	-\$ 3.799,62	-\$ 3.799,62	-\$ 3.799,62
Muebles de oficina	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
(-) Dep. Acum. M. de Oficina	-\$ 150,00	-\$ 150,00	-\$ 450,00	-\$ 600,00	-\$ 750,00
Equipos de oficina	\$500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
(-)dep acum. Equip. De oficina	\$-50,00	\$ 100,00	\$-150,00	\$-200,00	\$-250,00
Activo Intangible	\$ 1.530,00	\$ 1.360,00	\$ 1.190,00	\$ 1.020,00	\$ 850,00
Gastos Constitución	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Página WEB	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
(-)Amortizacion acum.	\$ 170,00	\$ 340,00	\$ 510,00	\$ 680,00	\$ 850,00
Pasivo	\$ 65.636,68	\$ 60.539,89	\$ 51.997,10	\$ 44.494,66	\$ 44.415,98
Corto plazo	\$ 21.747,07	\$ 27.694,63	\$ 31.333,34	\$ 37.266,61	\$ 44.415,98
IESS por pagar	1.395,35	\$ 1.473,77	\$ 1.556,60	\$ 1.644,08	\$ 1.736,47
Impuesto a la renta	\$ 7.141,77	\$ 12.827,16	\$ 16.489,88	\$ 20.759,74	\$ 25.019,02

Intereses por pagar	\$ 8.168,70	\$ 4.339,25	\$ 1.646,94	\$ 208,86	\$ 0,00
Part. Traba. * pagar	\$ 5.041,25	\$ 9.054,46	\$ 11.639,92	\$ 14.653,94	\$ 17.660,49
Largo Plazo	\$ 43.889,61	\$ 32.845,25	\$ 20.663,76	\$ 7.228,04	\$ 0,00
Prestamos Bancarios	\$ 43.889,61	\$ 32.845,25	\$ 20.663,76	\$ 7.228,04	\$ 0,00
Capital contable	\$ 45.421,93	\$ 74.848,94	\$ 112.678,67	\$ 160.303,96	\$ 217.700,55
Capital social	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Aporte accionistas	\$ 21.996,61	\$ 43.421,93	\$ 72.848,94	\$ 110.678,67	\$ 158.303,96
Utilidad retenida	\$ 21.425,32	\$ 29.427,00	\$ 37.829,73	\$ 47.625,29	\$ 57.396,58
Patrimonio	\$ 43.421,93	\$ 72.848,94	\$ 110.678,67	\$ 158.303,96	\$ 215.700,55
Total pasivo más capital	\$ 111.058,61	\$ 135.388,82	\$ 164.675,76	\$ 204.798,62	\$ 262.116,53

4.7 Indicadores de evaluación financiera

Para evaluar la información financiera se determinará la tasa de descuento adecuada para el capital propio; esta es:

Tabla No. 4.3.1.

Riesgo de inversión=	25,09%	bonos del tesoro EUA + riesgo país ecuador
Bonos del Tesoro EUA=	3,20%	Oct-09
Riesgo país Ecuador =	2189	21,89%

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

Se determina entonces que el riesgo de inversión con capital propio es 25.09%, proveniente de:

$$21.89\% + 3.20\% = 25.09\%$$

Una vez determinado esto, se establece la tasa de descuento TMAR con la siguiente fórmula:

$$TMAR = \%k_e \times \%e + \%k_d \times \%d$$

Donde:

Ke = proporción de la inversión proveniente de fondos propios

Kd = proporción de la inversión proveniente de crédito a largo plazo

%x= tasa de descuento de inversión con capital propio

%d = interés del crédito a largo plazo

De esto se obtiene que la tasa de descuento adecuada para la inversión sea:

$$TMAR=14.42\%$$

Una vez establecido esto se determina los índices VAN y TIR con el uso de las siguientes fórmulas:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$$VAN = \frac{\$ 26.988,94}{(1+14,42\%)^1} + \frac{\$ 34.940,62}{(1+14,42\%)^2} + \dots + \frac{\$ 62.126,68}{(1+14,42\%)^3} - 73.322,03$$

$$= \$ 59.128,23$$

Donde:

Vt es el flujo de caja.

Io es la inversión inicial

K = TMAR o tasa de descuento

t=es el tiempo en el cual se efectúa el descuento

Para el TIR se aplica la misma fórmula del VAN, pero considerando que en lugar del TMAR la tasa es la del TIR, esta tasa es la necesaria para convertir el VAN en cero:

$$0 = -inversión + \frac{flujo1}{(1+TIR)^1} + \frac{flujo2}{(1+TIR)^2} + \frac{flujo3}{(1+TIR)^3} + \frac{flujo4}{(1+TIR)^4} + \frac{flujo5}{(1+TIR)^5}$$

$$0 = -73.322,03 + \frac{\$26.936,94}{(1+TIR)^1} + \frac{\$34.940,62}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{\$62.126,68}{(1+TIR)^5}$$

En base a estos datos se obtienen los índices de evaluación financiera:

VAN \$ 59.128,23 rentable

TIR 43% rentable

El Periodo de recuperación, PRI es el tiempo para que la inversión genere utilidades, para el cálculo del periodo de recuperación, se tiene:

Tabla No. 4.3.2

A	Inversión	\$ 73.322,03
B	Flujos de caja año 1 a 2	\$ 50.235,92
C	Diferencia A-B	\$ 23.086,11
D	Flujo de caja año 4	\$ 28.938,33
E	Cálculo de meses (C/D)	0,80
F	Número de meses 12*E	9,57
G	Cálculo de días (F-5)	0,57
H	Número de días (G*30)	17

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

De donde:

$$\text{PRI} = 2 \text{ años } 9 \text{ meses } 17 \text{ días}$$

Finalmente, la relación costo / beneficio, de la inversión de acuerdo a la fórmula:

$$\text{Beneficio / costo} = \text{valor presente flujo/ inversión}$$

Se obtiene:

Tabla No. 4.3.3.

Valor presente del flujo de efectivo	\$ 59.128,23
Inversión	\$ 73.322,03
Relación costo/beneficio	1,92

Elaboración: Gerardo Suárez – AÑO 2009

4.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad significa como responde la rentabilidad de la empresa ante cambios en las condiciones del mercado; en este sentido se analizarán fundamentalmente los componentes del costo.

4.8.1 Sensibilidad al Costo variable:

Costo variable = 8.53\$

VAN	VAN	\$ -0,55
TIR	TIR	32%

Como puede observarse la empresa presenta rendimiento negativo si el costo variable unitario se incrementa a 3.13\$; o sea una variación porcentual:

$$\text{Inc\%} = \frac{8.53 - 2.5}{2.5} = 241.2\%$$

Lo que implica que si los costos unitarios se incrementan en un 241.2% la empresa dejaría de ser rentable, ahora si se supone que la inflación es de 5.62% por año por lo pronto la empresa estaría a salvo a menos que se presente un proceso hiperinflacionario, aunque la dolarización ha permitido cierta estabilidad que, al menos por ahora, garantiza que esta posibilidad es muy remota.

4.8.2 Sensibilidad al precio:

Respecto al precio el precio al cual la empresa deja de ser rentable es:

	P = 4.61\$	
VAN	\$ -261,65	no rentable
TIR	32%	no rentable

Esto significa un incremento porcentual respecto al gasto calculado de:

$$\text{Inc\%} = \frac{4,61 - 6}{6} = -23,17\%$$

Como puede observarse la empresa entraría en pérdida si el precio se decrementa en un 23.17%, lo que significa que tiene fortaleza en este sentido, puesto que se mantiene con un precio percibido como atractivo para el público objetivo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El proyecto mostró que el mercado de los seguros médicos tiene un nicho desatendido, después de revisar los servicios que prestan los participantes del mercado; se observó que estos incluyen solo medicina correctiva; servicios oftalmológicos y dentales son incluidos solo como producto lateral; dado que, como la investigación de mercado reveló, no son mayormente consumidos por el público objetivo, pero esto se debe fundamentalmente a la ausencia de políticas interesantes de crédito.
- Bajo este contexto, el diseño de una oferta de crédito adecuada y atractiva; podría capturar al segmento de mercado desatendido, se espera cierta resistencia al inicio de la puesta en marcha del proyecto; pero la posibilidad de descuento vía rol es un plus que de acuerdo a la investigación de mercado; el público objetivo está dispuesto a aceptar; si se lo ve como descuentos mensuales muy poco significativos respecto al sueldo; la tarjeta sería un éxito.
- Respecto a la evaluación financiera del proyecto; este estudio es una muestra de lo rentable que es el mercado del crédito, puesto de que a pesar que se trabajan con bajos precios, la utilidad es extremadamente significativa, si se toma en cuenta que sin considerar aumentos de precio durante el periodo de análisis y tomando en cuenta el porcentaje de incremento en los insumos debido a inflación; aún se generan márgenes interesantes, se entiende la razón por la cual los bancos y seguros hacen campañas de publicidad en medios masivos promocionando sobre todos sus servicios que tienen un costo mínimo para el cliente pero el volumen de ventas para la organización hace este rubro muy significativo.

- En el presente estudio se trabajó tomando en cuenta el peor escenario posible, bajo parámetros muy pesimistas se supuso que un vendedor en un mes tan solo ingresaría una base de 30 clientes, y estos significarían un ingreso extra para la organización de solo 6 \$ aproximadamente; esto implica que aún bajo estas magras condiciones; el proyecto se mantiene rentable, por lo tanto es interesante.
- Se debe considerar que a pesar de que es un producto nuevo en el mercado, no se hizo el análisis financiero sobre la base de las diferentes etapas de vida de un producto; introducción, crecimiento, madurez y declive; esto debido a la dificultad de estructurar un presupuesto proyectado sobre muchos supuestos y la imposibilidad de predecir la duración de las etapas; esto solo se conseguiría durante la implementación del proyecto, donde a través de la evolución de las ventas; se pueda determinar la etapa de producto y por lo tanto la estrategia adecuada a seguir.
- WFC5Se debe hacer notar que no se eligió una estrategia de publicidad masiva por dos razones, primero, el tamaño de la empresa es relativamente pequeño y no se estaría en capacidad de manejar una gran demanda, y segundo al ser una empresa nueva con un proyecto novedoso se espera que los grandes competidores del mercado no noten decrecimiento en sus demandas inicialmente, para evitar una reacción abrumadora que no le permita a la empresa alcanzar un posicionamiento que le permita soportar el embate futuro que se presentará tarde o temprano.
- El plazo elegido es el mediano para un proyecto puesto que no se considera que dentro de este surja competencia significativa en el mercado y por lo tanto cambien los factores productivos, a largo plazo la empresa debe estar ya posicionada puesto que debe darse un “reacomodamiento” del mercado.
- El presente proyecto da una muestra de la alta tasa de rentabilidad esperada por el inversionista para invertir su dinero en el país, sobre todo por la altísima percepción de riesgo que existe para los capitales fruto de la inestabilidad política y la corrupción, esto se revela en la obtención de un TMAR tan alto.

- Finalmente el presente proyecto ha demostrado ser rentable y sustentable a mediano plazo, lo que lo coloca como una interesante alternativa de inversión; si bien el financiamiento inicial es bastante significativo, la confianza del inversionista en el mismo podría generar un proyecto con altas posibilidad de crecimiento y desarrollo.

5.2 RECOMENDACIONES

- El presente estudio enfoca un estudio de mercado desatendido y altamente rentable, a largo plazo, se debe implementar estrategias de crecimiento significativas ya con la empresa posicionada y sin pasivo a largo plazo, como se consideró para el proyecto puesto que se recupera al activo al final del mismo. En este punto, la empresa está en capacidad de apuntar al mercado masivo a través de publicidad en medios.
- A largo plazo, el servicio puede extenderse a otras ciudades del país utilizando estrategias similares pero con el respaldo de una empresa ya afincada por lo tanto con menos riesgo. La organización necesariamente debe incrementar su tamaño al largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ✓ ROBBINS Stephen, **Comportamiento Organizacional**, 2004
- ✓ MICHAELSON, Gerald A, **Sun Tzu Estrategias De Marketing**, 2005
- ✓ KOONTZ, Harold, **Administración Una Perspectiva Global**, 2003
- ✓ TERRY George, **Principios de Administración**, 1961
- ✓ MUÑIZ Rafael, **Marketing en el Siglo XXI**, Primera Edición.

- ✓ NARANJO, Raúl, **Modulo de Planificación Estratégic.,** 2002
- ✓ SAPAG Chain Nassir, **Preparación y Evaluación de Proyectos**, IV Edición, 2.003.
- ✓ SERNA, Gómez Alberto; **Planificación y Gestión Estratégica**, Editorial Legis, 1994
- ✓ THOMPSON, Strickland, **Dirección y Administración Estratégica**, Ediciones Perea
- ✓ VACA, Urbina Gabriel, **Evaluación de Proyectos**, Tercera Edición, Editorial Irwin Mc Graw – Hill, México, 2001
- ✓ VASQUEZ Lola, **SALTOS Napoleón, Ecuador Su Realidad**, 2008,
- ✓ RODRIGUEZ Valencia Joaquín, **Como Aplicar Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa**, 2002
- ✓ MARINÑO Hernando, **Planificación Estratégica de la Calidad Total**, Bogotá Colombia,1999
- ✓ MENES Edilberto **Preparación y Evaluación de Proyectos**
- ✓ CHIAVENATO, Adalberto. **Administración de los nuevos tiempos**, Editorial MC Graw -Hill, Colombia, 2002

BIBLIOGRAFÍA DE FOLLETOS Y PUBLICACIONES

- ✓ Banco Central del Ecuador, Indicadores Macroeconómicos
- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros
- ✓ Municipio de Quito Salud de Altura

BIBLIOGRAFÍA DE CÓDIGOS Y LEYES

- ✓ LEY DE COMPAÑIAS

BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET

- ✓ Enciclopedia Virtual Encarta, 2008.
- ✓ <http://www.bce.fin.ec>
- ✓ <http://www.elprisma.org.com>
- ✓ <http://www.wikipedia.org.com>
- ✓ http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.htm
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>.
- ✓ [http:// www.multimedios106](http://www.multimedios106)

ÍNDICE GENERAL.....	PAG.
CAPÍTULO I.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 La Salud en el mundo, un panorama contemporáneo.....	2
1.1.2. La Salud en el Ecuador, un panorama contemporáneo.....	4
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	22
1.4.1 Objetivo General.....	22
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
1.4.3 Resultados y metas.....	23
1.5 METODOLOGÍA.....	24
1.5.1 Diseño de la Investigación.....	24
1.5.2 Métodos de Investigación.....	24
1.5.3 Procedimiento de la Investigación.....	25
1.5.4 Técnicas de Recolección de la Información.....	25
CAPÍTULO II.....	26
ESTUDIO DE MERCADO.....	26
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	26
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	26
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	26
2.3.1 Principales competidores.....	29

2.3.2	Características del producto.....	31
2.4	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.....	35
2.5	ESTUDIO DE MERCADO	35
2.5.1	Segmentación del mercado	36
2.5.2	Mercado objetivo	37
2.5.3	Tamaño de la muestra	37
2.5.4	Investigación del mercado.....	38
2.4	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.....	51
2.5	MATRICES DE RELACIONAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE SUS RESULTADOS.....	52
2.8	MARKETING MIX.....	59
2.8.1	Producto.....	59
2.8.2	Precio.....	60
2.8.3	Plaza.....	61
2.8.4	Promoción y publicidad.....	61
2.8.5	Canales de distribución.....	61
	CAPÍTULO III.....	62
	ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO.....	62
3.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO TÉCNICO:.....	62
3.2	TAMAÑO DEL PROYECTO.....	62
3.2.1	Tamaño del proyecto	62
3.3	LOCALIZACIÓN.....	64
3.3.1	Macro-localización.....	64

3.3.2 Micro-localización.....	64
3.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO	66
3.4.1 Definición de procesos	67
3.5 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	74
3.6 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	75
3.6.1 Descripción de la empresa	75
3.6.1.1 TIPOS DE EMPRESAS CLASIFICADAS SEGÚN DIVERSOS CRITERIOS:	75
3.6.2 Régimen de constitución	81
3.6.3 MISIÓN.....	85
3.6.4 Visión.....	85
3.6.5 Objetivos.....	85
3.6.6 Estrategia general del proyecto.....	86
3.6.7 Organigrama estructural	88
3.6.8 Organigrama funcional.....	89
CAPÍTULO IV	90
ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO.....	90
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	90
4.1 INVERSIONES	90
4.1.2 Participación del mercado.....	92
4.2 COSTOS DE OPERACIÓN	96
4.2.1 Costos fijos	96
4.2.2 Costos de operación.....	100

4.2.3 Depreciación de activos	104
4.2.4 Ingresos.....	106
4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	108
4.4 CAPITAL DE TRABAJO	111
4.5 FINANCIAMIENTO	112
4.6 FLUJO DE CAJA Y CAPACIDAD DE PAGO	115
4.7 INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	120
4.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	124
4.8.1 Sensibilidad al Costo variable:	124
4.8.2 Sensibilidad al precio:	125
CAPÍTULO V.....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
5.1 CONCLUSIONES.....	126
5.2 RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129