

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de Negocios para la comercialización de los servicios Salud Ocupacional de la empresa Segumedik, en la ciudad de Manta, aplicado al tercer trimestre del 2017.

AUTORES

Peña Cayancela, Jennyfer Gisela; Rodríguez Erazo, Enrique Xavier;

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Ec. Cornejo Robayo Jazmín Angélica

Guayaquil, Ecuador
13 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Peña Cayancela, Jennyfer Gisela y Rodríguez Erazo, Enrique Xavier**; como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____
Ec. Cornejo Robayo Jazmín Angélica

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Salazar Santander, Janett María. Mgs

Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Peña Cayancela, Jennyfer Gisela;**
Rodríguez Erazo, Xavier Enrique

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la comercialización de los servicios Salud Ocupacional de la empresa Segumedik, en la ciudad de Manta, aplicado al tercer trimestre del 2017**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017

LOS AUTORES

f. _____ f. _____

Peña Cayancela, Jennyfer Gisela

Rodríguez Erazo, Xavier Enrique



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Peña Cayancela, Jennyfer Gisela;**
Rodríguez Erazo, Xavier Enrique

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la comercialización de los servicios Salud Ocupacional de la empresa Segumedik, en la ciudad de Manta, aplicado al tercer trimestre del 2017**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017

LOS AUTORES

f. _____

Peña Cayancela, Jennyfer Gisela

f. _____

Rodríguez Erazo, Xavier Enrique

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser's address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/29972726-116195-881691#FcyxCsMwDATQf/EsiiRHZyu/UjKU0AQPzZKx9N97Xp4Ex...>

URKUND

Documento: [TESIS XAVIER Y RODRIGUEZ Y JESICA PEÑA.docx](#) (D30369345)

Presentado: 2017-09-04 12:08 (-05:00)

Presentado por: jazmincornejor@hotmail.com

Recibido: jazmin.cornejo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: TESIS [Mostrar el mensaje completo](#)

4% de estas 69 páginas, se componen de texto presente en 8 fuentes.

Lista de fuentes:

- 93% COMPAÑIA LIMITADA ACTIVO PICHINCHA G465921 VENTA AL...
- <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/374798/TABLA+...>
- <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descarg...>
- 1446053569_TESIS VALORACION FINANCIERA EUROFISH S.A...
- [TESIS FINAL ROSITA 20-04-2017.docx](#)

Bloques:

1 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Modalidad Semipresencial PORTADA TEMA:
Plan de Negocios para la comercialización de los servicios Salud
Ocupacional de la empresa Segumedik, en la ciudad de Manta, aplicado al 3
tercer trimestre del 2017.

AUTORES Rodríguez Erazo, Enrique Xavier; Peña Cayancela, Jennyfer Gisela

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en
Administración de Ventas

TUTOR: Econ. Cornejo Robayo, Jazmin Angélica

Guayaquil, Ecuador 13 de Septiembre del 2017

Dir. Comercial Servicio al cliente Asesores Comerciales Coordinacion
Facturación Legal Post Venta

Windows taskbar: 22:25, 04/09/2017

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme salud y fortaleza. A mi Padre, que siempre me insistió para que siga adelante y no desista de mi objetivo principal, terminar la carrera maravillosa que me ha permitido tener crecimientos importantes a nivel laboral y personal, estoy segura que si estuviera con vida estaría orgulloso de su hija. A mi tutor, por su apoyo en la elaboración de la tesis, gracias por todo.

Peña Cayancela, Jennyfer Gisela

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar por 5 años esta excelente carrera, a mis padres por el ejemplo que todo hijo quiere tener, a mis hermanas que son mi vida, a todos mis compañeros y maestros que nos compartieron todos sus conocimientos, a mi esposa que fue y es mi soporte en estos años y a mi hijo que desde nació solo le da azul a mis días.

No me puedo olvidar de mis tutores, gracias por todas sus enseñanzas y paciencia.

Rodríguez Erazo, Xavier Enrique

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la memoria de mi padre, me dejo su sabiduría y fuerzas para seguir adelante y terminar con este trabajo, esto es por ti.

Peña Cayancela, Jennyfer Gisela

Dedico este trabajo a mi hijo, todo es por ti te amo.

Rodríguez Erazo, Xavier Enrique.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

F. _____

LCDA. JANETT SALAZAR SANTANDER, MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

F. _____

LCDA. MAGALY NOEMÍ GARCÉS SILVA

COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN

F. _____

PSIC. GINA SORAYA TORO NÚÑEZ, MGS.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

F. _____

EC. CORNEJO ROBAYO JAZMÍN ANGÉLICA

TUTOR

ÍNDICE DE GENERAL

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN	IV
REPORTE URKUND	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VIII
CALIFICACIÓN	IX
ÍNDICE DE GENERAL	X
INDICE DE TABLAS	XV
INDICE DE FIGURAS	XVIII
RESUMEN	XIX
ABSTRACT	XX
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	4
CAPÍTULO I	5
1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	5
1.1 Actividad de la empresa	5
1.2 Misión y Visión	6
1.3 Descripción del producto o servicio	6
CAPÍTULO II	10

2	ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	10
2.1	Población, muestra	10
2.2	Selección del método muestral	12
2.3	Técnicas de recolección de datos	12
2.4	Presentación de los resultados	13
2.5	Análisis e interpretación de los resultados	13
2.6	Análisis externo	24
2.6.1	Análisis PESTA	24
2.6.2	Estudio del sector y dimensión del mercado	30
2.6.3	Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter	31
2.6.4	Estimación de mercado potencial y demanda global	34
2.6.5	Mercado meta	34
2.6.6	Perfil del consumidor	35
2.7	Análisis interno.	35
2.7.1	Cadena de valor	36
2.7.2	Benchmarking	39
2.8	Diagnostico	41
2.8.1	Análisis DAFO	41
2.8.2	Análisis CAME	44
2.8.3	Matriz de crecimiento de Ansoff	46
2.8.4	Mapa estratégico de objetivos	47
2.8.5	Conclusiones	48
	CAPÍTULO III	49
3	PLAN ESTRATÉGICO	49
3.1	Objetivos comerciales	49

3.2	Plan comercial y de marketing	50
3.3	Estrategias de ventas	51
3.4	Función de la Dirección de Ventas	52
3.5	Organización de la Estructura de Ventas	53
3.6	Previsiones y cuotas de venta	54
3.6.1	Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones	55
3.6.2	Procedimiento para las provisiones	56
3.6.3	Métodos de previsión de ventas	56
3.6.4	Cuotas de ventas	57
3.6.5	Presupuestos de Ventas	58
3.7	Organización del territorio y de las rutas	58
3.7.1	Establecimientos de territorios	59
3.7.2	Gestión rentable y revisión de los territorios	60
3.7.3	Construcción de rutas	61
3.8	Realización de las Estrategias de venta	62
3.8.1	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.	62
3.9	Remuneración de los vendedores	64
3.9.1	Sueldo fijo, comisiones e incentivos	64
3.9.2	Control del volumen de ventas	65
3.9.3	Evaluación de vendedores	66
3.9.4	Cuadro de mando del Director de ventas	66
3.10	Marketing mix	68
3.10.1	Producto o servicio	69
3.10.2	Precio	71

3.10.3	Plaza (Distribución)	72
3.10.4	Promoción	73
CAPÍTULO IV		75
4	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	75
4.1	Hipótesis de partida	75
4.1.1	Capital inicial	75
4.1.2	Política de financiamiento	76
4.1.3	Costo de Capital	76
4.2	Presupuesto de ingresos	78
4.2.1	Volúmenes	78
4.2.2	Precios	78
4.2.3	Ventas esperadas	79
4.3	Presupuesto de gastos	79
4.4	Presupuesto de gastos	80
4.5	Estado de resultados proyectado	81
4.6	Análisis del punto de equilibrio	81
4.7	Cálculo de la necesidad de capital de trabajo	82
4.7	Flujo de caja libre proyectado	82
4.8	Factibilidad financiera	83
4.8.1	Análisis de sensibilidad	83
4.9	Sistema de control	84
4.9.1	Cuadro de mando integral	84
CAPÍTULO V		87
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	87
5.1	Base Legal	87

5.2	Medio Ambiente	88
5.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	90
5.3.1	Beneficiarios Directos	91
5.3.2	Beneficiarios Indirectos	91
CONCLUSIONES		92
RECOMENDACIONES		94
REFERENCIAS		95
ANEXOS		98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso del cálculo.....	11
Tabla 2 Tamaño de empresa.....	13
Tabla 3 Número de charlas dictadas	14
Tabla 4 Número de accidentes laborales suscitados.....	15
Tabla 5 Asesoría especializada en la matriz de riesgos laborales.....	16
Tabla 6 Lugar acudido en caso de accidente	17
Tabla 7 Tipos de evaluaciones médicas efectuadas.....	18
Tabla 8 Beneficios importantes.....	19
Tabla 9 Asesoramiento externo laboral	20
Tabla 10 Servicios de proveedor	21
Tabla 11 Horas de servicio médico.....	22
Tabla 12 Precio de mercado.....	23
Tabla 13 Análisis PESTA.....	24
Tabla 14 Número de trabajadores	25
Tabla 15 Matriz de análisis PESTA.....	30
Tabla 16 Matriz de grupo estratégico.....	31
Tabla 17 Análisis Porter.....	32
Tabla 18 Segmentación del Mercado	34
Tabla 19 Perfil del consumidor.....	35
Tabla 20 Servicios comparativos entre empresas del sector.....	40
Tabla 21 Matriz EFI.....	42
Tabla 22 Matriz EFE	43

Tabla 23 Análisis CAME	45
Tabla 24 Matriz de crecimiento ANSOFF	46
Tabla 25 Venta histórica y proyectada.....	54
Tabla 26 Ventas del primer año de actividades	54
Tabla 27 Proyección de ventas en 5 años	55
Tabla 28 Previsiones por vendedor	58
Tabla 29 Clasificación de empresas	60
Tabla 30 Categorización de clientes	62
Tabla 31 Número de llamadas y visitas previsto en el arranque de ventas .	62
Tabla 32 Perfil de cargo.....	64
Tabla 33 Sistema mixto de remuneración.....	65
Tabla 34 Plan de contingencia.....	67
Tabla 35 Cuadro de mando integral.....	68
Tabla 36 Capital inicial.....	76
Tabla 37 Cálculo de COK	77
Tabla 38 Volumen de ventas	78
Tabla 39 Precio.....	78
Tabla 40 Ventas esperadas	79
Tabla 41 Costos esperados	80
Tabla 42 Presupuesto de gastos	80
Tabla 43 Estado de resultados proyectado.....	81
Tabla 44 Punto de equilibrio	81
Tabla 45 Estimación del capital de trabajo requerido	82

Tabla 46 Flujo de caja libre	82
Tabla 47 Valoración del plan de negocio	83
Tabla 48 Análisis de sensibilidad	84
Tabla 49 Cuadro de mando integral (financiero)	85
Tabla 50 Plan de contingencia (estudio financiero)	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la empresa	5
Figura 2. Sistema de gestión	7
Figura 3. Tamaño de la empresa	13
Figura 4. Número de charlas dictadas	14
Figura 5. Número de accidentes laborales suscitados.....	15
Figura 6. Asesoría especializada en la matriz de riesgos laborales.....	16
Figura 7. Lugar acudido en caso de accidente	17
Figura 8. Tipos de evaluaciones médicas efectuadas	18
Figura 9. Beneficios importantes.....	19
Figura 10. Asesoramiento externo laboral	20
Figura 11. Servicios de proveedor	21
Figura 12. Horas de servicio médico.....	22
Figura 13. Precio de mercado.....	23
Figura 14. Cadena de Valor tradicional.....	36
Figura 15. Cadena de valor de los servicios	37
Figura 16. Mapa estratégico de los objetivos.....	47
Figura 17. Estrategias de crecimiento.....	51
Figura 18. Estructura del Departamento Comercial	53
Figura 19. Procedimiento de las provisiones	56

RESUMEN

Este plan de negocios se planteó con el fin de introducir y comercializar servicios médicos preventivos, para el mercado laboral de la ciudad de Manta y las demás ciudades de la provincia de Manabí, a través de la ejecución de un plan comercial articulado desde una sucursal a ser instalada en el puerto manabita con mayor desarrollo industrial, en el tercer trimestre del 2017. La matriz de la sucursal manabita está ubicada en la ciudad de Guayaquil. A diciembre del 2016, la empresa Segumedik atiende a 125 empresas, a las que se les brinda el servicio de administración de sistemas de gestión de salud ocupacional y de medicina laboral. El servicio que se brinda cumple con las regulaciones de las diferentes entidades de control gubernamental, como son, el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. De acuerdo al estudio realizado, no existe una empresa que se dedique este tipo de servicios de gestión de salud ocupacional y medicina laboral que se encuentre radicada o tenga oficinas de representación en Manabí, abriéndose una ventana de oportunidad para la empresa. Para el diseño de las estrategias comerciales, se consideró como mercado a las empresas grandes, medianas y pequeñas, que tengan una nómina no menor a 15 personas. El plan de negocios incluye el plan de mercadeo, de comisiones y la evaluación de factibilidad financiera del plan.

Palabras clave: SALUD OCUPACIONAL; MÉDICOS; SALUD PREVENTIVA; ENTES REGULADORES; PLAN DE VIGILANCIA, INFORMES.

ABSTRACT

This plan of business is raised to introduce and market services medical preventive, for the market labor of the city of Manta and their surroundings, through the execution of a plan commercial articulated from a branch to be installed in the port Manabi with greater development industrial, in the third quarter of the 2017. The matrix of the branch Manabi is located in the city of Guayaquil. To December of the 2016, the company Segumedik attends to 125 companies, to which is them provides the service of administration of systems of management of health occupational and of medicine work. Service provided complies with the regulations of the different entities of Government control, such as, the Ministry of labour relations and the Ecuadorian Institute of Social Security. According to the study, there is a company that engages in this type of services of management of occupational health and occupational medicine is based on having offices in Manabi, opening a window of opportunity for our business plan. For the design of commercial strategies, was considered market companies large, medium and small, who have one payroll of no less than 15 people. The plan of business includes the plan of marketing, of commissions and the evaluation of feasibility financial of the plan.

Keywords: HEALTH OCCUPATIONAL; DOCTORS; HEALTH PREVENTIVE; ENTES REGULATING; MONITORING PLAN; REPORTS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata sobre el desarrollo de un plan de negocios para introducir el servicio de acompañamiento empresarial de salud ocupacional en la provincia de Manabí, teniendo como base operativa la ciudad de Manta.

El documento consta de cinco capítulos en los que se desarrolla el tema. El primer capítulo presenta la firma SeguMedik, empresa con dos años experiencia en brindar servicios especializados de medicina ocupacional en Guayaquil, lapso en que sus resultados comerciales han cumplido y sobrepasado las expectativas de sus accionistas.

En el segundo capítulo se identifica el mercado objetivo y se realiza un análisis de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter. El entorno también es considerado mediante un análisis PESTA. Finalmente, en este capítulo se determina el tamaño de la muestra para el estudio de mercado a realizar.

En el capítulo tres se desarrollan las estrategias comerciales, se establecen zonas y rutas de cobertura, tamaño requerido de la fuerza de ventas, una segmentación del mercado objetivo, las políticas de servicio y las políticas de crédito, en la parte final se presenta el producto, precio, plaza y promoción.

En el capítulo cuatro se efectúa el estudio financiero y económico, se calcula capacidad y volúmenes de ventas. Se establecen los precios de venta, los valores de honorarios médicos de acuerdo al modelo de negocio, recopilando esta información se estima la factibilidad financiera del plan de negocios.

Finalmente en el capítulo cinco se fundamentan las bases legales y la afectación al medio ambiente relacionado con este plan de negocios.

JUSTIFICACIÓN

En el 2014, de acuerdo con el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el mundo, las enfermedades y accidentes laborales causan más de 2,3 millones de muertes al año de las cuales son producidas por enfermedades ascienden a 2 millones y aquella producidas por accidentes laborales a 350 mil. Un dato importante que también se desprende del citado estudio es que los accidentes laborales ocasionan la pérdida de un promedio de 4 días laborables en las empresas (OIT, 2014)

En Ecuador, de acuerdo a boletines estadísticos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2010), en el año 2003 se registraron 2,301 accidentes laborales, mientras que en el año 2010 los accidentes laborales ascendieron a 7,905 lo que representa un incremento del 71%. La industria manufacturera es el sector productivo que presenta los índices de accidentes más elevados.

Los accidentes y enfermedades laborales tienen un gran impacto en las familias de los trabajadores, las mismas que ven disminuir su bienestar, ya que a más del trauma que conlleva este tipo de situaciones, el trabajador al quedar incapacitado de manera temporal o permanente para sus actividades sea por enfermedad o accidente laboral, pierde días de trabajo y por ende ingresos necesarios para el sustento del hogar.

Si bien es cierto hay reglamentos que norman a las empresas y entes auditores que llevan los estándares de protección a los trabajadores, la realidad del país es que estos profesionales tienen honorarios muy altos para empresas pequeñas y medianas, a la vez que la coyuntura económica del país dificulta poder acceder a este tipo de servicios especializados en salud ocupacional.

La presente propuesta pretende contribuir con la solución de esta problemática al poner a disposición de las empresas ecuatorianas un servicio de salud ocupacional empresarial orientado a cumplir los estándares

y normas, prevenir enfermedades, reducir el ausentismo y contribuir a incrementar los índices de productividad de las empresas.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio que logre la penetración en el mercado de Manabí de los servicios médicos ocupacionales, que permita reducir enfermedades y accidentes y mediante un plan de vigilancia médico y disminuir los índices de ausentismo a las empresas para el tercer trimestre del 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el mercado meta y determinar estrategias de cobertura y comercialización adecuadas a la demanda del mercado.
- Realizar un estudio de las empresas de la competencia y determinar el tipo y nivel de servicios médicos ocupacionales que brindan
- Crear estrategias de comercialización, comunicación y organización de zonas y rutas.
- Efectuar un análisis financiero que nos indique la rentabilidad del plan de negocios.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de facultad #01: Tendencia de mercado de consumo final. Estudio del mercado especializado en el segmento de servicios médicos empresariales en la ciudad de Guayaquil.

La línea de investigación de la Facultad de Especialidades Empresariales de la carrera de Administración de Ventas que aplica al plan de negocios de comercialización de los servicios de Salud Ocupacional es el número uno.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa



Figura 1. Logo de la empresa

La empresa Segumedik está ubicada en la zona empresarial del norte de Guayaquil. Esta empresa tiene dos años en el mercado y está posicionada dentro de la industria médica ocupacional. Su cartera de clientes está conformada por empresas en diversas ramas, tales como: manufacturera, hotelería, financiera y de servicios. Actualmente atiende a 120 empresas en Guayaquil, Quito, Machala y Santo Domingo.

Segumedik tiene entre sus líneas de negocios, la implementación de sistemas de gestión de salud ocupacional y seguridad industrial en las empresas de sus clientes. La implementación y ejecución de estos sistemas de gestión se ejecutan a través de expertos en prevención de riesgos y profesionales médicos. Como servicio complementario para sus clientes ofrece exámenes de laboratorio ocupacionales pre y post empleo. El servicio que brinda Segumedik es auditado y controlado por los entes reguladores como lo son el Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS.

Cabe mencionar que los afiliados protegidos ante accidentes o enfermedades laborales son todos aquellos trabajadores que reciben un ingreso por la realización de una obra o un servicio prestado ya sea brindado de forma independiente o en relación de dependencia, incluyendo los afiliados voluntarios. Esta amplia cobertura explica el gran alcance que tiene Segumedik con su servicio de prevención. La empresa trata de satisfacer las necesidades de los clientes, que son diferentes de acuerdo al giro del negocio, nivel de actividad, del número de empleados, y otros factores.

1.2 Misión y Visión

- Misión.

Crear una cultura de seguridad y salud ocupacional en el Ecuador, proporcionando asesorías y las herramientas adecuadas para prevenir accidentes, proteger a los trabajadores y preservar los bienes de las empresas.

- Visión

Concientizar a los empleadores sobre la importancia de crear ambientes de trabajo seguros a través del cumplimiento de las normativas legales vigentes y a los trabajadores sobre la importancia de ésta, satisfaciendo de esta manera por medio de nuestros servicios todas las necesidades de nuestros clientes.

1.3 Descripción del producto o servicio

El servicio que Segumedik brinda a sus clientes es la implementación de un sistema de gestión de salud ocupacional y seguridad industrial que cumple con los estándares y requerimientos estipulados en decretos y acuerdos constitucionales, internacionales, interministeriales y regulaciones de entes. Dentro de este sistema se acopla un plan de médico preventivo que se ofrece en una gama de alternativas de acuerdo a las actividades y riesgos de la empresa contratante.

En el siguiente grafico se muestran los componentes del sistema de gestión para una empresa industrial, el cual cumple las normas y regulaciones de los entes auditores.

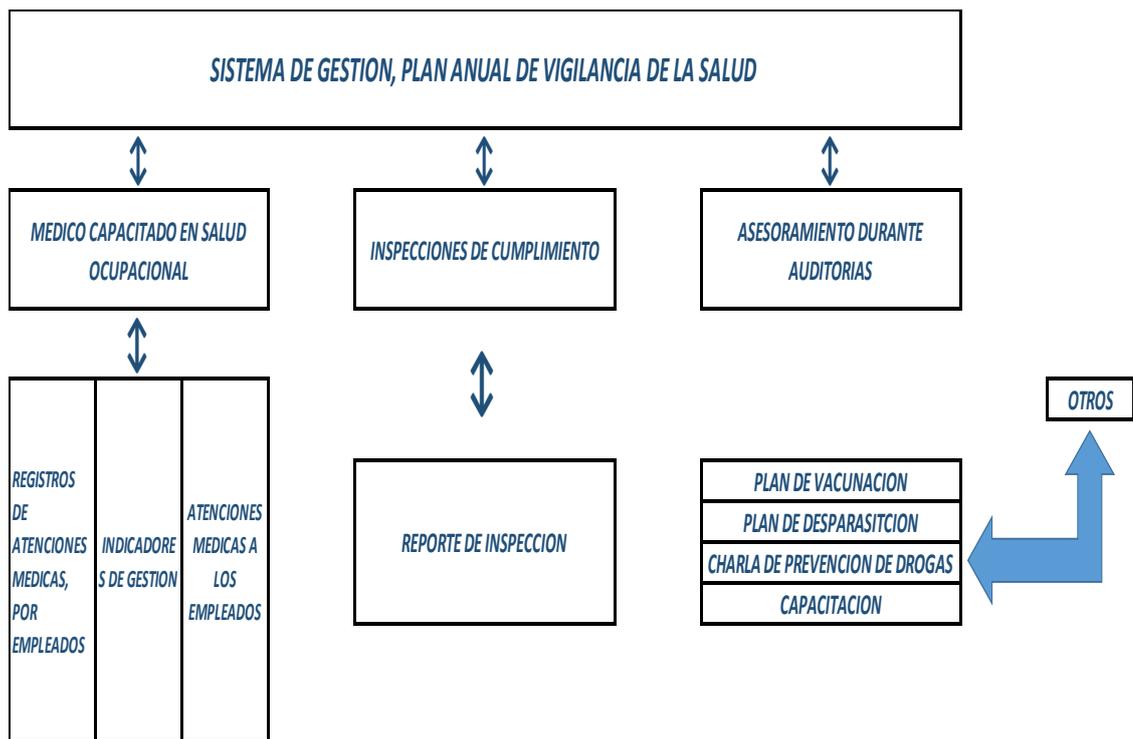


Figura 2. Sistema de gestión

Los componentes del sistema de gestión son:

Médico capacitado en salud ocupacional

El sistema de gestión contempla la asistencia de un médico capacitado que visita la empresa durante un número determinado de horas en un calendario establecido.

El objetivo de las visitas médicas, a más de ser la de cumplir con lo requerido por las normas, es el de atender consultas médicas de los empleados y mantener al día el sistema documentario que incluye:

- Fichas medicas
- Análisis médicos y resultados
- Registro de enfermedades y accidentes.

Además, el médico ofrece charlas preventivas de salud y el registro de indicadores de gestión como se detalla más adelante.

Inspecciones de cumplimiento

Bajo un cronograma establecido, la empresa cliente recibe la visita de un médico ocupacional de Segumedik, quien realiza un recorrido por diferentes áreas de la empresa, como sanitarios, comedores, vestidores, áreas de producción, bodegas, en coordinación y acompañamiento del cliente, con el fin de detectar oportunidades de mejora en temas de salud y prevención de accidentes.

Estas visitas tienen como resultado la entrega de un reporte que se entrega y discute con la persona asignada por el cliente. En este reporte se detallan las novedades encontradas y las recomendaciones respectivas. Estos informes tienen carácter de confidencial.

Asesoramiento en auditorías relacionados a Salud ocupacional

En caso de que uno de los clientes de la empresa sea auditado por el Ministerio de Relaciones Laborales, IESSS u otras entidades, Segumedik brinda un servicio de asesoría y acompañamiento al cliente, de manera que se aproveche la experiencia de Segumedik en estos procedimientos, y se llegue a un resultado satisfactorio para la empresa. Dependiendo del caso, uno o más especialistas de Segumedik acompañarán a la persona designada por la empresa para atender los requerimientos de los auditores y de existir, el posterior levantamiento de las observaciones que realicen.

Otros.

Dentro del plan de vigilancia se desarrollan actividades que pueden ser realizadas por el médico asignado por Segumedik a la empresa cliente, o por otro personal capacitado como enfermeras o auxiliares de enfermería. Estas actividades son:

- **Charlas médicas de prevención** al personal de la empresa contratante. Los temas de estas charlas son sobre temas como el consumo de tabaco, las enfermedades infecciosas, prevención de drogas, entre otros temas importantes. Si la empresa contratante

tiene un interés especial en un tema específico de salud, se coordina el tema y contenido de la charla con el personal encargado de Segumedik. Se proporciona a la empresa contratante un registro de asistencia a estas charlas.

- **Plan de vacunación** contra enfermedades tropicales. El servicio incluye la adquisición de las dosis de vacuna, y todos los insumos requeridos para su aplicación. Las vacunas y los insumos pueden ser adquiridos directamente por la empresa contratante, o por Segumedik, bajo la figura de reembolso de gastos.
- La aplicación de la vacuna la realiza Segumedik, en las instalaciones de la empresa contratante, con sus médicos y auxiliares especializados.
- **Plan de desparasitación.** Segumedik, mediante alianzas con distribuidores de medicina autorizados, proporciona dosis de antiparasitarios de uso oral, como un servicio sin costo para los empleados de la empresa contratante. El éxito de un plan de desparasitación reside en que todos los miembros de la familia apliquen este tratamiento, por lo que se da la facilidad para que los colaboradores puedan obtener estos medicamentos a bajo costo, y este valor se debite de su rol de pagos mensual.
- **Capacitación a brigadas de primeros auxilios** en temas como respuesta ante emergencias comunes, traslado de heridos, inmovilización de extremidades, estabilización de traumatizados. Se entrega un certificado de asistencia a estos cursos de capacitación.
- **Sistema Web Médico** desarrollado por Segumedik que permite a la empresa contratante y los funcionarios por ella autorizados, visualizar e imprimir informes médicos laborales e indicadores de gestión tales como morbilidad, ausentismo laboral, trabajadores vulnerables, entre otros indicadores, facilitando el seguimiento y control del desempeño del Sistema de Gestión de salud ocupacional.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1 Población, muestra

El objetivo del estudio de mercado es determinar el nivel de aceptación de los servicios de salud ocupacional que pretende comercializar la empresa SeguMedik en la provincia de Manabí. El estudio de mercado se realizó a través de un enfoque cuantitativo, puesto que los resultados obtenidos de la investigación de campo se presentan desde un punto de vista de conteo y las magnitudes de los fenómenos estudiados (Fernández, Fernández, & Baptista, 2013).

El tipo de investigación es descriptiva puesto que busca especificar las propiedades, características y perfiles de grupos de personas (Hernández, et al, 2013). La investigación recopiló información con respecto a la gestión de la salud ocupacional en las empresas, de las falencias existentes, y los requerimientos y necesidades de estas empresas en cuanto a salud ocupacional.

La población del estudio está conformada por las empresas radicadas en la provincia de Manabí, específicamente aquellas que poseen diez o más empleados; sean estas pequeñas, medianas o grandes empresas de los distintos sectores de esta región. De acuerdo a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014), en la provincia de Manabí existe un total de 4,490 empresas con la característica de tener diez o más empleados.

El mismo estudio (INEC, 2014) señala que Manta concentra el 24% de las empresas de la provincia, es decir 1,078 empresas están radicadas en Manta. Se utiliza esta cifra como la población para realizar el cálculo del tamaño de la muestra, aplicando la fórmula de población finita, según se muestra a continuación:

Cálculo del tamaño de muestra

Datos:

N= 4490

Z= 1.96

p= 0.05

e= 0.5

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde **N** es el tamaño de la población, **Z** es el valor de la distribución normal estándar asociado a un nivel de confianza del 95%, **e** es el porcentaje de error, **p** es la probabilidad de éxito y **n** es el tamaño de la muestra.

El resultado obtenido corresponde a 354 encuestas, a este número de empresas se deberá aplicar el cuestionario de preguntas, sin embargo, al tratarse de un proyecto realizado bajo limitantes de tiempo y presupuesto de los autores, se procedió a realizar únicamente 30 encuestas, un 10% de la muestra calculada.

Tabla 1 Proceso del cálculo

FÓRMULA PARA MUESTRA FINITA			
z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		1122,5
Q=	0,5	RESULTADO DE ARRIB	4312,196
N=	4490		
E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604
N-1=	4489	E2XN-1=	11,2225
		RESULTADO DE ABAJC	12,1829
RESULTADO DE MUESTRA			354,0

2.2 Selección del método muestral

El método muestral que se utilizará para el presente plan de negocios es el método no probabilístico intencional o de conveniencia, ya que las técnicas de recolección que se realizarán están orientados a una muestra donde los elementos de la población son conocidos en este caso son las pymes de la ciudad de Manta a quienes se quiere ofrecer el servicio de seguridad ocupacional. Se realizará este tipo de muestreo para poder obtener información relevante y haciendo una elección de los a los encuestados de la población, los cuales se tendrá más acceso a los individuos consultados.

2.3 Técnicas de recolección de datos

Considerando a la población hacia la cual se direccionarán los servicios de Salud Ocupacional de la empresa SeguMedik se procede a definir las técnicas de recolección de datos con sus respectivos instrumentos de investigación a emplearse para la recolección de la información pertinente.

Desde la posición de Traugott y Lavrakas (2013) “La técnica más popular para recabar datos primarios es la investigación por encuestas, en la cual un investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes sobre un tema específico” (p. 41).

Partiendo de lo mencionado por Traugott, la encuesta en una técnica imprescindible a la hora de buscar respuestas concretas sobre algo en particular, en este caso, debido a que el plan de negocios se desarrolla con el objetivo de comercializar los servicios de Salud Ocupacional de la empresa Segumedik, las encuestas que se efectuaran a los representantes del departamento de Recursos Humanos de las Pymes que se encuentran en el mercado delimitado previamente.

Es importante mencionar, que el instrumento de investigación que se empleará para llevar a cabo la encuesta respectiva, será el cuestionario de

preguntas, el mismo que será diseñado con preguntas cerradas con alternativas de opciones múltiples, lo que permitirá posteriormente analizar los resultados obtenidos desde una perspectiva cuantitativa.

2.4 Presentación de los resultados

Para la presentación de los resultados se usa la hoja de cálculo MS Excel con el uso de tablas y gráficos en cada pregunta del cuestionario. Las tablas permiten ver el número de veces que la alternativa fue seleccionada, así como también el porcentaje que tiene cada opción. Los gráficos utilizados son de barras cuya altura representa el porcentaje alcanzado por las diferentes opciones de respuesta que tiene cada pregunta.

2.5 Análisis e interpretación de los resultados

1. Tamaño de la empresa – Nómina

Tabla 2
Tamaño de empresa

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Pequeña	145	41%
Mediana	197	56%
Grande	12	3%
Total	354	100%

Nota: Las pequeñas empresas son las que cuentan con menos de 20 personas en relación de dependencia, Mediana - Entre 21 y 99 personas en relación de dependencia, Grande - 100 personas o más en relación de dependencia.

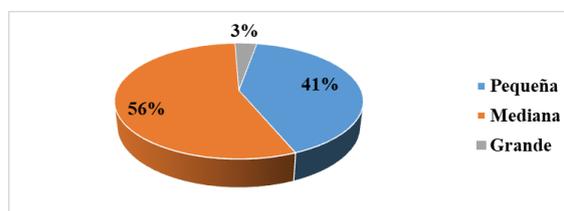


Figura 3. Tamaño de la empresa

Se trata de caracterizar la muestra según el número de empleados en nómina. El resultado indica que el 56% de las empresas encuestadas

pueden ser clasificadas como medianas, cuentan con una nómina de entre 21 y 99 empleados.

2. En los últimos 12 meses ¿Cuántas charlas sobre prevención de riesgo laboral se han dictado en su empresa? (Se considera charlas aquellas dictadas por un funcionario de la empresa o alguien externo, dirigidas al menos a 5 empleados y con una duración de 10 minutos o más)

Tabla 3
Número de charlas dictadas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 a 2 charlas	114	32%
3 a 6 charlas	108	31%
7 a 12 charlas	0	0%
0 charlas	117	33%
No recuerda	15	4%
Total	354	100%

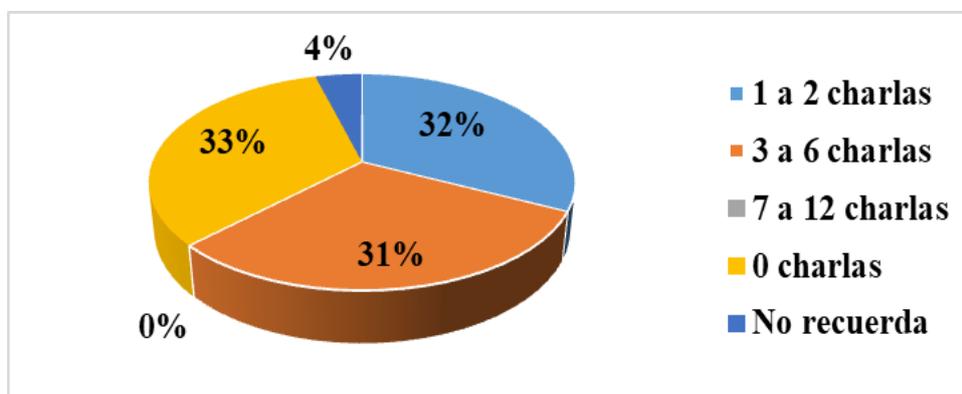


Figura 4. Número de charlas dictadas

Fue importante saber qué cantidad de charlas reciben estas empresas para conocer si la empresa se preocupa por cumplir este aspecto de los reglamentos de servicios médicos. En el 33% de las empresas encuestadas se han realizado de 1 a 2 charlas. Sin embargo, un 33% de las empresas no han realizado ninguna charla de capacitación. Este hecho representa una oportunidad para concientizar a estas empresas sobre la importancia y la obligación patronal de cumplir con tales charlas de capacitación.

3. En caso de haber tenido, ¿Cuántos accidentes laborales ha tenido la empresa en los últimos 12 meses?

Tabla 4

Número de accidentes laborales suscitados

Características	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
0 accidentes	155	44%
1 accidente	89	25%
2 accidentes	60	17%
3 o más	50	14%
Total	354	100%

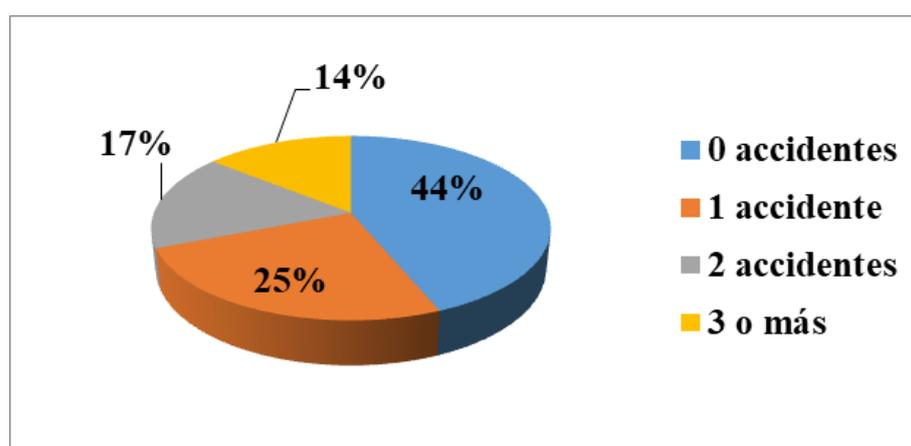


Figura 5. Número de accidentes laborales suscitados

El 44% de las empresas encuestadas no han tenido en los últimos meses un accidente laboral, sin embargo es revelador constatar que el 25% de empresas que han experimentado por lo menos 1 accidente en el año. Este antecedente permite considerar que hay un mercado para la contratación de servicios de manejo de sistemas de gestión de salud ocupacional y medicina laboral con énfasis en la prevención.

4. ¿Han elaborado un mapa/matriz de riesgos laborales con asesoría especializada?

Tabla 5

Asesoría especializada en la matriz de riesgos laborales

Características	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Sí	98	28%
No	256	72%
Total	354	100%

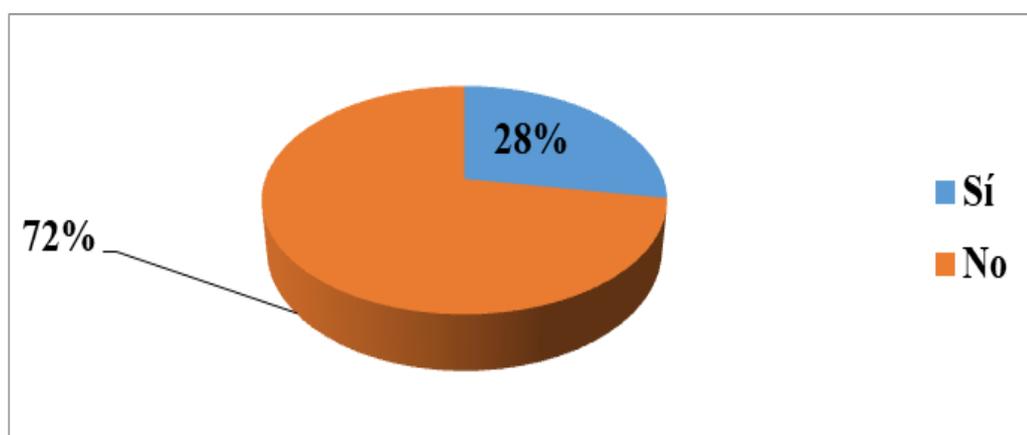


Figura 6. Asesoría especializada en la matriz de riesgos laborales

La matriz de riesgos laborales debe ser elaborada por todas las empresas como parte del plan de salud y seguridad de la empresa. Aún con la obligatoriedad de esta matriz, se evidencia que el 72% de las empresas encuestadas no han contado con asesoría especializada en su confección.

5. ¿Dónde acude en caso de que las personas que laboran en la empresa sufrieran algún tipo de accidente laboral?

Tabla 6
Lugar acudido en caso de accidente

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Dispensario/Hospital IESS	256	72%
Centro de salud público	18	5%
Clínica privada – convenio	44	12%
Otros (especifique)	36	10%
Total	354	100%

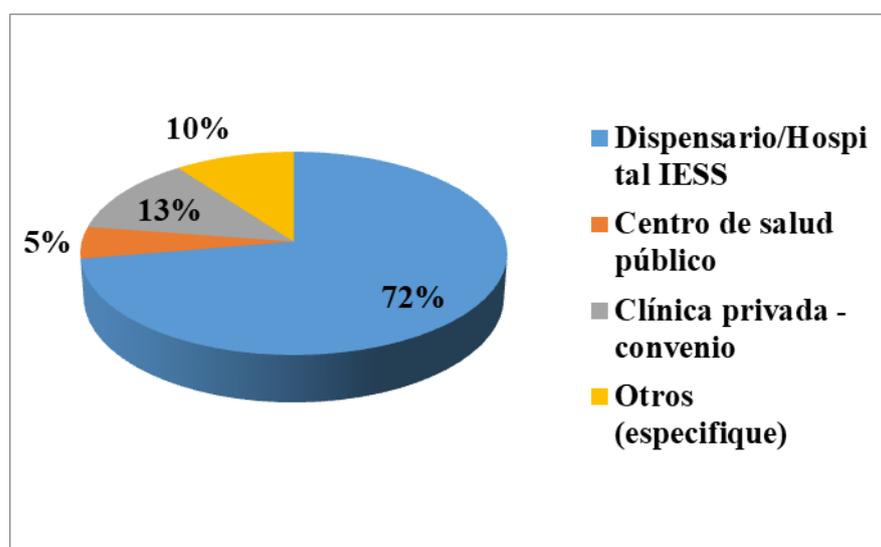


Figura 7. Lugar acudido en caso de accidente

El 72% de las empresas encuestadas acuden a dispensarios u hospitales del IESS, lo que hace sentido puesto que es la opción médica con la que cuentan los trabajadores por ley. El 13% acuden a otras clínicas o prestadores de salud con los que las empresas tienen convenios establecidos. Esta opción se da por lo general en las empresas con mayor estabilidad económica.

6. ¿Qué tipo de evaluación médica y laboral realiza la empresa al personal que ingresa a laborar?

Tabla 7

Tipos de evaluaciones médicas efectuadas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Evaluación psicológica	200	56%
Exámenes de laboratorio	47	13%
Fichas médicas	36	10%
Área de trabajo	39	11%
Pruebas físicas	32	9%
Total	354	100%

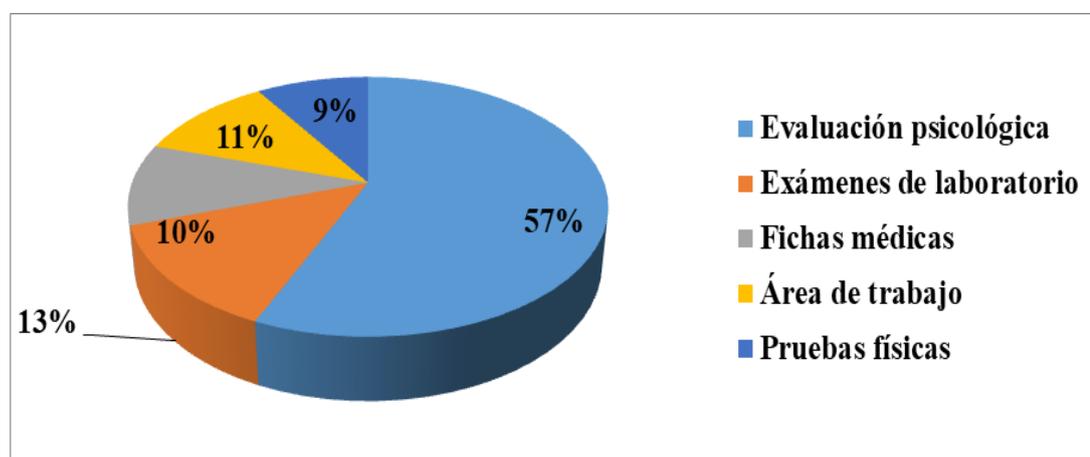


Figura 8. Tipos de evaluaciones médicas efectuadas

La aplicación de evaluaciones psicológicas y el uso de fichas médicas son mayoritarios en las empresas encuestadas. El resto de evaluaciones médicas como los exámenes de laboratorio tienen un menor porcentaje de uso.

7. De los siguientes beneficios asociados a un Plan médico ocupacional para los empleados, califíquelos en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Tabla 8
Beneficios importantes

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Visitas médicas periódicas en la empresa	71	20%
Asesoramiento externo	71	20%
Diseño, desarrollo e implementación del programa anual de vigilancia de la salud	71	20%
Beneficio extras (Sin costo)	71	20%
Área de trabajo	70	20%
Total	354	100%

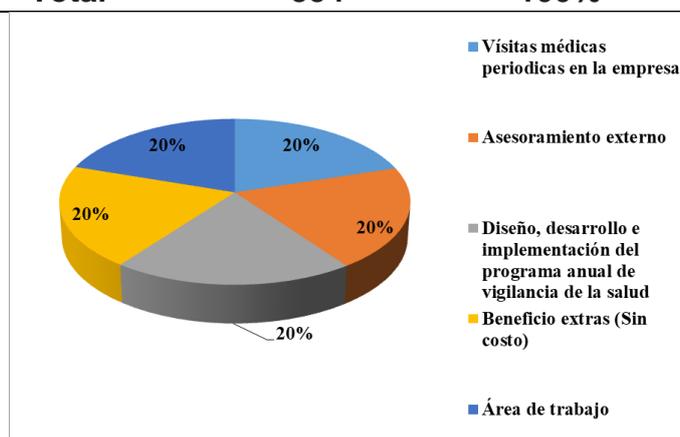


Figura 9. Beneficios importantes

Los beneficios que aprecian más los clientes en los planes de seguridad ocupacional son las visitas médicas, beneficios sin costo y el desarrollo de un plan de salud. Este factor es importante para diferenciarse de los planes de la competencia.

8. ¿Tuvo en los últimos 12 meses algún servicio de asesoramiento externo de salud ocupacional y medicina laboral?

Tabla 9

Asesoramiento externo laboral

Características	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Sí	274	77%
No	80	23%
Total	354	100%

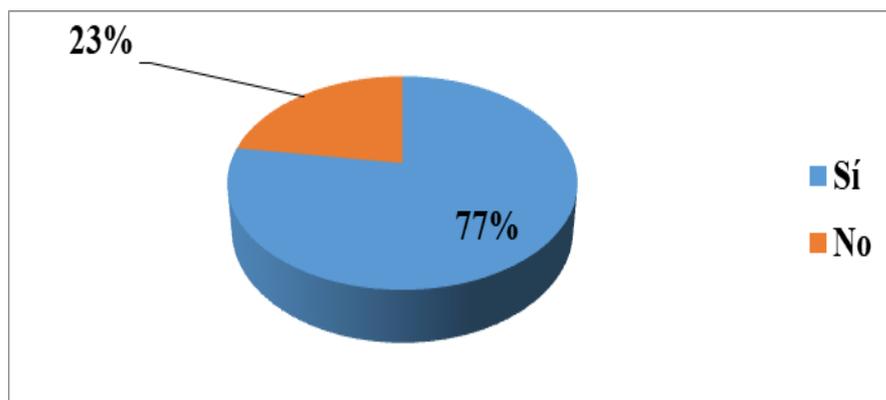


Figura 10. Asesoramiento externo laboral

El 69% de las empresas encuestadas han tenido algún tipo de asesoría externa en este campo, pero un 31% en cambio no han recibido este servicio y se puede considerar como un mercado por explotar. Las empresas que reciben o han recibido este servicio pueden llegar a convertirse en clientes con propuestas que agreguen valor a su operación.

9. ¿Qué tipo de servicio de salud ocupacional brindó su anterior proveedor?

Tabla 10

Servicios de proveedor

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Visitas médicas	123	35%
Charlas médicas	105	30%
Exámenes médicos	84	24%
Asesoría legal	42	12%
Total	354	100%

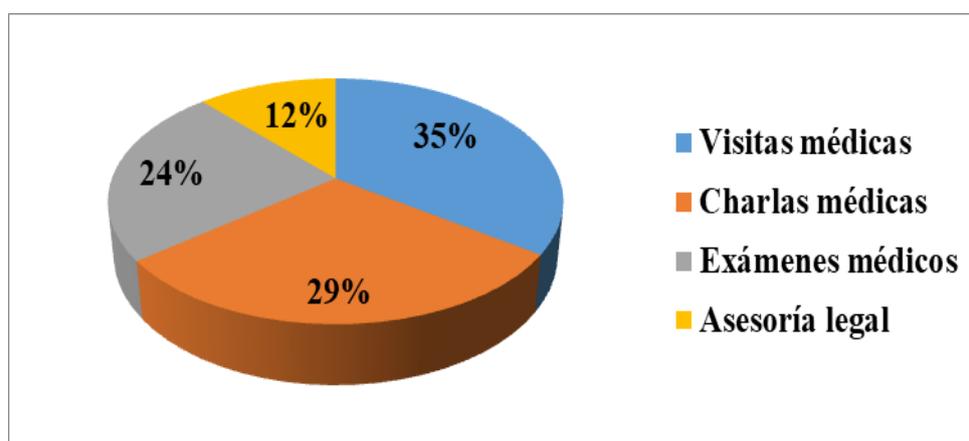


Figura 11. Servicios de proveedor

Se evidencia que las visitas y charlas médicas son los servicios más ofertados por empresas de la competencia. El factor diferenciador en el producto a ofertar tiene que sustentarse en la cercanía de los servicios, en atención personalizada a cada empresa y un liderazgo en precios.

10. ¿Cuántas horas a la semana desearían que atendiera un médico ocupacional en su empresa?

Tabla 11

Horas de servicio médico

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 2 a 4 horas	217	61%
de 4 a 6 horas	89	25%
de 6 a 8 horas	33	9%
De 8 a 10 horas	15	4%
más de 12 horas	0	0%
Total	354	100%

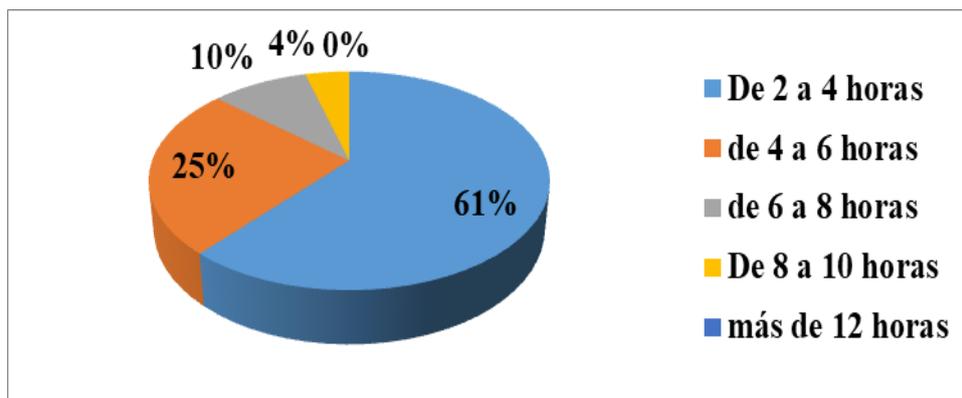


Figura 12. Horas de servicio médico

La Ley establece un número determinado de horas que los médicos deben brindar atención en las instalaciones de la empresa. Al pasar los 100 empleados se exigen al menos 3 horas diarias de atención médica. Sin embargo se observa que las empresas desean cumplir este requisito y disponer de un prestador médico durante un número reducido de horas.

11. ¿Cuánto considera usted que sería un precio mensual de mercado por un servicio externo de asesoría ocupacional?

Tabla 12

Precio de mercado

Características	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
De 300 – 500	155	44%
De 500 - 1.000	59	17%
De 1.000 - 1.500	140	40%
Total	354	100%

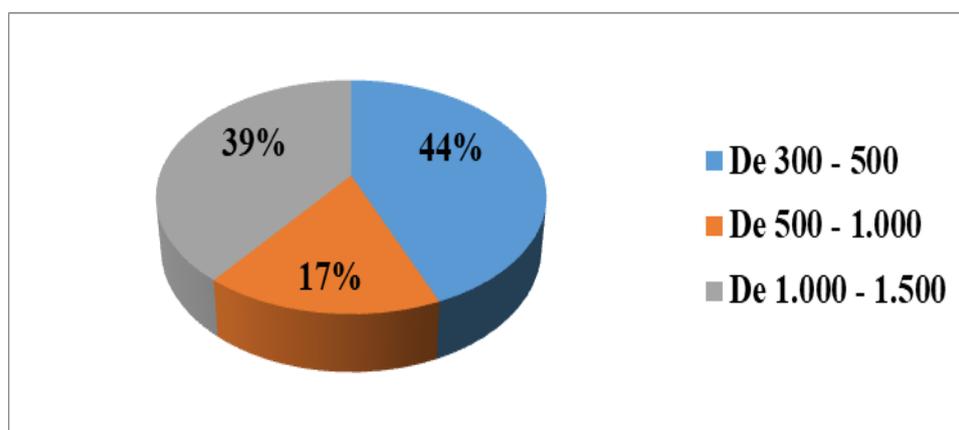


Figura 13. Precio de mercado

Se entiende que en épocas de crisis sea seleccionado como preferencia el precio más bajo. La estrategia de mercado debe enfocarse a mostrar el valor del servicio ofrecido, y demostrar que es mayor al precio a pagar.

2.6 Análisis externo

2.6.1 Análisis PESTA

El análisis PESTA tiene dos funciones básicas. La primera es el identificar el ambiente dentro del cual la empresa opera. La segunda función básica es proveer datos e información que permita prever situaciones y circunstancias que puedan encontrarse en el futuro (Yuksel, 2012). El análisis del ambiente empresarial es importante para desarrollar y sostener ventajas competitivas mientras que a la vez identificar oportunidades y amenazas (Lynch, 2009).

Tabla 13

Análisis PESTA

ANÁLISIS PESTA				
Político	Económico	social	Tecnológico	Ambiental
Acuerdo Ministerial N ^o 220: Reglamento de seguridad y salud, plan mínimo de prevención de riesgos	Situación económica del país Barril del petróleo con precio bajo, desempleo	Preocupación por la salud de los empleados	Innovación constante en tecnología médica	Nivel de contaminación de la ciudad
Acuerdo Ministerial N ^o 1404: Reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos	Baja solvencia económica de los trabajadores para solventar enfermedades de trabajo	Tendencia de concienciación a los trabajadores sobre el cuidado de la salud	Equipo humano capacitado	Enfermedades tropicales
Normativas legales que amparan al trabajador	Zona en resurgimiento económico	Mejora en la calidad de vida de los empleados	Tecnología asequible	
Acuerdo Interinstitucional n ^o 1 Programa de Prevención Integral al Uso y Consumo de Drogas en sitios de trabajo	Inversión extranjera China			
Período electoral				

Factor político

En el ámbito político se debe resaltar que el Ministerio de Relaciones Laborales vela por la integridad de los ecuatorianos por lo cual ha desarrollado un Reglamento de Seguridad y Salud a través de un Acuerdo Ministerial N^o 220 donde se establecen el plan mínimo de prevención de riesgos, el cual debe tener cada empresa que realice actividades

comerciales dentro del territorio ecuatoriano. Por lo tanto cada empresa debe tener servicio médico dentro de la empresa lo cual va a depender del tamaño de la empresa.

Por otro lado el Ministerio de Relaciones Laborales emitió otro Acuerdo Ministerial N° 1404 el cual se trata de un Reglamento para el Funcionamiento de los Servicios Médicos donde se establecen cuáles son los requisitos considerados mínimos que debe cumplir los servicios médicos, además de las funciones. Aquí se determina que las empresas de menor tamaño pueden contratar servicio médico por horas.

Tabla 14
Número de trabajadores

Número de trabajadores en una empresa	Horas visita médica/día
De 100 a 200 trabajadores	3 horas
De 201 a 400 trabajadores	4 horas
De 401 a 600 trabajadores	5 horas
De 601 a 800 trabajadores	6 horas
De 801 a 1000 trabajadores	8 horas

Los reglamentos que protegen al trabajador surgen en el país como base para la defensa de sus derechos, estos se han establecido a partir de la determinación de que los riesgos del trabajo deben ir por cuenta del empleador. A través de estos programas se desarrolla el Sistema de Seguridad y Salud en todas las empresas del Ecuador, profundizando en la responsabilidad del empleador por el empleado. Este programa tiene como objetivos:

- Mejorar las condiciones del trabajador respecto a seguridad y salud.
- Concientizar a los trabajadores y empleadores sobre los hábitos de trabajo seguro.
- Reducir las lesiones o daños que se provocan en el trabajo.
- Aumentar la productividad basados en la visión preventiva de enfermedades.

Otro aspecto regulatorio a considerar es Programa de Prevención Integral al Uso y Consumo de Drogas en sitios de trabajo, el mismo que tiene por objetivo sensibilizar a las empresas sobre el abuso de sustancias adictivas de modo que realicen programas de para que los trabajadores que tengan algún tipo de vicio puedan superarlos o para prevenir a quienes tienen indicios de conductas adictivos durante la jornada de trabajo (Ministerio del Trabajo, 2016).

Esta regulación afecta directamente ya que todo personal de seguridad ocupaciones debe ser capacitado para que sea capaz de elaborar programas de prevención y tratamiento, esto a su vez es positivo para SeguMedik ya que todas las empresas deben cumplir con tal disposición como lo menciona el Art 9 del acuerdo interinstitucional nº 1 entre la Secretaria técnica de Drogas, Ministerio del Trabajo y Ministerio de Salud Pública (2016), “todas las empresas con más de diez trabajadores deben socializar e implementar el programa de prevención integral”.

Por otra parte en el mes de febrero del 2017 se llevarán a cabo las elecciones presidenciales, tal período normalmente se estima como una transición en aspectos comerciales y políticos, sin embargo para la comercialización de este tipo de servicios el riesgo es menor ya que las regulaciones en torno a las relaciones laborales no experimentan incertidumbre como ocurre en otros sectores económicos y la normativa laboral no cambia su fondo.

Factor económico

Dentro del ámbito económico se puede destacar la situación económica actual por la que atraviesa el país debido al terremoto ocurrido el 14 de abril del presente año la cual devastó varias provincias del país siendo una de las más afectadas Manabí lugar donde se encuentra la ciudad de Manta a la cual se quiere ingresar con el servicio de seguros de salud ocupacional. El país se encuentra atravesando varios problemas económicos debido a las grandes pérdidas económicas, materiales y humanas que tuvo a causa de este fenómeno natural.

A causa de esto varias empresas tuvieron que cesar sus actividades, quedando fuera del mercado debido a que no pudieron recuperarse de las grandes pérdidas económicas que les ocasionó el terremoto. Debido a esto la economía del país se encuentra sensible o inestable razón por lo cual el Gobierno Nacional implementó varias medidas impositivas con el objetivo de que el país se recupere.

En relación a lo anteriormente expresado se puede denotar la baja solvencia económica que tienen la mayoría de los habitantes de Manta a causa del fenómeno que azotó con mayor fuerza su provincia, por esto no podrían costear por enfermedades causadas en el trabajo o durante por lo que necesitarían de un servicio médico que se preocupe por ellos. Cabe recalcar que al no existir un adecuado trato para los trabajadores en lo que respecta a salud ocupacional se verá afectada la productividad de las empresas ya que los empleados no podrán tener el mismo rendimiento en los trabajos que realicen, lo que representa pérdidas económicas para cualquier empresa.

En cuanto a factores macroeconómicos, el precio del barril de petróleo es una determinante para la salud financiera del país. En los últimos meses el Ecuador ha luchado en contra del bajo precio del barril internacional que según cifras del Banco Central del Ecuador (2016) tiene el valor de 45.69 USD. Por lo tanto el barril de calidad ecuatoriana también se encuentra a la baja con un precio de 36.87 USD según la misma fuente hasta el mes de agosto del 2016.

Otra de las medidas que dificultan el desarrollo normal de la economía nacional es la restricción a las importaciones y las salvaguardias a las importaciones, que van desde el 5% al 45% en productos básicos y especializados. Aunque esta medida debió desaparecer en el mes de agosto del 2016 ha afectado al comercio y las ventas de las empresas por ejemplo el sector de vehículos cayó un 9.6% en ventas (Revista Líderes, 2015).

A pesar de que la economía del país no se presenta alentadora, se puede destacar que la inversión extranjera por parte de China es un factor

relevante ya que ayudado a dinamizar la economía de ciertos sectores y fue de gran ayuda tras el desastre del terremoto en Manabí. Además, la inversión de este país propicia la creación de plazas de empleo y promueve la transformación de la matriz productiva.

Factor social

Según el Ministerio de Trabajo (2016), “Actualmente existe un cambio a nivel mundial en lo que respecta a salud ocupacional ya se considera que esta favorece a los trabajadores para que tener una mejor calidad de vida y logren desarrollarse efectivamente”. Por esta razón varios organismos internacionales como la Organización Internacional de Trabajo y nacionales como es el caso del Ministerio de trabajo quienes promueven la aplicación de estas normativas en las empresas locales, mediante programas de asistencia médica que permitan mantener estándares de trabajo estables.

El ser humano es muy diferente uno del otro por lo cual no tiene la misma capacidad de adaptación y resistencia a los riesgos de trabajo. Para esto se debe pensar en un trabajador como uno solo y como un colectivo. Se determinan como problemas de procesos de trabajo a las condiciones de contenido de trabajo, jornada laboral, remuneración y presión psicológica.

Por esta razón hoy en día se torna relevante mencionar que debe existir la concienciación tanto para el empleado así como para el empleador sobre los riesgos de no contar con un plan de salud ocupacional ya que incurre en afectación para el trabajador y en pérdidas para el empleador. Esta una nueva cultura adoptada de forma mundial por empresarios internacionales. Debido a esto se ha generado una cultura de prevención de riesgos donde los trabajadores deben estar informados de las consecuencias que tiene los riesgos ocupacionales, comprometerse y tomar conciencia para educarse en conductas responsables y participar en acciones colectivas (Ministerio de Empleo y seguridad social, 2014).

Factor Tecnología

La tecnología es un factor importante dentro de cualquier industria ya que es la que determina el desarrollo de esta. La tecnología en salud ocupacional se ve representada en los equipos o maquinarias que se utilicen puesto que antiguamente los trabajadores se veían forzados a realizar todo tipo de trabajos sin importar los riesgos en los que estos incurrían, pero a partir de la evolución de la tecnología en la década de los cincuenta todo cambió se pudo implementar maquinas complejas que realizarían trabajos peligrosos.

Este fue un factor que contribuyó mucho con la salud ocupacional de los trabajadores pero también generó dilemas, especialmente por el factor de que los trabajadores no conocen a profundidad sobre cómo operar de forma correcta las nuevas maquinarias y por ende no conocían las normas de seguridad industrial, para evitar riesgos laborales las empresas decidieron capacitar al personal.

Facto Ambiental

La contaminación ambiental es un factor perjudicial para los trabajadores ya que al vivir en un país con un clima tropical todo el año, los trabajadores se encuentran propensos adquirir virus propios por el clima. Estas enfermedades suelen ser comunes la mayor parte del año causando en ocasiones que el trabajador no puede ir a laborar.

Otro factor que afecta al trabajador es la contaminación a causa del ruido o gases tóxicos a los que está expuesto diariamente el trabajador. Por esta razón es necesario que se someta a chequeos regulares para evitar que este llegue a padecer alguna enfermedad que lo imposibilite de ir a trabajar lo cual causa pérdidas económicas para la empresa.

Tabla 15

Matriz de análisis PESTA

VARIABLES	VALORACION					ORASCENDENCIA			Total
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B	
POLÍTICO									
Reglamento de seguridad	10					3			30
Regulaciones por el código de trabajo		8				3			24
Normativas legales que amparan al trabajador		5					2		10
ECONÓMICO									
Situación económica del país					5	3			15
Baja solvencia económica de los trabajadores para solventar el trabajo					4	3			12
Zona en resurgimiento económico				4			2		8
SOCIAL									
Preocupación por la salud de los empleados	10					3			30
Tendencia de concientización a los trabajadores sobre el cuidado de la salud	8						3		24
Mejora en la calidad de vida de los empleados	5					2			10
TECNOLÓGICO									
Equipo Humano capacitado		8					2		16
Tecnología adsequible		8				3			24
AMBIENTAL									
Nivel de contaminación de la ciudad		6				3			18
Enfermedades tropicales		5					2		10

2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

En lo que respecta al estudio del sector y la dimensión de mercado, se deben analizar ciertos factores de competitividad que representan cada empresa de similar característica comercial que SeguMedik. A continuación se procede a realizar una tabla en la que se ubican las empresas directas competidoras con SeguMedik con el fin de identificar los factores a en los que son más fuertes y débiles cada una de estas empresas.

- 1: Muy mala
- 2: Mala
- 3: Regular
- 4: Buena
- 5: Muy buena

Tabla 16
Matriz de grupo estratégico

Criterio (relacionado al sector)			
Imagen de la marca	5	4	3
Calidad del servicio	4	3	5
Asesoría en los servicios de salud	5	4	5
Variedad de servicios	5	4	4
Precio	3	2	4
Promociones que ofrece	3	2	4
Experiencia	3	2	4
Zona de influencia	4	3	3

2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

A través de la aplicación del modelo de análisis de las fuerzas de Porter, se procederá a estudiar el entorno de mercado hacia el cual busca ingresar la empresa SeguMedik, de manera particular se pretende identificar el nivel de amenaza de la competencia horizontal conformada por los competidores del mercado actual, posibles nuevos competidores y la competencia de productos sustitutos; así como también se evaluará el poder de negociación de la competencia vertical la cual hace referencia a los proveedores y a los clientes (Porter, 2008).

Por lo tanto, a partir de la información que se obtenga del análisis se podrá determinar el nivel de factibilidad de la industria de seguros ocupacionales en la ciudad de Manta, y consecuentemente se tomará las decisiones necesarias con respecto a la competencia, los proveedores y los clientes; y el desarrollo de estrategias para la empresa SeguMedik.

Tabla 17
Análisis Porter

	Análisis Porter	
Rivalidad entre competidores	En la ciudad de Manta existen pocas empresas que se dedican a este giro del negocio, puesto que la mayoría se encuentran radicadas en ciudades como Guayaquil y Quito. Por lo tanto el nivel de amenaza es Baja .	
Productos sustitutos	La amenaza de productos sustitutos es Baja , sin embargo existen medicos con postgrado en Salud Ocupacional.	
Amenaza de nuevos competidores	La amenaza de nuevos competidores es Alta , ya que el mercado laboral se rige a base de regulaciones y por lo tanto representa un mercado atractivo para el ingreso de nuevas empresas dedicadas a este giro del negocio.	
Poder de negociación de proveedores	El poder de negociación de los proveedores es Bajo , considerando que el único proveedor de la empresa SeguMedik son los médicos a quienes se les realiza un contrato por horas.	
Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los clientes es Medio , ya que a pesar de que serán los representantes de las empresas quienes tomarán la decisión de compra, existe bajo nivel de oferta en el mercado de la ciudad de Manta.	

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad de los competidores que actualmente se dedican a la comercialización de servicios de salud ocupacional es baja en la provincia de Manabí, puesto que a pesar de que en país operan empresas aseguradoras que poseen una amplia trayectoria en el mercado como es el caso de las organizaciones Veris y Medicina, estas concentran sus esfuerzos en Guayaquil y Quito; mientras que SeguMedik busca implementar una sucursal en la ciudad de Manta y por lo tanto proporcionar un servicio directo a las empresas de este mercado, lo que podrá ser aprovechado como una ventaja competitiva y consecuentemente le permitirá captar una mayor cuota de clientes.

La rivalidad entre los participantes de esta industria, en las principales ciudades del país es media-alta.

- **Productos sustitutos**

En el mercado de la ciudad de Manta la amenaza de productos sustitutos es baja, debido a que el servicio de salud ocupacional para empresas que ofrece SeguMedik, únicamente puede ser remplazado por

servicios individuales que proporcionen los profesionales de la salud que hayan desarrollado algún tipo de especialización en esta área. En este caso, el nivel de cobertura y los beneficios que les proporciona SeguMedik a sus clientes le otorga un factor diferenciador que le permite competir con servicios sustitutos.

- **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, puesto que considerando que en el mercado de la ciudad de Manta actualmente existe un bajo nivel de competencia directa y por lo tanto los nuevos entrantes podrían identificar la oportunidad de invertir en este giro de negocio. Así mismo, en la actualidad existen factores del entorno político con relación a las disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo (2012), que de acuerdo al Acuerdo Ministerial N°1404 “Las empresas deben implementar un plan mínimo de prevención de riesgos y proporcionar servicio de atención médica para sus empleados, consecuentemente ha incidido en el incremento de la demanda del servicio de salud ocupacional”.

- **Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que la empresa SeguMedik considera como únicos proveedores a los profesionales de la salud con quienes establecen contratos por horas. Considerando que en este caso el poder de negociación es de SeguMedik, esta podrá seleccionar a los médicos que cumplan con los requerimientos de la empresa.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es medio, considerando que las empresas se encuentran obligadas a proporcionar el servicio de salud ocupacional para sus empleados, por lo tanto debido a que en la ciudad de Manta existen pocas empresas que ofrezcan este servicio al mercado, los clientes no cuentan con una amplia variedad de alternativas para seleccionar

un proveedor. Bajo esta perspectiva, será importante que SeguMedik aplique estrategias que le permita darse a conocer y captar el interés de las grandes, medianas y pequeñas empresas, destacando los beneficios de adquirir los planes que se comercializa.

2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global

2.6.5 Mercado meta

Para definir apropiadamente las estrategias de servicio se requiere de una noción clara y precisa con respecto al mercado meta que la empresa SeguMedik espera captar en la ciudad de Manta. Considerando que se busca comercializar los servicios de salud ocupacional, se selecciona como mercado meta a las grandes, medianas y pequeñas empresas que actualmente operan en la ciudad.

En este caso se establece como factor de selección del mercado meta a los negocios que posean como mínimo diez empleados, que actualmente no cuenten con un sistema de gestión de salud médica ocupacional en sus respectivas empresas. Con base a estos parámetros es importante destacar que SeguMedik ha desarrollado planes que se ajustan a la cantidad de empleados que posea cada organización.

Tabla 18

Segmentación del Mercado

Segmento del mercado		→	La penetración objetivo es del 5%, que da un resultado de 225 empresas
Segmento del mercado	# de empresas		
MANABÍ/PEQUEÑA EMPRESA	3953		
MANABÍ/PEQUEÑA EMPRESA A	397	<u>100%</u>	
MANABÍ/PEQUEÑA EMPRESA B	258		
MANABÍ/GRANDE EMPRESA	182		
TOTAL	4790		

En el cuadro se observa los segmentos de las empresas en la ubicación geográfica elegida en el presente plan de negocios, la provincia de Manabí, también se contabiliza la cantidad de empresas por segmento y se define el porcentaje de penetración de la muestra seleccionada.

2.6.6 Perfil del consumidor

Una vez definido el mercado meta, se procedió a establecer el perfil del consumidor para lo cual se especificaron las características demográficas y geográficas, los factores psicográficos y conductuales que le permitirán a la empresa SeguMedik dirigir adecuadamente sus esfuerzos comerciales, de acuerdo a la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 19
Perfil del consumidor

 Perfil del Consumidor SeguMedik	
Geográficas	
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Manabí
Ciudad	Manta
Clima	Subtropical
Psicográficos	
Tipo de empresas	Grandes, pequeñas y medianas empresas
Valores	Se considerarán a aquellas empresas que busquen desarrollar una cultura de seguridad y salud ocupacional, de manera en particular se pretende captar empresas con un mínimo de diez empleados.
Conductuales	
Beneficios buscados	Mayor cobertura para los empleados, asesoramiento externo en temas de salud ocupacional que le permita cumplir con los estándares y regulaciones establecidas por el Ministerio del Trabajo e instituciones internacionales.
Tasa de uso	Habitual
Nivel de lealtad	Alto

2.7 Análisis interno.

Al igual que el análisis externo permite identificar los factores de oportunidad y amenaza del entorno, el análisis interno brinda a la empresa la visión correspondiente para que tenga la capacidad estratégica de actuar.

(Martínez & (Martínez & Milla, 2012). Para realizar este análisis la empresa se vale de herramientas estratégicas para evaluar sus recursos y su competitividad.

2.7.1 Cadena de valor

Acercas de la cadena de valor propuesta por el profesor Michael Porter se menciona que es una metodología que ve a la empresa como un proceso continuo y que a través de sus actividades se da valor al producto o servicio. La cadena de valor también ayuda a identificar puntos fuertes de la organización. La cadena de valor tradicional se muestra en la Figura 15.

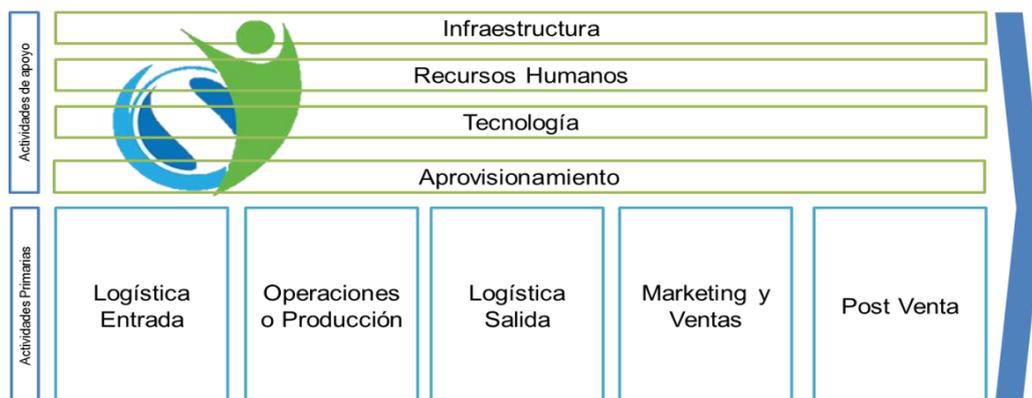


Figura 14. Cadena de Valor tradicional

La cadena de valor tradicional se divide en actividades primarias y de apoyo con sus respectivas actividades, sin embargo estos elementos responden a la estructura de una empresa de fabricación y comercialización de productos. En vista de la diferencia de procesos entre la entrega de productos y servicios es necesario detallar la cadena de valor de SeguMedik bajo un modelo enfocado a los servicios como el propuesto por (Gómez & Arévalo, 2012) que se observa en la Figura 16.

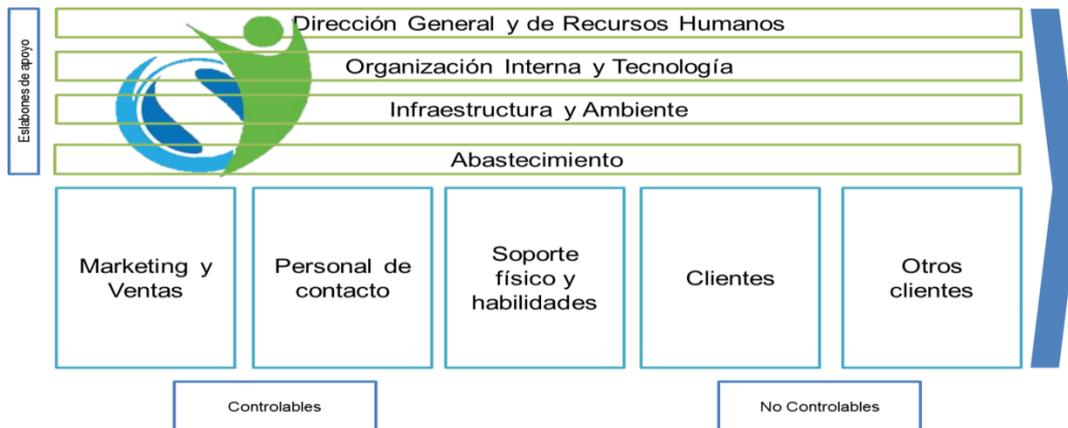


Figura 15. Cadena de valor de los servicios

a. Eslabones primarios

Marketing y Ventas.- este eslabón busca asegurar que la empresa concrete la prestación del servicio a través de las actividades de marketing y ventas, en este aspecto la empresa Segumedik cuenta con personal administrativo competente para la atención al cliente por medio de sus teléfonos y redes sociales de contacto.

El equipo de ventas a través de su preparación y experiencia se asegura de atraer y cerrar la venta del plan preventivo de salud ocupacional. En Guayaquil existen 4 vendedores encargados de esta labor.

Personal de contacto.- es el talento humano que entra en contacto directo con el cliente, en Segumedik este personal son los médicos y profesionales de la salud contratados, así como personal de atención al cliente en caso de eventos inesperados.

Soporte Físico y habilidades.- se entiende como los elementos que intervienen en la prestación del servicio. En Segumedik estos elementos son las fichas médicas, el reporte de exámenes de laboratorio, recetarios y el sistema Web médico.

Prestación.- Segumedik es capaz de brindar un servicio flexible y adaptable para cada tipo de cliente. El servicio que se ofrece se apega a lo establecido en las leyes y normas dispuestas por las autoridades locales y también ofrece beneficios diferenciadores como consultorio médico gratuito.

Clientes.- su nombre lo dice todo, y en la empresa SeguMedik los clientes lo potenciales son todas las empresas con al menos 10 empleados que se encuentran sujetas a la ley de tener un plan de salud ocupacional vigente para sus empleados. Los clientes reales de SeguMedik en la actualidad son 120.

Otros clientes.- se refieren a la convivencia de los distintos clientes y cómo la empresa gestiona su experiencia, en este caso al ser clientes empresariales que no se reúnen un lugar en común para acceder al servicio no existe este eslabón de la cadena. Sin embargo SeguMedik procura tener segmentados a los clientes según el número de empleados que posee ya que de esa forma podrá asistirlos de forma personalizada según sus necesidades.

Logística Entrada.- estas actividades en una empresa de producción normalmente se trata de la recepción de la materia prima, en este caso se adapta esta actividad a la acción de selección de personal médico el mismo que realiza sus actividades bajo contrato de servicios profesionales.

Operaciones.- generalmente se trata del proceso de transformación de materia prima, sin embargo al tratarse de una empresa de servicios se puede decir que las operaciones se trata de la puesta en marcha del servicio, comprende toda la experiencia del usuario desde que contrata el plan de salud ocupacional.

a. Eslabones de apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos.- SeguMedik realiza presta sus servicios de asesoría y asistencia médica para que las empresas implementen el modelo de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para ello se asegura de contratar a profesionales certificados en el área y remunerarlos tal como lo estipulan las leyes ecuatorianas.

Organización interna y tecnología.- el plan se realiza bajo cronograma y con todas las estipulaciones bajo contrato además la empresa

cuenta con base de datos que ayudan a organizar cada una de las actividades así como los reportes médicos por generarse.

Infraestructura y ambiente.- el servicio se da lugar en las instalaciones de las empresas contratantes, por lo que se puede decir que es un servicio in situ. Por SeguMedik posee dos oficinas ubicadas en Av. Francisco de Orellana 233, Edif. Blue Towers, piso 6 oficinas 606-607-608, Guayaquil, Ecuador y en Av. Shyris N32-218 y Av. Eloy Alfaro, Edif. Parque Central, Of.405, Quito, Ecuador; siendo su matriz el puerto principal.

Abastecimiento.- se trata de la adquisición de todos los materiales o recursos necesarios para brindar el servicio, la empresa para esto debe gestionar la compra y mantenimiento de sus equipos de oficina y otros especializados para el personal médico que examina a los clientes.

2.7.2 Benchmarking

Para entender lo que significa el Benchmarking se toma como referencia lo expuesto por la Asociación Española para la Calidad (González & Domingo, 2012) donde menciona que es un proceso en el cual se identifican las prácticas idóneas para ejecutar un proceso previo al análisis de las mismas.

Las empresas consideradas como competencia para la empresa de este proyecto son : Veris y Medilink, una comparación entre estas empresas y SeguMedik permite comprender qué aspectos se pueden implementar para ser competitivos y mejorar las características exitosas identificadas. En la Tabla 2 se puede apreciar qué ofrece cada una de estas empresas.

Estas empresas tienen como características comunes que cuentan con el aval del Ministerio de Relaciones Laborales para que su trabajo sea certificado y aceptado, además las tres ofrecen servicios médicos in situ, es decir en las instalaciones de los clientes empresariales. A nivel de infraestructura Veris lidera ya que cuenta con sucursales en tres ciudades principales y varias centrales médicas.

En cuanto a servicios de salud ocupacional, las empresas son competitivas y ofrecen similares servicios, en este aspecto lo que hará la diferencia es la calidad del personal médico y eficiencia en los procesos como la realización de distintos exámenes y reportes médicos. SeguMedik se destaca por ofrecer consultorio médico gratuito para evitar el ausentismo laboral.

Los aspectos a imitar y mejorar de la competencia son la cantidad de personal administrativo y médico que les permite acaparar mayor número de clientes y los equipos de alta tecnología que aseguren un diagnóstico rápido y certero.

Tabla 20

Servicios comparativos entre empresas del sector

		
Aval del Ministerio de Relaciones Laborales.	Aval del Ministerio de Relaciones Laborales	Aval del Ministerio de Relaciones Laborales.
Centrales Médicas en Guayaquil, Quito y Cuenca. Sucursales de laboratorio y farmacia.	Sucursales en Quito y Guayaquil.	Agencia Norte y Sur de Guayaquil.
Medicina Ocupacional		
Servicios:	Servicios:	Servicios:
Chequeos Pre Ocupacionales	Fichas médicas	Exámenes pre, post y periódicos
Chequeos Ocupacionales	Exámenes Médicos	Charlas sobre Salud y Seguridad en el Trabajo
Chequeos Post Ocupacionales	Charlas Médicas	Médico in situ.
Chequeos Ejecutivos	Indicadores Mensuales de Gestión Médica Laboral	Elaboracion de matriz de riesgo.
Chequeos Especiales	Programas Médicos Preventivos	Servicios adicionales:
Chequeos de Reingreso	Sistema Médico	Fichas médicas
Servicios adicionales:	Extras	Exámenes en sitio
Electrocardiogramas	Sistema Web Médico	Espirometría
Holter o Mapas	Papelería	Audiometría
Endoscopias		Laboratorio Clínico
Colonoscopias		Electrocardiografía
Consulta con médicos		Rayos X
Odontología		Ecografías
Chequeos Escolares		Otras imágenes especiales
Asesoría:		Elaboracion de matriz de riesgo
Gestión de dispensario médico		
Gestión de chequeos		
Inventario de medicinas e insumos		
Manejo de discapacitados en el trabajo		

2.8 Diagnostico

2.8.1 Análisis DAFO

Desde la posición de Martínez y Milla (2012) “El análisis DAFO resumen los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna)” (p. 110).

Tomando como referencia lo antes citado sobre el análisis DAFO, es posible determinar que esta herramienta permite analizar la situación al interior de una organización, con lo cual se pueden identificar las fortalezas y debilidades, también es importante recalcar que es posible reconocer aspectos externos como amenazas y oportunidades que el mercado que puedan generarse, la cual permite crear una visión holística tanto del negocio y del entorno que rodea todas las actividades relacionadas a cada una de las variables de este análisis, y a su vez advierte de posibles factores externos los cuales pueden llegar afectar y o a beneficiar la viabilidad del presente plan comercial.

Esta herramienta es un valioso instrumento de análisis aplicada a las instituciones sean estas públicas y o privadas, también para empresas que generen productos y o servicios sean estos de tecnología o médicos, e incluso de manera personal esta permite dar a conocer un diagnóstico integral de valoraciones internas y externas.

Por lo tanto se realiza a continuación de manera analítica y sintetizada a efectuar el respectivo análisis DAFO mediante una matriz de la empresa SeguMedik, dado a que a través de esta se lleva a complementar y desarrollar, el plan de negocios para la comercialización de servicios de salud ocupacional en la ciudad de Manta en el año 2017.

Tabla 21
Matriz EFI

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)			
 SeguMedik			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades			
50%			
1.-Bajo reconocimiento de la empresa SeguMedik en comparación con otras empresas de salud.	0,1	2	0,2
2.-Falta de actividades pblicitarias por diversos medios.	0,1	2	0,2
3.-Falta de un plan estrategico para ingresar a nuevos mercados.	0,2	2	0,4
4.-Reducido número de personal en las ciudades donde actualmente SeguMedik tiene presencia.	0,1	2	0,2
Fortalezas			
50%			
1.- Personal de trabajo con vocación de servicio.	0,1	3	0,3
2.-Equipos médicos con tecnología de punta.	0,1	4	0,4
3.-SeguMedik está formado por accionistas con amplia experiencia en el mercado empresarial.	0,1	3	0,3
4.-Consultorio médico sin costo.	0,2	4	0,8
Totales	100%		2,8
	4		Fortaleza Mayor
	3		Fortaleza Menor
Calificar entre 1 y 4	2		Debilidad Mayor
	1		Debilidad Menor

Del análisis de los factores internos de la empresa SeguMedik, se puede determinar que las fortalezas más fuertes de esta empresa son los equipos médicos con los que cuenta, y el consultorio médico sin costo, esto es un plus y un diferenciador importante que esta empresa tiene frente a otras empresas de seguros ocupacionales establecidas en el mercado. En cuanto a las debilidades identificadas, es posible determinar que la falta de un plan estratégico quizás sea el principal limitante para que SeguMedik no haya logrado hasta el momento tener un alto reconocimiento en el mercado como las ya posicionadas empresas de seguros ocupacionales. La calificación de este análisis fue de 2.8, el mismo que según los parámetros establecidos en esta ficha, indican que la empresa está preparada para solucionar y mantener los factores internos identificados respectivamente.

Tabla 22
Matriz EFE

**MATRIZ EFE
(FACTORES EXTERNOS)**



Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1.-Factores naturales incidan en la gestión comercial de la empresa.	0,2	4	0,8
2.-Situación económica del país inestable.	0,2	2	0,4
3.-Ingreso de nuevos competidores de la misma rama comercial que SeguMedik.	0,1	1	0,1
OPORTUNIDADES	50%		
1.-Incurción a otros mercados (ciudades) del país para ofrecer los servicios de salud ocupacional.	0,1	2	0,4
2.-Establecimiento de alianzas comerciales con otras empresas del país.	0,05	1	0,05
3.-Diversificar mucho más los servicios de SeguMedik.	0,15	3	0,45
4.-Recibir certificaciones de calidad del servicio.	0,2	3	0,5
Totales	100%		2,7
Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante	
	3	Importante	
	2	Poco Importante	
	1	Nada Importante	

En cuanto a los factores externos analizados en este análisis, la calificación que se recibieron estos factores fue de 2.7, lo cual es un indicador de que la empresa puede afrontar tranquilamente dichos aspectos del entorno que la rodea siempre y cuando se tomen en consideración las estrategias adecuadas respectivas. Específicamente de las amenazas identificadas la de mayor peso está relacionada con los factores naturales que incidan en la gestión comercial de la empresa, esto considerando el último acontecimiento natural que se evidenció en la provincia de Manabí, el mismo que tendrá una repercusión a largo plazo, todo esto hasta que se logre recuperar del todo la situación de la provincia tomando en cuenta que el comercio y las actividades laborales tendrán un impacto dentro de la provincia.

En lo que respecta a las oportunidades identificadas, se puede mencionar que las de mayor importancia serán la incursión a otros mercados (ciudades) del país para ofrecer los servicios de salud ocupacional, ya que existe un decreto internacional que regula los países y a su vez en cada país existen entidades los cuales cumplen un rol auditor dentro de cada país suscrito a este decreto. En el Ecuador los entes auditores son instituciones autónomas que cumplen cada uno funciones específicas de acuerdo a su radio de acción, es así que, el Ministerio de trabajo es el ente el cual regula y audita las empresas y aplica todas las regulaciones de acuerdo a los decretos emitidos entre acuerdos ministeriales y o regulaciones solicitadas por algún decreto.

2.8.2 Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta que debe realizarse posteriormente de haber efectuado el análisis situacional o DAFO, dado a que una vez identificados de manera precisa y clara, los factores tanto internos como externos, es posible seguir mediante este análisis con las actividades de corrección, afrontamiento, mejoramiento y exploración (Giménez & Espinoza, 2012).

Específicamente el análisis CAME, permite efectuar estrategias internas las cuales nos permite afrontar de manera oportuna y exacta cualquier evento externo, progresar en caso virtudes, enmendar puntos críticos dentro del servicio médico ocupacional y para cada uno de los factores tanto internos, como externos identificados para la empresa SeguMedik:

- Mejorar las fortalezas.
- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Explorar las oportunidades.

A continuación se procede a desarrollar el respectivo análisis CAME para la empresa SeguMedik:

Tabla 23
Análisis CAME



	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	1. Personal de trabajo con vocación de servicio.	1. Bajo reconocimiento de la empresa SeguMedik en comparación con otras
	2. Equipos médicos con tecnología de punta.	2. Falta de actividades publicitarias por diversos medios.
	3. SeguMedik está formado por accionistas con amplia experiencia en el mercado	3. Falta de un plan estratégico para ingresar a nuevos mercados.
	4. Consultorio médico sin costo.	4. Reducido número de personal en las ciudades donde actualmente SeguMedik tiene presencia.
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
1. Incursión a otros mercados (ciudades) del país para ofrecer los servicios de salud ocupacional.	F4-O1: El consultorio médico sin costo se ha identificado como la mayor fortaleza de SeguMedik, por ende será importante que esta fortaleza se mejore constantemente para sacar mayor provecho de la misma, esto será importante de destacar a la hora de buscar la incursión a otros mercados como en la ciudad de Manta, que es por lo cual se está desarrollando el presente plan de negocios.	D2-O1: Será fundamental que en SeguMedik desarrolle se emprendan actividades publicitarias empleando diversos medios y soportes comunicacionales, esto si lo que se busca es incursionar en otros mercados como a la ciudad de Manta que es por lo cual se está desarrollando el presente plan de negocios, y así tener el reconocimiento necesario para que las empresas de este mercado logren afianzarse con SeguMedik.
2. Establecimiento de alianzas comerciales con otras empresas del país.		
3. Diversificar mucho más los servicios de SeguMedik.	F3-O2: SeguMedik nace de la unión estratégica de varios accionistas con amplia experiencia en el área de servicios médicos ocupacionales, esta fortaleza es clave para el establecimiento de nuevas alianzas comerciales con empresas establecidas en el lugar delimitado del proyecto, es decir de la ciudad de Manta, lo que repercutirá en importantes resultados para la empresa.	D4-O3: Se pudo determinar que actualmente SeguMedik cuenta con apenas 4 vendedores para el mercado guayaquileño, sin embargo será necesario que la empresa incremente el número de trabajadores si lo que se busca es ingresar a otros mercados para ofrecer el servicio de seguridad médica ocupacional.
4. Recibir certificaciones de calidad del servicio.		
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
1. Factores naturales incidan en la gestión comercial de la empresa.	F4-A1: La estrategia ofensiva que se prepara en este punto para contrarrestar la amenaza sobre los factores naturales que pueden incidir en la gestión comercial de la empresa SeguMedik, tomando como referente lo sucedido en la provincia de Manabí con el terremoto, es el personal con vocación de servicio, considerando que el personal es un activo de suma importancia que puede hacer que la empresa resurja y se mantenga en el mercado hacia el cual se está ingresando con el presente plan de negocios.	D3-A3: Es fundamental que SeguMedik pueda desarrollar un plan estratégico para poder ingresar al mercado de la ciudad de Manta, esto por consiguiente le permitirá definir las respectivas tareas para poder contrarrestar el posible ingreso de nuevos competidores a este mercado y demás lugares donde se pretenda instaurar este firma de seguros médicos ocupacionales, siendo a su vez una eficiente estrategia de supervivencia.
2. Situación económica del país inestable.		
3. Ingreso de nuevos competidores de la misma rama comercial que SeguMedik.		

Luego de haber efectuado el análisis CAME, es posible determinar que la empresa SeguMedik puede hacer frente y mejorar aquellos factores internos como las fortalezas, corregir las debilidades que probablemente limiten la gestión comercial, así como podrá afrontar los factores del entorno como las amenazas y explorar las oportunidades que se presenten en cualquier momento.

Por ende, considerando que la empresa SeguMedik busca ingresar al mercado de la ciudad de Manta con sus servicios de salud ocupacional para el tercer trimestre del año 2017, será importante considerar las estrategias definidas para cada uno de los cuatro factores identificados.

2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

En la opinión de Otero (2012) “La matriz de crecimiento-diversificación o matriz de Ansoff muestra las diversas estrategias corporativas que pueden aplicarse dentro de una organización” (p.16).

Tabla 24

Matriz de crecimiento ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Nuevos Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos o servicios
		Desarrollo de mercados o diversificación	Diversificación

(Otero, 2012)

La matriz de crecimiento de Ansoff, es una herramienta importante como su nombre lo dice, debido a que permite lograr metas específicas para una organización. En este caso, considerando que el plan de negocios se desarrolla dado a que la empresa SeguMedik busca ingresar al mercado

mantenerse para comercializar los servicios de salud ocupacional a las empresas de este mercado, se determina que la estrategia corporativa será la de penetración de mercado.

La estrategia de penetración de mercados aplicada para las empresas SeguMedik, significará que se cree una nueva base de clientes, será importante que se establezcan las estrategias promocionales y publicitarias respectivas mediante las cuales se logre posicionar esta empresa, así como será importante que constantemente se diversifiquen los servicios médicos a ofrecerse.

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

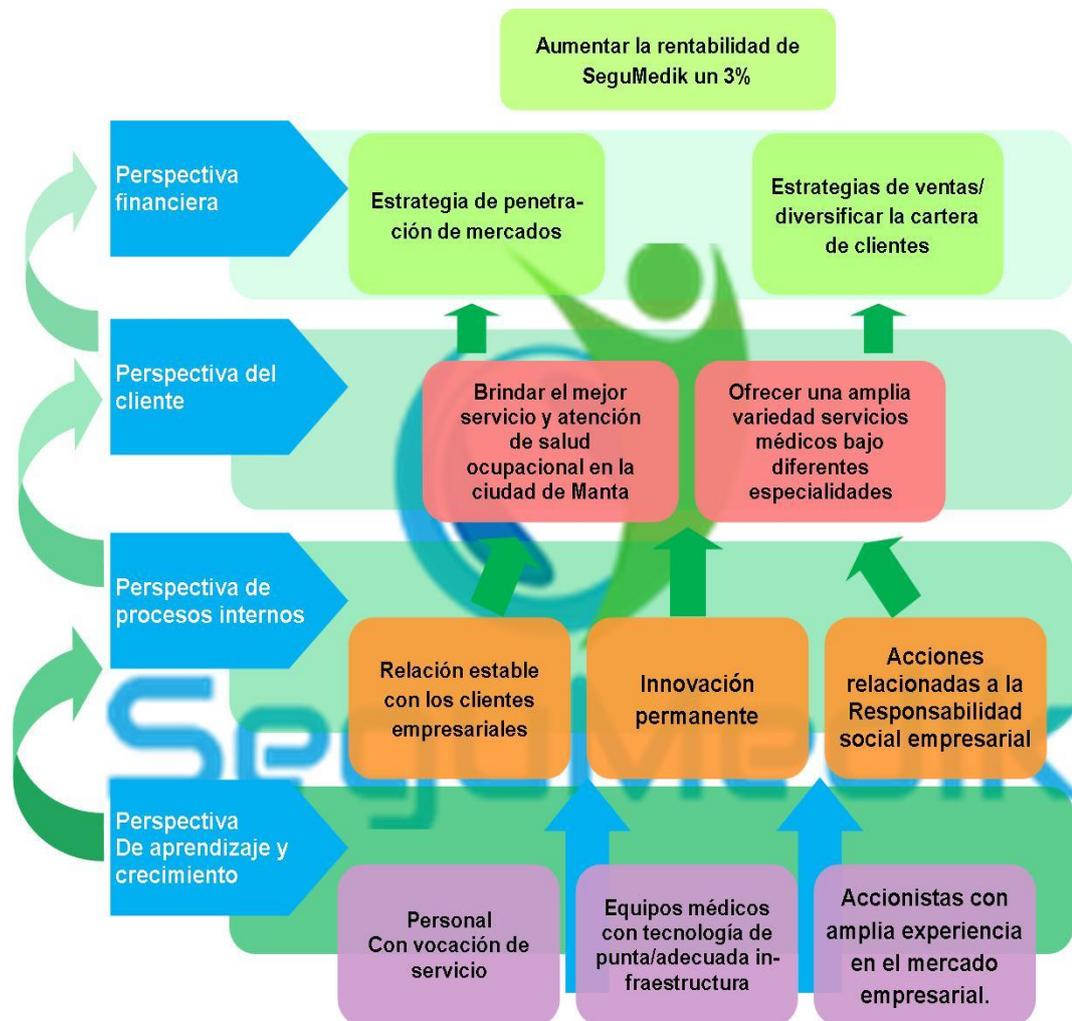


Figura 16. Mapa estratégico de los objetivos
(Kaptan & Norton, 2014)

2.8.5 Conclusiones

Concluido con el estudio de mercado para la empresa SeguMedik, a través de los diferentes puntos de análisis que se efectuaron para conocer la oportunidad de esta organización al buscar incursionar en el mercado de la ciudad con el puerto principal de la provincia, con la comercialización de los servicios de salud ocupacional para el tercer trimestre del año 2017, se puede terminar que:

De los factores internos de mayor relevancia de la empresa se determina que cuenta con fortalezas que deben mejorarse, dado a que son los puntos más importantes y por los cuales esta empresa se puede diferenciar de sus competidores, un claro ejemplo de esto es el consultorio médico el cual tendrá incluso un impacto social dentro de las familias de los colaboradores de las empresas que contraten el servicio médico, y los equipos médicos de última tecnología, con los cuales puede hacer frente a la demanda de servicios de salud ocupacional, las debilidades deben ser corregidas tomando en cuenta que pueden limitar la actividad comercial que se busca con el plan de negocios.

En cuanto a los aspectos del entorno (externos), como las amenazas, principalmente existe un escenario de recuperación de la normal actividad comercial y económica de la ciudad de Manta considerando el terremoto acontecido en meses anteriores, sin embargo, tomando en cuenta que por parte del Estado se han emprendido varios proyectos de restauración de la actividad normal de esta ciudad y toda la provincia de Manabí, y debido al imparable crecimiento de esta urbe como puerto marítimo, muchas empresas tanto nacionales como extranjeras se han posicionado, lo que le representará una importante ventaja para SeguMedik en su gestión de oferta de servicios de salud ocupacional.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos comerciales

Captar 50 nuevos clientes, empresas en la provincia de Manabí, que representen una facturación mensual de \$20.000 o más, con un margen de rentabilidad no menor al 45%, esto en el primer año de actividades.

Objetivo Específico A.

- Cada vendedor debe cerrar nuevos negocios que aporten una facturación mensual mínima de \$ 1.000 dólares.
- **Objetivos Operacionales del Especifico A.**
- Estructurar un equipo de asesores comerciales con experiencia y conocimientos en salud ocupacional, con base a las proyecciones de ventas y la amplitud geográfica de la zona.
- Afiliación y convenio de precio preferencial a todos los socios de la Cámara de Comercio y otros entes gremiales de la provincia de Manabí para identificar potenciales clientes.
- Identificar las zonas industriales de la provincia, ubicando y segmentando las empresas por su tamaño y número de empleados en nómina.
- Plan de capacitación a los vendedores.
- Plan de comunicación y publicidad.

Objetivo Especifico B.

- Seleccionar e implementar sistemas de seguimiento y control al área médica, y comercial.

Objetivos Operacionales del Específico B.

- Implementar evaluaciones de resultados trimestrales a la fuerza de ventas y establecer metas diarias de llamadas y de visitas con reportes semanales de gestión.

Objetivo Especifico C.

- Implementar los cambios que se presentan en los reglamentos y acuerdos ministeriales de manera ágil y oportuna.

Objetivos Operacionales del Especifico C

- Desarrollar conexiones profesionales con funcionarios claves dentro del Ministerio de Relaciones Laborales, Riesgos de Trabajo, Ministerio de salud, con el fin de mantenernos al tanto de posibles actualizaciones o cambios en las leyes o reglamentos relacionados con la salud ocupacional.
- Asistir y solicitar capacitaciones dentro de los entes reguladores estatales, para estar al día sobre posibles cambios que se puedan presentar en la legislación relevante a nuestro giro de negocio.

3.2 Plan comercial y de marketing

El plan de comercial, como su nombre lo indica, constituye el resultado de un proceso de planeación con el objetivo de evaluar y poner en marcha un negocio. Además, se demuestra la importancia de analizar la industria y el mercado en el que se inscribe la idea de negocio, y de igual manera se indica por qué es necesario contar con una planeación de las actividades y presupuestos para las áreas operativas que conforman una nueva empresa (Sants, 2014).

El plan de marketing reúne las consideraciones con respecto al mercado y las estrategias de comunicación dirigidas al grupo seleccionado como consumidor específico.

3.3 Estrategias de ventas

La estrategia de ventas elegida es horizontal o de cobertura, ya que el plan de negocios se direcciona a búsquedas de nuevos clientes en una plaza nueva para la empresa con el fin de aumentar la facturación.



Figura 17. Estrategias de crecimiento

Este tipo de estrategia permite que la empresa pueda incrementar su portafolio de clientes y las ventas en dólares, además que permite que se abarque más cobertura. De manera específica las estrategias que se desarrollaran en torno a la venta de salud ocupacional en la sucursal de SeguMedik en Manta serán:

1. Establecer un convenio de precios preferenciales con la Cámara de comercio de Manta para poder llegar a las pymes de la ciudad.
2. Brindar asesoramiento gratuito a los Jefes de Talento Humano sobre los riesgos de no contar con un seguro ocupacional para sus empleados.
3. Utilizar un sistema web médico que permite visualizar informes en línea.
4. Entregar material publicitario e informativo a las pymes para que puedan conocer los servicios que brinda la sucursal de SeguMedik en Manta.

3.4 Función de la Dirección de Ventas

La dirección comercial es una parte fundamental en la operación de la empresa ya que aplica sus conocimientos del mercado, analiza debilidades y fortalezas, prevé las amenazas del mercado y el entorno económico del momento, las preferencias del mercado todo esto con el objetivo de definir estrategias comerciales adecuadas para cada giro de negocio. La esencia de la dirección de ventas es generar ingresos para la empresa mediante las operaciones que realiza el equipo de ventas del que es responsable.

Cabe mencionar que la Gerencia de Ventas realizará viajes mensuales a la sucursal, para controlar las actividades de los asesores, es importante mencionar que los reportes los podrá revisar en línea de manera semanal y serán validados durante su visita a la plaza de Manabí.

Area Estratégica

- Atención personalizada y seguimiento de la calidad del servicio en las cuentas claves.
- Distribuir zonas y clientes nuevos que llamen o se acerquen a la empresa a los vendedores asignados.

Área de Gestión

- Aprobar condiciones especiales de crédito.
- Presupuestar y controlar los gastos operacionales.
- Seleccionar, motivar, capacitar a la fuerza de ventas.

Área de Control y Evaluación

- Evaluar cumplimiento de ventas y de las actividades médicas
- Desarrollo de clientes, ampliando el portafolio de productos relacionados a la salud.
- Relación con proveedores externos incluidos en el servicio.

3.5 Organización de la Estructura de Ventas

La estructura de ventas es vertical y está liderada por la dirección comercial. El área comercial trabaja de manera conjunta con el departamento de servicio al cliente y la coordinación. Es importante recalcar que la estructura comercial del departamento de ventas mantiene esa estructura ya que SeguMedik es una empresa donde el Director de Comercial es accionista de la empresa y por ende influye en todos los departamentos mencionados en el organigrama.

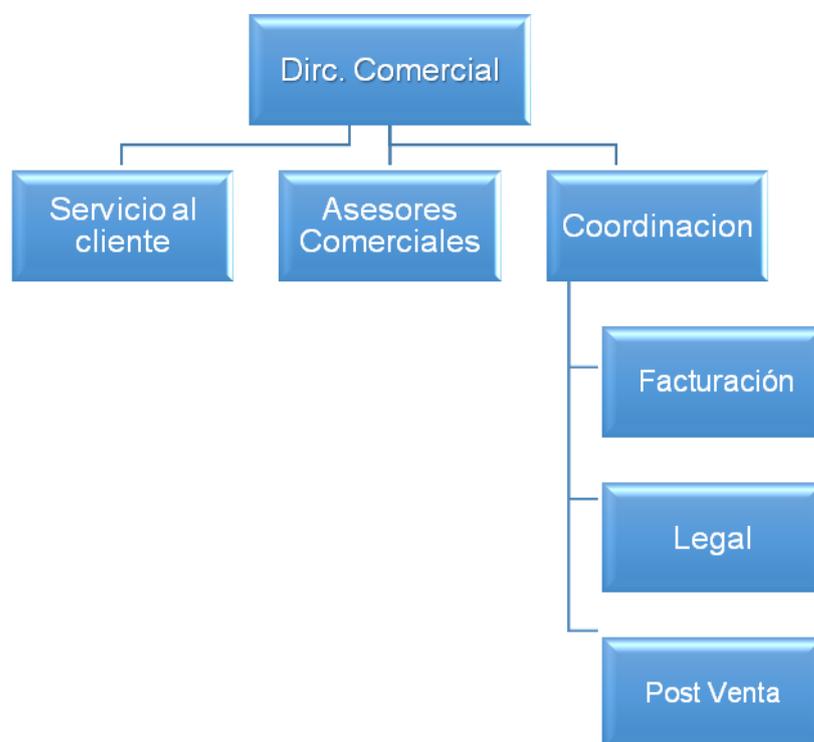


Figura 18. Estructura del Departamento Comercial

El Director Comercial estará físicamente en la ciudad de Guayaquil pero viajará recurrentemente una vez a la semana por espacio de 2 días a la sucursal de Manabí, en la que la Coordinación estará de planta y realizara sus actividades entre Guayaquil y Manta, las áreas de facturación, legal y Post venta se maneja desde la matriz. El Director Comercial estará físicamente en la ciudad de Guayaquil pero viajará recurrentemente una vez

a la semana por espacio de 2 días a la sucursal de Manabí, en la que la Coordinación estará de planta y realizara sus actividades entre Guayaquil y Manta, las áreas de facturación, legal y Post venta se maneja desde la matriz.

3.6 Previsiones y cuotas de venta

Tabla 25
Venta histórica y proyectada

Venta histórica y proyectada - Segumedic			
Año	2015	2017	2017 (proy.)
Facturación	\$ 216,881	\$ 1.100,000	\$ 1.125,000
Número de clientes	45	116	150
Promedio por cliente/año	\$ 4.820	\$ 9.483	\$ 7.500
Crecimiento facturación		407%	2%
Crecimiento #cliente		158%	29%

En el 2016 la empresa tuvo un crecimiento importante en sus ventas, en comparación con el 2015, año de inicio de sus actividades en el rubro. Este crecimiento se vio impulsado por factores externos como la realización de auditorías a las empresas por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, y otros entes reguladores.

Considerando que el país tendrá un cambio de gobierno en el 2017 y otros factores externos, como el elevado desempleo y la falta de inversión privada debido a la percepción de crisis, la empresa proyecta mantener el porcentaje de participación del mercado que se ha logrado en Guayaquil y Quito, y con la implementación de este plan de negocios se busca un crecimiento conservador del 2 % en la facturación total de la empresa, y un incremento en el número de clientes del 29%.

Tabla 26
Ventas del primer año de actividades

Ventas año 1 Segumedik Manabí							
Meses	#Vendedores	#Nuevos clientes grandes	#Nuevos clientes medianos	Total nueva facturación	Meses facturación	Facturación anual	Facturación mensual
Mes 1	1		1	\$ 300,00	12	\$ 3.600	\$ 300
Mes 2	1	1	1	\$ 1.100,00	11	\$ 12.100	\$ 1.400
Mes 3	1		1	\$ 300,00	10	\$ 3.000	\$ 1.700
Mes 4	1	1	1	\$ 1.100,00	9	\$ 9.900	\$ 2.800
Mes 5	1		1	\$ 300,00	8	\$ 2.400	\$ 3.100
Mes 6	1	1	1	\$ 1.100,00	7	\$ 7.700	\$ 4.200
Mes 7	2		1	\$ 300,00	6	\$ 1.800	\$ 4.500
Mes 8	2	1	2	\$ 1.400,00	5	\$ 7.000	\$ 5.900
Mes 9	2		2	\$ 600,00	4	\$ 2.400	\$ 6.500
Mes 10	2	1	2	\$ 1.400,00	3	\$ 4.200	\$ 7.900
Mes 11	2		2	\$ 600,00	2	\$ 1.200	\$ 8.500
Mes 12	2	1	1	\$ 1.100,00	1	\$ 1.100	\$ 9.600
Total		6	16			\$ 56.400	

Se prevé que en el primer año de operación en la ciudad de Manta se obtenga una participación del mercado del 5 % entre las empresas pymes y grandes lo que representa que al finalizar el mes12 del primer año, la facturación mensual sería de \$56.400 USD.

Tabla 27
Proyección de ventas en 5 años

Previsión de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 56.400	\$ 115.200	\$ 125.673	\$ 136.145	\$ 146.618
#Clientes	22	22	24	26	28
Facturación prom. Por clientes mes		\$ 436	\$ 436	\$ 436	\$ 436
% Incremento anual		104%	9%	8%	8%

En la proyección de venta a 5 años se analizó las variables externas expuesta en el análisis PESTA, el cual por factores políticos y económicos considera que se tendrá un crecimiento relativamente pequeño. La estrategia es mantener la facturación y afianzar la cartera de clientes.

3.6.1 Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones

Las previsiones de ventas son establecidas por el gerente de ventas. De igual forma se debe efectuar previsiones tanto generales, como por cada vendedor, las mismas que tienen por nombre cuotas de ventas. Para realizar este punto se considera lo siguiente:

- Demanda del mercado y su tendencia.
- La participación de mercado que se pretende.
- Los objetivos y la rentabilidad.

Para establecer las previsiones de ventas, se procede a considerar la táctica mixta, la misma que trata de la utilización de la estadística junto con la intuición, ya que trata de juntar la objetividad de las estadísticas y la subjetividad del conocimiento y análisis de factores diversos. El potencial de mercado es la cantidad máxima que se puede comercializar en el mercado por un tiempo determinado. Mientras que las ventas del sector son las cifras reales de ventas en el sector en un lugar y tiempo determinado.

3.6.2 Procedimiento para las previsiones

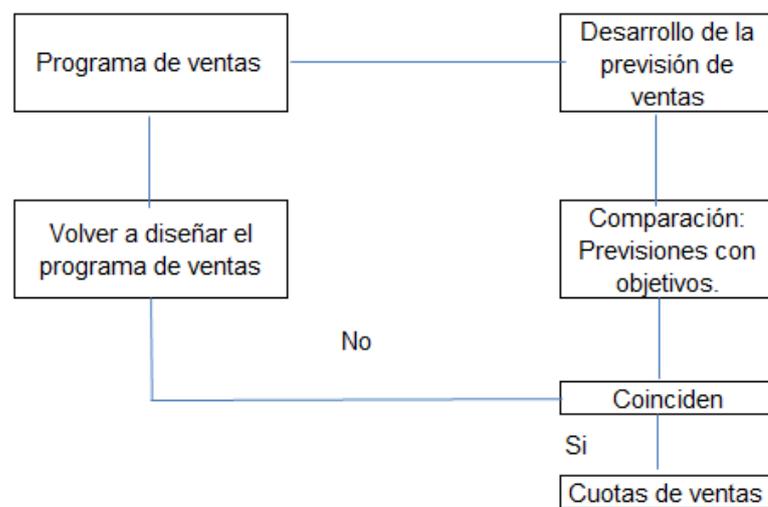


Figura 19. Procedimiento de las previsiones

Citando a Bobadilla (2012), para el procedimiento de las previsiones se procede a efectuar mediante los análisis de los factores tanto internos como externos, luego de esto se procede a establecer los objetivos de ventas. Luego se realiza el desarrollo de las previsiones de ventas, comparando de esta forma con los objetivos, en el caso de que coincidan se establece como cuota de venta, caso contrario se procede a empezar nuevamente

3.6.3 Métodos de previsión de ventas

Según Soret (2013) Existen varios métodos para la previsión de ventas, la mayoría requieren de un historial de algunos periodos previos para estimar las ventas de los periodos futuros.

En el caso de la empresa SeguMedik caso, debido a que no hay historial de ventas en la provincia de Manabí, se va a utilizar el método de consenso de personas que tienen experiencia en el mercado. Este panel de expertos está conformado por el Gerente General de la empresa, los Gerentes de Venta de Guayaquil y Quito, y el futuro Gerente de Venta de la provincia de Manabí. Se llegó al consenso de que alcanzar un 5% del potencial de mercado en el primer año, es una cifra alcanzable, realista y que representaría un adecuado retorno a la empresa.

Para los años 2 al 5, los expertos consideran que un crecimiento del 10% es adecuado para la proyección financiera y el establecimiento de objetivos y cuotas de venta. Una vez que la empresa cuente con información histórica se utilizarán métodos cuantitativos, como la regresión cuadrática o el suavizado exponencial (Soret, 2013).

3.6.4 Cuotas de ventas

Se asignarán cuotas de venta por asesor comercial y por zonas geográficas. Los asesores comerciales tendrán a su cargo cada una de las zonas geográficas establecidas:

Zona 1: Manta y norte de Manabí

Zona 2: Portoviejo y sur de Manabí

Cuota de venta: Zona 1: 50% de la previsión de venta.

Zona 2: 50% de la previsión de venta.

Considerando que cada zona tiene aproximadamente el mismo potencial, medido en número de industrias potenciales clientes.

Tabla 28
Previsiones *por vendedor*

Ventas por asesor comercial			
Mes		Ventas	Peso
1	\$	1.500,00	7%
2	\$	1.500,00	7%
3	\$	1.500,00	7%
4	\$	2.000,00	9%
5	\$	2.000,00	9%
6	\$	2.000,00	9%
7	\$	2.000,00	9%
8	\$	1.500,00	7%
9	\$	1.500,00	7%
10	\$	2.500,00	11%
11	\$	3.000,00	13%
12	\$	2.000,00	9%
Total	\$	23.000,00	100%

3.6.5 Presupuestos de Ventas

Para el presupuesto de venta se debe efectuar la realización del financiero en la cual se establece en el siguiente capítulo.

3.7 Organización del territorio y de las rutas

La empresa SeguMedik para organizar el trabajo de sus empleados asigna territorios y rutas siguiendo una distribución y orden lógico. Un territorio es según Artal (2015) “un conjunto de clientes ya sean actuales o potenciales que se asignan a un vendedor y se encuentran dentro de una zona definida” (p.189).

El tener un territorio delimitado y asignado facilita la gestión de las ventas y el control de los vendedores. Los vendedores de SeguMedik ya conocen perfectamente el producto que se comercializa puesto que tienen experiencia en las ciudades de Quito y Guayaquil. Lo que deben conocer en este caso es el dónde y cómo, es decir la ubicación de clientes y el número de llamadas y visitas.

El tipo de producto como se indicó en el mercado meta son las empresas que cuentan con 10 empleados en adelante es decir pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Manta. La estructura es por zonas, es decir que se le asigna al vendedor una lista de clientes y territorio

geográfico al que deberá contactar para ofrecer los servicios y entablar una relación comercial.

La compra que realizará el cliente será de tipo urgente pero también reflexiva ya que los servicios de salud ocupacional están regulados por la autoridades de trabajo y salud y es obligación de las empresas implementar este servicio, no obstante se convierte en compra reflexiva ya que el cliente evaluará precios y calidad en comparación con la competencia.

El canal de distribución es directo ya que al tratarse de un servicio no existen intermediarios como en la comercialización de productos. La estrategia de cobertura será selectiva ya que solo se dirige a las empresas con más de 10 empleados.

3.7.1 Establecimientos de territorios

Información cualitativa

Es la información difícil de llevar un registro numérico exacto, por ejemplo la calidad del servicio, las estrategias que aplica el vendedor para cada situación comercial. Sin embargo los datos que más influyen en la división del territorio son los ya indicados como:

- Cobertura de mercado: Selectiva
- Compra de producto: urgente/reflexionada

Información cuantitativa

Son datos de referencia como el mercado potencial y de ventas, así como las ventas del sector. También es importante saber el tiempo que le tome al vendedor vender un servicio y otros tiempos muertos como movilización.

Generalmente es difícil obtener los datos de las ventas de otras empresas, tal es el caso de este sector en donde se trabajarán con

estimaciones. Uno de los datos a los que se tiene acceso de forma general es a la clasificación de clientes, como se muestra a continuación.

Tabla 29

Clasificación de empresas

Tipo	Ventas	Nº Persona
Grande	\$ 50.000.001,00	200 en adelante
Mediana B	\$ 2.000.001,00	100 a 199
Mediana A	\$ 1.000.001,00	50 a 99
Pequeña	\$ 100.001,00	10 a 49

Adaptado de Directorio de empresas por (201 (INEC, 2014)

3.7.2 Gestión rentable y revisión de los territorios

Para las ventas del plan de la empresa, además de una buena estructura del territorio es necesario también revisar la zona constantemente ya que podrían aparecer nuevos clientes o nuevas oportunidades de ser el proveedor de los servicios de SeguMedik, por el contrario también se necesita para evaluar clientes impagos o problemáticos.

Para realizar la revisión del territorio el Director de Comercial o de Ventas viajará a la sucursal de Manta cada semana para verificar los reportes generados por vendedores y acompañar en una ruta al azar o alguna que deba ser atendida con suma urgencia.

Itinerarios de ventas: rutas

El itinerario de ventas tiene en cuenta el tiempo que el vendedor pasara en ruta y cuánto tiempo le tomara en movilización de un punto a otro. Un itinerario se realiza con el fin de aprovechar mejor el tiempo, reducir fatiga, prever horas pico y en general ser eficiente en la jornada laboral.

La jornada del asesor comercial será de 8 horas diarias, 40 semanales. Todos los días el vendedor repartirá su tiempo de la siguiente forma:

- 8:00 AM Reporte de entrada en oficinas
- 8:30 AM Labor Comercial en oficina, llamadas a clientes potenciales.
- 11:30 PM Reconocimiento del territorio, visitas iniciales.
- 13:00 PM Almuerzo
- 14:00 Pm Gestión de venta en territorio y oficina según la situación.
- 17:00 PM Culminación de actividades

Cabe recalcar que este horario es provisional y variará de acuerdo a la cantidad de clientes que requieran ser contactados telefónica y personalmente, además se debe considerar que el vendedor podrá contactar menos clientes si se encuentra en el territorio puesto que cada visita le ocupa de 15 a 20 min. Más movilización por cada uno de ellos.

3.7.3 Construcción de rutas

Limitaciones de las rutas

Un rutero tiene la desventaja de convertir la tarea del vendedor en un proceso estandarizado y mecánico. La principal limitación en el caso del proyecto es que al principio el personal de venta deberá realizar un trabajo arduo para levantar prospectos y conocer las características particulares de cada tipo de cliente, así como también derribar a proveedores que compiten en el sector.

Los vendedores de la sucursal en Manta deberán realizar llamadas y visitas para captar nuevos clientes, la Dirección establecerá un número mínimo y máximo de llamadas y visitas con el fin de lograr el objetivo comercial, además los vendedores tendrán la lista de las empresas según su categoría en tamaño.

Tabla 30
Categorización de clientes

Categoría	Tipo de cliente
AA	Empresas Grandes
A	Empresas Medianas
B	Empresas Pequeñas

Tabla 31
Número de llamadas y visitas previsto en el arranque de ventas

Semana	Objetivo Máximo			Objetivo Mínimo		
	Clientes	Llamadas	Visitas	Clientes	Llamadas	Visitas
1	50	50	20	30	30	10
2	50	50	20	30	30	10
3	50	50	20	30	30	10
4	50	50	20	30	30	10
Total	200	200	80	120	120	40

3.8 Realización de las Estrategias de venta

3.8.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.

Para que la empresa SeguMedik logre sus objetivos comerciales hará falta la contratación de dos nuevos vendedores erradicados en la ciudad de Manta. Para esto se realizará el reclutamiento, selección e incorporación.

Primera etapa: preparación

Perfil del vendedor

El personal a contratar deberá tener los conocimientos, actitudes, habilidades requeridos por la empresa para la comercialización del servicio, debe ser capaz de aplicar estrategias de venta y negociación. Y entre otras cosas debe cumplir los siguientes requisitos:

- Experiencia mínima de 3 años comprobable en ventas de servicios médicos o similares.
- Uso de utilitarios nivel intermedio-avanzado.
- Conocimiento de leyes médicas aplicadas a las empresas

- Trabajo en equipo, cumplimiento de metas
- Apertura de mercado
- Disponibilidad para viajar
- Formación: estudios superiores parciales o incompletos en carreras administrativas.

Segunda Etapa: Reclutamiento

- Los medios mediante los cuales se realizará el llamado a los candidatos serán mediante plataformas web de empleo como Multitabajos® y Computrabajo®. En los anuncios se expondrá el perfil y los beneficios que ofrece la empresa. Así como las funciones que debe desempeñar.

Tercera etapa: recibimiento del personal

- Esta etapa se trata de dar la respectiva inducción al vendedor contratado, esto significa el contacto con el ambiente empresarial y los compañeros de trabajo. En primer lugar el vendedor debe ser informado sobre todos los procesos y políticas fijadas en SeguMedik, luego se informara sobre todos los detalles del servicio a comercializar y las rutas que se debe seguir.

Tabla 32
Perfil de cargo

FORMATO DE PERFIL DE CARGO					
FECHA: Febrero 2017			SEDE: Matriz		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Dirección Comercial					
Reporta a: Gerente General			Asignación salarial:		\$ 366
Tipo de contrato: Fijo					
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO					
Efectuar la gestión de ventas y seguimiento a clientes potenciales (Identificación de necesidades, seguimiento y cierre)					
3. REQUISITOS MÍNIMOS					
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA					
Estudios por culminar en Administración en Ventas, Marketing, Negociación.					
Conocimiento en técnicas de ventas					
Conocimiento medio y avanzado de utilitarios.					
3.2 EXPERIENCIA LABORAL					
Mínimo 3 años como asesor comercial					
Experiencia comprobada en ventas de intangibles y servicios de salud.					
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES					
FUNCIONES	COMPETENCIAS				
	Generales	Técnicas	Tipo de Función	Periodicidad	
Venta de servicios de salud ocupacional	X		E	D	
Capacitación y fidelización de clientes		X	A	D	
Cumplimiento de cuotas	X		C	M	
Realización de visitas	X		E	O	
Realización de reportes		X	C	M	
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

3.9 Remuneración de los vendedores

En cuanto al sistema de remuneración para los vendedores, tomando en consideración que el plan de negocios está direccionado para ofrecer un seguro ocupacional para las pymes de la ciudad de Manta por parte de la empresa SeguMedik, se determina importante contar con dos vendedores quienes serán los encargados de llevar a cabo toda la gestión de visita a los clientes objetivos, donde la remuneración de estos empleados se detallará en los siguientes puntos.

3.9.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos

El sistema de remuneración que maneja en la actualidad la empresa SeguMedik es un sistema mixto, es decir que se paga un sueldo básico a los vendedores más una comisión adicional del 20% de las ventas efectuadas

de los seguros. A continuación se muestra en la siguiente tabla cómo funcionará el sistema de remuneración:

Tabla 33
Sistema mixto de remuneración

	
Sueldo fijo	\$366
Comisiones (al facturar \$1.000 durante el mes)	20%
Incentivo trimestral (al facturarse 3.000 en el trimestre)	\$300

Analizando la tabla presentada, se puede determinar que a los dos vendedores a contratarse para el mercado de la ciudad de Manta se les pagará un sueldo básico, adicionalmente se remunerará el cumplimiento de las ventas mensuales que realicen, estas serán las comisiones con un porcentaje del 20% del cumplimiento por el primer pago que realice el cliente, a su vez, se incentivará a los vendedores trimestralmente si logran facturar hasta \$3.000 dólares con un bono de \$300 dólares

3.9.2 Control del volumen de ventas

El control del volumen de ventas y a su vez de los vendedores permitirá disponer de información relevante sobre la gestión que están desempeñando los empleados en el mercado de la ciudad de Manta, es por este motivo, que se determina importante evaluar cada cierto tiempo a través de las ventas que cierren cada vendedor como se desempeña SeguMedik en este nuevo mercado.

3.9.3 Evaluación de vendedores

La evaluación de los vendedores se realizará tomando en consideración las ventas que estos logren cerrar al término de un periodo determinado. En este punto es importante acotar, que se tomará en consideración las metas de ventas que maneja SeguMedik como el cumplimiento de las ventas al término de cada mes y cada trimestre.

Se procede a mencionar a continuación la forma en cómo se evaluará a los vendedores en sus jornadas laborales:

- Puntualidad al llegar a la empresa.
- Evaluación de la gestión de venta de los trabajadores a través de los reportes y novedades registradas en el día.
- Cumplimiento de los horarios de entrada y salida por parte de los vendedores.

3.9.4 Cuadro de mando del Director de ventas

El cuadro de mando del director de ventas surge como una herramienta imprescindible bajo la cual es posible tener en consideración aspectos que puedan desviar la gestión comercial de la empresa SeguMedik, dado a que se establecen también las medidas con las cuales es posible contrarrestar aquellas causas de desviación.

Se detalla en el cuadro presentado a continuación como se trabajará con el plan de contingencia:

Tabla 34
Plan de contingencia

 SeguMedik PLAN DE CONTINGENCIA		
TIPO DE DESVIACIÓN	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC1 Ventas bajas al inicio del primer año comercial	No existe fidelización de clientes dado a que es un mercado nuevo. Reducida captación de nuevos clientes en meses futuros	Diseñar estrategias promocionales para la fidelización de los clientes en la ciudad de Manta. Desarrollar estrategias de captación de nuevos clientes. Contrarrestar la gestión de los competidores indirectos.
PC2 Desconocimiento de los beneficios de los seguros ocupacionales	Tendencia baja en la contratación de seguros ocupacionales dentro de las pymes	Difundir los beneficios dentro de las pymes al contar con seguros ocupacionales para todos quienes forman parte de estas
PC3 Baja calificación en las evaluaciones de los vendedores	Desmotivación de las vendedoras	Talleres de capacitación en técnicas de ventas, servicio y atención al cliente hacia los vendedores.

Tal como se detalla en la tabla presentada del tratamiento del plan de contingencia, tomar en consideración las medidas plateadas, asegurará que SeguMedik podrá desempeñarse adecuadamente en el mercado de la ciudad de Manta con el nuevo seguro ocupacional que ofertará dirigido a las pymes de esta ciudad manabita.

Consecuentemente siguiendo la estructura provista por la carrera, el cuadro de mando integral permite evaluar las diferentes perspectivas relacionadas con la empresa SeguMedik, con la finalidad de identificar qué objetivos estratégicos se relacionan con cada perspectiva, identificar el indicador, fórmula de evaluación pertinente, así como las fechas en las cuales serán evaluados los aspectos considerados.

Se procede a continuación a describir el cuadro de mando integral diseñado para la empresa SeguMedik y su gestión comercial enfocada en la ciudad de Manta.

Tabla 35
Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
				Objetivos estratégicos 2016		Señal verde > 95% Señal amarilla > 90% Señal roja < 90%
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Captar nuevos clientes en la ciudad de Manta	Tener un margen de rentabilidad del 25%	Ventas SeguMedik Manta/ para el resto de las ventas de SeguMedik	Anual	25%	PC1
	Mejorar los ingresos de SeguMedik	12% del crecimiento en ventas	NOF/ Total de Ventas	3 meses	12%	PC1
Perspectiva de clientes	Fidelización de nuevos clientes en el mercado de Manta	100% nuevos clientes recontratados	N Clientes que recontratan / No. Total clientes	3 meses	15%	PC1
	Mantener a los clientes fidelizados a lo largo del tiempo	30% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos /Total facturación	Anual	25%	PC1
Perspectiva de procesos	Optimizar las actividades internas a ejecutarse	50% de mejora en las actividades desarrolladas	No. Actividades llevadas a cabo eficientemente / Total de actividades	mensual	30%	PC2
	Perfeccionar la gestión Comercial de SeguMedik	Gestión Comercial	Gastos Totales Equipo Comercial / Total de Ventas	mensual	25%	PC2
Perspectiva de Recursos Humano	Eficiente servicio Orientado al cliente	100% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados Formados / Total Empleados	3 meses	100%	PC3
	Mejorar las competencias de los trabajadores	6% de inversión en formación bruta	Inversión en formación/ Total inversión	3 meses	6%	PC3

3.10 Marketing mix

La mezcla de marketing o marketing mix se considera a un grupo de variables operacionales que la empresa fusiona con el fin de satisfacer un mercado. La mezcla incluye a un producto o servicio, su precio, la publicidad y promoción necesarias para generar reconocimiento y la distribución más

adecuada para garantizar que el producto llegue a tiempo a los clientes (Rivera & de Garcillán, 2012).

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: producto, precio, plaza, promoción. Tiene por objetivo aplicar un análisis donde se conozca la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las cuatro P. Para que tenga éxito, el marketing mix debe mantener la coherencia entre sus elementos (Richter, 2012).

Es por tal motivo que se procede analizar cada una de los aspectos internos, desarrollados comúnmente a través de información obtenida mediante fuentes internas de la empresa.

3.10.1 Producto o servicio

El producto es un, servicio o idea que tiene atributos tangibles e intangibles, que posee valor para un consumidor y que el mercado acepta como algo que satisface sus deseos y necesidades (Rivera & de Garcillán, 2012). Los servicios de SeguMedik de medicina ocupacional están catalogados como servicio especializado ya que es un servicio el cual un especialista medico entendido en la materia implementa en la empresa o cliente.

Un producto es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. En este sentido, el producto trasciende su propia condición física e incluye lo que el consumidor percibe en el momento de la compra sean estos atributos simbólicos, psicológicos, etc. El producto no material, por su parte, se denomina servicio (Casado, Parreño, & Ruiz, 2011).

En lo que respecta a la identificación del producto, se procede a presentar a SeguMedik el mismo que se encuentra catalogado como de

medicina ocupacional se identifica por ser un servicio especializado, puesto que consta de la presencia de un especialista, en este caso la de un médico entendido en la materia, el mismo que ofrecerá sus servicios dentro de la empresa que requiera de sus servicios. Posterior a esto se procede a detallar cada una de las categorías de servicios que se presenta al cliente a continuación:

Plan de Vigilancia de Salud Ocupacional.

El Plan de vigilancia de salud el cual es diseñado entre acuerdos de los entes reguladores y se detalla de la siguiente manera.

La Vigilancia de la Salud de los Trabajadores es el proceso de recolección de información y análisis sistemático que abarca todas las evaluaciones necesarias para proteger la salud los trabajadores, con el objetivo de detectar los problemas de salud relacionadas con el trabajo y controlar los factores de riesgos y prevenir los daños a la salud del trabajador.

Las consideraciones generales para la vigilancia de la salud de los trabajadores son:

- a) Garantizada por el empleador.
- b) Específica, en función del o de los factores de riesgos ocupacionales identificados en el ambiente de trabajo de acuerdo a lo establecido en los Documentos Técnicos de Vigilancia de la Salud de los Trabajadores específica por riesgo aprobados por la Autoridad de Salud.
- c) Voluntaria, para el trabajador salvo que concurra alguna de las siguientes circunstancias: La existencia de una disposición legal con relación a la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad. Que los reconocimientos sean indispensables para evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores. Que el estado de salud

del trabajador pueda constituir un peligro para él mismo o para terceros.

- d) Índices de gestión.
- e) Informes de personal vulnerable.
- f) Fichas médicas.
- g) Exámenes ocupacionales.
- h) Inspecciones de saneamiento.
- i) Charlas de prevención.
- j) Jornadas de salud.
- k) Jornadas de vacunación.
- l) Jornadas visuales.
- m) Jornadas nutricionales.
- n) Jornadas de desparasitación.
- o) Chequeos preventivos.
- p) Exámenes y procedimientos especiales.
- q) Charlas de consumo de droga.
- r) Charla de stress laboral.
- s) Charla problemas psicosociales.

La marca

Se entiende por marca como el nombre, símbolo y diseño que sirven para identificar un producto o servicio y diferenciarlo de sus competidores (Rivera & de Garcillán, 2012). El nombre Segumedik y como marca nace del origen de la combinación de Seguridad Industrial y Medicina Ocupacional, el cual es una marca registrada en el IEPI.

3.10.2 Precio

Se puede definir el precio como la cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio. En cuanto a la satisfacción de las necesidades, el consumidor paga en valores monetarios por los beneficios del producto o servicio que ha adquirido, más que por el bien en sí (Rivera & de Garcillán, 2012). El precio del servicio médico se los fijara analizando los precios de la

competencia, llevando a cabo un plan de remuneración del recurso humano por honorarios profesionales.

3.10.3 Plaza (Distribución)

La distribución en el marketing mix es el nexo entre el producto y el cliente o consumidor. Su objetivo es acercar el producto hasta el cliente, en el tiempo justo y en el lugar más apropiado (Rivera & de Garcillán, 2012).

En la distribución del servicio SeguMedik se encuentra en el segmento empresarial ósea directamente desde el fabricante al consumidor, es de canal corto y va directamente al consumidor final. SeguMedik es la encargada de instalar el plan de vigilancia en la contratante y se ocupa directamente del servicio médico en el punto de trabajo.

La publicidad es una forma de comunicar un producto o servicio que es utilizada en el marketing mix como instrumento de promoción. Los objetivos publicitarios se plantean alrededor de tres ejes: conocimiento, comprensión y (Rivera & de Garcillán, 2012).

Objetivos publicitarios

- Dar a conocer los servicios de Segumedik. Crear interés.
- Mostrar la marca y sus atributos diferenciadores.
- Crear una imagen en la mente del consumidor. Persuadir.
- Modificar los criterios de elección. Generar deseos de compra.
- Ser recordado.

Identificar público objetivo

El grupo objetivo son las personas jurídicas o empresas que cuenten con un mínimo de 10 personas en nómina, lo cual previamente se ha identificado con estudios del (INEC, 2014), cual es la población y se ha designado el mercado objetivo.

Medios de comunicación

La elección de los medios de comunicación está en función del perfil del público objetivo. Para el presente plan se ha elegido los siguientes medios de comunicación:

- Redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter.
- Revistas industriales: Revista de la Cámara de Industrias de .Manabí.
- Radios con mayor frecuencia en la provincia.
- Canjes publicitarios con empresas relacionadas.
- Ferias de Salud.
- Mensajes masivos de texto.
- Correos masivos.

3.10.4 Promoción

Una vez captado la atención de los consumidores acerca de los servicios de SeguMedik y la medicina ocupacional e intentar persuadirlos, es necesario diseñar las estrategias de promoción que contribuyan a vender los productos y servicios médicos de la manera más eficaz y eficiente tanto como sea posible.

Para el presente plan de negocios se ha elaborado una estrategia de promoción enfocada a los consumidores (clientes) empresas y de acuerdo a la segmentación realizada en el capítulo del estudio del mercado, son todas las empresas con mínimo con 10 personas en adelante en nómina radicadas en la provincia de Manabí.

Objetivos

- Incrementar las ventas.
- Fidelizar al cliente.
- Reforzar la imagen dada por la publicidad.
- Crear el hábito de consumo.
- Mostrar la marca y sus atributos diferenciadores.
- Crear una imagen en la mente del consumidor.
- Ser recordado.
- Generar deseos de compra.
- Generar satisfacción en el usuario.
- Generar rentabilidad.

Estrategias de promoción

- Charlas con un costo preferencial para prospectos importantes.
- Análisis de riesgos a las empresas de alto impacto de accidentes laborales.
- Realizar simposios de Salud laboral en escuelas de medicina enfocadas a las empresas.
- Crear un club de médicos ocupacionales para la promoción de servicios y valores agregados al plan de vigilancia.
- Promociones en redes sociales. Dar “Me gusta” a las publicaciones en redes sociales para participar en sorteos mensuales de productos y capacitaciones.
- Club de médicos ocupacionales.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Hipótesis de partida

Los principales supuestos de partida se muestran en la siguiente tabla:

Hipótesis iniciales

Concepto	Valor
Costo mensual del servicio - pequeña/mediana empresa	\$ 400
Costo mensual del servicio - gran empresa	\$1 200
Plazo de crédito a clientes	30 días
Horas médico/mes – pymes	12
Horas médico/mes - gran empresa	60
Número de Pymes en Manabí	258
Número de empresas grandes en Manabí	182
Coordinador -número/sueldo mes	1/\$400
Vendedores - número/sueldo mes	2/\$366
Comisión vendedores nuevas cuentas	75% 1era factura
Comisión vendedores renovaciones	60% 1era factura
Costo hora de médico	\$7,03

4.1.1 Capital inicial

El capital inicial es la suma de recursos indispensables para arrancar un plan de negocios, es el inicio de la inversión cuyos recursos principalmente proceden de préstamos o de inversiones de los accionistas de la empresa. Para iniciar este proyecto se requiere de inversión en equipar una oficina en Manta, la inversión en un lanzamiento promocional y principalmente capital de trabajo, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 36
Capital inicial

Concepto	Valor
Equipo de computación	\$ 800
Mobiliario de oficina	\$3 000
Evento lanzamiento	\$5 000
Capital de trabajo	\$9 264
Total capital inicial	\$18 064

El equipo de computación será depreciado en 3 años y el mobiliario en 5 años, lo que resulta en una depreciación anual de \$266.67, para el equipo de cómputo y de \$600 para el mobiliario de oficina. En el primer año de operación la inversión de los accionistas llegará a \$50,000 debido a que se tiene que financiar la pérdida proyectada del primer año de operación.

4.1.2 Política de financiamiento

El financiamiento del proyecto se realizará con fondos propios de la empresa SeguMedik. Debido a que el capital inicial requerido es menos a \$20,000, se prefiere manejar la inversión de forma interna, sin hacer uso de fuentes de financiamiento externo.

De la misma manera el capital requerido durante el primer año de operación, en el que se proyecta una necesidad adicional de aproximadamente \$30,000; se financiará con fondos propios provenientes de la liquidez de la empresa.

4.1.3 Costo de Capital

El costo de capital propio se lo calcula utilizando el modelo de valoración de activos de capital (CAPM) de William Sharpe.

$$COK = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$$

Donde

COK: Costo de oportunidad del capital propio

β = Beta de la industria

Rf= Tasa libre de riesgo

Rm – Rf = Premio del mercado

Rp = Riesgo país

La tasa libre de riesgo Rf y el premio del mercado Rm – Rf se los obtiene del trabajo del profesor Pablo Fernández, considerando el promedio utilizado en Estados Unidos.

El coeficiente beta se lo obtiene consultando del trabajo de Damodaran (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) utilizando como industria comparable una de provisión de servicios médicos. Vale señalar que se utiliza el valor de beta desapalancado.

El riesgo país se incorpora en el CAPM para considerar el riesgo de una empresa que va a operar en otro país diferente a EEUU. Este dato se lo obtiene de la página web del Banco Central del Ecuador, correspondiente al 15 de diciembre del 2016. El valor de riesgo país se presenta puntos porcentuales, por lo que hay que dividir este valor para cien para obtener el porcentaje. Los valores obtenidos y el resultado del cálculo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 37
Cálculo de COK

Concepto	Valor
Beta	0,74
Rf	2,40%
Rm-Rf	5,50%
Rp	727
	13,74
Ke	%

4.2 Presupuesto de ingresos

En este punto se muestra las proyecciones de ventas en volumen y en dólares de venta.

4.2.1 Volúmenes

El volumen de ventas se presenta de forma anual en la siguiente tabla:

Tabla 38
Volumen de ventas

Crecimiento	Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
# Contratos PYMES nuevos	10	6	7	7	7
Renovación PYMES (80% renovación)	0	8	11	15	17
PYMES acumuladas	10	14	18	22	24
% Participación mercado (258 PYMES)	4%	5%	7%	8%	9%
# Contratos empresas grandes	3	3	3	3	3
Renovación EG (80% renovación)	0	2	4	6	7
Empresas grande acumuladas	3	5	7	8	9
% Participación mercado (182 grandes)	2%	3%	4%	5%	5%

La proyección de ventas es conservadora. Considera que en el primer año se conseguirán 10 empresas pymes y 3 empresas grandes, lo que representa el 4% y 2% del mercado respectivamente. Al final del año 5 se proyecta tener en cartera a 24 pymes y 9 empresas grandes, que representa el 9% y 5% del mercado. El crecimiento anual promedio en número de clientes es del 20%. Se considera en la proyección se considera una tasa de retención anual del 80%, es decir 80% de los clientes renuevan por un año más su contrato.

4.2.2 Precios

Tabla 39
Precio

Política de precios y cobranza				
Descripción	\$/mes	Observación		
Precio de Venta a " Pymes "	\$ 400,00	Empresas de 10 a 99 personas		
Precio de Venta b " Grandes cuentas:	\$ 1.200,00	Empresas de 100 en adelante		
Plazo de crédito - días	30			
Costo de medicos	Unidad	Cantidad de horas	Precio por mes	Precio por Hora
Costo de vista medica 3 H	Horas	80	\$562,50	\$7,03
	# horas médico/mes			
PYMES	12			
EG	60			

La política de precio para el servicio establece dos diferentes categorías; el precio de venta para pequeñas y medianas empresas es de \$400, el precio de venta para grandes empresas es de \$1 200 mensuales. Estos valores son similares a los que la empresa cobra en Guayaquil, y son consistentes con las expectativas del mercado, de acuerdo al estudio que se realizó.

4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas esperadas en dólares son el resultado del volumen de ventas en unidades por el precio esperado a cobrar por el servicio. En la siguiente tabla se muestra el ingreso anual esperado.

El factor de ingreso se utiliza para reconocer que no todos los clientes aportan desde el primer mes. Se tienen dos tipos de ingresos, ingresos por clientes nuevos e ingresos por renovación. Estos ingresos por renovación se dan a partir del año 2.

Al final del año 5 se espera lograr ventas anuales de \$200,000.

Tabla 40
Ventas esperadas

Crecimiento	Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Factor de ingreso (%)	23%	29%	30%	30%	30%
Ingresos por ventas nuevas PYMES	\$ 11.040	\$ 8.352	\$ 10.080	\$ 10.483	\$ 9.435
Ingresos por ventas nuevas EG	\$ 9.936	\$ 12.528	\$ 11.664	\$ 12.131	\$ 10.918
Ingresos por renovación PYMES	0	\$ 38.400	\$ 53.760	\$ 69.888	\$ 83.866
Ingresos por renovación EG	0	\$ 34.560	\$ 62.208	\$ 80.870	\$ 97.044
Total ingresos	\$ 20.976	\$ 93.840	\$ 137.712	\$ 173.372	\$ 201.262
Numero empresas	13	19	25	30	33

4.3 Presupuesto de gastos

El proyecto se enfoca en brindar un servicio, por lo que no se tiene costos de bienes vendidos. Los egresos necesarios para brindar el servicio se los considera en gastos de venta y gastos administrativos. Los gastos de depreciación se los considera en una línea separada de la proyección.

Tabla 41
Costos esperados

Gastos administrativos					
Sueldo coordinadora	\$5.982	\$5.982	\$5.982	\$5.982	\$5.982
Alquiler de oficina	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
Movilización	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600
Gastos básicos	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400	\$5.400
Gastos Varios	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Permisos	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Total gastos administrativos	\$19.682	\$19.682	\$19.682	\$19.682	\$19.682
Gasto de distribución y ventas					
Sueldo vendedor	\$8.038	\$8.038	\$8.038	\$8.038	\$8.038
Plan celular	\$1.080	\$1.080	\$1.080	\$1.080	\$1.080
Publicidad	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Comisión vendedor	\$5.700	\$8.148	\$10.328	\$12.249	\$13.286
Honorarios médicos	\$5.822	\$26.416	\$39.437	\$49.649	\$57.636
Total gastos distribución y ventas	\$26.640	\$49.682	\$64.883	\$77.016	\$86.040

Los gastos administrativos contemplan el sueldo de la coordinadora, alquiler de oficina y otros gastos relativos al funcionamiento administrativo de la oficina de la empresa en Manta. Se considera que estos gastos serán fijos durante los primeros 5 años de la proyección.

Los gastos de distribución y ventas incluyen los sueldos de los vendedores y de los médicos que forman parte del servicio brindado. Estos gastos son variables, ya que tanto las comisiones como los honorarios médicos se incrementan al incrementarse las ventas.

4.4 Presupuesto de gastos

Tabla 42
Presupuesto de gastos

Capital de Trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos anuales desembolsables		\$46.322	\$69.364	\$84.565	\$96.698	\$105.721
Gastos diarios (300 días)		\$154	\$231	\$282	\$322	\$352
Capital Trabajo Neto		\$9.264	\$13.873	\$16.913	\$19.340	\$21.144
Capital Trabajo incremental	\$9.264	\$4.608	\$3.040	\$2.427	\$1.805	

En lo que respecta al presupuesto de gastos se presentan los gastos anuales desembolsables valorados en \$46.322 dólares en el primer año, generando de esta forma un gasto diario de \$154, con un capital de trabajo neto de \$9.264 dólares que de acuerdo a los ingresos estipulados reducirá.

4.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 43
Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$20 976	\$93 840	\$137 712	\$173 372	\$201 262
(-)Gasto de distribución y ventas	\$26 640	\$49 682	\$64 883	\$77 016	\$86 040
(-)Gastos de administracion	\$19 682	\$19 682	\$19 682	\$19 682	\$19 682
(-)Depreciacion	\$ 867	\$ 867	\$ 867	\$ 867	\$ 867
(=) Utilidad antes de impuestos	-\$-26 212	\$23 609	\$52 280	\$76 674	\$95 541
(-) Imp trabajadores	\$ 0	\$3 541	\$7 842	\$11 501	\$14 331
(-)Imp a la renta	\$ 0	\$4 415	\$9 776	\$14 338	\$17 866
(=) Utilidad	-\$-26 212	\$15 653	\$34 662	\$50 835	\$63 344

El primer año se proyecta una pérdida de \$26,000. Este año se considera de siembra y obtención de los primeros clientes. Para el año 5 se obtendrá una utilidad de \$63,000.

4.6 Análisis del punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo Total}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Tabla 44
Punto de equilibrio

Análisis Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 11.521,88	\$ 34.564,13	\$ 49.765,28	\$ 61.898,07	\$ 70.921,54
TOTAL COSTO FIJO	\$34.800	\$ 34.799,90	\$ 34.799,90	\$ 34.799,90	\$ 34.799,90
Margen de contribucion total	\$ 9.454,13	\$ 59.275,88	\$ 87.946,73	\$ 111.474,09	\$ 130.340,93
Margen de contribucion Unitario	727	3055	3487	3683	3915
Margen de contribucion Ventas	45%	63%	64%	64%	65%
Punto equilibrio Unidades (número empresas)	48	11	10	9	9
Punto equilibrio en ventas \$	\$ 77.211,04	\$ 55.091,94	\$ 54.491,68	\$ 54.123,20	\$ 53.735,34

El análisis del punto de equilibrio muestra que se requiere tener una cartera de 10 a 11 empresas para cubrir los costos fijos. El resultado del primer año no es representativo, ya que el margen de contribución, que resulta de restar los gastos variables de las ventas, es pequeño, debido a que se tienen que pagar altas comisiones por clientes nuevos, mientras que

en los años subsecuentes, hay un mix de clientes nuevos y clientes que renuevan, cuya comisión es menor.

4.7 Cálculo de la necesidad de capital de trabajo

El capital de trabajo se lo estimará bajo el supuesto de un ciclo operativo a financiar de 60 días, compuesto por 30 días requeridos para la prospección y 30 días de crédito que se otorga a los clientes. Los gastos desembolsables diarios se calcula considerando los gastos anuales divididos para 300 días laborables en el año.

Tabla 45
Estimación del capital de trabajo requerido

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos anuales desembolsables		\$46 322	\$69 364	\$84 565	\$96 698	\$105 721
Gastos diarios		\$ 154	\$ 231	\$ 282	\$ 322	\$ 352
Capital Trabajo Neto		\$9 264	\$13 873	\$16 913	\$19 340	\$21 144
Capital Trabajo incremental	\$9 264	\$4 608	\$3 040	\$2 427	\$1 805	

El capital de trabajo inicial es de \$9,000 el mismo que va incrementando anualmente hasta llegar a \$21,144 en el año 5. Vale indicar que en el flujo de caja solo se considera el flujo incremental.

4.7 Flujo de caja libre proyectado

El flujo de caja libre proyectado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 46
Flujo de caja libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa desp. impuestos		\$-26 212	\$15 653	\$34 662	\$50 835	\$63 344
(+) Depreciación		\$ 867	\$ 867	\$ 867	\$ 867	\$ 867
(+) Valor en libro Activo Fijo						\$ 0
(+) Recuperación Capital Trabajo						\$21 144
(-) Inversión Activos Fijos	\$-3 800					
(-) Otras inversiones	\$-5 000					
(-) Capital de trabajo	\$-9 264	\$-4 608	\$-3 040	\$-2 427	\$-1 805	
(=) Flujo de Caja Libre	\$-18 064	\$-29 954	\$13 479	\$33 102	\$49 897	\$85 355

El flujo de caja libre proyectado es negativo el primer año en \$30,000. Este desfase será financiado con fondos propios de los accionistas. Al final del año 5 se tiene que el flujo de caja es positivo en \$85,000.

4.8 Factibilidad financiera

Se determina la factibilidad financiera del proyecto mediante tres indicadores, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión. El cálculo del VAN se realiza actualizando el flujo de caja libre que se calculó en un punto anterior, utilizando como tasa de descuento el valor del COK. Esto da un resultado de \$ 81,233 que al ser mayor a cero, indica que el proyecto es factible.

Por otro lado el TIR del proyecto es de 48%, mayor al COK de 13.74%, por lo que confirma la factibilidad. El flujo de caja acumulado se vuelve positivo en el año 4, por lo que este es el período de retorno de la inversión.

Tabla 47
Valoración del plan de negocio

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		-\$ 26.212,45	\$ 15.652,97	\$ 34.661,74	\$ 50.834,99	\$ 63.343,70
(+) Depreciación		\$ 866,67	\$ 866,67	\$ 866,67	\$ 866,67	\$ 866,67
(+) Valor en libro Activo Fijo						\$ 0,00
(+) Recuperación Capital Trabajo						\$ 21.144,29
(-) Inversión Activos Fijos	-\$ 3.800,00					
(-) Otras inversiones	-\$ 5.000,00					
(-) Capital de trabajo	-\$ 9.264,36	-\$ 4.608,45	-\$ 3.040,23	-\$ 2.426,56	-\$ 1.804,69	
Flujo de Caja Libre	-\$ 18.064,36	-\$ 29.954,23	\$ 13.479,41	\$ 33.101,85	\$ 49.896,96	\$ 85.354,65
	-\$ 18.064,36	-\$ 48.018,58	-\$ 34.539,18	-\$ 1.437,33	\$ 48.459,63	\$ 133.814,28
COK		13,74%				
VAN		\$ 81.233,71				
TIR		48,58%				
PAYBACK		4				

4.8.1 Análisis de sensibilidad

Se considera que los factores de riesgo del proyecto son el precio del servicio y los costos variables. Se realiza una sensibilización de ambos factores y se determina que al disminuir un 30% el precio del servicio, se obtiene un VAN negativo. Por otro lado si se incrementa el costo variable en un 20%, el VAN es prácticamente cero.

Tabla 48
Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad					
Factor sensibilización n precios		VAN	Factor sensibilización costos variables		VAN
1,3 \$		118.489,76	1,2		\$ 7.044,16
1,2 \$		94.830,24	1,15 \$		20.533,17
1,1 \$		71.170,71	1,1 \$		34.022,18
1 \$		47.511,19	1 \$		47.511,19
0,9 \$		23.851,66	0,9		\$ 61.000,20
0,8 \$		192,14	0,8 \$		74.489,20
0,7 \$		-23.467,39	0,75 \$		81.233,71

Esto indica que el proyecto tiene un perfil de riesgo moderado, ya que no se considera muy factible una baja en el precio de esa magnitud.

4.9 Sistema de control

4.9.1 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral funciona como un método dentro de la administración de la empresa que contribuye en el direccionamiento de la organización, para esto se evalúan varios criterios relacionados al aspecto financiero, económico, de clientes, así como la responsabilidad de la organización con el desarrollo buscado.

En la tabla siguiente se muestran los objetivos para los criterios más sensibles del proyecto, como la rentabilidad del plan comercial, la rotación, el portafolio de clientes o el nivel de satisfacción.

Tabla 49
Cuadro de mando integral (financiero)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
				Objetivos estratégicos 2016		Señal verde > 95%
						Señal amarilla > 90%
						Señal roja < 90%
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Captar nuevos clientes en la ciudad de Manta	Tener un margen de rentabilidad del 25%	Ventas SeguMedik Manta/ para el resto de las ventas de SeguMedik	Anual	25%	PC1
	Mejorar los ingresos de SeguMedik	12% del crecimiento en ventas	NOF/ Total de Ventas	3 meses	12%	PC1
Perspectiva de clientes	Fidelización de nuevos clientes en el mercado de Manta	100% nuevos clientes recontractados	N Clientes que recontractan / No. Total clientes	3 meses	15%	PC1
	Mantener a los clientes fidelizados a lo largo del tiempo	30% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos / Total facturación	Anual	25%	PC1
Perspectiva de procesos	Optimizar las actividades internas a ejecutarse	50% de mejora en las actividades desarrolladas	No. Actividades llevadas a cabo eficientemente / Total de actividades	mensual	30%	PC2
	Perfeccionar la gestión Comercial de SeguMedik	Gestión Comercial	Gastos Totales Equipo Comercial / Total de Ventas	mensual	25%	PC2
Perspectiva de Recursos Humano	Eficiente servicio Orientado al cliente	100% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados Formados / Total Empleados	3 meses	100%	PC3
	Mejorar las competencias de los trabajadores	6% de inversión en formación bruta	Inversión en formación/ Total inversión	3 meses	6%	PC3

Tabla 50
Plan de contingencia (estudio financiero)

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC1 Problemas de Líquidez	falta de tesorería en algún periodo del año	Contratar una cuenta de crédito
PC2 falta de solidez financiera	Bajo porcentaje de fondos propios respecto al capital social	Capitalización, reducción de reparto de dividendos. Ampliación de capital
PC3 Menor ventas que previsión	baja fidelización clientes o ventas cruzadas	Implantar campaña de marketing de descuentos por fidelización (más servicios contratas más o más tiempo llevas siendoclientes de VAS, más descuentos consigues)
PC4 Disminución de la Eficiencia Comercial	Baja captación de nuevos clientes	Reforzar campañas de captación. Retrasar la entrada de nuevos tendecnias
PC5 Baja calificación en las encuestas de satisfacción	Cambio de tendencias de marketing en el sector	Análisis de la eficiencia Comercial y reorientación delplan de marketing acorde a lasnuevas tendencias
PC6 Bajada de ratios Servicios contratados versus servicios ofertados	Desmotivación de los solucionadores	Realización de jornadas de orientación a clientes
	Oferta no adecuada a las necesidades de los clientes	Realzación de encuestas para la valoración de necesidades de los cliente. Reunión de los solucionadores para valorar los servicios ofertados versus las necesidades de los clientes.

En lo que respecta al plan de contingencia, contribuye a que la organización gestione sus actividades comerciales e internas de manera eficiente ante diversas situaciones que se pueden presentar en el entorno, las mismas que pueden ser positivas o negativas para la empresa. En la tabla mostrada anteriormente se detallan los planes de contingencia a cada uno de las situaciones desfavorables que pudiesen surgir.

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable (Martínez H. , 2012).

5.1 Base Legal

Para que las instituciones públicas y privadas puedan producir una responsabilidad social en sus entornos sean con sus clientes y con la sociedad se debe tomar en cuenta las siguientes normativas.

Ley Orgánica de Defensa al Consumidor

Su función es normar las relaciones comerciales entre proveedores y consumidores, en un marco de respeto y justicia. En el capítulo 4 de esta Ley se encuentra el detalle de los derechos del consumidor, siendo los más relevantes el derecho a la seguridad en el consumo de bienes, el derecho a recibir productos de óptima calidad y el derecho a una información verosímil respecto de los productos ofrecidos.

Constitución de la Republica.

El estado ecuatoriano en la carta magna otorga derechos a los ciudadanos, irrenunciables, como desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio que respalde su salud y seguridad en sus puestos de trabajo (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En la sección octava de la constitución hace mención en el **Art. 33**. El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Dentro de la misma sección, en el artículo 34 se detalla la seguridad social como base y deber del estado a los trabajadores

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Código de Trabajo

El código laboral regula los derechos y relaciones entre el trabajador y el empleador en el cual contiene, 603 artículos que especifican las obligaciones de ambas partes (Congreso Nacional, 2005).

SeguMedik es una empresa que constara con una nómina de 60 personas, por lo que de manera ineludible está obligada a cumplir con los reglamentos de Seguridad y Salud ocupacional tal como la menciona Art **434.-** Reglamento de higiene y seguridad.- En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años.

5.2 Medio Ambiente

Según el marco legal de la constitución del Régimen del Buen vivir del art 395 la constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

- Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales y jurídicas en el territorio nacional.
- Es por esto que SeguMedik pensando en los derechos de la naturaleza aplica la reducción de insumos de hojas, utilizando el reciclaje como instrumento de ayuda, los recursos como luz y agua se aplica una campaña de ahorro para todo el personal y así reducir los consumos de estos recursos.

Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores

Al ser SeguMedik una empresa dedicada a los servicios de prevención, se implementa un comité donde participen tres empleados y tres empleadores e nombrando presidente y secretarios y entre sus funciones son las siguientes:

- Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales.
- Analizar y opinar sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene de la empresa, a tramitarse en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Así mismo, tendrá facultad para, de oficio o a petición de parte, sugerir o proponer reformas al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la Empresa.
- Realizar la inspección general de edificios, instalaciones y equipos de los centros de trabajo, recomendando la adopción de las medidas preventivas necesarias.
- Conocer los resultados de las investigaciones que realicen organismos especializados, sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que se produzcan en la empresa.
- Realizar sesiones mensuales en el caso de no existir subcomités en los distintos centros de trabajo y bimensualmente en caso de tenerlos.

- Cooperar y realizar campañas de prevención de riesgos y procurar que todos los trabajadores reciban una formación adecuada en dicha materia.
- Analizar las condiciones de trabajo en la empresa y solicitar a sus directivos la adopción de medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- Vigilar el cumplimiento del presente Reglamento y del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene del Trabajo.

De manera paralela se cumple con el plan de vigilancia y prevención de enfermedades laborales con:

- Charlas de prevención.
- Inspecciones de saneamiento.
- Jornadas de vacunación y de desparasitación.
- Chequeos visuales.
- Procedimientos médicos especiales
- Exámenes médicos de laboratorio.
- Capacitaciones.
- Atenciones médicas
- Jornadas de salud, para todos los colaboradores.
- Charlas de uso de drogas.
- Charlas de violencia laboral.
- Charlas sobre enfermedades venéreas.
- Salud reproductiva.

5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

Este plan de negocios se alinea con los beneficios del plan de buen vivir el cual consta de doce objetivos fundamentales de los el inciso nueve desarrolla la temática siguiente:

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

- La constitución de la republica indica que el régimen laboral debe desarrollarse en la generación de trabajo digno y estable , así como una remuneración justa , condiciones saludables de trabajo , estabilidad y seguridad social , así como un horario de trabajo permita conciliar el trabajo con la vida familiar y personal (Ministerio del Buen Vivir, 2013).

5.3.1 Beneficiarios Directos

Para el actual plan de negocios un proyecto que apuesta por la capacidad del recurso humano de profesionales capacitados en las áreas médicas laborales, licenciadas de enfermería, involucrados en el plan de negocios.

Los beneficiarios directos serán todos los médicos, enfermeras y personal de apoyo que impartan sus conocimientos en las empresas contratantes.

5.3.2 Beneficiarios Indirectos

Ya que el presente plan de negocios es una ampliación de mercado que engloba todas las áreas comerciales y profesionales como médicos capacitados en salud ocupacional se pueden identificar beneficiarios indirectos, tales como las agencias de publicidad que se encarguen del posicionamiento de la marca, las estrategias de comunicación y las relaciones públicas; los desarrolladores de software y community managers; los vendedores y personal de apoyo.

CONCLUSIONES

Tomando en consideración la información recabada a lo largo del desarrollo del plan de negocios, se puede concluir tomando en consideración los objetivos y las encuestas previamente planteados que:

- Las empresas consideradas como segmento objetivo apenas han participado en 1 o 2 charlas sobre la prevención de riesgos laboral, lo cual se identifica como un número bajo, tomando en consideración que dentro de una organización independientemente de su tamaño, pueden surgir diversas eventualidades que pueden poner en riesgo el bienestar de todos quienes forman parte de esta.
- Como objetivo principal se plantea una facturación de \$ 20.000 usd mensuales lo cual se cumplen en el primer año de ejercicio fiscal, llegando a facturar hasta \$ 90000 usd en la proyección prevista a 5 años , lo que hace que sea un negocio rentable para todos los accionistas , y por lo tanto se recomienda la implementación de este plan de negocios .
- Las empresas que se dedican a brindar servicios médicos ocupacionales deben estar atentas a los cambios y modificaciones que se presenten en los reglamentos o normas que pueden ser incluidas de manera repentina, se recomienda estar atento a estas modificaciones ya que pone en ventaja sobre los competidores al estar alerta a los cambios y nuevas regulaciones.
- De igual manera se identifica que las empresas a las cuales se estudió, no cuentan con un mapa de riesgos laborales dirigidos bajo una asesoría especializada, evidenciándose como desventaja debido a que estarían preparadas para afrontar riesgos laborales que pudiesen presentarse.
- Como una empresa de servicio de busca siempre tener una calidad en el personal de atención médica empresarial , implementando controles de calidad interna con índices de

cumplimiento al médico , lo que da un valor agregado hacia los clientes ya que estos reportes se los evalúa con las empresas afiliadas al servicio de SeguMedik.

- Las empresas por lo general al momento de buscar planes médicos ocupacionales, buscan más que nada tener la oportunidad de recibir visitas médicas de manera periódica, dado a partir de estas visitas es posible que se determinen factores que ponen en riesgo el bienestar de los empleados.
- De manera general, con base a los estudios del entorno efectuado, SeguMedik se encuentra en la ventaja de poder afrontar las diversas situaciones que se presenten al ingresar al mercado de la ciudad de Manta, debido a que cuenta con las herramientas, y recursos apropiados para satisfacer la demanda del sector empresarial de esta localidad.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se determinan para el presente plan de negocios son:

- Tomando en consideración la realización de las encuestas, será importante considerar las respuestas ofrecidas por las empresas encuestadas, dado a que es el punto de partida para que la empresa pueda centrarse efectivamente en lo que buscan verdaderamente el segmento objetivo.
- Será importante que cada cierto tiempo se realicen estudios del entorno en el que se desenvuelve la empresa SeguMedik, debido a que la cambiante situación a nivel político, variaciones en la economía nacional, innovación tecnológica, la empresa deberá saber afrontar y aprovechar dichas variantes, a fin de poder contrarrestar y sacar provecho de cada una de ellas.
- Será necesario además, tomar en consideración los puntos descritos a nivel estratégico a fin de lograr los objetivos comerciales y empresariales de la firma, sin embargo también se tornará favorable que se establezcan nuevas estrategias a fin de poder satisfacer adecuadamente al mercado de la ciudad de Manta.
- Será relevante que cada cierto tiempo se realice una evaluación de la empresa y las estrategias aplicadas, a fin de poder analizar que tareas necesitan mejoras o mayor tiempo de ejecución según los resultados que reflejen, con la finalidad de obtener un mayor provecho tanto de las actividades internas, así como de las tareas externos como las estrategias promocionales para SeguMedik.

REFERENCIAS

- Artal, M. (2015). *Organización de territorios*. Madrid: Esic.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Informe económico 2016*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Bobadilla, L. (2012). *Ventas*. Madrid: Esic.
- Casado, A., Parreño, J., & Ruiz, E. (2011). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Quito: Registro Oficial.
- Fernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México D.F.: Pearson.
- Giménez, A., & Espinoza, J. (2012). *Plan de internacionalización empresarial. Práctico Manual*. Madrid: Esic.
- Gómez, J., & Arévalo, A. (2012). *El ecosistema del libro electrónico universitario*. Barcelona: Salamanca.
- González, C., & Domingo, R. (2012). *Asociación Española para la Calidad*. Madrid: UNED.
- IESS. (2010). *Boletines Estadísticos*. Guayaquil: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- INEC. (2014). *Empresas registradas en la provincia de Manabí*. Quito: INEC.
- Kaptan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos intangibles baño Resultados tangibles*. Madrid: Netbio.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz de Santos.

Martínez, H. (2012). *Responsabilidad social, ética y empresarial*. Madrid: Ecoe.

Ministerio de Empleo y seguridad social. (2014). *Guía Laboral - La prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Ministerio de Empleo y seguridad social.

Ministerio de Trabajo. (2012). *Acuerdo Ministerial 1404*. Quito: Ministerio de Trabajo.

Ministerio del Buen Vivir. (2013). *El buen vivir del Ecuador*. Quito: El Buen vivir.

Ministerio del Trabajo. (2016). *Instructivos sobre la prevención Integral al Uso y Consumo de Drogas*. Quito: Ministerio del Trabajo.

OIT. (2014). *OIT urge a una acción mundial para combatir las enfermedades profesionales*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Otero, G. (2012). *Matriz Ansoff*. México D.F.: Prestice.

Porter, M. (2008). *The five competitive factors that shape strategy*. Nueva York: Harvard business.

Revista Líderes. (2015). *Desarrollo Económico del Ecuador*. Guayaquil: Revista Líderes.

Richter, T. (2012). *Gestión internacional del marketing mix*. Berlín: Logos Verlag Berlin GmbH.

Rivera, J., & de Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Sants, J. (2014). *El Plan de comercialización en la Práctica*. Madrid: Esic.

Soret, I. (2013). *Previsión de ventas y Fijación de Objetivos*. Madrid: Esic.

Traugott, M., & Lavrakas, P. (2013). *Técnicas para recabar información*.
México D.F.: Siglo Veintiuno.

Yuksel, G. (2012). *Análisis PESTA*. México D.F.: Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1

CARTA DE AUTORIZACIÓN



Guayaquil, 11 de abril de 2017.

De mis consideraciones.

Yo, Rafael Bohórquez Urgiles en calidad de presidente de la empresa Segumedik, autorizo al señor Xavier Rodríguez Erazo, al desarrollo del Plan de Negocio para la ciudad de Manta para nuestra empresa, para su Titulación para la carrera de Ingeniería de Administración de Ventas en la Universidad Católica de Guayaquil.


Rafael Bohórquez Urgiles
Ci. 0983591804

ANEXO 2

BASE DE DATOS DE ENCUESTAS

BASE DE DATOS DE ENCUESTAS		
NOMBRE	CARGO	EMPRESA
1 DANIEL OJEDA	SEGURIDAD INDUSTRIAL	ACROMAX
2 CARLOS SAENZ	GERENTE DE RRHH	RSA
3 MAURICIO POVEDA	GERENTE	SERITU
4 RICARDO LOIZA	DR OCUPACIONAL	SUPA S.A
5 CARLOS BOHORQUEZ	JEFE DE SEGURIDAD	GUAYPRO
6 ANDRICK BERMUDEZ	GERENTE	MULTIMAX PC
7 MARIANA PINEDA	JEFE DE RRHH	LA UNION
8 GABRIELA RIVERA	GERENTE	INPROMAF
9 CARLOS MONSERATE	JEFE DE RRHH	ECUTRIP
10 DANIEL VALENCIA	GERENTE	ART PRINT
11 ANDRES MARTINEZ	GERENTE	SUCURITY INTELLIGENCE INFORMATIC
12 OSCAR FARIAS	JEFE DE SEGURIDAD	EL CAFÉ
13 MANUEL DECKER	JEFE DE SEGURIDAD	TESALIA
14 MANUEL BERMUDEZ	DR OCUPACIONAL	INTERNACIONAL SEA FOOD
15 OSWALDO AGUILAR	JEFE DE RRHH	PLANTIAN REPUBLIC
16 JOSE BERNAL	GERENTE	FRESCO DEGBER
17 DENISSE SOSA	GERENTE	PLYWOOD SA
18 NERY ZAMBRANO	JEFE DE SEGURIDAD	AGRIROSE
19 PEDRO TORRES	GERENTE	GRUFABAL
20 JIMMY ZAMBRANO	JEFE DE SEGURIDAD	PEBSA
21 PATRICIO PARREÑO	JEFE DE SEGURIDAD	BOTROSA
22 MIGUEL SALCEDO	JEFE DE SEGURIDAD	FRESH FISH
23 ANDREA TERAN	GERENTE	TRANSMARINA
24 JOSE SABANDO	GERENTE	TRANSMARINA
25 DANIEL TERAN	DR OCUPACIONAL	MARBELIZE
26 JOSE CEDEÑO	JEFE DE SEGURIDAD	BILBOSA
27 GUSTAVO VILLACRESES	GERENTE	BOTOAGUA
28 JONATHAN DAVILA	DR OCUPACIONAL	ISABEL ECUATORIANA
29 ROBERTO ROCA	JEFE DE SEGURIDAD	PINTURAS CONDOR
30 ALEXIS GARCIA	JEFE DE SEGURIDAD	PROPEMAR



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Peña Cayancela, Jennyfer Gisela** con **C.C: # O923624175** y **Rodríguez Erazo, Xavier Enrique** con **C.C: #0922303698**; autor/a del trabajo de titulación: **Plan de Negocios para la comercialización de los servicios Salud Ocupacional de la empresa Segumedik, en la ciudad de Manta, aplicado al tercer trimestre del 2017**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de septiembre de 2017**

f. _____ f. _____

Peña Cayancela, Jennyfer Gisela

Rodríguez Erazo, Xavier Enrique



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

FICHA DEL SENESCYT

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN	
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de Negocios para la comercialización de los servicios Salud Ocupacional de la empresa Segumedik, en la ciudad de Manta, aplicado al 3er trimestre del 2017.
AUTOR(ES)	Jennyfer Gisela, Peña Cayancela; Xavier Enrique, Rodríguez Erazo
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ec. Jazmín Angélica, Cornejo Robayo
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales
CARRERA:	Administración de Ventas
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de septiembre de 2017
No. DE PÁGINAS:	99 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Venta de servicios, Salud Ocupacional, Salud Preventiva.
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	SALUD OCUPACIONAL; MÉDICOS; SALUD PREVENTIVA; ENTES REGULADORES; PLAN DE VIGILANCIA, INFORMES.
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): Este plan de negocios se planteó con el fin de introducir y comercializar servicios médicos preventivos, para el mercado laboral de la ciudad de Manta y sus alrededores, a través de la ejecución de un plan comercial articulado desde una sucursal a ser instalada en el puerto manabita con mayor desarrollo industrial, en el tercer trimestre del 2017. La matriz de la sucursal manabita está ubicada en la ciudad de Guayaquil. A diciembre del 2016, la empresa Segumedik atiende a 125 empresas, a las que se les brinda el servicio de administración de sistemas de gestión de salud ocupacional y de medicina laboral. El servicio que se brinda cumple con las regulaciones de las diferentes entidades de control gubernamental, como son, el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. De acuerdo al estudio realizado, no existe una empresa que se dedique este tipo de servicios de gestión de salud ocupacional y medicina laboral que se encuentre radicada o tenga oficinas de representación en Manabí, abriéndose una ventana de oportunidad para nuestro plan de negocios. Para el diseño de las estrategias comerciales, se consideró como mercado a las empresas grandes, medianas y pequeñas, que tengan una nómina no menor a 15 personas. El plan de negocios incluye el plan de mercadeo, de comisiones y la evaluación de factibilidad financiera del plan.	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-997903261 E-mail: xavier1282@gmail.com; jpena.c@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemí Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046 E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	