

INTRODUCCION

Todos de alguna forma u otra planificamos nuestras vidas personales y nos fijamos objetivos a corto y largo plazo que nos permitirán crecer económicamente para tener un estilo de vida diferente que de la misma manera buscamos desarrollar estrategias para lograr cumplirlo a lo que llamamos muchas veces sueños.

Como sabemos toda empresa, está siempre expuesta a riesgos como: cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, disminución de la demanda, nuevos competidores, aparición de un producto sustituto; por tal motivo se considera que la planificación no tiene que ver solamente con los aspectos productivos si no también, en la mejora de áreas, departamentos que necesitaran una mejor planificación y estrategias para lograr resultados positivos.

Partiendo de este pensamiento, las empresas en la actualidad desarrollan estrategias y evalúan constantemente resultados internos y externos, por lo que la aplicación de mi trabajo lo realizare en la Empresa Saludsa.

La actividad principal de Saludsa es ofrecer y vender seguros de asistencia médica a personas, familias y empresas que necesiten de un servicio que cubra sus gastos por enfermedades. Saludsa se encuentra 17 años en el mercado Cuencano, el crecimiento constante de los usuarios en la cartera ha permitido su solidez durante todos estos años.

El problema principal por el cual se determino elaborar este proyecto es el incumplimiento de las metas y presupuestos mensuales dentro del departamento de ventas; como solución se propone diseñar estrategias comerciales para el departamento de ventas en la Empresa Saludsa, estas estrategias se lograran a través de los diferentes análisis.

En conclusión la propuesta plateada busca un cambio para el departamento de ventas creando estrategias para lograr cumplimiento de objetivos, esperando los siguientes resultados:

- Crear un servicio de post Venta
- Mejorar el Servicio al Cliente
- Aumento de las ventas anuales en el año 2013 del 12%.
- Crear estrategias de Mantenimiento al Cliente

CAPITULO I ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1 Descripción de la Empresa Saludsa

Historia general de la Compañía

Saludsa nace de una doble iniciativa:

- **Seguros Equinoccial**, empresa líder en seguros del Ecuador pensó en crear un producto especializado y moderno, que esté más cerca de los proveedores de salud y al que toda la comunidad pueda acceder.
- El **Hospital Metropolitano** comenzó a ver la posibilidad de participar en el financiamiento a los pacientes de sus programas de salud.

Se buscó asesoría en el extranjero, en Chile se inició conversaciones con **Inversiones Navarra**, compañía experta en medicina pre-pagada. Las tres partes aportan toda su experiencia en el proyecto. En diciembre de 1.992 se logró el acuerdo de participación de las tres compañías y, **el 14 de septiembre de 1.993, nació SALUDsa** como una Sociedad Anónima legalmente constituida, conformada por Juan Sevilla.

SALUDSA: Es una empresa dedicada al cuidado de la salud, ofrece las mejores soluciones de protección en el mercado de asistencia médica.

Hoy son más de 1.550 personas apasionadas por cuidar la buena salud de la gente. Con más de 1.000 médicos a su disposición 276.000 clientes nos han confiado su protección.

Visión: Seremos el mejor sistema integral de salud con vocación de servicio y compromiso con el usuario.

Misión: Ocuparnos de la salud de las personas: Somos un equipo con vocación y compromiso, que enamora a los usuarios, brindando servicios integrales de salud, de acuerdo a sus necesidades, de manera personalizada, con atributos de alta calidad, eficiencia, innovación y rentabilidad.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Empresa "SALUDSA" de la ciudad de Cuenca, se ha realizado un breve análisis en cuestión, de cumplimiento de metas, servicio al cliente, post venta, y la capacitación de la fuerza de ventas, encontrando falencias en el Departamento de Ventas de esta empresa, por lo que en los últimos dos años esta área de la empresa no ha generado resultados ni ha cumplido el presupuesto mensual desarrollando un ambiente tensionado y mala atención al cliente.

La empresa no cuenta con capacitaciones necesarias para el buen desempeño de las labores de los empleados, y se estaban ignorando, los procesos establecidos, esto ha causado un mal desenvolvimiento en el área comercial, un mal desarrollo de criterios e indicadores y una incorrecta venta y fidelización del cliente.

Con el tiempo estos problemas generaría una desventaja competitiva, perdida dinero para la empresa, además crearía malestar para toda las personas que forma SALUDSA, se daría una mala imagen a los clientes y disminuiría la calidad en el servicio, provocando anulaciones de contratos y baja en numero de clientes como de resultados.

Con estos antecedentes lo que propongo es desarrollar Estrategias Comerciales para el Departamento de Ventas, mejorando el servicio al cliente, creando un sistema de capacitación a la fuerza de ventas, mejoramiento en la postventa y mantenimiento del cliente, con estas estrategia lo que se quiere

lograr es cambiar las percepciones del empleado y tener un equipo de trabajo que ayude a cumplir el objetivo de la empresa que es ENAMORA AL CLIENTE.

1.2.1 Formulación del Problema

¿De qué forma la elaboración de un Plan Estratégico ayudará al Departamento de Ventas de la empresa SALUDSA a una mejor organización interna, aumentando y cumpliendo el presupuesto de ventas?

1.2.2 Sistematización del Problema

- ▶ ¿Cómo ayudarán los esquemas y matrices para determinar los principales problemas del Departamento de Ventas?
- ▶ ¿Cómo la formulación de estrategias ayudará a generar un cambio y proponer esquemas necesarios?
- ▶ ¿Cuál será el resultado al realizar el plan estratégico?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias comerciales para el departamento de ventas en la empresa Saludsa de la ciudad de Cuenca para ser aplicadas en el año 2013.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ▶ Analizar la situación actual y determinar principales problemas del Departamento de Ventas
- ▶ Formulación de Estrategias Comerciales y esquemas a proponer
- ▶ Evaluación y demostración de Estrategias Comerciales

1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Justificación Teórica: La siguiente propuesta pretende demostrar lo esencial al desarrollar un plan estratégico revelando que cada área de una empresa necesita organización y planificación ayudando a superar problemas actuales y generar un cambio: la rotación del personal, la falta de capacitación que mediante la implementación del plan estratégico se propondrá un plan de capacitación constante para el personal procura disminuir, el incumplimiento del presupuesto de ventas, la falta de servicio al cliente, la falta de un servicio post- venta y el mantenimiento del cliente donde se desarrollara estrategias para tener fidelizar al cliente y un aumento de las ventas del 12%, por lo que mi propuesta debería ser un aporte y apoyo académico para los futuros profesionales.

Justificación Metodológica: Como aporte institucional dentro del Empresa Saludsa, será de gran ayuda para la empresa ya que la propuesta que se está planteando será estudiada y analizada teniendo la posibilidad de que se aplique estrategias que se desarrollaran en este trabajo.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO

El término “plan” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación grafica de cualquier lugar”.

El término “estrategia” en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

Definición de Plan

El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcázar o producir un resultado deseado.

El plan es el conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a una perspectiva estratégica, de conjunto, que sistematiza operaciones y movimientos en correspondencia con la estrategia; vale decir, que se realizan para dar cumplimiento a la estrategia.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

Características del Plan:

- ▶ Reflexividad: previa y concomitante con la acción
- ▶ Selectividad: elección de objetivos, metas y de medios para alcanzarlos

- ▶ Intencionalidad: esfuerzo voluntario de construcción conceptual y práctica del futuro deseado
- ▶ Anticipación: imaginación para la ideación de futuros posibles
- ▶ Direccionalidad: orientación de la acción hacia un sentido querido y predeterminado.
- ▶ Adaptabilidad: versatilidad para adecuarse a los cambios en el contexto y flexibilidad en la acción.

Definición de Estrategia

La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialectico que podemos describir de la siguiente manera:

- Organiza la reflexión y análisis desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.
- Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.
- Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que produce una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales.)

Por lo tanto a la estrategia se le define como arte: la composición y articulación armónica de lo diverso en un sistema que tiende a conservar y ampliar el poder (como capacidad de modificación de las circunstancias) y el desarrollo del plan (que es una expresión de la propia iniciativa) a pesar de la oposición que realiza en sentido contrario la fuerza adversaria.

La estrategia está directamente vinculada a la percepción e interpretación dinámica del escenario donde se ponen en juego las intenciones, recursos y organización de los diferentes actores sociales.

Características de la Estrategia:

- ▶ Voluntad e intencionalidad
- ▶ Diseño del empleo de las fuerzas propias
- ▶ Calculo de las fuerzas contrarias
- ▶ Direccionalidad de las acciones
- ▶ Carácter consciente, condicional y adaptativo de las acciones en función de las circunstancias
- ▶ Previsión de respuestas ante situaciones contingentes
- ▶ Condición integradora y multidimensional.

Teniendo conocimiento de estas dos definiciones y sus principales características la unión de estas dos nos permitirán lograr desarrollar ideas para el cumplimiento de objetivos dentro de una organización, a continuación se definirá y entenderemos lo que es la Planeación Estratégica

La conformación del concepto de planeamiento estratégico no es una simple adición de ambos conceptos. Significa una ruptura epistemológica, vale decir un cambio en los supuestos filosóficos, la teoría, los principios y finalmente en los métodos y técnicas instrumentales.

Planeación Estratégica: La planeación Estratégica ayuda a tomar decisiones, a planear las necesidades, la mejor distribución y control de los recursos del restaurante en periodos mayores de un año, es una herramienta que busca disminuir la incertidumbre, y de manera sistemática auxilia a los miembros de la organización a prever el futuro y a calcular los resultados esperados. ¹

Planeación Estratégica: Es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.

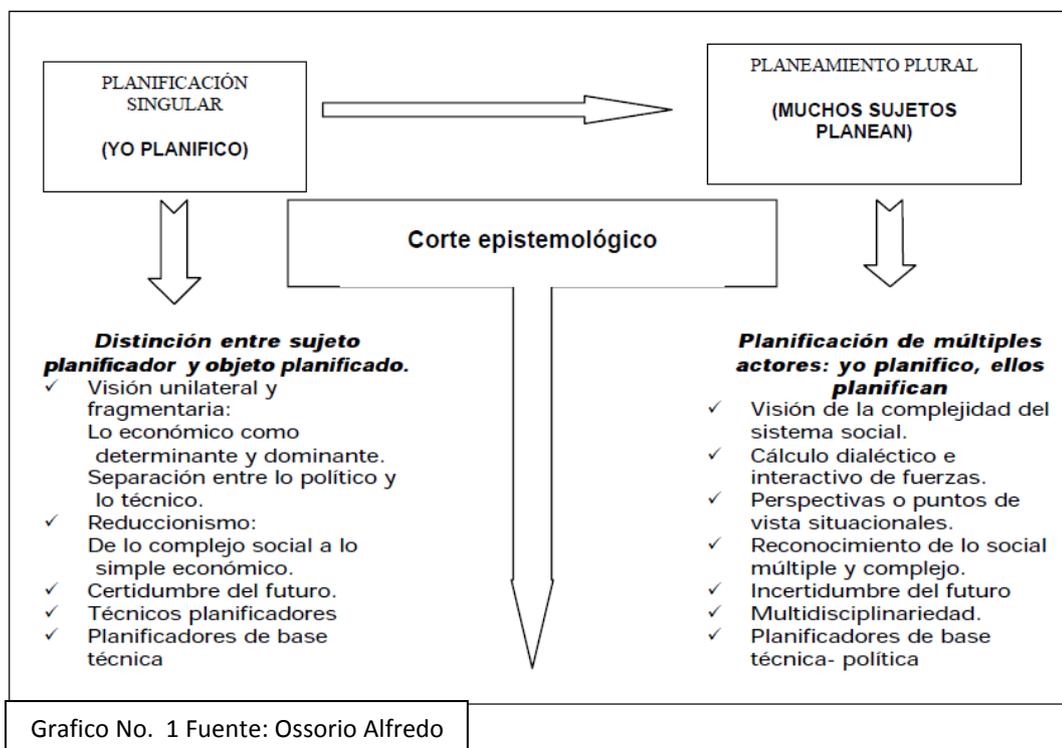
¹LÓPEZ, Armando Franco, 2004, Administración de la Empresa Restaurante, Trillas S.A., México.

Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales. (Kotler, 2001, 35)

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo nos permitirá conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

El planeamiento estratégico hace suyo el concepto de acción de Morín, que resume el nuevo estilo de pensamiento: “La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivadas y las transformaciones.



El plan estratégico no consiste en la mayor o menor destreza que se posea para manipular variables económicas sino en la capacidad para acumular y direccionar fuerzas para el cumplimiento del objeto superado el plan de los demás contendiente.

El planeamiento estratégico es entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

El área de marketing tiene un rol cada vez más amplio y estratégico para las organizaciones, el cual debe estar acompañado de una visión sólida y de un enfoque disciplinado y estructurado, que domine de manera integral las nuevas herramientas.

Actitud Estratégica

- **Extrovertida**: el entorno interviene de manera decisiva
- **Activa**: las decisiones adoptadas por la dirección empresarial pueden influir en su éxito
- **Anticipadora**: prepara la empresa hacia los cambios que puedan producirse en el entorno
- **Crítica**: acepta los cambios estratégicos y organizativos como algo consustancial a la actividad empresarial

Enfoque y perspectivas: existen diversos enfoques de la reflexión planificadora que se estructura a partir de bases epistemológicas diversas entre ellas tenemos:

1. El Planeamiento Interactivo de Ackoff, por Russel Ackoff
2. Planeamiento estratégico de Levy, por Alberto Levy

Planeamiento Interactivo de Ackoff

Russel Ackoff establece una tipología de acuerdo con cuatro perspectivas temporales y se enfocan: al pasado (reactivista), al presente (inactivistas), al futuro (preactivistas) y simultáneamente en todas las orientaciones (interactivista). Para Ackoff no existen orientaciones en estado puro sino que ellas configuran tonalidades o determinados énfasis en el tratamiento de los problemas.

Considera a la planeación como el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él. En el proceso de planeación los interactivistas consideran que existen dos cosas para enfrentar las situaciones problemáticas:

1. Determinar su similitud con situaciones anteriores para obtener el tipo de conocimiento aplicable al nuevo caso; y
2. Determinar qué aspectos singularizan a la situación presente y que son únicos y consubstanciales a él, para establecer el tipo de conocimiento que aún no se tiene y que se deberá promover y experimentar.

El enfoque interactivista de Ackoff otorga a los ideales un papel clave en la planeación. Para este autor el interactivismo reconoce que en la planeación el proceso de realización es el producto más importante. Lo anterior se sustenta en los principios operativos de la planeación interactiva, a saber:

- 1. Principio participativo:** La participación es el medio de aprendizaje de la organización y constituye una finalidad en sí misma para el desarrollo. La planeación debe ser tanto recreativa como productiva, vale decir que debe mejorar la calidad de la vida de trabajo y capacitarlos para desarrollarse.

- 2. Principio de la continuidad:** Este permite el monitoreo de los cambios relevantes del medio ambiente que pasarían desapercibidos en los procesos de planeación y evaluación anuales por su condición de interrumpidos y discontinuos. La variación de las valoraciones que atribuimos a los fines perseguidos cuando nos acercamos a los fines elegidos, constituye otro factor importante para sostener el principio de continuidad.
- 3. Principio holístico:** Conformada por la coordinación y la integración, que son respectivamente la interdependencia e interacción entre unidades de un mismo nivel, la primera, y de distintos niveles, la segunda, el principio holístico se enuncia de la siguiente forma: mientras más partes y niveles de un sistema se planeen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados. Ackoff divide el planeamiento en cinco fases:
- ➡ **Formulación de la problemática:** El conjunto de amenazas y oportunidades que enfrenta la organización.
 - ➡ **Planeación de los fines:** La especificación de los fines que se van a perseguir. Diseño del futuro deseable.
 - ➡ **Planeación de los medios:** La selección o creación de los medios con los que se van a perseguir los fines especificados.
 - ➡ **Planeación de los recursos:** La determinación de recursos necesarios, disponibles y no disponibles y los medios de su consecución.
 - ➡ **Diseño de la implementación y el control:** La determinación de los responsables de la acción, del quehacer a realizar, del tiempo y lugar de realización y de los medios de control y sus consecuencias.

Planeamiento Estratégico de Levy

La conducta estratégica de una empresa, está constituida por dos procesos: el proceso de interacción con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su

configuración interna para una mejor interacción con el contexto (reorganización).

El planeamiento estratégico es el proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y socio-político del entorno. La conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno.

El planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de establecer las variables que afectan a la empresa. El esfuerzo es puesto en la comprensión de cuál es el problema, la brecha, el desequilibrio, entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales. La solución del problema implicará la mayor y mejor aplicación de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo). Esto obliga a disponer de: **los recursos, la capacidad para detectar un problema y la capacidad de reaccionar en el momento adecuado.**

El diseño del Modelo Estratégico implica contar con la información sobre los estados deseados o niveles de aspiración (Modelo Propositivo), sobre recursos requeridos y disponibles (Modelo Evolutivo), y sobre operaciones e información del contexto (Modelo Interpretativo). El Modelo Estratégico efectúa la interconexión de los otros tres modelos y establece el cuerpo de hipótesis instrumentales que orientarán a la empresa hacia su competitividad evolutiva.

- **El Modelo Propositivo**, ocupa la misión o propósito, estructura y jerarquiza sincrónica y diacrónicamente los objetivos y las metas, en estructuras dinámicas. La determinación de la misión o propósito básico, permite el proceso de definición de objetivos y metas, niveles de aspiración o estados futuros deseados.

- **El Modelo Interpretativo**, incorpora la información del entorno turbulento y cambiante, aprecia la situación actual y las tendencias futuras, las amenazas y oportunidades del contexto y las fuerzas y debilidades de la organización. En este marco define y precisa los problemas de la empresa en su relación con el entorno.
- **El Modelo Evolutivo**, desarrolla estrategias y encadena las decisiones actuales con los resultados futuros.

El planeamiento estratégico es el proceso de aprendizaje de la fuerza (competitividad evolutiva) a aplicar (presión estratégica) para poder progresar (modelo evolutivo).

El proceso de planeamiento estratégico debe asegurar en forma permanente la crítica y contrastación de las hipótesis que maneja y la incorporación de hipótesis nuevas que, junto con el mejoramiento del estilo y capacidad estratégica, el de la competitividad evolutiva. Sintetizando sus diferentes y complementarias definiciones en una que las contenga, Levy define al planeamiento estratégico como el proceso de aprendizaje contra aleatorio de determinación de la conducta evolutiva unidireccional de la empresa.

Estrategias corporativas: Son la guía de la dirección general de la organización, que tiene una o más líneas de negocio para hacer más fuerte y rentable a la cadena de restaurantes; abarcan toda la organización y consisten en los movimientos para establecer posiciones empresariales con el fin de dirigir un grupo de negocios o áreas de una organización.

Proceso de la Planificación Estratégica

Existen varios esquemas que son utilizados para desarrollar una planificación estrategia que son propuestos por autores, de acuerdo al Planeamiento Estratégico por el Lic. Alfredo Ossorio nos da el siguiente esquema:

FASES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Como se observa en la gráfica, las tres primeras fases del planeamiento estratégico corresponden a actividades de conocimiento y la última, a actividades de acción.

1. **Apreciación de la situación:** Consisten la reunión y valoración de información describe el estado actual del organismo en sus relaciones internar y en sus múltiples vinculaciones con el contexto.
2. **Diseño normativo y prospectivo:** Es la determinación de la situación ideal a alcanzar, o situación objetivo, que describe el estado futuro deseado con relativa autonomía de las posibilidades de alcanzarlo.
3. **Análisis y formulación estratégica:** Es la evaluación del presente en términos del futuro deseado y la determinación de la factibilidad de las operaciones y acciones para alcanzarlo. Establece un modelo operacional que describe como llegar desde el presente al futuro deseado
4. **Acción táctica operacional:** Es la puesta en práctica de las operaciones y las acciones establecidas en el plan estratégico y su versión operacional.

En la práctica existe diversos esquemas, procesos, etapas que se utilizan para desarrollar un Plan Estratégico los indicados serán bases para el planteamiento de la propuesta aquí algunos ejemplos:



Planeación Estratégica Funcionales: el plan estratégico de una empresa establece los tipos de negocios en que la empresa participara y sus objetivos para cada uno. Luego, dentro de cada unidad de negocios, se debería realizar una planeación más detallada. Los principales, departamentos funcionales de cada unidad – marketing, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, sistemas de información, recursos humanos y otros – deben colaborar para alcanzar objetivos estratégicos (Ibídem, 43)

Se utilizara este concepto puesto que necesitamos determinar estrategias que nos ayude a cumplir el objetivo que se plante en el plan, y como nos estamos enfocando a un departamento dentro de la organización las estrategias deben ser muy creativas y que logres excelentes resultados al momento de su implementación, a continuación definiremos algunas de estrategias que autores

nos da a conocer para que en los capítulos siguientes la decisión sea la adecuada.

Estrategias de Marketing Competitivas: estrategias que posicionan firmemente a la compañía frente a los competidores y le confieren la ventaja estratégica más sólida posible.

Tenemos otros tipos de estrategias como:

▶ **Genéricas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

Liderazgo en costos: esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca. Las desventajas es ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

Diferenciación: esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios. La desventaja

de esta estrategia es que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que las características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

Enfoque: esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores. Esta estrategia también busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

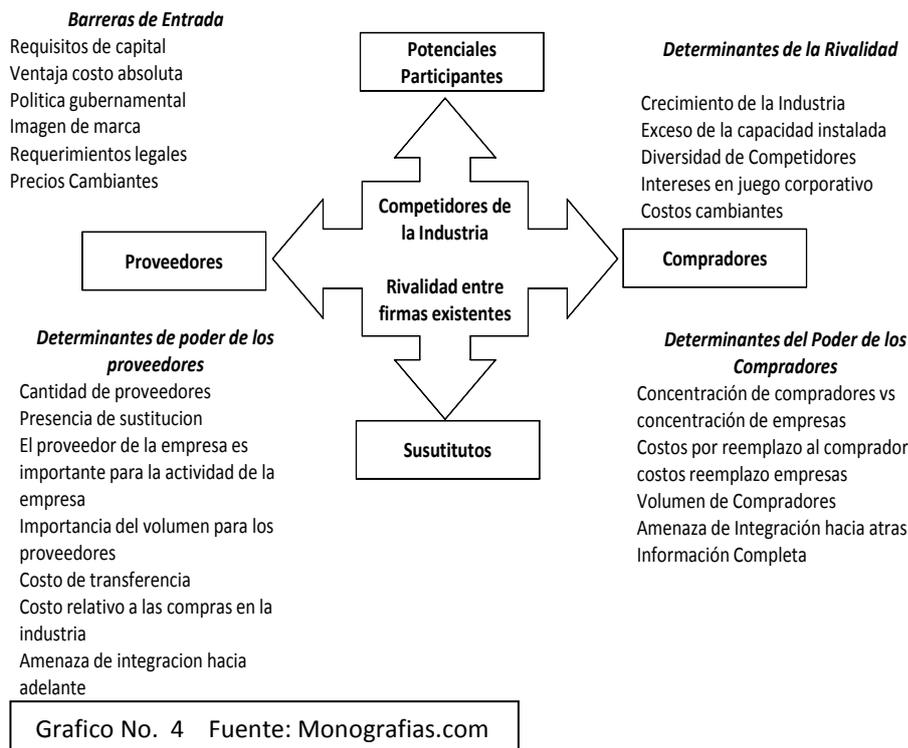
La desventaja de utilizar esta estrategia es que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

CINCO FUERZAS DE PORTER:

Es un modelo elaborado en 1979 por Michael Porter, en el que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

En el gráfico No. 1 se pueden identificar estas cinco fuerzas que influyen en el desarrollo de toda organización:

CINCO FUERZAS DE PORTER



Estrategias Intensivas

Tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorarla posición en el mercado.

Estas involucran una serie de esfuerzos como:

- Aumentar el personal de ventas
- Incrementar la mercadotecnia
- Realizar Promociones

Estrategias de Empuje: estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para introducir el producto en canales (Ibídem, G5)

Estructura de Fuerza de Ventas Complejas: cuando una compañía vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes en una zona

geográfica amplia, a menudo combina varios tipos de estructuras de fuerza de ventas. Los vendedores pueden especializarse por cliente y territorio, por producto y territorio, por producto y cliente, o por territorio, producto y cliente. Ninguna estructura individual es óptima para todas las compañías y situaciones. Cada compañía debe seleccionar la estructura de fuerza de ventas que mejor satisfaga las necesidades de sus clientes y mejor se ajuste a su estrategia de marketing general (Ibídem, 531)

Estructura de fuerza de ventas territorial: organización de la fuerza de ventas que asigna cada vendedor a una zona geográfica exclusiva en la que el vendedor vende toda la línea de productos o servicios de la compañía. (Ibídem, 531)

Administración de la Fuerza de Ventas: definimos la administración de la fuerza de ventas con el análisis, planeación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Esto incluye diseñar la estructura y estrategias de la fuerza de ventas, reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar y evaluar a los vendedores de la compañía. (Kotler, 2001, 531)

Direccionamiento Estratégico:

Las empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, definir su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la organización, valores y políticas corporativas.

Direccionamiento, es el punto estratégico el cual define lineamientos tomando como partida la situación actual de la empresa, para desarrollar actividades que se emprenderán en un período de 5 o más años, para mejorar las falencias actuales de la organización.

“El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la empresa”².

Este direccionamiento lo integran varios elementos como:

- Misión,
- Visión,
- Objetivos Corporativos,
- Políticas y normas Corporativas,
- Estructura Organizacional, etc.

El direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas, fortalezas y debilidades de la organización.

Servicio Post Venta: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad

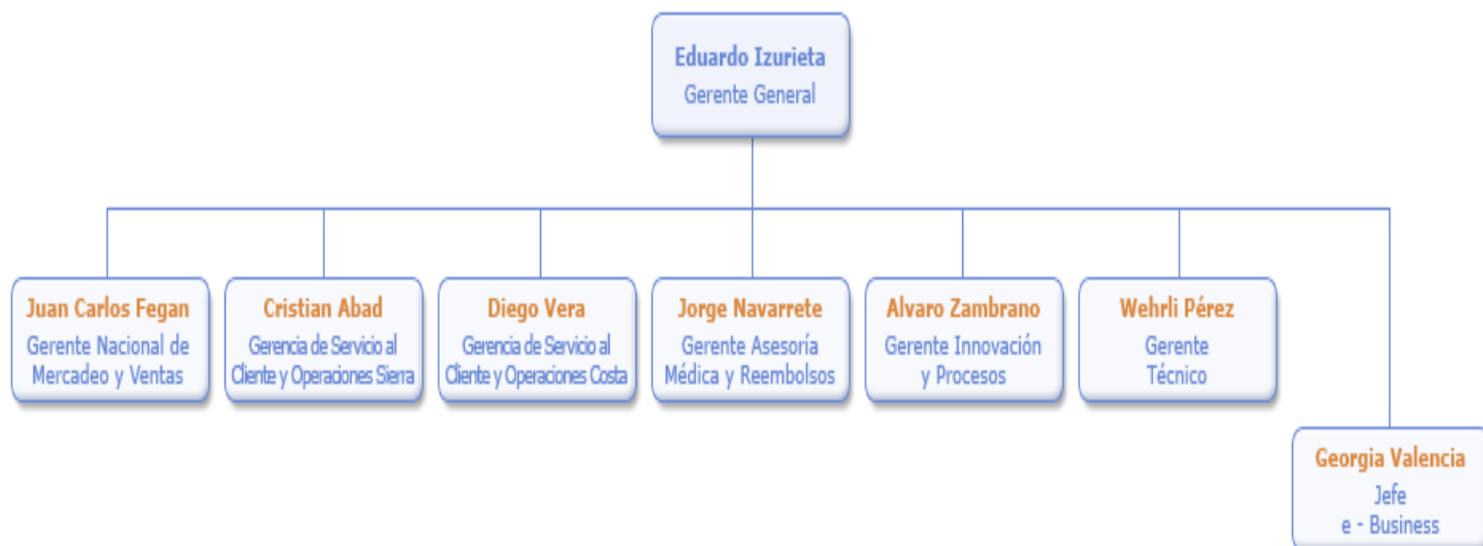
² ESCALANTE, Juan Carlos. Guía de Planificación Estratégica. Universidad Central del Ecuador. p.96.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama Corporación Saludsá



Organigrama Saludsá



Organigrama Saludsa / Comercial

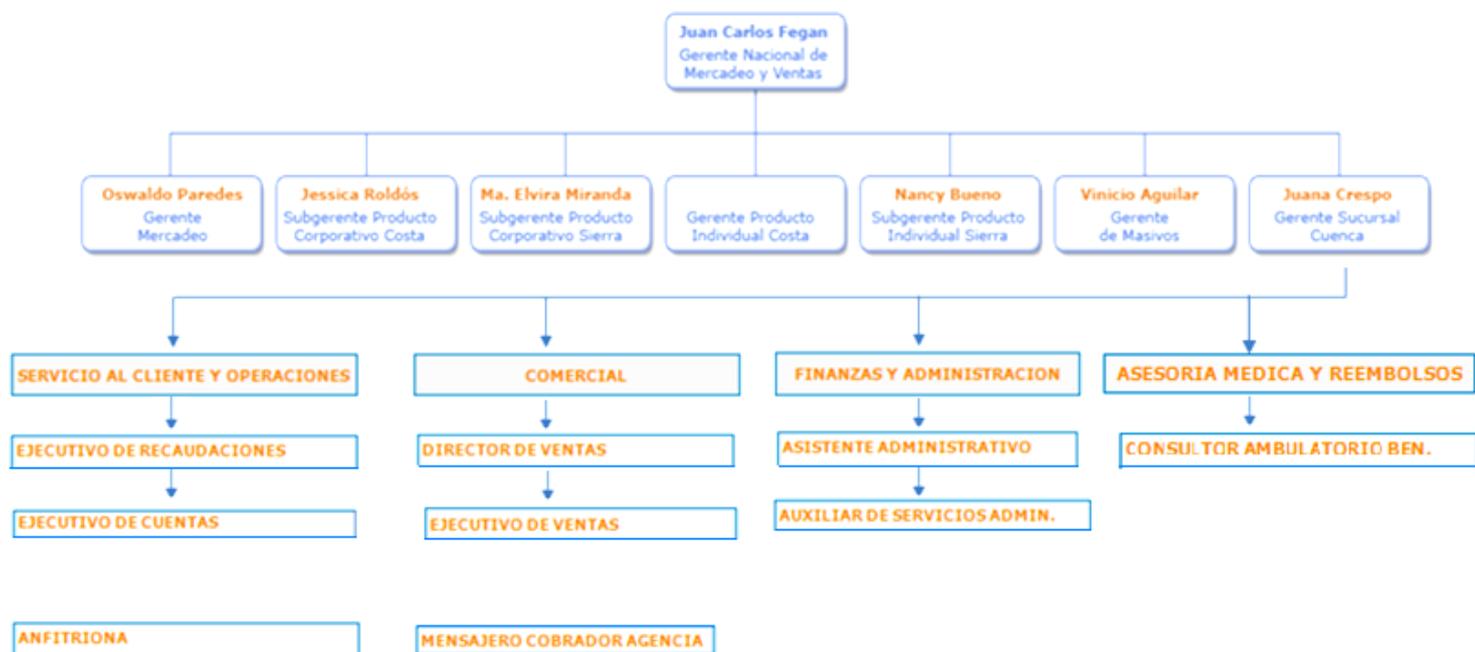


Grafico No. 5 FUENTE: Manual de Gestión de Calidad Salud

1.7 EL PRODUCTO

Productos de Saludsa:

Saludsa ha desarrollado y perfeccionado la mayor variedad de servicios en medicina prepagada y actualmente más de 268.000 usuarios se benefician de alternativas que se ajustan a la necesidad de cada persona, de cada familia o de cada empresa.

1. Planes Corporativos: creados o diseñados según las necesidades de cada empresa o grupo de personas dentro de una misma organización, este producto está direccionado a empresas legalmente constituidas en la República del Ecuador, pudiendo elegir:

- Pool Corporativo, para empresas con 5 a 25 titulares
- Corporativo, para empresas con más de 25 titulares

2. Planes Individuales: variedad de planes (15) de libre elección, creados para atención de familias e individuos con diversas posibilidades de pago.

Los servicios amparados según el plan son todos aquellos razonablemente necesarios para el cuidado de la salud, originados en enfermedades que no se encuentren excluidas en el contrato. Los servicios son prestados por médicos y entidades inscritas en todo el Ecuador.

El cliente tiene libertad de elección en cuanto al prestador, teniendo siempre como base para su reembolso el arancel del nivel y el porcentaje de cobertura del plan de su contrato.

En el transcurso del 2.008 se han lanzado nuevos productos al mercado, los mismos que son: Ejecutivo, Ejecutivo Plus y Oncocare. En el 2.010 se han modificado condiciones de varios planes, así como también los nombres de algunos productos.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROBLEMÁTICA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno del Departamento de Ventas considere identificar como punto inicial los principales problemas realizando una clasificación de acuerdo a las funciones administrativas, Recursos Humanos y Servicio al cliente.

2.1.1 Descripción de los problemas

Los problemas que a continuación están clasificados de acuerdo a los causales dentro de la organización y están relacionados de acuerdo a, las funciones administrativas, incidencias de los Recursos Humanos y servicio al cliente dentro del Departamento de Ventas, se determino analizar estos tres puntos ya que estos están ligados con el área comercial y los que permiten que el departamento desarrolle o cumpla sus funciones laborales.

Relación Causal con las Funciones Administrativas

1. Mala planificación dentro del departamento de Ventas
2. Mala Comunicación dentro del departamento
3. Desorganización de la Fuerza de Ventas
4. Falta de Evaluaciones y control de la Fuerza de Ventas
5. Base de datos desactualizada no brinda información a vendedores
6. No existe material POP para los vendedores
7. Falta de suministros de oficina
8. No existe trabajo en equipo
9. No hay apoyo del Director de Ventas hacia los vendedores
10. No se tiene establecido técnicas de ventas para fortalecer la venta
11. Mal estructurado área de trabajo
12. No se tiene segmentado el mercado al que se debe ofrecer el producto
13. Falta de coordinación

Relación Causal por Incidencia de los Recursos Humanos

1. No hay capacitaciones para vendedores
2. No se entrena correctamente a nuevos vendedores
3. Mala Comunicación dentro del departamento
4. Gran rotación del Personal de Ventas
5. No hay incentivos ni premiaciones a los vendedores
6. Sueldos bajos
7. Conflictos entre los vendedores
8. Personal desmotivado
9. No existe un buen reclutamiento de la fuerza de ventas
10. No existe selección de fuerza de ventas adecuadas

Relación Causal con la Calidad del Servicio

11. Insatisfacción del cliente por mala información del vendedor.
12. No existe un servicio post venta
13. Luego de la venta el cliente es olvidado.
14. Falencias en el servicio de entrega
15. Las promociones no se dan a conocer los clientes

2.1.2 Distinción de Causas y consecuencias

Para la distinción de causas y consecuencias utilizaremos los problemas identificados en el punto anterior, se realizara un análisis determinando y se identificara las consecuencias que se generan en el departamento de ventas y el rol de los vendedores el mismo que permitirá desarrollar el árbol de problemas.

CAUSAS	CONSECUENCIAS
<u>RELACIÓN CAUSAL CON LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</u>	
1. Mala planificación dentro del departamento de Ventas	No existirá una ejecución adecuada de funciones y actividades del departamento y vendedores
2. Mala Comunicación dentro del departamento	No existe compromiso, confianza entre todas las personas que forma el departamento
3. Desorganización de la Fuerza de Ventas	Que las actividades de la fuerza de ventas no se cumplan
4. Falta de Evaluaciones y control de la Fuerza de Ventas	No tener vendedores eficientes, eficaces deterioro de la fuerza de ventas
5. Base de datos desactualizada no brinda información a vendedores	No tener una futuros clientes para ofrecer el producto
6. No existe material POP para los vendedores	Que los beneficios, servicios de la empresa no conozca el cliente
7. Falta de suministros de oficina	No puedan desarrollar adecuadamente su trabajo
8. No existe trabajo en equipo	No se tienen buenos resultados dentro del departamento tanto personales como financieros
9. No hay apoyo del Director de Ventas hacia los vendedores	No se cumplen objetivos del departamento y de cada vendedor
10. No se tiene establecido técnicas de ventas para fortalecer la venta	Que no se aplique nuevas tendencias y técnicas para las ventas
11. Mal estructurado área de trabajo	Ambiente del departamento no es adecuado para el departamento
12. No se tiene segmentado el mercado al que se debe ofrecer el producto	Mercados objetivos no son considerados para las nuevas ventas
13. Falta de coordinación	No se logra los resultados planteados
<u>RELACIÓN CAUSAL POR INCIDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS</u>	

14. No hay capacitaciones para vendedores	Vendedores no son eficientes y eficaces
15. No se entrena correctamente a nuevos vendedores	Vendedores no conocen el producto y no se puede ofrecer un producto de calidad
16. Mala Comunicación dentro del departamento	No se genera confianza y seguridad entre los compañeros
17. Gran rotación del Personal de Ventas	Renuncia y contratación de nuevos vendedores
18. No hay incentivos ni premiaciones a los vendedores	Vendedores no se sienten contentos y no realizan un buen trabajo
19. Sueldos bajos	Vendedores insatisfechos económicamente
20. Conflictos entre los vendedores	Peleas continuas genera mal ambiente en el departamento
21. Personal desmotivado	No realiza un buen trabajo
22. No existe un buen reclutamiento de la fuerza de ventas	No se contrata buenos vendedores
23. No existe selección de fuerza de ventas adecuadas	
<u>RELACIÓN CAUSAL CON LA CALIDAD DEL SERVICIO</u>	
24. Insatisfacción del cliente por mala información del vendedor	Venta mala, anulación del contrato
25. No existe un servicio post venta	Cliente insatisfecho
26. Luego de la venta el cliente es olvidado.	Anulación de Contratos
27. Falencias en el servicio de entrega	Cliente insatisfecho
28. Las promociones no se dan a conocer a todos los clientes	Cliente insatisfecho

Cuadro No. 1 **FUENTE: Elaboración Propia**

2.1.3 Confección del Árbol de problemas

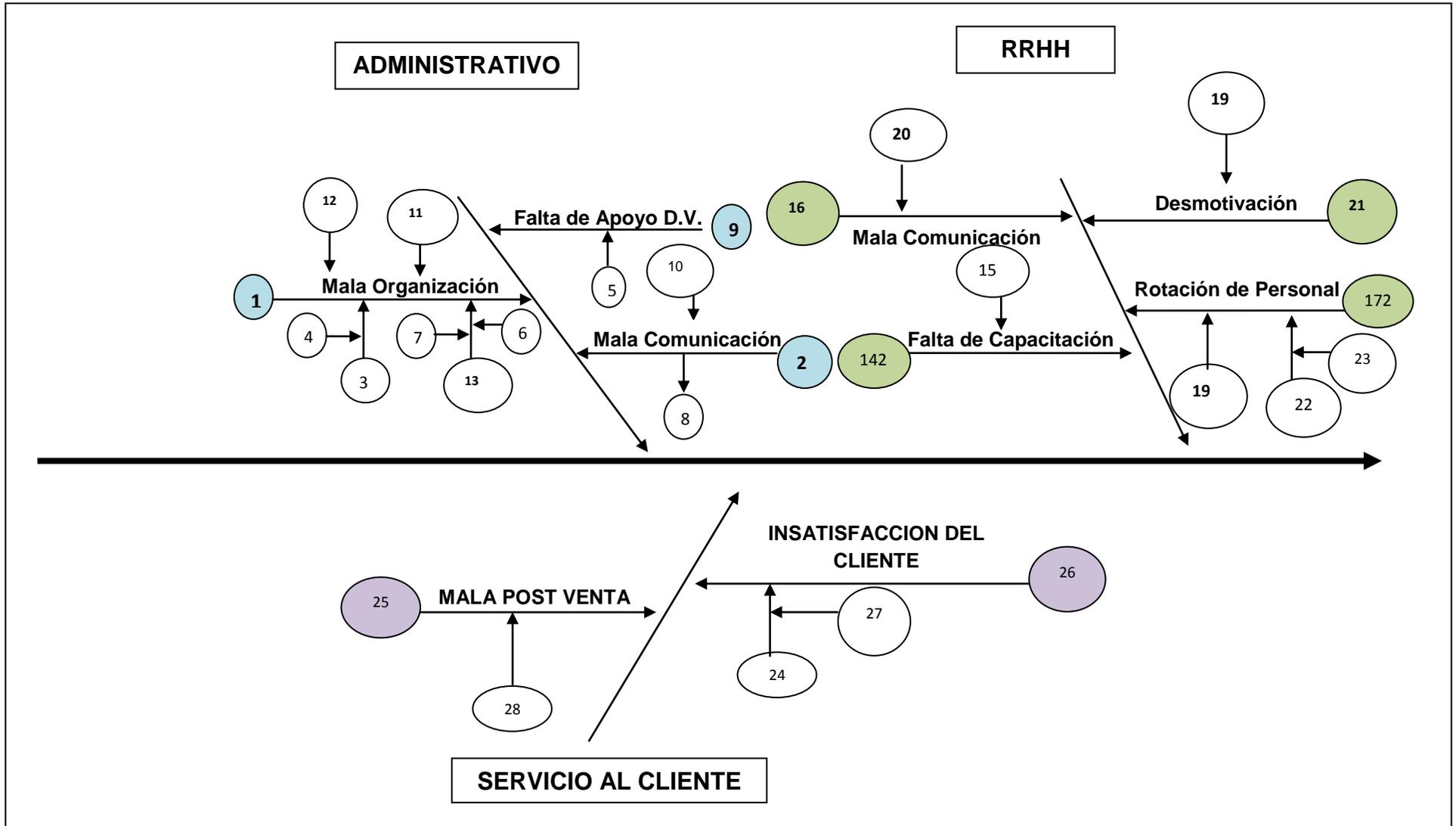


Grafico No. 6

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis del Árbol de Problemas:

- Como se observa en el “grafico No. 3”; los problemas con relación a las funciones administrativas que se reflejan son: mala organización, mala comunicación.
- Con relación a los problemas de Recursos Humanos que se le a considerado como factores negativos corresponden: la desmotivación, la mala comunicación, la rotación de personal y la falta de capacitación; lo que lleva a plantearse soluciones yestrategias que se enfoquen al cambio y mejoramiento en el área comercial y sobre todo en mejorar el talento humano.
- Otro de los problemas con relación al Servicio al cliente, es la insatisfacción del cliente y la falta de pos venta, las estrategias se enfocaran mas en este punto ya que si mejoramos lograremos obtener mejores resultados.

2.1.4 Identificación de los actores

En este punto se identificara la estructura del departamento de Ventas, considero que el área comercial debe tener su jefe o su director de ventas, su función es tan importante porque de él depende el éxito de los ingresos que tendrán los vendedores.

Estructura del departamento comercial



Como observamos el area comercial no cuenta con el personal suficiente por lo que tambien se tomara en cuenta, pero de acuerdo a la información dada por el director para fines de diciembre de 2012 se contara con 15 vendedores para que en el año 2013 los resultados cambién de manera positiva.

2.1.5 Diagrama de Planificación de Proceso

El siguiente diagrama demuestra el proceso que realiza cada vendedor, en donde se indica el objetivo que tiene que cumplir y los indicadores de responsabilidad del departamento como de cada uno.



Grafico No. 8 **FUENTE: Elaboración Propia**

2.1.6 Diagnostico y explicación situacional de cada actor.

RESULTADOS DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

1. Motivo por el cual ingreso a trabajar en Saludsa	
Vendedor 1	Mejores aspiraciones laborales
Vendedor 2	Por falta de trabajo
Vendedor 3	Para comercializar el producto de Asistencia Médica
Vendedor 4	Aspiraciones Económicas
Vendedor 5	Mejor oportunidad que en otra empresa
Vendedor 6	Por mi crecimiento profesional y de conocimientos

2. La inducción recibida por parte de su jefe fue el correcto	
Vendedor 1	si
Vendedor 2	si
Vendedor 3	si
Vendedor 4	si
Vendedor 5	si
Vendedor 6	si

3. Ha recibido capacitaciones. Indique cuales y su frecuencia	
Vendedor 1	no
Vendedor 2	si
Vendedor 3	si a nivel nacional
Vendedor 4	si. METODOS DE VENTAS
Vendedor 5	no
Vendedor 6	si

6. Tiene usted un buen ambiente de trabajo. Si su respuesta es negativa por favor indicar que haría ud. para cambiarlo.	
Vendedor 1	si
Vendedor 2	si
Vendedor 3	todo positivo
Vendedor 4	Mejorar la estructura física del trabajo
Vendedor 5	si
Vendedor 6	si

7. Esta conforme con los beneficios y sueldos.	
Vendedor 1	En este momento
Vendedor 2	En estos momentos por los cambios dados en la semana anterior
Vendedor 3	En estos momentos
Vendedor 4	Si, en estos momentos
Vendedor 5	Si en este momento, aunque los sueldos aumentaron los presupuestos también
Vendedor 6	Si, en estos momentos

8. Que ayudaría a uds. Como vendedores para motivarlos y permanecer mas tiempo en Saludsa	
Vendedor 1	Una mejor base de datos, mas recursos para las ventas
Vendedor 2	Tener una buena base de datos
Vendedor 3	Ayuda con mas referidos
Vendedor 4	Motivar de mejor manera al departamento
Vendedor 5	Tener un mercado actualizado y publicidad para que conozcan a la empresa
Vendedor 6	Integración del grupo, y una mejora base

4. Considera que conoce bien el producto y esta apto para venderlo	
Vendedor 1	si
Vendedor 2	si
Vendedor 3	si
Vendedor 4	si
Vendedor 5	si
Vendedor 6	si

5. Considera que existe problemas dentro del departamento, menciónelos.	
Vendedor 1	Falta de Organización
Vendedor 2	no
Vendedor 3	no
Vendedor 4	si. FALTA DE COMUNICACIÓN
Vendedor 5	Falta de apoyo
Vendedor 6	No existe integración institucional

9. Comentarios y/o observaciones para que exista un cambio en el departamento ya sea de ambiente o para aumentar las ventas mensuales	
Vendedor 1	Apoyo del Director de Ventas
Vendedor 2	Apoyo de todos
Vendedor 3	Apoyo Institucional
Vendedor 4	Mejorar la base de Datos
Vendedor 5	Tener identificados futuros clientes para las visitas a programar
Vendedor 6	Apoyo de la Empresa

Cuadro No. 2 **FUENTE: Elaboración Propia**

INFORMACION DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DE SALUDSA							
NOMBRES COMPLETOS	SEXO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	FECHA DE INGRESO A SALUDSA	TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA	NIVEL ACADEMICO	ESTADO CIVIL
Albarracin Chalco María Manuela	FEMENINO	25/05/1980	32	01/01/2010	2 años	Secundaria	Divorciada
Arizaga Reyes Nancy Yolanda	FEMENINO	01/01/1967	44	01/11/2000	12 años	Secundaria	Casado
Idrovo Rivas Edison	MASCULINO	17/07/1963	47	01/09/2000	12 años	Licenciado	Casado
Loja Reino Julio Adrian	MASCULINO	29/11/1979	32	01/10/2009	2 años	Secundaria	Casado
Peñaloza Espinoza Lizet Gabriela	FEMENINO	07/08/1986	25	01/09/2011	2 meses	Secundaria	Casado
Pinos Arias María del Carmen	FEMENINO	16/08/1962	49	01/08/2009	2 años	Secundaria	Divorciada

Cuadro No. 3 **FUENTE: Elaboración Propia**

CONCLUSIONES:

De acuerdo a la información obtenida por los vendedores se determino las siguientes conclusiones:

- Consideran que existe una buena inducción y capacitación del producto
- El 90% considera que si existe capacitaciones
- Vendedores conocen del producto
- Vendedores consideran que existe problemas dentro del departamento como: Mala comunicación, falta de apoyo y la integración institucional
- Consideran tener un buen ambiente
- De acuerdo a sus percepción consideran tener un buen sueldo
- Vendedores consideran que para motivarlos necesitan se realicen algunos cambios para mejorar resultados y el apoyo con herramientas para desarrollar una mejor venta.
- Vendedores recalcan se les de mas apoyo de toda la organización.

2.1.7 Situación Presente y Tendencias del Vendedor

Las tendencias del área comercial, se pueden clasificar como cuantitativas y cualitativas, la primera porque los vendedores tienen que cumplir metas, presupuestos asignados a cada vendedor, como entregar información sobre las gestiones que realizan y cualitativas por que el vendedor debe tener: capacidades, habilidades, destrezas necesarias para lograr cumplir las metas, llegar al cliente venciendo objeciones que se presentaran y obtener resultados de cierre de venta.

Las competencias se pueden generar dentro del departamento pero como se ha dicho los vendedores nacen y se hacen, todos somos capaces de vender, en el día a día así no se reciba una gratificación en dinero somos capaces de vender lo que nos pongan en nuestras manos, pero para ello debemos tener el apoyo de la empresa, las herramientas necesarias y contar con los recursos tangibles como intangibles.

TENDENCIAS FUTURAS DE LOS VENDEDORES	
<u>CUANTITATIVAS</u>	<u>CUALITATIVAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre cumplimiento del presupuesto mensual • Informes de las visitas y llamadas por parte de vendedores. • Informes de gestión trimestral de los presupuestos asignados a la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fuerte y saludable autoestima</u> • <u>Positivos y optimistas</u> • <u>Buena Presencia y Formas.</u> • <u>Un comportamiento profesional</u> • <u>Conocimiento del producto</u> • Mejora constante de sus técnica • Orientados siempre a los resultados • Ambiciosos • Excelentes comunicadores • Proactivos • Capacidad de trabajo en equipo • <u>Empatía</u> • <u>Resolutivos</u> • <u>Tenaz</u> • <u>Sentido Humor</u> • Capaz de fijarse metas • <u>Organizados</u>

Cuadro No. 4 **FUENTE: Elaboración Propia**

De acuerdo a las tendencias indicadas en el cuadro anterior las que se remarcan son las que se cumple el vendedor.

Sobre la situación presente dentro de este análisis he podido obtener información del Presupuesto 2012 que se asigno para la Región del AUSTRO con relación al producto individual; datos que fueron modificados para evitar cualquier problema interno, pero los asientos y modelo son los que se utilizan cada año.

INFORME GESTION DE LOS ULTIMOS CUATRO MESES DEL DPTO. DE VENTAS

	AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE		
	PRESUPUESTO	REAL	%									
Ventas	3.500,00	3.381,81	0,97	3.500,00	2.946,80	0,84	4.000,00	2.068,67	0,52	4.000,00	1.741,11	0,44
Usuarios	88,00	94,00	1,07	88,00	101,00	1,15	100,00	58,00	0,58	100,00	67,00	0,67
Anulaciones	2.297,00	2.225,22	0,97	2.048,00	2.960,64	1,45	1.891,00	2.162,22	1,14	1.933,00	2.561,61	1,33
Usuarios	57,00	54,00	0,95	51,00	75,00	1,47	47,00	62,00	1,32	48,00	63,00	1,31

Cuadro No. 5 **FUENTE: Elaboración Propia**

Como se observar en el cuadro el cumplimiento del departamento de ventas en los meses de noviembre y octubre no se cumple la meta por lo que debemos determinar alguna estrategia para este análisis.

2.1.8 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Este modelo permite formular estrategias eficaces; que determinaran las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado. Por lo que SALUDSA debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que direccionan la competencia en un mercado. Los factores que componen las cinco fuerzas de Porter son:

► POTENCIALES PARTICIPANTES – CLIENTES

A continuación se presentan algunas características que presentan los clientes de Saludsa que contratan un PLAN INDIVIDUAL.

Nivel de Ingresos: Los clientes de la empresa presentan ingresos mensuales de \$500,00 aproximadamente para personas solteras y para padres de familia con ingreso sobre los \$1.000,00, puesto que los pagos son mensuales y los costos varían de acuerdo al número de integrantes de una familia o de tipo de plan.

Estado civil: Este servicio es utilizado por personas solteras, casadas, divorciadas y de unión libre.

Edad: Personas entre los 24 a 50 años, ya que el límite de edad que ingresan al sistema de medicina prepagada es hasta los 65 años cumplidos, y desde los 24 por que la mayoría de las personas tienen su estabilidad económica.

Clase social: Saludsa ofrece sus servicios a personas de toda clase social, pero hay que destacar que con frecuencia las personas que acceden a los servicios de la empresa son de clase media alta y alta por el costo del servicio y las necesidades de cada uno de ellos.

Estatus: Medio alto y alto.

Tipo de Trabajo: Es necesario saber el tipo de trabajo para poder medir el riesgo que tiene: Ejemplo: No es lo mismo vender a un cura que no aun arquitecto o ingeniero civil que trabajan en construcciones ya que ellos tendrían más probabilidades de sufrir accidentes laborables.

Cultura de Seguros: El vendedor tiene que analizar al cliente y ver si él tiene una cultura de seguros para poder expresarse en términos técnicos en su presentación.

Los clientes sin duda representan una oportunidad de crecimiento para Saludsa por eso es importante identificar las características para poder direccionar al vendedor y determinar el segmento a cual ofrecer los diferentes productos y servicios.

► **COMPETENCIA ACTUAL**

A continuación se indica los principales competidores que SALUDSA Cuenca tiene en la actualidad, el costo del producto no se indica ya que de esta manera no puede competir pero su diferenciación se basa en los beneficios o servicios.

Con relación a las enfermedades preexistentes que son las enfermedades que se ha tenido o que ya se diagnostico por un medico antes de firmar el contrato Salud cubre al año de estar declarado y afiliado.

Con relación al pago de reembolsos los pagos son inmediatos a partir de los \$200, y los hospitalarios a los 5 días laborables

Sobre el Punto Medico, que es una red de médicos especialistas que atienden a los afiliados y no afiliados es una diferencia competitiva ninguno de los competidores manejan el sistema de medicina que Salud brinda.

COMPETENCIA ACTUAL			
			
NOMBRE EMPRESA	COBERTURA ENFERMEDADES PREEXISTENTES	PAGO DE REEMBOLSOS	PUNTO MEDICO
Ecuasanitas S.A. 	No cubre	7 días laborables	Desde este año
Confiamed 	Cubre a partir de los 2 años	5 días	No tiene
Humana Medicina Prepagada 	Cubre a los 25 meses solo las declaradas	De 15 a 20 días	No tiene
Medec – Protección Medica 	Cubre a partir de los 2 años	7 días laborables	No tiene
Vida Sana S.a. 	No cubre	7 días laborables	No tiene en Cuenca

Cuadro No. 6 **FUENTE: Elaboración Propia**

► PROVEEDORES

Los proveedores son considerados como una oportunidad, ya que la empresa puede ejercer cierto control sobre ellos y negociar precios, convenios, costos y condiciones de pago.

PRINCIPALES PROVEEDORES DE SALUDSA 		
PROVEEDORES	NOMBRES	SERVICIOS
<u>CLINICAS</u>	Hospital Santa Inés	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos Hospitalarios • Laboratorio e Imagen • Convenio con médicos a costo de consulta del PMF
	Hospital de Río	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos Hospitalarios • Laboratorio e Imagen
	Clínica Latinoamericana	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos Hospitalarios • Laboratorio e Imagen
	Monte Sinaí	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos Hospitalarios • Laboratorio e Imagen descuento del 15%
	Santa Ana	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos Hospitalarios • Laboratorio e Imagen
<u>OPTALMOLOGIA</u>	Óptica Calderón	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en consulta y medición de vista • Descuento en lentes
	Centro Integral	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos en procedimientos quirúrgicos • Descuentos en consultas • Descuentos en lentes
<u>PUBLICIDAD</u>	Axxión Previa	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños de folletos, banners • Publicidad impresa • Material pop • Impresiones

Cuadro No. 7 **FUENTE: Elaboración Propia**

► SUSTITUTOS

En la actualidad Salud S.A. tiene mucha competencia, cabe mencionar en especial al Seguro Social IESS es el principal sustituto y por cual muchas personas han cancelado el seguro con la empresa, pero muchas de los clientes no tienen conciencia o diferencian al ser un servicio privado el costo será alto o bajo, pero la diferencia es la calidad del Servicio y beneficios que se puede ofrecer o brindar al cliente.

La cultura de seguros en la ciudad de Cuenca es muy escasa, por que no es un lujo tener un seguro privado, mas bien es una necesidad ya que al tener o contar con un servicio una persona puede respaldar su salud o su vida, pero muchas personas no lo ven de esta manera si no como un gasto y esto es una inversión para una persona o para la familia.

2.2 ANALISIS EXTERNO

Para identificar la problemática actual de la empresa es necesario realizar un análisis externo resaltando las oportunidades que brinda el entorno, al identificar las oportunidades que presenta la organización se podrá detectar a tiempo las soluciones más adecuadas a las amenazas actuales y futuras que ponen en riesgo la permanencia y crecimiento en el mercado de la empresa.

CLIENTE: Una de las ventajas que se debe aprovechar es que Salud es un empresa de crecimiento constante a pesar de la economía cambiante y la inflación y ajuste de precios que se realiza anualmente, a continuación se muestra datos donde demuestra el crecimiento durante los últimos ocho años, concluyendo que la cartera de Salud esta en contante crecimiento.



Gráfico No. 9 FUENTE: www.saludsa.com

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Se considera necesario hacer mención la participación que Salud tiene en el Ecuador, de acuerdo a los últimos datos ocupamos el 40% del mercado, lo que indica que la empresa tiene un éxito ideal, pero uno de las metas de Salud en la actualidad es conseguir la excelencia logrando ganancias millonarias.

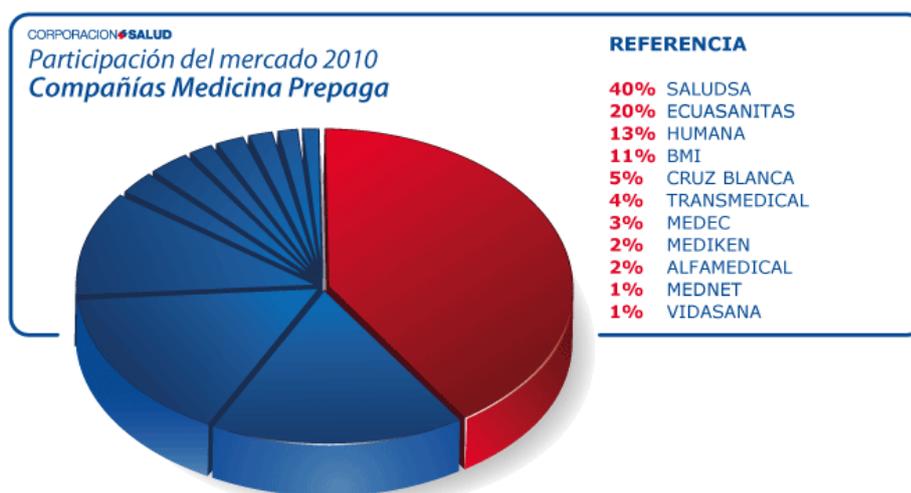


Grafico No. 10 FUENTE: www.saludsa.com

POBLACION TOTAL DEL AZUAY

Datos de acuerdo al último censo que se realizó en el año 2010 ICEC, se observa que en la provincia del Azuay hay más mujeres que hombre y de y con relación al censo del 2001 tenemos un crecimiento del 1,9%.



Grafico No. 11 FUENTE: INEC

ESTADO CONYUGAL DEL AZUAY

Al identificar este índice podemos observar que en la provincia del Azuay la mayoría de la población tiene un compromiso formal: Casado y Unión Libre por lo que 48.6% representaría parte de la población azuaya.

Estado Conyugal	Total	Hombre	Mujer
Casado	224.896	43,3%	40,2%
Soltero	214.484	41,8%	37,9%
Unido	48.629	9,7%	8,4%
Viudo	23.373	1,6%	6,6%
Divorciado	14.519	1,8%	3,5%
Separado	14.162	1,8%	3,4%

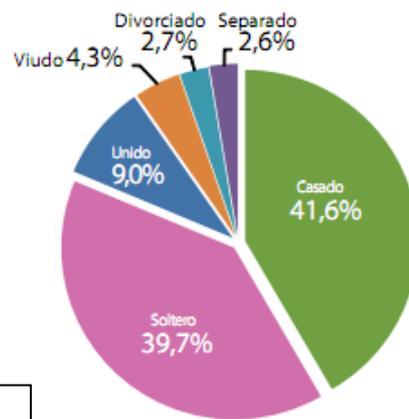


Grafico No. 12 **FUENTE: INEC**

AZUAYOS ASEGURADOS CON EL SECTOR PÚBLICO

Los datos muestran claramente que el 59,1% de hombres y el 60,5% no aportan al seguro público, creando una ventaja para Salud para direccionarse a este grupo de personas y determinar si tiene o desean un seguro privado.

Aporte o afiliación	Personas
No aporta	174.542
IESS Seguro general	89.687
IESS Seguro campesino	13.233
IESS Seguro voluntario	5.533
Seguro ISSFA	2.597
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSP	2.506
Seguro ISSPOL	1.511
Se ignora	2.633

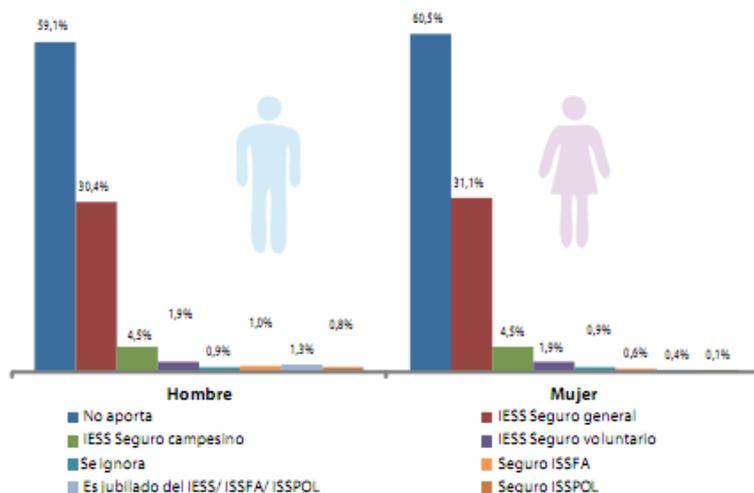
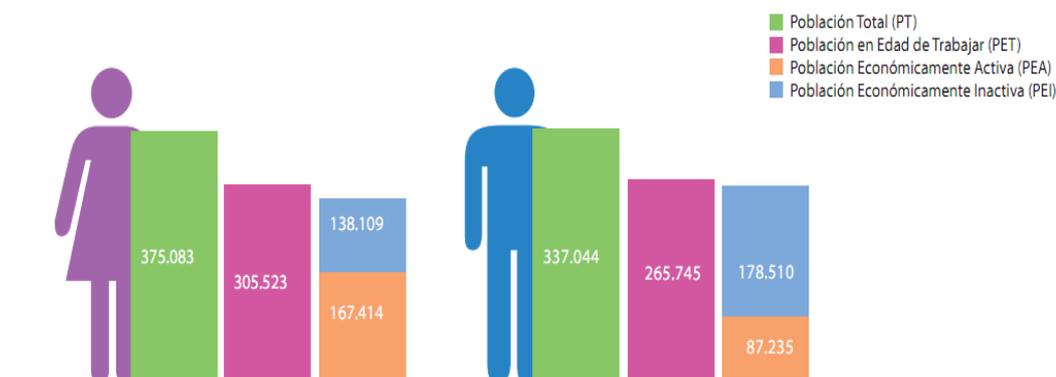


Grafico No. 13 **FUENTE: INEC**

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA:

Al clasificar la PEA por sexo, podemos determinar que hombres y mujeres están en edad de trabajar y que son las mujeres que mas representa la Población Económica Activa en la provincia del Azuay

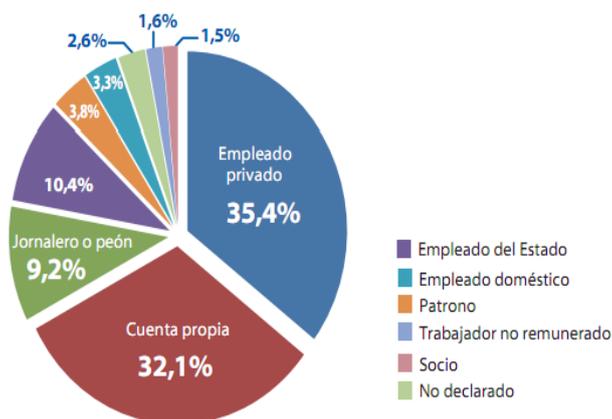


* La Población en edad de trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

Grafico No. 14 **FUENTE: INEC**

OCUPACION DE LOS AZUAYOS

El 34,4% de la población activa del Azuay tiene un emplea privado y el 32,1% tiene un trabajo propio por lo que de igual manera tenemos una ventaja para poder ofrecer los servicio de SALUDSA



Ocupación	Hombre	Mujer
Empleado privado	66.695	41.907
Cuenta propia	48.816	49.707
Jornalero o peón	23.664	4.707
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	18.057	13.969
No declarado	3.375	4.570
Empleada doméstica	403	9.880
Patrono	6.782	4.858
Trabajador no remunerado	2.325	2.687
Socio	3.053	1.600
Total	173.170	133.885

Grafico No. 15 **FUENTE: INEC**

TRABAJO QUE SE DESEMPEÑAN LOS AZUAYOS

De acuerdo a los análisis y cartera que tiene Salud creo conveniente y mencionar las actividades de los azuayos y tratar de contactar a personas por ejemplo a los agricultores y trabajadores calificados, será gente con un riesgo más alto pero que debe tener necesidades sobre todo en el aspecto de Salud y enfermedades.³

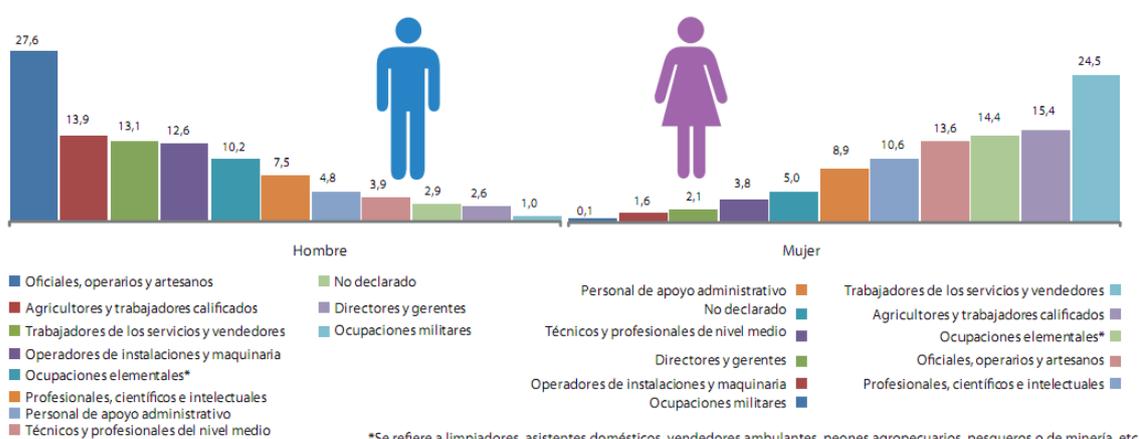


Grafico No. 16 FUENTE: INEC

³http://inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/azuay.pdf

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATEGICO

3.1 Diseño Normativo y Prospectivo

En la actualidad el Departamento de Ventas se encuentra de cierta manera desorganizado, los procesos, funciones y responsabilidades no se están cumpliendo con eficiencia y eficacia por lo que en el presente capítulo se propone una misión, visión, objetivos valores corporativos, funciones, proponiendo exista un cambio visible en la calidad que debe tener los productos de Saludsa.

3.1.1 Nombre del Proyecto:

“QUIEN TU ERES DEJA HUELLAS”

Considero innovador, motivante y estratégico que la propuesta lleve un nombre y de esta manera comprometer a los actores de este cambio, Quien tu eres deja huellas, invita a todos ser parte del cambio y dejar una marca dentro de la organización.

3.1.2 Visión del Plan Estratégico

Ser los mejores vendedores, realizándolo la gestión de la forma más innovadora con la más alta calidad adelantándonos a las necesidades de los clientes con respecto a su salud y el bienestar.

Para ello, proveer un ambiente en el cual la gente pueda innovar y sobresalir.

3.1.3 Misión del Plan Estratégico

Ser el mejor talento humano de la compañía generando ingresos a través de una gestión de ventas y un equipo de trabajo eficiente y eficaz.

3.1.4 Valores Departamentales

- ◆ Ser gente honesta y ética
- ◆ Servir a los clientes como a nosotros mismos.
- ◆ Amar lo que hacen
- ◆ Siempre podemos mejorar lo que hacemos
- ◆ Valorar y respetar a las personas
- ◆ Valorar y respetar el medio ambiente y la sociedad en su conjunto

3.1.5 Funciones y Competencias del Vendedor:

Funciones:

- Efectuar la gestión de ventas y seguimiento a clientes potenciales, según los parámetros establecidos por el director de ventas y el gerente comercial (identificación de necesidades, demostración y cierre)
- Cumplimiento de normas, horarios, y políticas de la empresa (turnos, asistencia a eventos varios, reuniones de equipo, capacitación, etc.)
- Realizar la gestión de postventa (seguimiento a su cartera, etc.)
- Proporcionar información sobre el mercado y la competencia a su director de ventas (precios, promociones, nuevos productos, etc.)
- Ingresar en el cotizador la información de su gestión diaria
- Referir personal para el área de ventas
- Registrar quejas y producto no conforme.
- Realizar telemarketing diario para obtener prospectos y futuros clientes.
- Mantener actualizado los conocimientos para su gestión

Competencias:

- Capacidad de comportarse éticamente
- Capacidad de ejecutar lo planificado
- Capacidad de mantener la confidencialidad de la información
- Capacidad de negociar
- Capacidad de ser productivo

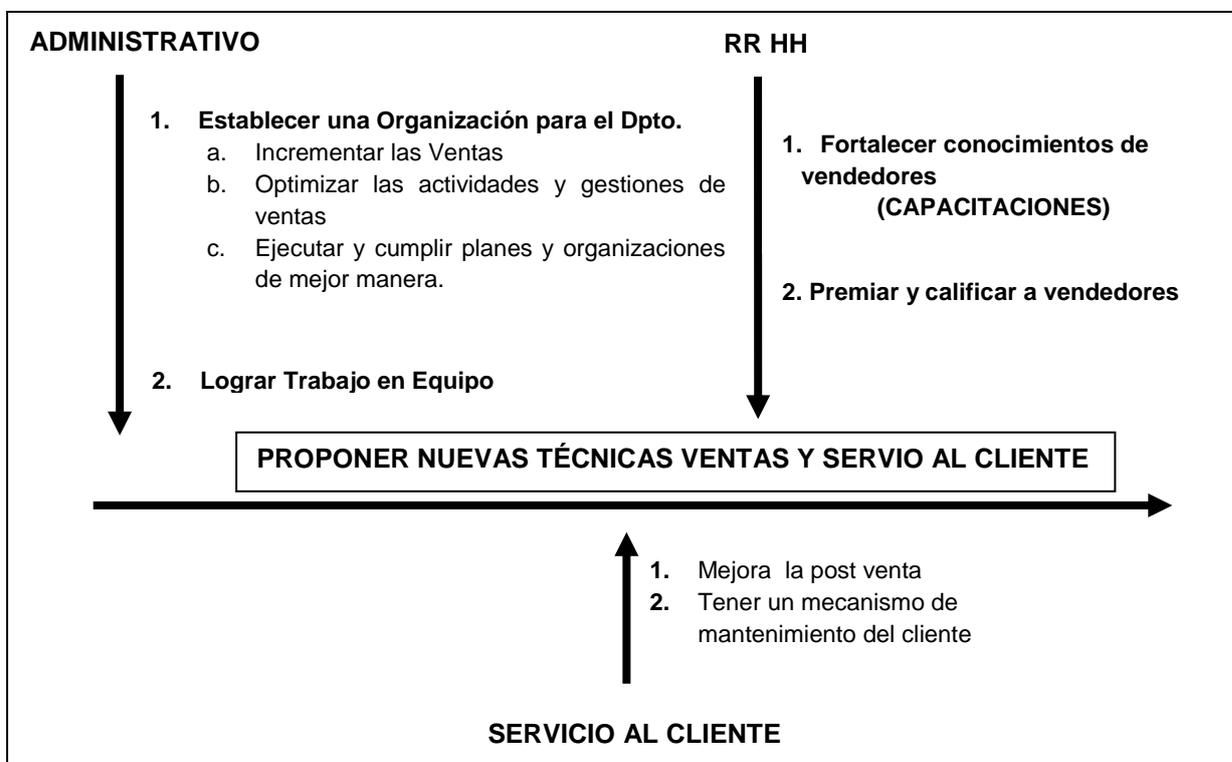
- Capacidad de trabajar con calidad
- Capacidad e interés por autodesarrollarse
- Capacidad para aprender
- Capacidad para orientarse hacia objetivos y resultados

3.2 Objetivo del Plan estratégico:

Proponer nuevas técnicas de ventas y de servicio al cliente que permita entregar servicios integrales de manera personalizada, con atributos de alta calidad, eficiencia, innovación y rentabilidad.

3.2.1 Árbol de objetivos

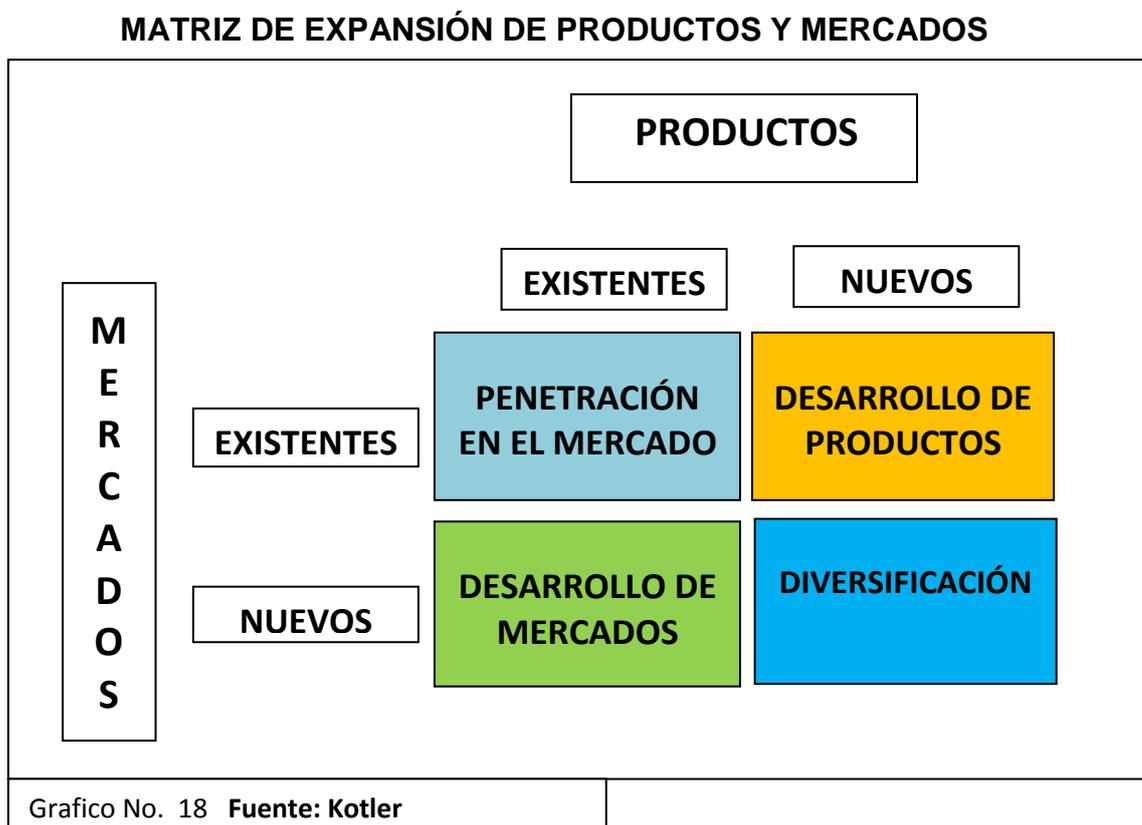
Con el siguiente árbol de objetivos se determinan objetivos específicos que nos permita desarrollar y cumplir el objetivo de la estrategia se considera que lo más importante que el departamento de ventas necesita es, una buena organización, mejorar y fortalecer los conocimientos de los vendedores, técnicas de ventas y crear valor agregado que perciban los clientes.



Estos son los problemas que se ha propuesto como objetivos dentro de cada área de Saludsa, donde se identifican las más importantes para la toma de decisiones y planteo de una solución que genere resultados positivos.

3.3 Análisis de la Matriz de Expansión de Producto y Mercados

La matriz de expansión de productos y mercados es una herramienta de planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercados, desarrollo de productos o diversificación (Kotler, 2001, 531)



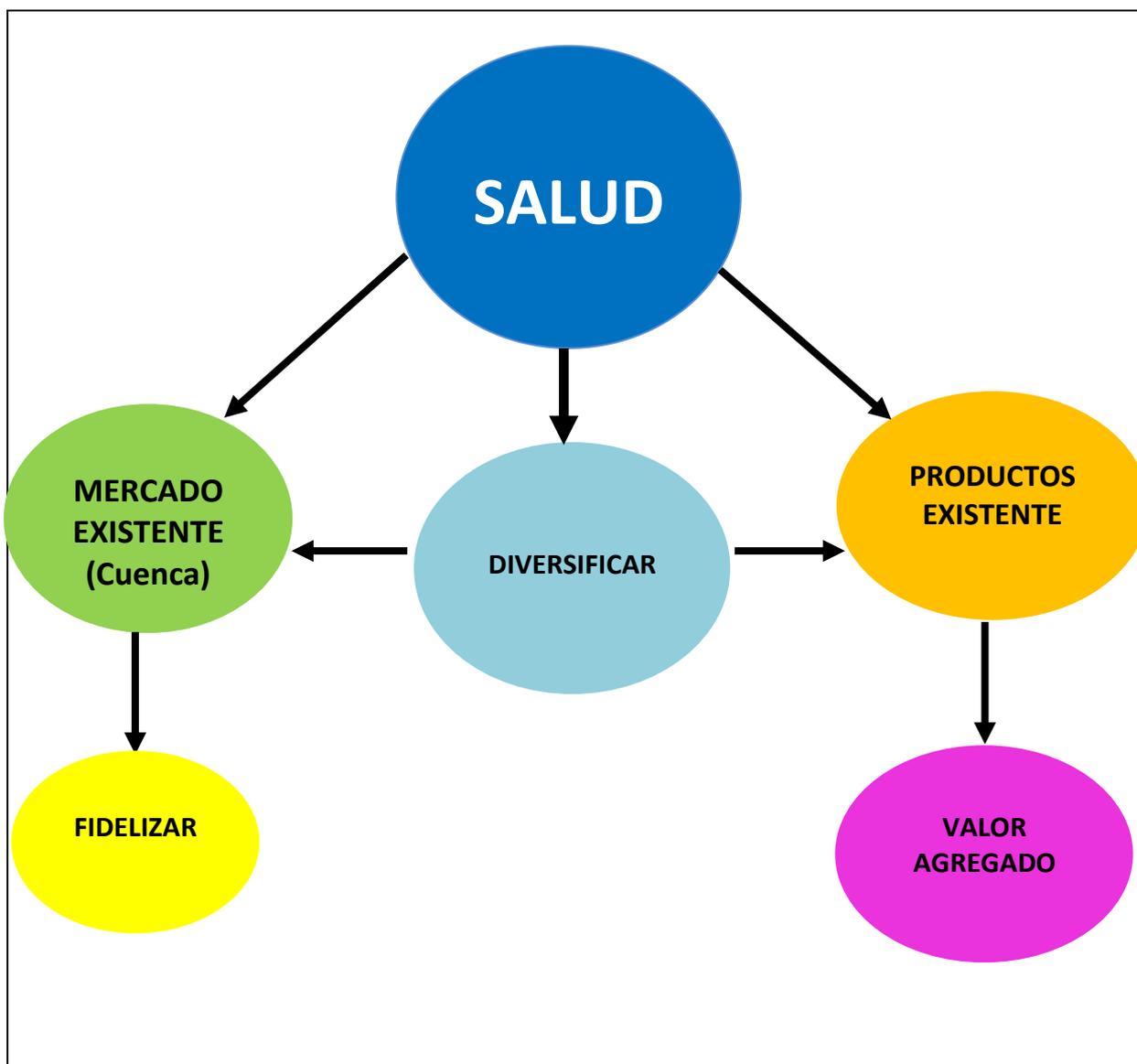


Grafico No. 19 **FUENTE: Elaboración**

Mercado Existente: Saludsa tiene una cartera actual de clientes en contratos individuales de 2848 usuarios.

Productos Existentes: Saludsa tiene variedad de planes (15 productos) de libre elección, creados para atención de familias e individuos con diversas posibilidades de pago, en la ciudad de Cuenca se comercializan solo siete productos de acuerdo a la demanda constante de estos planes.

**PRODUCTOS INDIVIDUALES DE SALUDSA
PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN LA CIUDAD DE CUENCA**

PLAN PROVINCIA \$19,000 DED X ENFER. \$30

EDAD	COTIZACION T. MASCULINO	COTIZACION T. FEMENINO	DEPEND. SIN MATERNIDAD
0-23 meses	5.53	53.53	
2-17 años	12.85	12.85	
18-23 años	25.39	50.47	25.39
24-31 años	25.39	50.47	
32-49 años	37.93	44.05	
50- 60 años	50.47	52.00	
61-64 años	86.57	68.83	

PRACTICO 3A 12,000 DED. ANUAL \$90

EDAD	COTIZACION T. MASCULINO	COTIZACION T. FEMENINO	DEPEND. SIN MATERNIDAD
0-23 meses	50,82	50,82	
2-17 años	12,2	12,2	
18-23 años	24,1	47,92	24,1
24-31 años	24,1	47,92	
32-49 años	36,01	41,82	
50- 60 años	47,92	49,37	
61-64 años	82,18	65,34	

PRACTICO 3B \$18,500

EDAD	COTIZACION T. MASCULINO	COTIZACION T. FEMENINO	DEPEND. SIN MATERNIDAD
0-23 meses	84,68	84,68	
2-17 años	20,32	20,32	
18-23 años	40,16	79,84	40,16
24-31 años	40,16	79,84	
32-49 años	60,00	69,68	
50- 60 años	79,84	82,26	
61-64 años	136,94	108,88	

ONCOCARE PREMIUM ILIMITADO INDIVIDUAL (CLIENTES EN GENERAL)

EDAD	FUMADOR	NO FUMADOR
0-24 AÑOS	9,91	9,30
25-50 AÑOS	23,40	21,60

IDEAL 4A \$14,000 DED. ANUAL \$100

EDAD	COTIZACION T. MASCULINO	COTIZACION T. FEMENINO	DEPEND. SIN MATERNIDAD
0-23 meses	75.83	75.83	
2-17 años	18,20	18,20	
18-23 años	35,96	83,10	35,96
24-31 años	35,96	83,10	
32-49 años	53,73	62,40	
50- 60 años	71,49	73,66	
61-64 años	122,62	97,49	

IDEAL 4B \$26,000

EDAD	COTIZACION T. MASCULINO	COTIZACION T. FEMENINO	DEPEND. SIN MATERNIDAD
0-23 meses	105,30	105,30	
2-17 años	25,27	25,27	
18-23 años	49,94	99,28	49,94
24-31 años	49,94	99,28	
32-49 años	74,61	86,64	
50- 60 años	99,28	102,29	
61-64 años	170,28	135,38	

RESPALDO TOTAL A DED. X ENF. \$10,000

EDAD	COTIZACION T. MASCULINO	COTIZACION T. FEMENINO	DEPEND. SIN MATERNIDAD
0-23 meses	3,25	3,25	
2-17 años	8,26	8,26	
18-23 años	12,31	12,31	12,31
24-31 años	12,31	12,31	
32-49 años	14,32	14,32	
50- 60 años	12,40	27,40	
61-64 años	58,23	58,23	

Cuadro No. 8 **FUENTE: Elaboración Propia**

Diversificación: De acuerdo a la Matriz de expansión de productos y mercado lo que se pretende realizar con el mercado existente y el producto existente es proponer una diversidad en otras palabras variar lo que se viene haciendo y dar un cambio fresco y que de resultados positivos.

- En el mercado existente se propone fidelizar al cliente de que manera; creando una estrategia de fidelización del cliente, Mantenimiento de Cliente y hacerle sentir importante.
- Con relación al producto existente se propone crear un valor agregado, creado estrategias de Post venta y de servicio al cliente.

3.4 FORMULACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Con el fin de fortalecer y mejorar el departamento de ventas y el servicio que se ofrece “se propone un cambio de estrategia que implica capacitación al personal de ventas, servicio al cliente, servicio post venta, y mantenimiento del cliente.

En esta empresa la motivación es el complemento esencial del conocimiento, ya que tener un desarrollo profesional contribuye a que todos se sientan parte de una meta en común. Las ventas son el resultado cuantitativo de un esfuerzo conjunto entre todas las áreas de la empresa, para lograr que la propuesta de valor sea aceptada por el cliente. Una buena estrategia con un equipo de fuerza de ventas comprometido, son las herramientas claves para ejecutar un plan de acción efectivo y rentable.

3.4.1 DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA

DIVERSIFICACIÓN EN MERCADOS EXISTENTES:

Mantenimiento del cliente:

- Elaborar una lista de los Clientes con información necesaria para hacer llegar obsequios y/o presenten en días importantes como: Cumpleaños, aniversarios, santos, etc.

La información que se realizará en una base de datos son:

- ✓ Nombres y Apellidos del Titular y dependientes
- ✓ Fecha de Nacimiento del titular y dependientes
- ✓ Dirección de Domicilio
- ✓ Dirección de Trabajo titular y conyugue
- ✓ Teléfono Móvil titular y dependientes
- ✓ Correo Electrónico
- ✓ Fecha de ingreso al Seguro

DIVERSIFICACION EN PRODUCTOS EXISTENTES

Servicio Post Venta

- Utilizar contactos y medios tecnológicos para ofrecer promociones en el ciberespacio

DIVERSIFICACION DEPARTAMENTAL

Incremento De Ventas

- Incrementar las ventas de la empresa en un 12% a fin de disminuir la inversión en el proyecto.

Capacitación de la fuerza de ventas

- Gestionar capacitación al personal de ventas con el fin de mejorar la calidad en el servicio.

3.4.2 PLANES DE ACCIÓN:

El plan de acción contiene el detalle del cómo se van a cumplir las estrategias para alcanzar los objetivos de cada propuesta. Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos en un plazo determinado.

Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno debe tener una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el planestratégico.⁴

⁴ <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

PLAN DE ACCIÓN # 1								
OBJETIVO OFENSIVO		Fomentar y enamora al cliente creando confianza y seguridad en los servicios dados por la empresa.						
ESTRATEGIA OFENSIVA		MANTENIMIENTO DEL CLIENTE: Elaborar una lista de los Clientes con información necesaria para distribuir obsequios de cumpleaños.						
INDICADOR DE EXITO GLOBAL		CLIENTE SATISFECHO CON EL SERVICIO						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO	RESULTADOS	INDICADORES
		HUMANO	TECNOLOGICO	FINANCIERO	MATERIAL			
Establecer la base de datos de todos los clientes con la información indicada.	Departamento de Sistemas	X	X			2 Semana	Base de datos actualizada	Satisfacción del cliente
Identificar fechas de cumpleaños de clientes en los tres primeros meses	Gerencia y Jefe de ventas	X		X	X	1 Semana	Definir cantidad de obsequios	(gasto administrativo establecida /gasto administrativo existentes)*100
Identificar obsequios a ofrecer a los clientes	Gerencia y Jefe de ventas	X		X	X	2 Semanas	Definir costo de obsequios	(gasto administrativo establecida /gasto administrativo existentes)*100
Coordinar con Courier en la entrega de obsequios en la fecha identificada	Jefe de venta	X		X	X	3 Semanas	Entrega del obsequio a cliente	Satisfacción del cliente y compromiso con la empresa
Verificación de correspondencia	Jefe de venta	X			X	3 Semanas	Entrega realizada	Cumplimiento de entrega

Elaborado por: María José Cabrera

Cuadro No. 9

PLAN DE ACCIÓN # 2								
OBJETIVO DEFENSIVO		Implementar métodos publicitarios y de promoción a fin de crear un valor agregado del producto						
ESTRATEGIA DEFENSIVA		Utilizar contactos y medios tecnológicos para ofrecer promociones en el ciberespacio y teléfonos inteligentes						
INDICADOR DE EXITO GLOBAL		SERVICIO POST VENTA						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO	RESULTADOS	INDICADORES
		HUMANO	TECNOLOGICO	FINANCIERO	MATERIAL			
Determinar los medios de comunicación mas factibles	Sistemas Gerencia	X	X	X	X	1 Semana	Tener canales de comunicación necesarios	Calidad de la información
Determinar los servicios, beneficios e información que puedan ser distribuidos en los canales seleccionados	Gerencia Jefe de ventas	X			X	3 Semanas	Selección de la mejor información	Satisfacción del Cliente
Contratación del servicio para envío de información a móviles y correo electrónico	Gerencias Empresatelefónica - Internet	X	X	X		2 Semana	Firma de Convenios	(gasto administrativo establecida /gasto administrativo existentes)*100
Identificación de clientes que poseen teléfonos inteligentes y dirección de con correo electrónico	Sistemas Gerencia	X	X			2 Semanas	Tener identificados a las personas a recibir el servicio	Satisfacción del Cliente
Elaboración de diseños de la información establecida par enviar por los medios	Gerencia Jefe de ventas Empresa de publicidad	X	X	X	X	2 semanas	Tener diseñada la información que se enviara a clientes	(gasto administrativo establecida /gasto administrativo existentes)*100
Determinar el día para aplicar el servicio propuesto	Gerencia Jefe de ventas	X				1 Semana	Informar al cliente lo que Salud propone.	Satisfacción del Cliente
Comenzar con la entrega de los servicios en el ciberespacio	Sistemas gerencia y empresa contratada	X	X	X	X	indeterminado	Ofrecer un valor agregado a través del servicio de post venta	Satisfacción del Cliente

Elaborado por: María José Cabrera

Cuadro No. 10

PLAN DE ACCIÓN # 3								
OBJETIVO DEFENSIVO		Mejora el servicio al cliente y aprovechar nuevos mercados y crecimiento económico a fin de incrementar el nivel de ventas						
ESTRATEGIA DEFENSIVA		Incrementar las ventas un 12% anual						
INDICADOR DE EXITO GLOBAL		SATISFACCION CLIENTE EXTERNO						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO	RESULTADOS	INDICADORES
		HUMANO	TECNOLOGICO	FINANCIERO	MATERIAL			
Establecer nuevas base de datos de futuros clientes	Jefe de Ventas	X	X			Mensual	Base de datos actualizado	Satisfacción cliente interno
Establecer nuevos segmentos de mercado de acuerdo a los análisis externos realizados	Jefe de Ventas	X	X			Mensual	Identificar nuevos segmentos	Satisfacción cliente interno
Entregar Material POP necesario al vendedor para entregar en visitas	Gerencia jefe de ventas	X	X	X	X	Indefinido	Clientes Nuevos e informados	Nueva venta
Generar descuentos del 10% en atenciones en el PMF	Gerencia y PMF	X		X	X	Indefinido	Comprometer al cierre de la venta	satisfacción cliente interno y externo
Crear tarjeta de fidelización donde el cliente acumule puntos por referir a cinco personas	Gerencia jefe de ventas	X	X	X	X	Indefinido	Tener posibles clientes	satisfacción del Cliente
Diseñar, imprimir y distribuir tarjeta	Gerencia empresa de publicidad	X	X	X	X	Indefinido	Ofrecer promociones al cliente y nuevos beneficios	Satisfacción del Cliente

Elaborado por: María José Cabrera

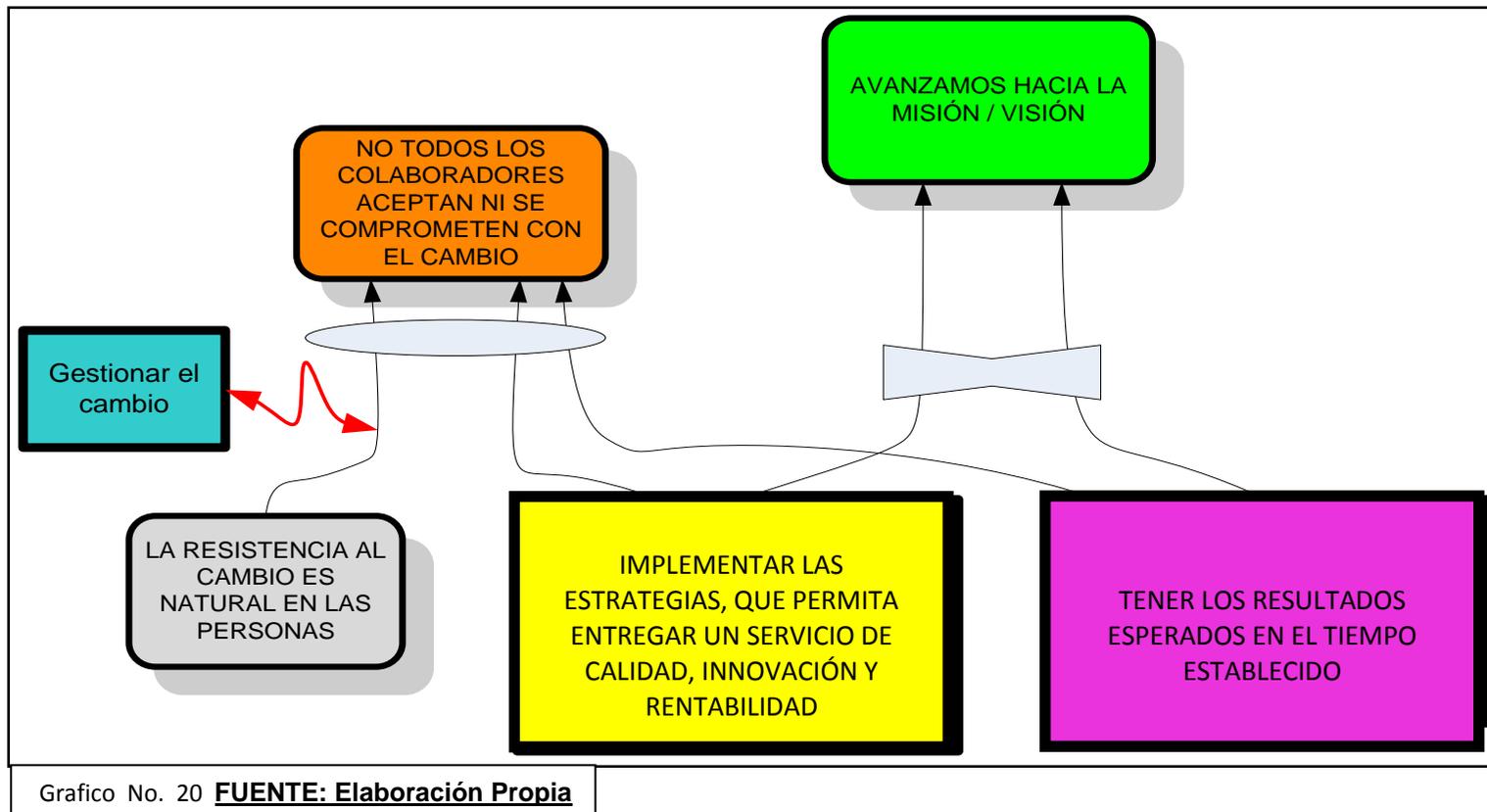
Cuadro No. 11

PLAN DE ACCIÓN # 4								
OBJETIVO OFENSIVO		Tener una fuerza de ventas capacitado y competitiva						
ESTRATEGIA OFENSIVA		Gestionar capacitación al personal de ventas con el fin de mejorar la calidad en el servicio						
INDICADOR DE EXITO GLOBAL		CALIDAD EN EL SERVICIO						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS				TIEMPO	RESULTADOS	INDICADORES
		HUMANO	TECNOLOGICO	FINANCIERO	MATERIAL			
Determinar el perfil de la persona a realizar capacitación	Gerencia	X			X	1 Semana	Perfil del puesto	Desempeño y logros obtenidos
Entrevistar a expertos para realizar la capacitación	Gerencia y jefe de ventas	X	X		X	1 Semanas	Adaptación y desarrollo de aptitudes y talento	Satisfacción del cliente interno
Analizar temas propuestos por el experto	Gerencia y jefe de ventas	X	X		X	1 Semana	Selección de una propuesta	Total propuestas analizadas
Contratación del experto	Gerencia	X		X		1 Semanas	Aceptación del contrato	Cumplimiento del contrato
Capacitación al personal de ventas	Capacitador	X	X		X	mensual	Personal Capacitado	Fuerza de ventas capacitadas
Evaluación de nuevos conocimientos adquiridos	Jefe de Ventas y Capacitador	X	X		X	mensual	Determinar conocimiento y aprendizaje de los capacitados	Reducción de tiempos muertos dentro del proceso

Elaborado por: María José Cabrera

Cuadro No. 12

3.4.3 Grafico del direccionamiento de la estrategia.



3.5 ORGANIZACIÓN Y RESPONSABLES DEL PROYECTO.

Con relación a la organización y personal se asignara responsables, lo que permitirá que la propuesta se cumpla, dentro de los responsable se menciona a Salud Quito puesto que siendo la matriz se necesitara la ayuda de gerencias y jefaturas que se relación con este proyecto.

DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Director del Proyecto	Juana Crespo
Nombre del Proyecto	Gerente – Sucursal Cuenca
Patrocinador(es) del Proyecto	QUIEN TU ERES DEJA HUELLAS
	Juan Sevilla

Roles: Director/Gerencia de Proyecto, Coordinador, Líder Técnico, Miembros de alto nivel

Se designa como Director del Proyecto a:

Nombre:	Juana Crespo Dueñas	
Cargo:	Gerente – Sucursal Cuenca	
Empresa:	Saludsa	
Nombre	Cargo	Rol Esperado
Eduardo Alavarado	Director de Ventas	Coordinador del Proyecto
Pablo Rodríguez	Jefe Operacional	Miembro de equipo
María José Cabrera	Consultor externo	Miembro de equipo
Liliana Cepeda	Gerente de Calidad	Miembro de equipo
Tamara Rivera	Sub-Gerente De Producto Empresarial	Miembro de equipo
José Luis Jouvín	Jefe de Convenios	Miembro de equipo

Gerentes Funcionales

Gerente De Tecnología Y Sistemas De Información, Gerencia Nacional De Mercadeo Y Ventas, Gerente de Mercadeo, Gerente Técnico, Gerente de Recursos Humanos, Gerencia General Latinomedical, Gerente Comercial Latinomedical.

Otros Participantes en el Proyecto

Gerente De Proyectos Tecnología De Negocios, Coordinador de Proyectos.

Cuadro No. 13

FUENTE: Elaboración Propia

CAPITULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 Introducción

Para conocer si el proyecto tiene factibilidad es necesario tener un respaldo financiero que garantice la ejecución, de esta manera se puede asegurar la inversión que se realice ya sea a corto o a largo plazo.

Para Saludsa es importante avalar este proyecto ya que la falta de ingreso de asegurados, la contratación e ingreso de nuevos contratos en los últimos dos años se ha considerado como disminución de productividad en la ciudad de Cuenca, motivo por el cual los presupuestos mensuales y anuales no se han cumplido en el área comercial.

4.2 Inversión

La inversión que se realizara en el presente proyecto permitirá conocer la rentabilidad económica financiera y social, de manera que nos ayudara a resolver la necesidad que tiene la empresa en forma eficiente segura y rentable, asignado los recursos económicos que se cuenta.

Al iniciar la planificación estratégica de la empresa es importante evaluar los recursos con los que cuenta la empresa actualmente y los que necesitara en la implementación del proyecto, de esta manera cuantificar la inversión con el fin de requerir o no financiamiento externo y en el caso de necesitarlo buscar alternativas al menor costo posible.

Existen varios tipos de inversión como: Inversión a corto, mediano y a largo plazo; en este proyecto hablaremos directamente en la inversión a mediano y largo plazo.

Las inversiones que se realizarán esta basados de acuerdo a lo que se necesite desarrollar en cada una de las estrategias planteadas, las inversiones están hechas para todo el año.

4.2.1 PRESUPUESTO DE INVERSION

INVERSIONES		
CANTIDAD	PARA EMPEZAR EL PROYECTO	VALOR
4300	OBSEQUIOS	\$ 3.830,00
2.000	Tarjetas de Cumpleaños	800,00
1.100	Vasos	950,00
800	Gorros	900,00
500	Esferos	280,00
500	Camisetas	900,00
—	Servicio de Courier - Servientrega	\$ 3.500,00
	TEGNOLOGIA	\$ 3.275,00
—	Servicio de Internet- envío de correo electrónico	1.500,00
3000	Servicio de envío de mensajes teléfonos	1.100,00
15	Plan telefonía celular	675,00
	PUBLICIDAD - DISEÑO	\$ 2.350,00
	MATERIAL POP	
1200	Folletos informativos del producto	850,00
1200	Folletos informativos de principales promociones	850,00
—	Diseños informativos y promocionales cyberspacios	650,00
—	TARJETAS PARA CLIENTES	\$ 2.100,00
3000	Diseño e impresión de tarjetas	2.100,00
15	CAPACITACION DE PERSONAL	\$ 1.860,00
1	Contratación del Experto	1.500,00
15	Hojas, esferos, material de apoyo	360,00
	TOTAL INVERSIONES	16.915,00

Cuadro No. 14 FUENTE: Elaboración Propia

Para observar de otra manera el gráfico que se indica a continuación permitirá identificar los rubros en porcentajes que tienen mayor peso financiero en las inversiones, así determinaremos si es preciso gestionar una inversión que cubra el presupuesto del proyecto.

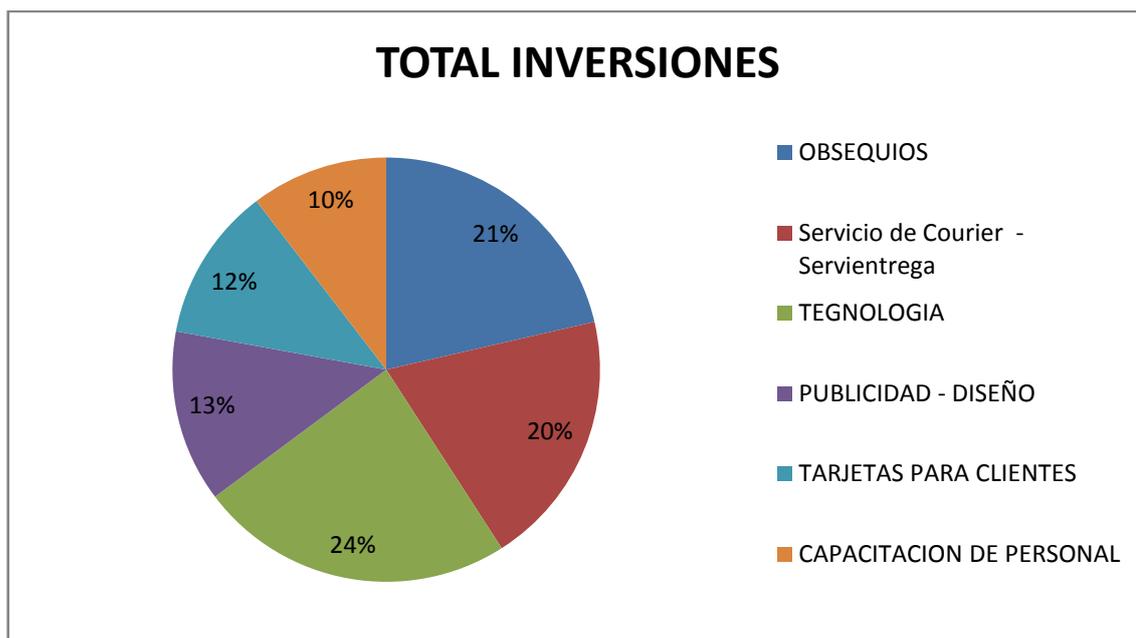


Grafico No. 21 FUENTE: Elaboración Propia

Como se observa el 24% corresponde a tecnología, el 21% corresponde a los obsequios, y 20% a servicio de entrega.

4.2.2 INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

ACTIVOS FIJOS	8.200,00	26%
Equipos tecnológicos	2.200,00	
Equipos de Computación	3.500,00	
Muebles y Enseres	2.500,00	
ACTIVOS DIFERIDOS	6.100,00	20%
Gastos de Preoperación	2.400,00	
Gastos de Mercadotecnia	1.100,00	
Papelería y útiles de oficina	800,00	
Propaganda y Publicidad	1.800,00	
CAPITAL DE OPERACION	16.915,00	54%
Gastos	16.915,00	
INVERSION TOTAL	31.215,00	100%

Cuadro No. 15 FUENTE: Elaboración Propia

4.3 Gastos

El gasto es una salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio para el funcionamiento o gestión del negocio el mismo que no es recuperable.

GASTOS DE SALUDSA

En el siguiente cuadro se muestran los gastos que deberá realizar la empresa para poner en marcha el proyecto y lograr que la estrategia planteada de resultados positivos con la inversión que se pretende realizar.

GASTO		
CANTIDAD	DESCRIPCION	GASTO TOTAL
4300	OBSEQUIOS	\$ 3.830,00
—	Servicio de Courier - Servientrega	\$ 3.500,00
	TEGNOLOGIA	\$ 3.275,00
	PUBLICIDAD - DISEÑO	\$ 2.350,00
—	TARJETAS PARA CLIENTES	\$ 2.100,00
15	CAPACITACION DE PERSONAL	\$ 1.860,00
	TOTAL GASTO	16.915,00

Cuadro No. 16 FUENTE: Elaboración Propia

4.4 Presupuesto

“Un presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática; de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un periodo determinado” (Cristóbal del Río)⁵

“Un presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control” (Glenn Welsch)⁶

⁵<http://www.slideshare.net/luferoal/conceptos-generales-sobre-presupuesto>

⁶<http://www.slideshare.net/luferoal/conceptos-generales-sobre-presupuesto>

Importancia: La existencia del presupuesto tiende a convertirse en un fin y no en un medio que facilite la gestión administrativa.

Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

4.5 Costo

Concepto: Costo es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo. Los objetivos son de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal, comprar materiales, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, etc.⁷

Costes fijos:son aquellos que se mantienen independientes de las ventas con un importe cuantificable con relativa facilidad.

Costes variables:son todos los relacionados con los productos que manipulamos o vendemos.⁸

Los costos constituyen un ente muy importante, ya que son una herramienta de la gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas, en cuanto se refiere a la toma de decisiones. Los costos son empleados en las tomas de decisiones en especial para: la inversión del capital y de selección de posibles inversiones, lo cual implica conocer las alternativas de producción, pronóstico de mercado y determinar los precios de los productos para la toma de decisiones y financiamiento.

⁷<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/offline/Empresarios/costos.htm#Conceptocosto>

⁸<http://www.pymesyautonomos.com/consejos-practicos/costes-fijos-y-costes-variables-en-empresas-de-servicios>

COSTO		
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR
4300	OBSEQUIOS	\$ 3.830,00
2.000	Tarjetas de Cumpleaños	800,00
1.100	Vasos	950,00
800	Gorros	900,00
500	Esferos	280,00
500	Camisetas	900,00
—	Servicio de Courier - Servientrega	\$ 3.500,00
	TEGNOLOGIA	\$ 3.275,00
—	Servicio de Internet- envio de correo electronico	1.500,00
3000	Servicio de envio de mensajes telefonos	1.100,00
15	Plan telefonía celular	675,00
	PUBLICIDAD - DISEÑO	\$ 2.350,00
	MATERIAL POP	
1200	Folletos informativos del producto	850,00
1200	Folletos informativos de principales promociones	850,00
—	Diseños informativos y promocionales cyberespacios	650,00
—	TARJETAS PARA CLIENTES	\$ 2.100,00
3000	Diseño e impresión de tarjetas	2.100,00
15	CAPACITACION DE PERSONAL	\$ 1.860,00
1	Contratacion del Experto	1.500,00
15	Hojas, esferos, material de apoyo	360,00
	TOTAL COSTO	16.915,00

Cuadro No. 17 **FUENTE: Elaboración Propia**

4.6 Presupuesto de Ventas

Para el presupuesto de ventas lo realice de manera trimestral, con esto pretendo analizar si el proyecto tendrá factibilidad y si al final del año tendremos el incremento del 12% de las ventas anual sin incremento de ventas ya que no es nuestra área ni tema de análisis.

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012

Incremento Ventas ANUAL	12%
Incremento ANUAL	2,50%
Incremento Precios	0%

	2013	2014	2015	2016	TOTAL
PLAN PROVINCIA \$19,000					
Numero de Usuarios Totales	2.580	2.710,00	2.800,00	3.100,00	11.190
24-31 años	25,39	25,39	25,39	25,39	
Numero de Usuarios	1.390	1.450	1.500	1.600	
Total Vendido	35.292,10	36.815,50	38.085,00	40.624,00	
32 - 49 años	37,93	37,93	37,93	37,93	
Numero de Usuarios	1.190	1.260	1.300	1.500	
Total Vendido	45.136,70	47.791,80	49.309,00	56.895,00	
TOTAL CONTRATOS VENDIDOS	80.428,80	84.607,30	87.394,00	97.519,00	349.949,10
PRACTICO 3A 12,000 DED. ANUAL \$90					
Numero de Usuarios Totales	2.345	2.371	2.794	2.814	10.323
24-31 años	24,10	24,10	24,10	24,10	
Numero de Usuarios	1.025	1.300	1.200	1.450	
Total Vendido	24.702,50	31.330,00	28.920,00	34.945,00	
32 - 49 años	36,01	36,01	36,01	36,01	
Numero de Usuarios	1.320	1.461	1.584	1.668	
Total Vendido	47.533,20	52.610,61	57.039,84	60.064,68	
TOTAL CONTRATOS VENDIDOS	72.235,70	83.940,61	85.959,84	95.009,68	337.145,83
PRACTICO 3B \$18,500					
Numero de Usuarios Totales	2.328	2.355	2.508	2.711	9.902
24-31 años	40,16	40,16	40,16	40,16	
Numero de Usuarios	1.068	1.177	1.254	1.356	
Total Vendido	42.890,88	47.282,38	50.356,30	54.441,68	
32 - 49 años	60,00	60,00	60,00	60,00	
Numero de Usuarios	1.260	1.301	1.426	1.552	
Total Vendido	75.600,00	78.060,00	85.560,00	93.120,00	
TOTAL CONTRATOS VENDIDOS	118.490,88	125.342,38	135.916,30	147.561,68	527.311,24
IDEAL 4A \$14,000 DED. ANUAL \$100					
Numero de Usuarios Totales	2.743	2.780	2.920	2.956	11.399
24-31 años	35,96	35,96	35,96	35,96	
Numero de Usuarios	1.478	1.390	1.460	1.478	
Total Vendido	53.148,88	49.983,50	52.496,64	53.152,85	
32 - 49 años	53,73	53,73	53,73	53,73	
Numero de Usuarios	1.265	1.495	1.460	546	
Total Vendido	67.968,45	80.326,35	78.438,40	29.336,58	
TOTAL CONTRATOS VENDIDOS	121.117,33	130.309,85	130.935,04	82.489,43	464.851,65
IDEAL 4B \$26,000					
Numero de Usuarios Totales	2.512	2.840	3.050	3.178	11.580
24-31 años	49,94	49,94	49,94	49,94	
Numero de Usuarios	1.180	1.390	1.595	1.600	
Total Vendido	58.929,20	69.416,60	79.654,30	79.904,00	
32 - 49 años	74,61	74,61	74,61	74,61	
Numero de Usuarios	1.332	1.450	1.455	1.578	

Total Vendido	99.380,52	108.184,50	108.557,55	117.734,58	
TOTAL CONTRATOS VENDIDOS	158.309,72	177.601,10	188.211,85	197.638,58	721.761,25
RESPALDO TOTAL A DED. X ENF. \$10,000					
Numero de Usuarios Totales	2.901	2.935	2.962	3.089	11.887
24-31 años	12,31	12,31	12,31	12,31	
Numero de Usuarios	1.435	1.465	1.480	1.500	
Total Vendido	17.664,85	18.034,15	18.218,80	18.465,00	
32 - 49 años	14,32	14,32	14,32	14,32	
Numero de Usuarios	1.466	1.470	1.482	1.589	
Total Vendido	20.993,12	21.050,40	21.222,24	22.754,48	
TOTAL CONTRATOS VENDIDOS	38.657,97	39.084,55	39.441,04	41.219,48	158.403,04
ONCOCARE PREMIUM ILIMITADO INDIVIDUAL					
Numero de Usuarios Totales	1.250	1.281	1.313	1.346	5.191
25 - 50 años	25,34	25,34	25,34	25,34	
TOTAL CONTRATOS VENDIDOS	31.675,00	32.466,88	33.278,55	34.110,51	131.530,93
TOTAL PRES. DE VENTAS	620.915,40	673.352,66	701.136,61	695.548,37	2.690.953,04
TOTAL USUARIOS	16.659	17.272	18.346	19.195	71.471

Cuadro No. 18 FUENTE: Elaboración Propia

4.7 Presupuesto de Costos

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS					
	2013	2014	2015	2016	TOTAL
PLAN PROVINCIA \$19,000					
Usuarios Totales	2.580	2.710	2.800	3.100	
24-31 años	25,39	25,39	25,39	25,39	
Número de Usuarios	1.390	1.450	1.500	1.600	
%-Costo de ventas	92%	92%	92%	92%	
Costo de Ventas Unitario	23,39	23,39	23,39	23,39	
Subtotal costo de ventas	32.512,10	33.915,50	35.085,00	37.424,00	
32 - 49 años	37,93	37,93	37,93	37,93	
Número de Usuarios	1.190	1.260	1.300	1.500	
%-Costo de ventas	95%	95%	95%	95%	
Costo de Ventas Unitario	35,93	35,93	35,93	35,93	
Subtotal costo de ventas	42.756,70	45.271,80	46.709,00	53.895,00	
Total costo de ventas	75.268,80	79.187,30	81.794,00	91.319,00	327.569,10
PRACTICO 3A 12,000 DED. ANUAL \$90					
Usuarios Totales	2.345	2.371	2.794	2.814	
24-31 años	24,10	24,10	24,10	24,10	
Número de Usuarios	1.025	1.300	1.200	1.450	
%-Costo de ventas	92%	92%	92%	92%	
Costo de Ventas Unitario	22,1	22,1	22,1	22,1	
Subtotal costo de ventas	22.652,50	28.730,00	26.520,00	32.045,00	
32 - 49 años	36,01	36,01	36,01	36,01	
Número de Usuarios	1.320	1.461	1.584	1.668	
%-Costo de ventas	94%	94%	94%	94%	
Costo de Ventas Unitario	34,01	34,01	34,01	34,01	
Subtotal costo de ventas	44.893,20	49.688,61	53.871,84	56.728,68	
Total costo de ventas	67.545,70	78.418,61	80.391,84	88.773,68	315.129,83
PRACTICO 3B \$18,500					
Usuarios Totales	2.328	2.355	2.508	2.711	
24-31 años	40,16	40,16	40,16	40,16	
Número de Usuarios	1.068	1.177	1.254	1.356	
%-Costo de ventas	95%	95%	95%	95%	
Costo de Ventas Unitario	38,16	38,16	38,16	38,16	
Subtotal costo de ventas	40.754,88	44.927,68	47.848,51	51.730,44	
32 - 49 años	60,00	35,96	35,96	35,96	
Número de Usuarios	1.260	1.390	1.460	1.478	
%-Costo de ventas	97%	97%	97%	97%	
Costo de Ventas Unitario	58,00	34,76	34,76	34,76	
Subtotal costo de ventas	73.080,00	48.317,38	50.746,76	51.381,09	
Total costo de ventas	113.834,88	93.245,06	98.595,27	103.111,53	408.786,74

IDEAL 4A \$14,000 DED.	ANUAL \$100				
Usuarios Totales	2.743	2.780	2.920	2.956	
24-31 años	35,96	35,96	35,96	35,96	
Número de Usuarios	1.478	1.390	1.460	1.478	
%-Costo de ventas	94%	94%	94%	94%	
Costo de Ventas Unitario	33,96	33,96	33,96	33,96	
Subtotal costo de ventas	50.192,88	47.203,55	49.576,92	50.196,63	
32 - 49 años	53,73	53,73	53,73	53,73	
Número de Usuarios	1.265	1.495	1.460	546	
%-Costo de ventas	94%	94%	94%	94%	
Costo de Ventas Unitario	50,73	50,73	50,73	50,73	
Subtotal costo de ventas	64.173,45	75.841,35	74.058,81	27.698,58	
Total costo de ventas	114.366,33	123.044,90	123.635,73	77.895,21	438.942,17
IDEAL 4B \$26,000					
Usuarios Totales	2.512	2.840	3.050	3.178	
24-31 años	49,94	49,94	49,94	49,94	
Número de Usuarios	1.180	1.390	1.595	1.600	
%-Costo de ventas	92%	92%	92%	92%	
Costo de Ventas Unitario	45,94	45,94	45,94	45,94	
Subtotal costo de ventas	54.209,20	63.856,60	73.274,30	73.504,00	
32 - 49 años	74,61	74,61	74,61	74,61	
Número de Usuarios	1.332	1.450	1.455	1.578	
%-Costo de ventas	95%	95%	95%	95%	
Costo de Ventas Unitario	70,61	70,61	70,61	70,61	
Subtotal costo de ventas	94.052,52	102.384,50	102.737,55	111.422,58	
Total costo de ventas	148.261,72	166.241,10	176.011,85	184.926,58	675.441,25
RESPALDO TOTAL A DED. X ENF. \$10,000					
Usuarios Totales	2.901	2.935	2.962	3.089	
24-31 años	12,31	12,31	12,31	12,31	
Número de Usuarios	1.435	1.465	1.480	1.500	
%-Costo de ventas	84%	84%	84%	84%	
Costo de Ventas Unitario	10,31	10,31	10,31	10,31	
Subtotal costo de ventas	14.794,85	15.104,15	15.258,80	15.465,00	
32 - 49 años	14,32	14,32	14,32	14,32	
Número de Usuarios	1.466	1.470	1.482	1.589	
%-Costo de ventas	86%	86%	86%	86%	
Costo de Ventas Unitario	12,32	12,32	12,32	12,32	
Subtotal costo de ventas	18.061,12	18.110,40	18.258,24	19.576,48	
Total costo de ventas	32.855,97	33.214,55	33.517,04	35.041,48	134.629,04
ONCOCARE PREMIUM ILIMITADO INDIVIDUAL					
Usuarios Totales	1.250	1.281	1.313	1.346	
25 -50 años	25,34	25,34	25,34	25,34	
%-Costo de ventas	87%	87%	87%	87%	
Costo de Ventas Unitario	22,09	22,09	22,09	22,09	
Total costo de ventas	27.614,10	28.304,46	29.012,07	29.737,37	114.667,99
TOTAL PRES. COSTO DE VENTAS	579.747,50	601.655,98	622.957,80	610.804,85	2.415.166,13
TOTAL USUARIOS	16.659	17.272	18.346	19.195	71.471

Cuadro No. 19 FUENTE: Elaboración Propia

4.8 Presupuesto de Gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS

	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Remuneraciones variables	30.240,00	30.240,00	30.240,00	30.240,00	120.960,00
Remuneraciones fijas	23.040,00	23.040,00	23.040,00	23.040,00	92.160,00
Publicidad	3.936,00	3.936,00	3.936,00	3.936,00	15.744,00
Tarjetas de Identificación	132,00	132,00	132,00	132,00	528,00
Comunicaciones / telefonos	4.236,00	4.236,00	800,00	800,00	10.072,00
Correo / entrega de facturas	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	21.600,00
Gastos de Arriendo y adecuacion oficinas	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	48.000,00
Depreciaciones	13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00	53.616,00
TOTAL GASTOS	78.984,00	78.984,00	75.548,00	75.548,00	362.680,00

Cuadro No. 20 FUENTE: Elaboración Propia

4.9 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja nos va a permitir controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de fondos presupuestado (Flujo de Caja Presupuestado) por la ejecución del plan, con los fondos recibidos (Flujo de Caja Actual).

El flujo de efectivo actual revela un estado irregular así en el año 1 el flujo llego a un monto de \$25160,72 en el segundo año un monto de \$18.282,72 y finalmente en el año 4 un monto de \$ 9868,72.

SIN PROPUESTA

FLUJO DE CAJA SALUDSA AÑO 2012

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
SALDO INICIAL CAJA	38.855,00	30.505,72	31.026,72	33.876,72
INGRESOS	70.025,72	79.025,00	81.005,00	83.454,00
- <i>COSTOS</i>	45.725,00	48.125,00	48.897,00	52.546,00
PROVISION	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
- <i>IMPUESTOS</i>	8.225,00	8.278,00	8.450,00	8.700,00
- <i>PROYECTOS</i>	4.090,00	4.090,00	4.090,00	4.090,00
- <i>SUELDO Y COMISIONES</i>	18.564,00	18.750,00	18.564,00	18.564,00
- <i>GASTOS RECURRENTES</i>	22.660,00	20.670,00	19.600,00	20.150,00
SALDO NETO	24.616,72	24.617,72	27.430,72	28.280,72
- <i>INVERSIONES</i>	10.567,00	10.047,00	10.010,00	10.057,00
INTERESES	16.456,00	16.456,00	16.456,00	16.456,00
- <i>PRESTAMOS/FINANCIAMIENTO</i>	-	-	-	-
SALDO FINAL CAJA	30.505,72	31.026,72	33.876,72	34.679,72

Cuadro No. 21 FUENTE: Elaboración Propia

CON PROPUESTA

FLUJO DE CAJA
SALUDSA AÑO 2012

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO INICIAL CAJA	38.855,00	20.460,72	20.416,72	24.609,72
INGRESOS	72.025,72	83.025,00	89.105,00	95.134,00
- <i>COSTOS</i>	45.725,00	45.125,00	48.897,00	52.546,00
PROVISION	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
- <i>IMPUESTOS</i>	8.225,00	8.278,00	8.450,00	8.700,00
- <i>DIVIDENDO / UTILIDADES</i>				
- <i>PROYECTOS</i>	6.790,00	4.790,00	6.790,00	6.790,00
- <i>SUELDO Y COMISIONES</i>	18.564,00	18.750,00	18.564,00	18.564,00
- <i>GASTOS RECURRENTE</i>	22.660,00	19.670,00	19.100,00	18.150,00
SALDO NETO	23.916,72	21.872,72	22.720,72	29.993,72
- <i>INVERSIONES</i>	14.567,00	12.567,00	14.567,00	15.567,00
INTERESES	16.456,00	16.456,00	16.456,00	16.456,00
- <i>PRESTAMOS/FINANCIAMIENTO</i>	5.345,00	5.345,00	-	-
SALDO FINAL CAJA	20.460,72	20.416,72	24.609,72	30.882,72

Cuadro No. 22 **FUENTE: Elaboración Propia**

La inversión en el proyecto y la aplicación de las estrategias establecida generará en la empresa cambios financieros significativos que fomentarán el crecimiento continuo y efectivo de la misma así en el año uno se espera un flujo de \$19.460,72, en el año dos \$10.416,72, y finalmente en el año 4 un valor por \$17.382,72.

4.10 Estado de Resultado Proyectado

		2013	2014	2015	2016
VENTAS		620.915,40	673.352,66	701.136,61	695.548,37
PLAN PROVINCIA \$19,000		80.428,80	84.607,30	87.394,00	97.519,00
PRACTICO 3A 12,000 DED. ANUAL \$90		72.235,70	83.940,61	85.959,84	95.009,68
PRACTICO 3B \$18,500		118.490,88	125.342,38	135.916,30	147.561,68
IDEAL 4A \$14,000 DED. ANUAL \$100		121.117,33	130.309,85	130.935,04	82.489,43
IDEAL 4B \$26,000		158.309,72	177.601,10	188.211,85	197.638,58
RESPALDO TOTAL A DED. X ENF. \$10,000		38.657,97	39.084,55	39.441,04	41.219,48
ONCOCARE PREMIUM ILIMITADO INDIVIDUAL		31.675,00	32.466,88	33.278,55	34.110,51
COSTOS		-579.747,50	-601.655,98	-622.957,80	-610.804,85
PLAN PROVINCIA \$19,000		75.268,80	79.187,30	81.794,00	91.319,00
PRACTICO 3A 12,000 DED. ANUAL \$90		67.545,70	78.418,61	80.391,84	88.773,68
PRACTICO 3B \$18,500		113.834,88	93.245,06	98.595,27	103.111,53
IDEAL 4A \$14,000 DED. ANUAL \$100		114.366,33	123.044,90	123.635,73	77.895,21
IDEAL 4B \$26,000		148.261,72	166.241,10	176.011,85	184.926,58
RESPALDO TOTAL A DED. X ENF. \$10,000		32.855,97	33.214,55	33.517,04	35.041,48
ONCOCARE PREMIUM ILIMITADO INDIVIDUAL		27.614,10	28.304,46	29.012,07	29.737,37
UTILIDAD BRUTA		41.167,90	71.696,69	78.178,82	84.743,51
GASTOS OPERATIVOS		-66.984,00	-66.984,00	-63.548,00	-63.548,00
Remuneraciones variables		30.240,00	30.240,00	30.240,00	30.240,00
Remuneraciones fijas		23.040,00	23.040,00	23.040,00	23.040,00
Publicidad		3.936,00	3.936,00	3.936,00	3.936,00
Tarjetas de Identificación		132,00	132,00	132,00	132,00
Comunicaciones / teléfonos		4.236,00	4.236,00	800,00	800,00
Correo / entrega de facturas		5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Gastos de Arriendo y adecuación oficinas		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Depreciaciones		13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00
UTILIDAD OPERACIONAL		-25.816,10	4.712,69	14.630,82	21.195,51
GASTOS FINANCIEROS					
Gastos de Arriendo y adecuación oficinas		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMPT		-25.816,10	4.712,69	14.630,82	21.195,51
15% Participación Trabaja		-3.872,42	706,90	2.194,62	3.179,33
24% Impuesto a la Renta		-5.266,48	961,39	2.984,69	4.323,88
UTILIDAD NETA		-16.677,20	3.044,39	9.451,51	13.692,30
(+) Depreciaciones		13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00
(-) Amortización Deuda		3.722,07	4.277,93	0,00	0,00
Inversión Inicial	-31.215,00				
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-31.215,00	-6.995,27	12.170,46	22.855,51	27.096,30

EVALUACION DEL PROYECTO

TIR	17,45%
VAN	3.483,58

216%

Cuadro No. 23 FUENTE: Elaboración Propia

Analizando la información y los datos obtenidos sobre las ventas, costos y gastos; determinamos lo siguiente: la posible rentabilidad en el primer año sería negativa ya que la inversión que se realizara no estaba incluida en los presupuestos de las empresas por lo que invirtiendo en el año de aplicación del proyecto tendríamos una utilidad negativa de (-\$6995,27), si el proyecto genera factibilidad el siguiente año y los dos siguientes tendríamos una utilidad considerable y logrando cubrir la inversión realizada.

Con los datos obtenidos se realizó el cálculo del VAN (Valor actual neto) con el fin de tomar una decisión de aceptar o no el proyecto, si el VAN es igual o superior a cero el proyecto es aceptable.

**EVALUACION
DEL PROYECTO**

TIR	17,45%
VAN	3.483,58

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad).-Se denomina TIR a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

$TIR > i \Rightarrow$ realizar el proyecto

$TIR < i \Rightarrow$ no realizar el proyecto

$TIR = i \Rightarrow$ el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ▶ Los análisis realizados permitió determinar los problemas más relevantes que tenía el departamento de ventas, y direccionarnos para el desarrollo de las estrategias comerciales, las que generaran un cambio dando resultados positivos para la empresa.

- ▶ Los esquemas propuestos permitirá a SALUDSA crear una diversificación en el mercado y con la competencia, considero que al poner en marcha el plan de acción los resultados se notaran en poco tiempo, el cliente es la fuente de ingreso y la fuerza de ventas el encargado de mantener y lograr la fidelización para lograr mayores ingresos.

- ▶ La asignación de responsabilidades e identificación de involucrados permitirán tener un mejor control al momento de aplicar la propuesta, de esta manera la evaluación será más efectiva y si existiera problemas se determinaría el punto de revisión.

- ▶ El análisis financiero permite demostrar las estrategias en cifras que permitan la administración, conocer cuál será la situación económica y financiera del negocio, para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, para la inversión del proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez demostrado la factibilidad de la propuesta la recomendación que daría a Saludsa Cuenca, es analizar y permitir que las estrategias desarrolladas en este trabajo se pongan en marcha considero que se lograría un valor agregado al servicio en general, teniendo presente los siguientes puntos:

- ▶ Analizar el mercado para no perder a los clientes por el constante crecimiento de la población económicamente activa.
- ▶ Aplicar las estrategias comerciales de diversificación, para crear valor agregado en el producto que vende SALUDSA y lograr una ventaja competitiva con la actual competencia.
- ▶ Mantener al personal preparado y comprometido con la empresa, mediante la capacitación mensual como se propone y que el capacitador diserté temas actuales y necesarios para la fuerza de ventas.
- ▶ Implementar un mecanismo de control y evaluación para el cumplimiento y seguimiento de los objetivos departamentales y presupuesto asignado a cada vendedor.
- ▶ Se debe establecer un sistema de compensación y reconocimiento a los vendedores. Este sistema es indispensable para el alcance de los objetivos establecidos por la empresa y crear motivación y compromiso con la empresa.
- ▶ Que la selección de la fuerza de ventas sea más eficiente, ya que considero que los vendedores deben ser: personas dinámicas, extrovertidas, jóvenes y con aptitud positiva frente a las diferentes situaciones que se presente en el entorno.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- ☒ LOVELOCK, Christopher, WIRTZ Jochen, 2009, Marketing de Servicios, Pearson Educación, México.
- ☒ LÓPEZ, Armando Franco, 2004, Administración de la Empresa Restaurante, Trillas S.A., México.
- ☒ LOVELOCK, Christopher, REYNOSO, Javier, D'ANDREA, Guillermo, HUETE, Luis, 2004, Administración de Servicios, Pearson Educación, México.
- ☒ NEWSTROM, John W., 2007, Dirección, Gestión para lograr Resultados, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México.
- ☒ SWEENEY, H.W. Allen, RACHLIN Robert, 1981, Manual de Presupuestos, New York.
- ☒ SAPAG, Chain, Nassir, 2007, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, 2007, Printed in México, México.
- ☒ FISHER, Lura, ESPEJO, Jorge, 2004, Mercadotecnia, McGraw-Hill Interamericana de Mexico S.A., México.
- ☒ HIEBING, Roman COOPER, Scoot, 2001, Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México.
- ☒ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, 2001, Marketing, Pearson Educación, México
- ☒ ESCALANTE, Juan Carlos; *Guía de Planificación Estratégica*, Universidad Central del Ecuador; pp. 64,65.
- ☒ RODRIGUEZ, Mauro, RAMIREZ-BUENDÍA, Patricia, 1990, Administración de la Capacitación, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México.
- ☒ HOROVITZ, Jacques, JURGENS, Michele, 1993, La satisfacción total del Cliente, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México.

Documentos

CORPORACION SALUDSA, Manual de Calidad, MC-SGC-01, 05/16/2001, Quito.

OSSORIO ALFREDO, Planeamiento Estratégico, Cuarta Edición, Noviembre 2002.

WEB

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/offline/Empresarios/costos.htm#Concepto costo](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/offline/Empresarios/costos.htm#Concepto%20costo)

<http://www.pymesyautonomos.com/consejos-practicos/costes-fijos-y-costes-variables-en-empresas-de-servicios>

<http://www.slideshare.net/luferoal/conceptos-generales-sobre-presupuesto>.