



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR

TEMA: MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA
EMPRESA CONFIAMED S.A EN EL CANTÓN QUITO

AUTOR: PROAÑO GARCÉS RAMIRO ALEXIS

DIRECTORA: ING. BAQUERO GRACIELA

SANGOLQUÍ

2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CONFIAMED S.A EN EL CANTÓN QUITO**” realizado por el señor **PROAÑO GARCÉS RAMIRO ALEXIS**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **PROAÑO GARCÉS RAMIRO ALEXIS** para que lo sustente públicamente

Sangolquí, 21 de septiembre 2016

**ING. GRACIELA BAQUERO
DIRECTORA**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **PROAÑO GARCÉS RAMIRO ALEXIS**, con cédula de identidad N°1713379616, declaro que este trabajo de titulación "**MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CONFIAMED S.A EN EL CANTÓN QUITO**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 21 de septiembre 2016



PROAÑO GARCÉS RAMIRO ALEXIS
C.C. 1713379616



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, ***PROAÑO GARCÉS RAMIRO ALEXIS***, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “***MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CONFIAMED S.A. EN EL CANTÓN QUITO***” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 21 de septiembre 2016

PROAÑO GARCÉS RAMIRO ALEXIS
C.C. 1713379616

DEDICATORIA

El esfuerzo realizado durante el desarrollo del presente trabajo quiero dedicarlo de manera especial a mi querida madre, Raquel Garcés quien ha estado apoyándome incondicionalmente todo el tiempo y ha sido una persona que ha sabido brindarme su paciencia y ánimo para seguir adelante y alcanzar esta meta.

De igual manera lo dedico a mi padre, Ramiro, que ha sido un pilar y ha sabido brindarme el apoyo necesario para culminar mis estudios, a mis hermanas. Stefany y Catalina que han sabido darme una mano cuando la he necesitado y que me han brindado una guía en estos años de estudios universitarios, y de igual manera quiero dedicarlo a mi abuela Martha quien siempre fue una persona muy especial para mí.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible la culminación de esta larga carrera universitaria que he atravesado, a todos mis profesores que supieron brindarme sus conocimientos para que los pueda aprovechar de la mejor manera y plasmarlos en mi vida profesional. Mi reconocimiento especial a la Ingeniera Graciela Baquero quien me ha brindado su conocimiento constantemente para la elaboración de este trabajo.

A mi familia que siempre ha estado pendiente de mi progreso y han sido un apoyo fundamental para salir adelante y no decaer en momentos difíciles.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xvi
EXCECUTIVE SUMARY	xvii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 La Empresa	5
1.2.1 Reseña Histórica	5
1.2.1.1 Ubicación	6
1.2.2 Filosofía Corporativa	8
1.2.2.1 Misión	8
1.2.2.2 Visión	8
1.2.2.3 Objetivos Institucionales	8
1.2.2.4 Valores Corporativos	8
1.2.3 Estructura organizacional	8
1.2.4 Descripción de funciones	10
1.2.5 Clientes	11
1.2.6 Prestadores	11
1.2.7 Servicios y Productos	12
1.3 Problemática	13
1.3.1 Definición del problema	13
1.3.2 Justificación e importancia	15
1.4 Objetivos del estudio	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos	15

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO	16
2.1 Planeación financiera	16
2.1.1 Administración Financiera	16
2.1.2 Objetivos de la administración financiera	17
2.1.3 Análisis Financiero	17
2.1.3.1 Métodos verticales	18
2.1.3.2 Método de análisis vertical	18
2.1.3.3 Método de análisis horizontal	18
2.1.4 Estados Y Reportes Financieros	18
2.1.4.1 Estado de resultados	19
2.1.4.2 Balance general	19
2.1.5 Análisis e interpretación de estados financieros	19
2.1.6 Razones Financieras	20
2.1.6.1 Razones financieras de liquidez	20
2.1.6.2 Razones financieras de actividad	20
2.1.6.3 Razones financieras de endeudamiento	21
2.1.6.4 Razones financieras de rentabilidad	21
2.1.7 Pronósticos financieros	21
2.1.8 Apalancamiento operacional y financiero	22
2.1.9 Manejo del Activo Corriente	23
2.1.10 Fuentes de financiamiento a corto plazo	23
2.1.11 Administración del capital de trabajo	24
2.1.12 Gestión de tesorería	24
2.1.13 Gestión de cobros	25
2.2 Análisis situacional	25
2.2.1 Análisis interno	26
2.2.1.1 La compañía	26
2.2.1.2 Proveedores	26
2.2.1.3 Clientes	26
2.2.1.4 Competidores	27
2.2.2 Análisis externo	27
2.2.2.1 Ambiente demográfico	27

2.2.2.2 Ambiente económico	28
2.2.2.3 Ambiente tecnológico	30
2.2.2.4 Ambiente político.....	30
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE CONFIAMED S.A.....	31
3.1 Análisis Situacional.....	31
3.2 Análisis de Macro-ambiente.....	31
3.2.1 Factor Económico	31
3.2.1.1 Inflación	32
3.2.1.2 Tasas de interés activas	33
3.2.1.3 Tasa de interés pasiva.....	34
3.2.1.4 Índice de Confianza del Consumidor.....	34
3.2.2 Factores sociales.....	35
3.2.2.1 Desempleo.....	35
3.2.2.2 Canasta Básica	36
3.2.2.3 Ingreso familiar mensual.....	37
3.2.2.4 Presencia de enfermedades en la población ecuatoriana.....	38
3.2.3 Factor Político	39
3.2.4 Factor Legal.....	40
3.3 Análisis Microambiente	41
3.3.1 Clientes.....	42
3.3.1.1 Clientes Actuales.....	42
3.3.1.2 Análisis de Encuesta de Satisfacción Clientes	42
3.3.1.3 Clientes potenciales.....	46
3.3.1.4 Agentes de Seguros o Intermediarios.....	48
3.3.2 Prestadores	48
3.3.2.1 Análisis de los Prestadores Médicos	50
3.3.3 Competencia.....	53
3.3.4 Servicios Sustitutos	55
3.3.5 Barreras de Entrada	56
3.4 Análisis Interno	56
3.4.1 Cadena de Valor	56
3.5 Análisis FODA	62

3.5.1	Matriz de Factores Internos.....	62
3.5.2	Matriz de Factores Externos.....	63
3.5.3	Matriz de necesidades y alternativas de solución.....	64

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA..... 66

4.1	Análisis financiero.....	66
4.1.2	Análisis Vertical.....	66
4.2.1	Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	66
4.2.2	Análisis vertical del Estado de Resultados.....	69
4.2.3	Análisis vertical comparativo.....	71
4.2.4	Análisis del Estado de Flujo de Efectivo.....	75
4.3	Análisis Horizontal.....	76
4.3.1	Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera 2013-2014.....	76
4.3.2	Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera 2014-2015.....	78
4.3.3	Análisis Horizontal del Estados de resultados 2013-2014.....	81
4.3.4	Análisis Horizontal del Estados de resultados 2014-2015.....	82
4.4	Análisis de indicadores financieros.....	83
4.4.1	Indicadores de liquidez:.....	84
4.4.2	Indicadores de solvencia:.....	85
4.4.3	Indicadores de gestión:.....	86
4.4.4	Indicadores de rentabilidad:.....	87

CAPITULO V

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA..... 89

5.1	Estructura del Modelo de Gestión financiera.....	89
5.2	Recolección de información, análisis y evaluación situacional.....	90
5.2.1	Análisis financiero.....	91
5.3	Formulación de un modelo de gestión financiera.....	94
5.3.1	Establecimiento de objetivos, metas y estrategias.....	96
5.3.1.1	Objetivos y metas financieras.....	96
5.3.1.2	Estrategias.....	101
5.3.2	Pronóstico de ventas.....	103
5.3.2.1	Política propuesta para ventas.....	103
5.3.3	Pronostico de costos y gastos.....	105
5.3.3.1	Políticas propuestas para gastos.....	105

5.3.4	Plan de inversiones.....	107
5.3.5	Plan de financiamiento	107
5.3.5.1	Políticas de financiamiento	108
5.3.6	Proyección financiera.....	108
5.3.7	Análisis de los indicadores financieros con el modelo:	113
5.4	Control de resultados.....	117
5.4.1	Seguimiento de estrategias	117
5.4.2	Análisis de escenarios	117

CAPÍTULO VI

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
6.1	Conclusiones	120
6.2	Recomendaciones.....	121
6.3	Bibliografía.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Accionistas de la empresa	5
Tabla 2: Porcentaje de participación de prestadores de servicios de Confiamed	12
Tabla 3: Productos y servicios (planes de cobertura).....	12
Tabla 4: Análisis de ingresos vs gastos de los hogares en el Ecuador.....	38
Tabla 5: Porcentaje y número de habitantes con enfermedades por zonas en el ecuador al 2015	39
Tabla 6: Porcentaje y número de habitantes que poseen enfermedades por regiones en el ecuador al 2015	39
Tabla 7: Clientes actuales de Confiamed s.a.....	42
Tabla 8: Afiliados por Compañías Prestadoras de Servicio en el Ecuador.....	47
Tabla 9 Cartera de prestadores médicos.....	50
Tabla 10: Principales Competidores	54
Tabla 11: Comparación de Beneficios por Competidor.....	54
Tabla 12: Comparativo de Competidores	54
Tabla 13: Matriz de análisis Foda	62
Tabla 14 Comparativo Activo Corriente.....	72
Tabla 15 Comparativo Activo no Corriente.....	72
Tabla 16 Comparativo Pasivo Corriente	73
Tabla 17 Comparativo Pasivo no Corriente	73
Tabla 18 Comparativo Patrimonio	74
Tabla 19 Comparativo estado de resultados.....	74
Tabla 20 Análisis del estado de flujo de efectivo	75
Tabla 21 Indicadores Financieros	84
Tabla 22 Estado de Situación Financiera resumido	92
Tabla 23 Estado de resultados resumen	93
Tabla 24 Tabla de indicadores resumen.....	93
Tabla 25 Objetivos y Metas Financieras	97
Tabla 26 Estrategia de liquidez	101
Tabla 27 Estrategia de endeudamiento	102
Tabla 28 Estrategia de actividad	102
Tabla 29 Estrategia de rentabilidad.....	103
Tabla 30 Precio promedio ponderado	104

Tabla 31 Proyección de ventas.....	105
Tabla 32 Pronóstico de gastos.....	106
Tabla 33 Esquema de inversión	107
Tabla 34 Indicadores de liquidez	113
Tabla 35 Indicadores de endeudamiento.....	113
Tabla 36 Indicadores de Actividad	114
Tabla 37 Indicadores de Rentabilidad.....	114
Tabla 38 Resumen indicadores proyectados	115
Tabla 39 Análisis de escenarios	118
Tabla 40 Tasa de Descuento	119
Tabla 41 Valor actual neto	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Usuarios de Medicina Pre-pagada en el Ecuador	3
Figura 2	Mercado de Medicina Pre-pagada en el Ecuador	4
Figura 3	Mapa ubicación confiamed quito	7
Figura 4	Mapa ubicación de Confiamed Cuenca	7
Figura 5	Mapa Ubicación Confiamed Guayaquil	8
Figura 6	Organigrama Estructural.....	10
Figura 7	Diagrama de Ishikawa	14
Figura 8	Tasa de Inflación Anual del Ecuador Período 2011-2015.....	32
Figura 9	Tasas de Interés Activa del Ecuador Período 2011-2015.....	33
Figura 10	Tasas de Interés Pasiva del Ecuador Período 2011-2015	34
Figura 11	Variación de la Tasa de Desempleo del Ecuador Período 2011-2015.....	36
Figura 12	Costo de la Canasta Básica del Ecuador Período 2011 -2015	36
Figura 13	Composición del ingreso familiar mensual año 2016	37
Figura 14	Lugar de Residencia Clientes	43
Figura 15	Tiempo de Permanencia como afiliado en la empresa	43
Figura 16	Percepción del servicio	44
Figura 17	Medición de Factores del Servicio de Confiamed S.A.....	44
Figura 18	Porcentaje de Inconvenientes con Prestadores	44
Figura 19	Aceptación de Incremento en Precio de Producto.....	45
Figura 20	Intención de mantener Plan de Salud con Confiamed S.A.....	45
Figura 21	Población en edad para trabajar de las provincias con mayor número de habitantes del ecuador	46
Figura 22	Participación de Mercado en la Provincia de Pichincha.....	47
Figura 23	Participación de agentes de seguros en las ventas de Confiamed en Quito	48
Figura 24	Tipo de Prestación de Proveedores.....	51
Figura 25	Tiempo de Relación con Confiamed S.A	51
Figura 26	Satisfacción de las Negociaciones con Confiamed S.A	52
Figura 27	Factores por mejorar de Confiamed	52
Figura 28	Porcentaje de Inconvenientes al realizar Negociaciones con Confiamed .	52
Figura 29	Disposición para Mantener Relaciones Comerciales con Confiamed.....	53
Figura 30	Cadena de Valor de Confiamed S.A.....	57

Figura 31 Matriz de Factores Internos	63
Figura 32 Matriz de Factores Externos	64
Figura 33 Matriz de estrategias de solución.....	65
Figura 34 Activo Corriente	67
Figura 35 Pasivo Corriente.....	68
Figura 36 Pasivo no corriente	68
Figura 37 Ingresos.....	69
Figura 38 Gastos	70
Figura 39 Análisis vertical comparativo	71
Figura 40 Evolución del activo	76
Figura 41 Evolución del pasivo.....	77
Figura 42 Patrimonio Neto.....	78
Figura 43 Evolución del activo	79
Figura 44 Evolución del pasivo.....	80
Figura 45 Patrimonio Neto.....	80
Figura 46 Ingresos de actividades ordinarias	81
Figura 47 Gastos	82
Figura 48 Ingresos de actividades ordinarias	82
Figura 49 Gastos	83
Figura 50 Sistema de análisis Dupont.....	88
Figura 51 Evolución del activo	89
Figura 52 Recolección de información	90
Figura 53 Desarrollo del plan financiero	94
Figura 54 Modelo de planificación	95
Figura 55 Flujo de caja proyectado.....	109
Figura 56 Estado de resultados proyectado.....	110
Figura 57 Estado de situación financiera proyectado (Activos)	111
Figura 58 Estado de situación financiera proyectado (Pasivos).....	112
Figura 59 Sistema Dupont proyectado.....	116
Figura 60 Monitoreo de plan financiero	117

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado con el objetivo principal de brindar una herramienta útil a la empresa Confiamed S.A, sobre la cual apoyarse y la cual le permita tener un control financiero de sus actividades rutinarias para mejorar su posición actual y alcanzar niveles óptimos de rentabilidad. En la primera parte se recolecta la información principal que nos sirve como base para determinar la problemática actual de la organización y elaborar un análisis interno y externo de los factores que la afectan, y con el cual podemos determinar las principales debilidades, así como las fortalezas que se deben potenciar. Seguido a esto se realiza un análisis financiero de la información contable para definir su estructura actual y la evolución que ha tenido en el transcurso de los últimos periodos, para de esta manera, mediante una comparación con sus principales competidores, establecer los puntos sobre los cuales se debe hacer énfasis para permitir que la empresa obtenga un desarrollo óptimo y pueda alcanzar sus metas a mediano y largo plazo, haciendo énfasis en mejorar sus niveles de rentabilidad y la generación de recursos. En la parte final de la investigación se plantean estrategias que permitirán alcanzar metas en cuanto a sus principales indicadores financieros para que estos reflejen un correcto manejo y gestión financiera en la compañía, y que a su vez permitan la correcta toma de decisiones a los directivos de Confiamed S.A

PALABRAS CLAVE:

- **APOYARSE**
- **CONTROL**
- **PROBLEMÁTICA**
- **ANÁLISIS**
- **CONTABLE**

EXCECUTIVE SUMARY

This research work was made with the principal objective of giving a useful mechanism to Confiamed S.A, in which they can lean on and take a financial control of their rutinary activities so its actual position can improve and let it reach an optimum profit level. In the first part it recollects the principal information which give us a base to establish the actual problematic of the company and let it make an internal and external analysis of the issues that affect directly the organization, by this analysis we can determine the principal weakness, and the strengths which have to be maximized. Followed to this we make a financial analysis of the accounting information to define the actual structure and the evolution that have been taken place in the last years, so this way, by a comparison with its principal competitors, we can stablish the points in which we have to take more attention so they can allow the company get an optimum development and so it can reach its goals in mediate an large term, emphasizing on improving the benefit levels and the resources generation.

In the final part of this investigation we propose strategies that allow the company to reach goals according to the principal financial indicators, so this results show a correct financial and administrative management, and at the same time allow a correct decision making to the directives of Confiamed S.A.

KEYWORDS:

- **LEAN ON**
- **CONTROL**
- **PROBLEMATIC**
- **ANALYSIS**
- **ACCOUNTANT**

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La salud es uno de los temas por el cual los presidentes de cada país deben preocuparse, cuando se trata de medir la gestión de los mismos, el tema salud es uno de los indicadores principales que permiten medir el bienestar dentro de la sociedad; es por ello que a lo largo de la historia se han establecido y mejorado sistemas de seguridad social con el objetivo de permitir cubrir las necesidades más relevantes de los ciudadanos con respecto a este tema.

Desde 2005, cuando todos y cada uno de los Estados Miembros de la OMS¹ asumieron la responsabilidad de alcanzar la cobertura sanitaria universal en sus naciones, se ha avanzado mucho en la prestación de servicios de salud y en la protección contra los riesgos económicos de los ciudadanos. Esto puede evidenciarse en la consecución de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) relacionados con la salud. Sin embargo, aún es mucho lo que falta por realizar en este tema para lograr el acceso a la cobertura en todos los niveles de salud.

La OMS, (2015), Organización Mundial de la Salud en el año 2013² establece que el objetivo de la cobertura sanitaria universal es lograr que todos obtengan los servicios de salud que necesitan —prevención, promoción, tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos— sin correr el riesgo de ruina económica o empobrecimiento, ahora y en el futuro.

Los sistemas públicos de cada país en diversas ocasiones no cumplen en su totalidad con los requerimientos de los usuarios con respecto a la promoción de salud, específicamente en temas relacionados con la calidad del servicio o presentan ciertas ineficiencias que reducen la calidad del servicio. Por este motivo se da importancia relevante a la existencia de seguros de salud privados y medicina pre-pagada, de los cuales la mayor parte ponen especial énfasis en proveer de servicios de calidad aceptable a precio razonable. Debido a esto en ciertas ocasiones se vuelve necesario complementar o sustituir los servicios que las instituciones estatales brindan, por aquellos ofertados por las empresas privadas.

¹ OMS: Organización Mundial de la Salud

² Informe sobre la salud en el mundo 2013: Investigaciones para una cobertura sanitaria universal.

La medicina pre-pagada es un servicio a través del cual los usuarios o contratantes pagan por anticipado sus gastos médicos, con el objetivo de tener cubierta una determinada eventualidad. En este sistema los servicios pueden ser abiertos; es decir, permiten una cobertura por parte de todos los prestadores que han sido previamente autorizados por el Ministerio de Salud Pública (MSP, 2016), o centralizados cuando establecen lugares precisos de asistencia médica.

Dentro de este esquema el negocio consiste en que el usuario cancela un determinado valor por el servicio contratado, con este monto la empresa contrata los servicios de los especialistas médicos y así la diferencia menos los costos administrativos constituyen la utilidad de las empresas de medicina pre-pagada. La aleatoriedad en el estado de salud de los usuarios hace que el negocio funcione.

Es por esta razón que el desempeño del negocio en este tipo de sistemas depende de la certeza con la que se maneja la probabilidad de ocurrencia de enfermedades y de las buenas condiciones de salud de los participantes. Este aspecto es fundamental, debido a que así se genera un incentivo importante en la aplicación de medicina preventiva, puesto que el éxito de la misma tiene una elevada relación con sus niveles de ingresos y, en consecuencia, con los indicadores de salud generales de la población atendida.

De forma general los seguros médicos y la medicina pre-pagada proveen a los usuarios de alternativas para protegerse contra catástrofes financieras, permitiéndoles asegurar a sí mismos y a sus familias para que de esta forma tengan acceso a un sistema de salud. Habitualmente se lo realiza por planes voluntarios, comerciales o no lucrativos, o por sistemas nacionales de seguros obligatorios, que generalmente están vinculados a un programa de seguridad social.

Las compañías dedicadas a estos sistemas brindan asistencia de financiamiento parcial para prestaciones y beneficios de salud con médicos, centros de atención médica, farmacias, laboratorios y centro de imagen habilitados para ello, mediante la cancelación de cuotas establecidas con dichos usuarios. Hoy en día existe consenso en que la naturaleza privada o pública de los seguros no es requisito para lograr este objetivo, sino que el diseño de los mismos es la clave para lograrlo.

En nuestro país no se ha logrado generar una cultura de aseguramiento generalizada, uno de los principales limitantes es el factor económico. La población que tiene acceso y se preocupa de la contratación de pólizas de seguros privados es

muy reducida y se direcciona principalmente a los estratos medios altos y altos de la sociedad.

Alrededor de 800,000 usuarios registra el Sistema de Medicina Pre-pagada en el país; de estos 600,000 cuentan también con el sistema de seguridad social, pero no lo utilizan. El total de usuarios de medicina pre-pagada en nuestro país alcanza apenas un 9% aproximadamente de la población total del país.³

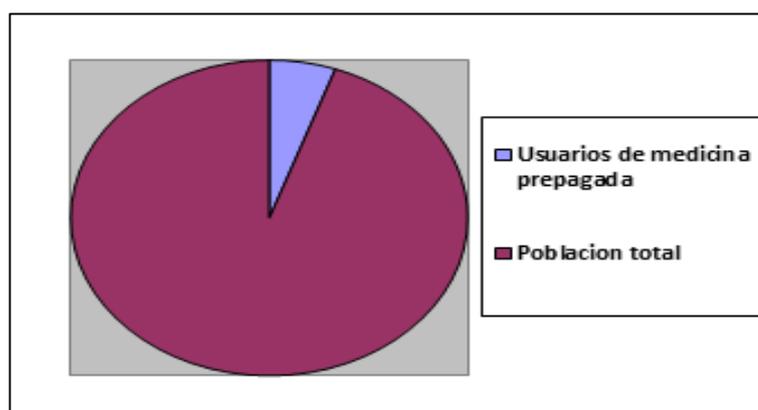


Figura 1: Usuarios de Medicina Pre-pagada en el Ecuador

Fuente: Asociación de Empresas de Medicina Pre-pagada del Ecuador.

Elaborado por: Ramiro Proaño

La institución que actualmente otorga la mayor cobertura de aseguramiento es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2016)⁴, el cual de acuerdo a la Ley de Seguridad Social cubre los requerimientos de salud de la población trabajadora del país, incluyendo a los conyugues e hijos menores de 18 años. En el 2002, esta cobertura alcanzo aproximadamente el 20 % de la población del país.

Por su parte las instituciones de seguridad social de las fuerzas armadas y policía nacional (ISSFA, 2016)⁵ e (ISSPOL, 2016)⁶ de igual manera proporcionan protección de salud mediante un sistema que cubre a una población que no supera el 1% del total

³ (AEEMIP 2014): Asociación de Empresas de Medicina Pre-pagada del Ecuador, publicación diario El Comercio

⁴ El 19 de septiembre de 1963, mediante el Decreto Supremo N° 517, se fusionan la Caja de Pensiones y la Caja del Seguro para crear la CAJA NACIONAL DEL SEGURO Y DEL DEPARTAMENTO MÉDICO. Mediante Decreto Supremo N° 40, del 25 de julio de 1970, publicado en el Registro Oficial N° 15 del 10 de julio de 1970 la Caja Nacional del Seguro Social se transforma en **el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**.

⁵ Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA)

⁶ Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)

del país. Actualmente hay un gran número de proyectos para la implantación de sistemas de aseguramiento de la salud; un ejemplo es el proyecto MODERSA⁷ del MSP del Ecuador el cual apoya la iniciativa de crear sistemas descentralizados de salud con el apoyo de los municipios de cada cantón.

Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en nuestro país existen 23 establecimientos que ofrecen el servicio de medicina integral pre-pagada. El ingreso anual de estas empresas asciende aproximadamente a \$55.2 millones, tomando en cuenta que solo el 9.4 % de la población; es decir, 1.3 millones de personas mantienen un seguro de salud privado.

Entre las principales empresas dentro del mercado de medicina pre-pagada se encuentran Ecuasanitas, Salud S.A, y Cruz Blanca, estas manejan el 90% del sector, dichas empresas se encuentran reguladas por la Superintendencia de Compañías.

Existen a su vez empresas de seguros que dentro de sus coberturas cuentan con planes de salud, estas compañías son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La prima neta⁸ pagada en asistencia médica en el 2010 llegó a \$32.2 millones, dentro de este conjunto destacan empresas como Panamerican Life Insurance, Sucre y Mapfre Atlas.

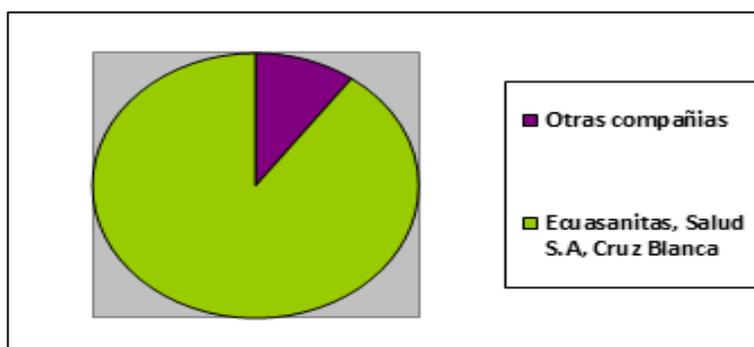


Figura 2: Mercado de Medicina Pre-pagada en el Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Ramiro Proaño

⁷ Proyecto Modernización de los Servicios de Salud

⁸ **Prima Neta:** Es el importe que cobra la aseguradora por cubrir un riesgo determinado.

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña Histórica

MEDICINA DEL FUTURO ECUADOR MEDICALFE S.A se constituyó legalmente por escritura pública el 12 de Julio del 2009, con un capital suscrito de \$320,000 y un capital autorizado de \$640,000.

El objeto social de la compañía es el financiamiento de los servicios de la salud y atención médica en general, perteneciendo al grupo de empresas dedicadas a la medicina pre-pagada.

El 2 de febrero de 2015 fue nombrada la señora Gryska Gallegos como Gerente General – Representante Legal de la empresa, el presidente de la compañía es el señor Ernesto Patricio Dávalos nombrado el 1 de septiembre del 2014. Los principales accionistas de la empresa se detallan de la siguiente manera:

Tabla 1.

Accionistas de la empresa

Identificación	Nombre	Capital
1791268458001	Agencia Colocadora de Seguros Novaecuador	5,842.00
1791289927001	Seguros del Pichincha S.A Cía. de Seguros	578,348.00

Fuente: Confiamed S.A



Confiamed S.A arrancó con un número reducido de afiliados, en sus primeros años manejaban alrededor de 5,000 afiliados, principalmente clientes de empresas relacionadas como los miembros de Seguros del Pichincha y Banco Pichincha poco a poco su cartera se fue incrementando, es por esto que a pesar de ser una empresa relativamente nueva en el mercado cuenta actualmente con alrededor de 150.000 afiliados.

Confiamed S.A cuenta con una amplia red de prestadores de servicios médicos a nivel nacional, el cliente tiene la posibilidad de una libre elección de médicos, clínicas, hospitales, centros de diagnóstico.



La empresa cuenta con tecnología innovadora, brindando información detallada de los afiliados, a de más de un servicio oportuno y eficaz. Los servicios están dirigidos a empresas, instituciones, grupos y asociaciones y al público en general.

Con el objetivo de cubrir con las necesidades de sus clientes, entre los productos que se ofrecen en la empresa principalmente se encuentran los siguientes planes:

- PYMES: Planes creados para empresas medianas o pequeñas
- CORPORATIVO: Productos enfocados a grandes empresas
- INDIVIDUAL: Planes dirigidos al núcleo familiar
- MICRORED: Planes masivos diseñados a la medida

1.2.1.1 Ubicación

La empresa se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, sus instalaciones se encuentran en la calle La Colina, y Avenida Francisco de Orellana en el barrio La Paz.



Figura 3 Mapa ubicación confamed quito

Fuente: Google Maps

A demás la empresa cuenta con una oficina ubicada en la ciudad de Cuenca en la Av. 12 de abril y Av Solano.

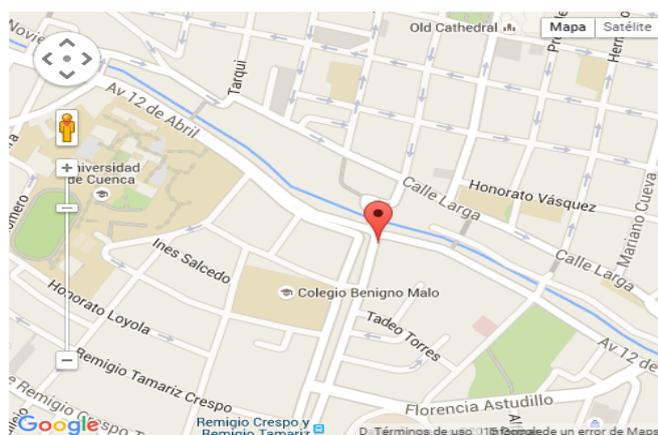


Figura 4: Mapa ubicación de Confamed Cuenca

Fuente: Google Maps

Cuenta también con una oficina en la ciudad de Guayaquil en la Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo.

- Departamento de Ventas,
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Recursos Humanos

Cada departamento toma sus propias decisiones en cuanto al funcionamiento y desenvolvimiento de las actividades propias, el jefe de cada área es encargado de distribuir el trabajo a sus auxiliares rigiéndose dentro de las políticas y normas de la empresa. Al momento de realizar cambios de funciones o tareas asignadas dentro de cada grupo, se realiza una reunión con sus miembros para acordar los nuevos planes y tomar decisiones en cuanto a la labor que se realizará.

La coordinación entre departamentos se mantiene por canales de comunicación siempre respaldados por un correo electrónico en el cual se detalla los requerimientos. Los jefes encargados de cada área son los designados para organizar los cruces de información entre departamentos para completar las tareas establecidas.

La comunicación entre áreas se da de manera horizontal, siempre respetando los lineamientos, políticas y reglamentos internos.

Al momento de tomar decisiones importantes sobre los futuros planes de la empresa, los encargados de cada área son citados, los cuales mantienen reuniones con los gerentes de la empresa para exponer sus puntos y resultados sobre la gestión que están realizando, para que de esta manera la decisión que tome la gerencia sea la más adecuada en cuanto a los futuros beneficios que percibirá la compañía.

Es necesario resaltar que la compañía no cuenta con un organigrama estructural formalizado, sin embargo, sus áreas y funciones como se ha indicado en párrafos anteriores están claramente definidas; por tal razón, a continuación, se presenta un esquema grafico de dicha organización.

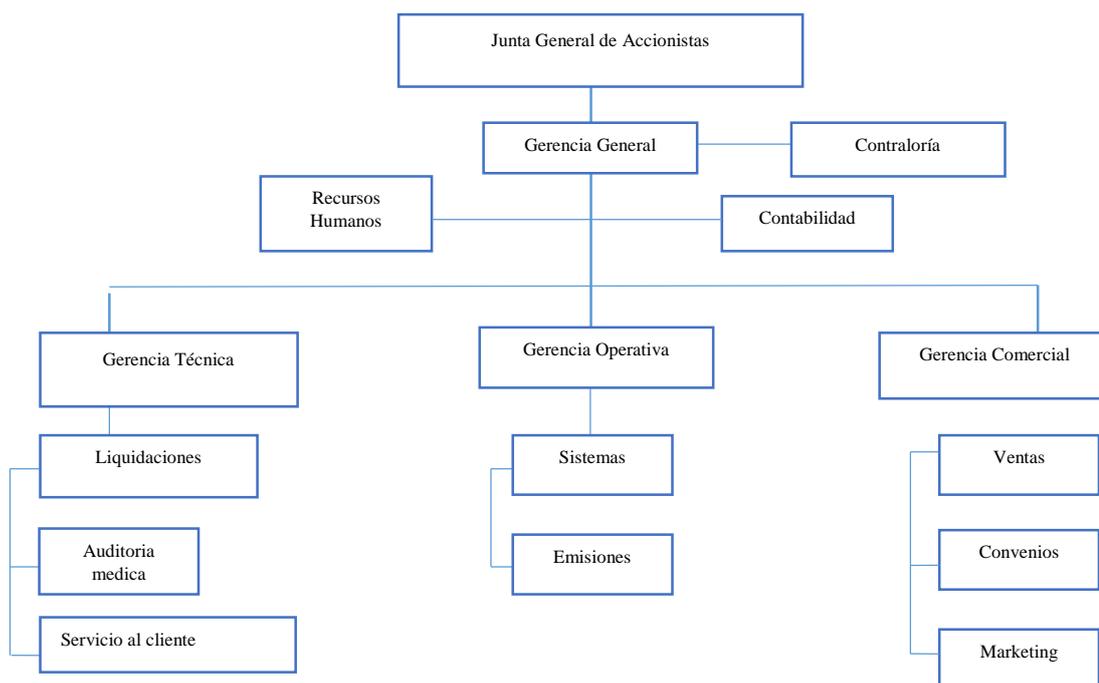


Figura 6: Organigrama Estructural

Fuente: Confiamed S.A.

1.2.4 Descripción de funciones

- *Junta General de Accionistas:* Designar y cambiar los miembros de los departamentos administrativos de la compañía, o cualquier funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores.
- *Gerencia General:* Representar legalmente a la compañía, en forma judicial y extra judicial. Dirigir, administrar, planear y coordinar las labores de la empresa. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Formular y emitir políticas de funcionamiento y desarrollo empresarial. Establecer una buena relación con los clientes, gerentes corporativos y prestadores para sostener el correcto desenvolvimiento de la empresa.
- *Gerencia técnica:* Planificar, organizar, dirigir, coordinar, y supervisar todas las funciones que se relacionan con la prestación y utilización de servicios médicos. Evaluar la conservación de convenios con prestadores médicos. Responsable de la planificación, organización, dirección y control de las

actividades referentes a autorizaciones médicas. Revisión y auditoría del gasto médico.

- *Gerencia operativa:* Tiene a su cargo las actividades de afiliación y contratos. Supervisa y controla la gestión de facturación de planes.
- *Gerencia comercial:* Planifica y controla las estrategias y lineamientos para los procesos de venta de planes médicos. Coordina a los asesores de venta.
- *Recursos Humanos:* Responsable de gestionar las funciones relacionadas con talento humano, procedimientos y políticas de la empresa. Selección de personal. Trámite de contratos y finiquitos.
- *Contabilidad:* Elaboración de balances e informes financieros. Coordinar las actividades financieras y económicas de la empresa. Elaboración de presupuestos. Manejo de tesorería y cobranzas.

1.2.5 Clientes

CONFIAMED cuenta actualmente con más de 200.000 afiliados, esto la apunta a ser una de las empresas de Medicina Pre-pagada más grande y con mayor crecimiento del mercado. Un gran número de afiliados pertenece al Banco Pichincha y todas sus filiales.

La mayor parte de los clientes de la empresa son manejados a través de Bróker o intermediarios,

1.2.6 Prestadores

Confiamed S.A cuenta con una gran cantidad de prestadores médicos y socios que son quienes brindan el servicio de salud que se incluye en los planes ofertados por la empresa, entre los principales tenemos:

Tabla 2:

Porcentaje de participación de prestadores de servicios de Confiamed

Prestador	Porcentaje de Participación de Servicios
Conclina	40 %
Metro Red	30 %
Mederi	10 %
Hospital Del Rio	10 %
Otros	10 %

Fuente: Confiamed S.A

1.2.7 Servicios y Productos

Confiamed S.A actualmente cuenta con cuatro productos principales en el mercado ofertando el servicio de medicina integral pre-pagada:

Tabla 3:

Productos y servicios (planes de cobertura)

Características	Individual	Masivo	PYMES	Corporativo
Cobertura	Enfermedades y accidentes, incluye chequeos preventivos	Cubre el valor de los medicamentos recetados en consulta: médica, de emergencia, de centros médicos, a domicilio.	Ambulatoria y hospitalaria dentro y fuera de la red de prestadores a nivel nacional.	Asistencia médico-clínica-quirúrgica de las enfermedades generadas luego de la afiliación, sin deducibles, copagos o reembolsos.
Cobertura medicamentos	SI	SI	NO	SI
Costo Mensual	\$58,00	\$ 50,00	\$ 40,00	\$ 48,00
# Afiliados	1	+1	5-35	+35

Nota: Todos los planes cuentan con libre elección de médicos hospitalares, clínicas y laboratorios de preferencia del usuario. Los valores de costo mensual están expresados en Dólares Americanos.

Fuente: (Confiamed, 2016)

1.3 Problemática

1.3.1 Definición del problema

La compañía muestra fuertes problemas en el manejo de los costos de atenciones y a pesar de la gestión realizada durante los períodos precedentes, no se superaron los resultados negativos. Adicionalmente en el último año se presentaron disminuciones en el volumen de contratos de prestación de servicios y su correspondiente efecto en los ingresos por ventas. Entre las principales causas que se han evidenciado para estos problemas son:

- Incorrecto ordenamiento financiero, lo que limita el campo de acción y genera un mal uso de los recursos disponibles;
- Mala aplicación de análisis de siniestralidad en los afiliados, lo que genera mayores costos por cobertura de gastos médicos de los afiliados, impidiendo además generar mayores beneficios que incrementen las ventas y contratos de medicina pre-pagada.

Para el año 2013 la empresa Confiamed S.A presentó un valor en ventas de \$21.380.783,00 sin embargo los gastos operativos ascendieron a \$17.588.562,00 representando el 82% de las ventas netas. Los estados financieros en dicho periodo indicaron una pérdida de \$1.940.929,00 para el año 2014 el valor de las ventas netas fue de \$18.182.346,00; los gastos operativos fueron de \$13.547.148,00 representando el 75% de las ventas netas, en este periodo los estados financieros presentan una pérdida de \$768.325,00.

A continuación, se realiza un análisis de los problemas de CONFIAMED, aplicando la herramienta de Ishikawa con los siguientes resultados:

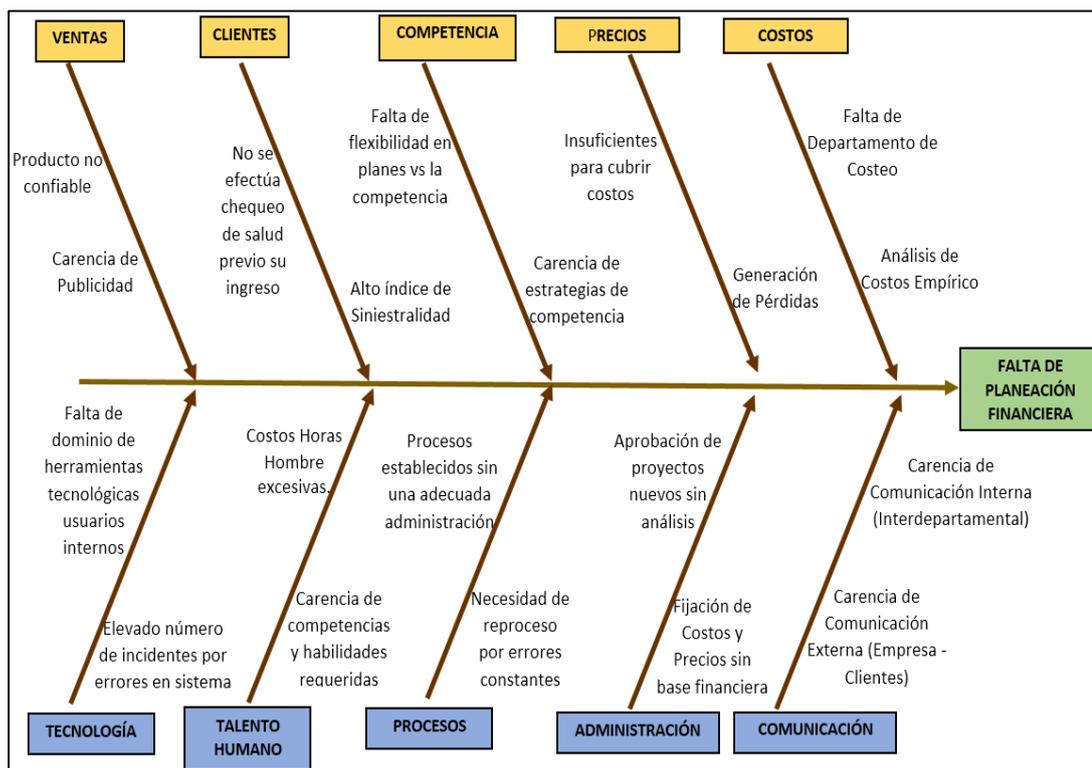


Figura 7: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Confiamed S.A

- Confiamed S.A, no cuenta con mecanismos y herramientas que le permitan mantener una adecuada administración operativa.
- En los dos últimos años de gestión se ha registrado pérdidas importantes, generadas principalmente por la falta de una adecuada administración de sus recursos financieros y de sus inversiones.
- El registro financiero se ha limitado al registro de información básica de ingresos y gastos; sin embargo, se considera que es información financiera mínima. Adicionalmente, no existe la adecuada evaluación de las causas que propicia los resultados obtenidos en el período.
- También cabe recalcar, que se ha dejado de lado aspectos importantes en la gestión como un análisis adecuado de los costos de la prestación de servicios; así como nuevos mecanismos para la captación de clientes y herramientas competitivas frente a otras empresas que presten servicios similares.
- La falta de prevención y adecuada gestión operativa ha limitado la obtención de información real respecto de la calidad del cliente, orientada a la disminución de cortes de siniestralidad.

Del análisis realizado se puede concluir que existe una evidente falta de planeación de la gestión financiera y un inadecuado manejo de las inversiones y capital de trabajo.

1.3.2 Justificación e importancia

La propuesta de un modelo de gestión financiera pretende poner a disposición de la empresa un mecanismo que posibilite mejorar la gestión financiera de la institución; así como, brindar apoyo en la toma de decisiones que vayan de acuerdo con las políticas y objetivos institucionales. Se pretende además definir estrategias que orienten el control sobre los puntos críticos de la compañía, así como la mejora en los procesos.

1.4 Objetivos del estudio

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de planeación financiera para la empresa Confiamed S.A en la ciudad de Quito; mediante, la profundización de conocimientos, procesos y herramientas financieras con el fin de obtener eficiencia de la gestión institucional y de manera particular en el manejo de los recursos financieros de la empresa lo que permitirá mantener la generación constante de rédito económico.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera de la empresa Confiamed S.A, mediante herramientas administrativas-financieras de acuerdo a los conocimientos adquiridos.
- Desarrollar los componentes del modelo de gestión financiera para la empresa Confiamed S.A, mediante el diagnóstico obtenido de acuerdo a la planificación establecida.
- Validar la confiabilidad del modelo de gestión financiera, mediante pruebas y técnicas financieras
- Elaborar un informe financiero y análisis de la situación al cierre del modelo, mediante la aplicación del plan realizado de acuerdo a los parámetros considerados en el mismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación financiera

Según Gitman & Zutter, (2012), la planeación financiera comprende la concreción de las políticas financieras mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas financieras adecuadas para el manejo de los recursos financieros. La gestión financiera es administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la readecuación de los ingresos de autogestión.

Según Vilchez, (2014) la gestión financiera tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, como se definen los vínculos administrativos entre las unidades y que practicas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre las administraciones nacionales.

2.1.1 Administración Financiera

Según Ortega Castro, (2002) *“La administración financiera se define por funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: la inversión, el financiamiento, y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones”*.

Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto, las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena administración financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

Según (Montalvo Claros, 2009) *“La administración financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera analiza y estudia los problemas acerca de:*

- *La inversión*
- *El financiamiento*
- *La administración de los activos”*

Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sistemáticamente en grandes temas, dichos temas serían los tres antes mencionados.

2.1.2 Objetivos de la administración financiera

“La administración financiera eficiente requiere una eta un objetivo para ser comparativamente apropiado, esta es en suposición la maximización de la riqueza de los accionistas; este objetivo está íntimamente ligado con el precio de las acciones; ya que son el reflejo de la inversión, financiamiento y administración de los activos; esto trae consigo las dificultades del entendimiento del termino; ya que se tiene que ver cuál será el mejor proyecto de inversión que asegure un constante rendimiento de las acciones de los socios, y que reduce las especulaciones.” (Ortega Castro, 2002)

Se deben tomar en cuenta que es lo que se quiere maximizar, las utilidades que dejan las acciones, o el precio unitario de cada acción dependiendo de su demanda en el mercado accionario; por esto es importante tomar como patrón de maximización el precio actual de cada acción, con lo cual determinamos que tan bien se está desarrollando la empresa dentro de la administración financiera.

2.1.3 Análisis Financiero

“Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables” (Montalvo Claros, 2009)

Según la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

2.1.3.1 Métodos verticales

Son aquellos en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio. Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- **Rentabilidad:** es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- **Tasa de rendimiento:** Es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- **Liquidez:** es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

2.1.3.2 Método de análisis vertical

Se utiliza para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

2.1.3.3 Método de análisis horizontal

Es un procedimiento en el cual se compara estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos o disminuciones y variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la compañía, ya que mediante este se informa si los cambios en las actividades y los resultados han sido positivos o negativos.

2.1.4 Estados Y Reportes Financieros

*“De los diversos reportes que emiten las corporaciones para sus accionistas, el reporte anual es probablemente el más importante. En este documento se proporcionan dos tipos de información. Primero, una sección cualitativa, que describe los resultados operativos de la compañía durante el año anterior, y expone los nuevos desarrollos que afectaran a las operaciones futuras. Segundo, cuatro estados financieros básicos: el estado de resultados, el balance general, el estado de utilidades retenidas y el estado de flujos de efectivo”.*⁹ (Besley & Brigham, 2000)

En forma conjunta, proporcionan un panorama contable acerca de las operaciones de la empresa y su posición financiera. Además, proporcionan datos detallados de los dos años más recientes, junto con algunos resúmenes históricos de las estadísticas operativas fundamentales de los cinco o diez años anteriores.

⁹Besley S, Brigham E. (2000). Fundamentos de administración financiera. Mexico: McGraw Hill

La información cuantitativa y cualitativa que se encuentra contenida en el reporte anual es igualmente importante. Los estados financieros reportan lo que realmente le ha sucedido a la posición financiera de la empresa y a sus utilidades y dividendos a lo largo de los años anteriores, mientras que los documentos literales tratan de explicar la razón por la cual los hechos sucedieron de esa manera.

2.1.4.1 Estado de resultados

Según Besley & Brigham, (2000) *“El estado de resultados, frecuentemente denominado estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un periodo específico”*.

Este documento resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el periodo contable.

2.1.4.2 Balance general

Según Besley & Brigham, (2000) *“El balance general muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamos (pasivos) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable)”*

2.1.5 Análisis e interpretación de estados financieros

Según Ortega Castro, (2002) *“Los dueños y gerentes de las empresas necesitan contar con información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones.”*

La información financiera específica de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor; sin embargo, es necesario considerar que las transacciones que ocurren durante el periodo fiscal cambian los saldos de las mismas, y mencionados saldos son los que se reportan mediante la elaboración de estados financieros.

Actualmente en todas las empresas a nivel mundial la información financiera cumple un papel muy importante ya que produce datos indispensables para la administración del negocio y el desarrollo económico.

La contabilidad es una disciplina que permite generar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros. Dentro de los estados financieros comprende lo siguiente: Balance

General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo.

Las características fundamentales que debe tener la información contenida en dichos estados con utilidad y confiabilidad. La utilidad hace referencia a la cualidad de adecuar la misma al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran accionistas, los inversionistas, los trabajadores, proveedores, acreedores, gobierno, etc.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

2.1.6 Razones Financieras

“Uno de los instrumentos más utilizados para realizar el análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras.”

Las razones financieras pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa, además de presentar una perspectiva amplia de la situación financiera; también, pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con la actividad de la empresa. (Montalvo Claros, 2009)

Las principales razones que periten la visualización global de la situación de la empresa son:

2.1.6.1 Razones financieras de liquidez

- **RAZON CORRIENTE:** Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.
- **PRUEBA ACIDA:** Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.
- **CAPITAL DE TRABAJO NETO:** El capital de trabajo neto constituye un indicador financiero que se obtiene mediante la diferencia entre el Activo corriente y el pasivo corriente.

2.1.6.2 Razones financieras de actividad

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR:** Mide con qué rapidez se convierte en efectivo las cuentas por cobrar.
- **PLAZO MEDIO DE COBROS:** Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS Y MERCADERÍAS:** Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.
- **PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS:** Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías o productos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.
- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR:** Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.
- **PLAZO MEDIO DE PAGOS:** Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de mercaderías o materias primas.

2.1.6.3 Razones financieras de endeudamiento

- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL:** Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

2.1.6.4 Razones financieras de rentabilidad

- **Margen neto de utilidad:** Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo.
- **rentabilidad sobre activos:** Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles.
- **Sistema DUPONT:** Permite que la empresa descomponga el rendimiento de la inversión en dos componentes: margen neto sobre las ventas y eficiencia del activo para lograr las ventas.

2.1.7 Pronósticos financieros

Los pronósticos financieros le facultan al administrador o gerente financiero de una organización a anticiparse a los hechos, en particular a la necesidad de obtener fondos externamente. Un argumento importante es que el crecimiento puede necesitar fuentes de financiación adicionales, ya que con frecuencia la utilidad no es adecuada para cubrir el incremento neto en las cuentas por cobrar, inventario y otras cuentas del activo. (Stanley B. & Geoffrey A. , 2001)¹⁰

Se requiere de un sistema para realizar los estados financieros proforma. Primeramente, se construye un estado de resultados proforma basándose en las proyecciones de ventas, y el proyecto de producción; después se traslada este elemento

¹⁰ *Fundamentos de Gerencia Financiera.*

a un presupuesto de caja y finalmente, se instaura todos los elementos que se desarrollaron previamente en un balance general proforma.

Una opción para controlar los flujos de caja y de contabilidad con el objetivo de establecer las necesidades financieras, es suponer que la cuenta en el balance genera se mantendrán en una relación proporcional dada respecto a las ventas. Se puede de esta manera mostrar un cambio en el nivel de ventas para medir las necesidades de financiación correspondientes. Este mecanismo se conoce como método de porcentaje de ventas.

Independientemente de los procedimientos que se utilicen para pronosticar las necesidades financieras futuras de la empresa, el producto final es la determinación de la cantidad de nuevos fondos necesarios para financiar las actividades de la empresa.

2.1.8 Apalancamiento operacional y financiero

El apalancamiento se puede definir como el uso de renglones de costos fijos para aumentar los retornos en niveles de operación altos. El apalancamiento operacional afecta primordialmente la utilización de los costos fijos versus los costos variables en el desempeño de la empresa. El grado de apalancamiento operacional mide el cambio porcentual en la utilidad operacional como consecuencia de un cambio porcentual en el volumen de ventas. Cuanto mayor sea la utilización de activos con costo fijo, igualmente es mayor la posibilidad de un mayor grado de apalancamiento operacional. (Stanley B. & Geoffrey A. , 2001)¹¹

El apalancamiento financiero evidencia el alcance que tiene la deuda en la estructura de capital de la compañía. Un alto nivel de endeudamiento representará una mayor carga para la empresa cuando sus niveles de rentabilidad sean bajos, pero le facilitará incrementar sus utilidades por acción en la medida en que incremente el volumen o las utilidades operacionales. Los apalancamientos financiero y operacional se combinan para calcular el impacto de todos los tipos de costos fijos sobre la empresa. Existe un efecto multiplicador cuando se utilizan ambos tipos de apalancamiento.

En vista de que el apalancamiento es un arma de doble filo, los administradores deben estar seguros de que el nivel de riesgo que se asume este de acuerdo con los deseos de riesgo del negocio y de la percepción que se tenga del futuro. Un

¹¹ *Fundamentos de Gerencia Financiera.*

apalancamiento operacional se puede equilibrar con un apalancamiento financiero más bajo.

2.1.9 Manejo del Activo Corriente

Dentro del manejo del activo corriente uno de los conceptos más extendidos es que cuanto menos líquido sea el activo, más alto será el retorno requerido.

En el manejo de la caja, el objetivo primario debe ser mantener los saldos tan bajos como sea posible, de acuerdo con el concepto de mantener recursos adecuados para realizar transacciones y mantener saldos compensatorios. El efectivo se mueve a través de la empresa de manera cíclica, a medida que los clientes pagan sus deudas y la empresa paga a sus acreedores. Se pretende agilizar el ingreso de fondos y retrasar su salida, manejando la diferencia en la conciliación bancaria de la compañía. En la actualidad el uso de sistemas para transferencia electrónica de fondos reduce los saldos en tránsito y logra que los recaudos y desembolsos sean más oportunos.

Un principio en la utilización de la caja es no permitir que el exceso de caja permanezca en los bancos o en cuentas para el manejo con chequera, suponiendo que esos saldos pueden devengar una utilidad o un retorno. El exceso de saldos a corto plazo se debe colocar en títulos valores negociables, existiendo una amplia selección de tipos de títulos, vencimientos y rendimientos entre los cuales elegir.

El manejo de las cuentas por cobrar busca determinar los lineamientos de crédito, y las opciones de crédito que se pueden ofrecer, lo mismo que el desarrollo de una política de cobros efectiva. No existe un crédito malo, lo que se presenta es una extensión del crédito que no resulta rentable.

2.1.10 Fuentes de financiamiento a corto plazo

Una empresa que busca financiación a corto plazo tiene que estar consiente de todos los acuerdos institucionales que están disponibles. Comúnmente, el crédito comercial de los proveedores es la forma más disponible de financiación a corto plazo y es un resultado natural de la compra y venta de bienes o servicios. Las empresas más grandes tienden a ser proveedores netos de crédito comercial, mientras que las más pequeñas son usuarios netos.

En general, los préstamos bancarios son a corto plazo y auto-liquidables, y se pagan con los fondos procedentes de las operaciones normales de la empresa. A un cliente financieramente fuerte se le ofrecerá la tasa más baja, mientras que las tasas para otros clientes pueden ser más altas, para reflejar su categoría de riesgo. Los

banqueros utilizan las tasas pie rate o LIBOR como su base y se adhieren a ella dependiendo de la calidad del crédito del cliente; los bancos también utilizan saldos compensatorios, lo mismo que tarifas definidas para aumentar el rendimiento efectivo para el banco.

Al utilizar las cuentas por cobrar y el inventario como garantía prendaria para un préstamo, la empresa puede cambiar estos activos corrientes en efectivo con más rapidez que si espera el ciclo normal del flujo de caja. Al utilizar una forma de financiación asegurada, la empresa relaciona directamente sus requerimientos de préstamos con la estructura de su activo. La compañía también puede vender sus cuentas por cobrar a través del factoring. Estas formas de préstamos aseguradas pueden ser costosas, pero se pueden ajustar a las necesidades de crédito de la empresa, particularmente cuando esta es pequeña y no puede calificar para la financiación de un banco con un costo menor, o para el mercado de papeles comerciales.¹²

2.1.11 Administración del capital de trabajo

La administración del capital de trabajo hace referencia a la gestión de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, el cual es un tema esencial para la dirección y el régimen financiero.

El principal objetivo de la administración de capital de trabajo es administrar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la compañía para que se asegure un nivel aceptable de éste.

2.1.12 Gestión de tesorería

Este aspecto es uno de los que más se ha desarrollado en los últimos tiempos. Sostiene algunos conceptos, tales como, el cálculo de las necesidades financieras de corto plazo de la organización, las estrategias a seguir para manejar los riesgos de interés y de cambio o la selección de los instrumentos de inversión y financiamiento que se deben utilizar para el adecuado manejo de los fondos corporativos.

Una vez que se tiene el nivel diario de tesorería, se procede a la toma de decisiones a la vista de la misma, ya sea buscando financiación o invirtiendo los excedentes.

De igual manera se deben realizar previsiones a mediano y largo plazo, y finalmente controlar y supervisar el cash flow de la compañía, velando por su incremento y mejora.

¹² Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt (2001), *Fundamentos de Gerencia Financiera*.

2.1.13 Gestión de cobros

La ejecución de una correcta política de cobros es de suma importancia para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

Para conservar los clientes y atraer a nuevos compradores, la mayoría de las empresas encuentran necesario la oferta de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre sectores industriales diferentes, pero las empresas dentro de un mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, comúnmente incluyen lineamientos de crédito que estipulan el pago en un número acordado de días. A pesar de que todas las cuentas por cobrar no son cobradas dentro del periodo de crédito, la mayoría se convierten en efectivo en un plazo menor a un año; como consecuencia, las cuentas por cobrar son consideradas como activos circulantes de la empresa.

De igual manera se debe mantener los estándares que definen los aspectos mínimos para conceder crédito a un cliente. Aspectos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y otros índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al momento de hacer un análisis de los estándares y lineamientos se debe tener en consideración una serie de aspectos fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles los estándares de crédito deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, entonces deben hacerse más flexibles las políticas de crédito, de otra manera deben mantenerse no modificables los que se tienen en ese momento aplicados en la compañía.¹³

2.2 Análisis situacional

El análisis situacional es un estudio, mediante el cual se compara datos pasados y presentes, interno y externos que provean una base fundamental sobre la cual se tomen

¹³ Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt (2001), *Fundamentos de Gerencia Financiera*.

decisiones óptimas. Su función es realizar más comprensible la situación a tres de la identificación de variables que influyen en el estado actual de la Empresa.

2.2.1 Análisis interno

2.2.1.1 La compañía

Al diseñar sus planes la gerencia toma en cuenta otros grupos dentro de la compañía, como la alta gerencia, finanzas, investigación y desarrollo, producción y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados constituyen el ambiente interno. La alta gerencia define la misión de la compañía, sus objetivos, sus estrategias más amplias y sus políticas. Los gerentes de cada área toman decisiones dentro de los planes que hace la alta gerencia, y los planes de cada área deben estar aprobados por la alta gerencia antes de que se puedan poner en práctica. Todos los departamentos deben trabajar en estrecha colaboración, cada uno se ocupa dar el mejor manejo a los recursos asignados y así cumplir son sus metas. (Kotler & Armstrong, 2008)¹⁴

2.2.1.2 Proveedores

Los proveedores son un eslabón importante en el sistema general de la compañía de “entrega de valor” al cliente. Proporcionan los recursos que necesita la compañía para producir sus bienes y servicios. Los desarrollos de los proveedores pueden afectar seriamente la gestión de la empresa. Los gerentes deben vigilar la disponibilidad de los suministros, la escasez o las demoras, las huelgas laborales y otros acontecimientos que pueden significar un costo a corto plazo en las ventas e un daño en la satisfacción del cliente largo plazo. Los gerentes también deben vigilar las tendencias de los precios con sus fuentes de información clave. Un incremento en el costo de los suministros puede obligar a aumentos de precios que podrían dañar el volumen de ventas de la compañía.

2.2.1.3 Clientes

La compañía necesita estudiar de cerca sus mercados de clientes. Los mercados del consumidor se componen de individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los mercados de negocios compran los bienes y servicios para un procesamiento adicional. Los mercados internacionales se componen de compradores de otros países, incluyendo consumidores, productores, revendedores y

¹⁴ Kotler P. (2008). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall

gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren un cuidadoso estudio de parte del vendedor. (Kotler & Armstrong, 2008)¹⁵

2.2.1.4 Competidores

El concepto de mercadotecnia, dice que, para tener éxito, una empresa debe poner a disposición del cliente un valor y una satisfacción mayores que los proporcionados por los competidores. Por consiguiente, los administradores no deben limitarse a adaptarse a las necesidades de los consumidores meta. También deben ganar una ventaja estratégica, posicionando poderosamente sus ofertas contra las ofertas de los competidores en la mente de los consumidores.

Ninguna estrategia competitiva de mercadotecnia individual es la mejor para todas las compañías. Cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, en comparación con los de sus competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes en una industria pueden utilizar ciertas estrategias que las empresas más pequeñas no se pueden permitir.

2.2.2 Análisis externo

La compañía y todos los demás actores operan en un macro-ambiente más vasto de fuerzas que modelan las oportunidades y presentan amenazas para la empresa. Las fuerzas principales en el macro-ambiente de la compañía son:

- Ambiente demográfico
- Fuerzas económicas
- Fuerzas naturales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas políticas
- Fuerzas culturales

2.2.2.1 Ambiente demográfico

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su volumen, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El ambiente demográfico es de interés primordial para los administradores, debido a que involucra a las personas y estas conforman los mercados.

El explosivo crecimiento de la población mundial tiene importantes implicaciones para los negocios. Una creciente población significa crecientes necesidades humanas

¹⁵ Kotler P. (2008). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall

que es necesario satisfacer. Dependiendo del poder adquisitivo, esto también puede significar crecientes oportunidades en el mercado.

- **Población Activa**

La población económicamente activa comprende el conjunto de personas de ambos sexos en edad laboral que han finalizado el periodo de escolarización obligatoria, que cuentan con un empleo como asalariados o trabajadores autónomos o lo buscan, es decir, que estando desempleados buscan empleos.¹⁶

- **Población desempleada**

La población desocupada o desempleada comprende el conjunto de personas en edad laboral, que se encuentran sin empleo por haberlo perdido y buscan un empleo remunerado y aquellos que nunca habían trabajado y buscan su primer empleo remunerado.

- **Canasta Básica**

La canasta básica comprende el conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas para el bienestar de todos los miembros de una familia como son alimentación, vestuario, vivienda, mobiliario, salud, transporte, recreación y cultura, educación, etc.

2.2.2.2 Ambiente económico

Los mercados requieren un poder adquisitivo, así como personas. El ambiente económico consiste en los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastar. Las naciones varían grandemente en sus niveles y su distribución de ingresos. Algunos países tienen *economías de subsistencia*, consumen la mayor parte de su propia producción agrícola e industrial. Esos países ofrecen muy pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las *economías industriales*, que constituyen mercados muy ricos para muchas clases de bienes diferentes. Los administradores deben prestar mucha atención a las tendencias principales y a los patrones de gastos del consumidor, tanto entre como dentro de los mercados mundiales. (Kotler & Armstrong, 2008)¹⁷

¹⁶ J. Requeijo, J. E. Iranzo, J. Salido, M. Pedrosa, J. Martínez de Dios. Los indicadores económicos. Editorial AC 2ª Ed.

¹⁷ Kotler P. (2008). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall

Muchas de las variables que se emplean en macroeconomía son la agregación o suma de magnitudes utilizadas en microeconomía. Así, si se mide el empleo en número de trabajadores, este será igual a la suma de las dotaciones de factor de trabajo de todas las empresas de una economía. En macroeconomía, además las magnitudes se pueden definir o no en relación con un periodo de tiempo.

- **Tasas de interés referenciales**

La tasa de interés de referencia es la que establece la entidad encargada de la política monetaria de cada país para influenciar en el precio de las operaciones crediticias de muy corto plazo entre diferentes entidades bancarias, es decir, para servir de referencia a la tasa de interés interbancaria. De esta manera, si se quiere estimular la actividad económica, se disminuye la tasa de referencia para proveer incentivos para aumentar el nivel del crédito y, así, impulsar a la economía dado su impacto directo sobre los préstamos bancarios. Mientras que, si la economía está sobrecalentada, se aumenta la tasa para desacelerar la economía.

- **Inflación**

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado.

- **Ingreso familiar disponible neto ajustado**

Es el ingreso familiar disponible neto ajustado es la cantidad de dinero que una familia percibe o gana cada año después de impuestos. Representa el dinero del que dispone una familia para gastar en bienes o servicios.

El ingreso familiar disponible ajustado se compone de los ingresos provenientes de la actividad económica (sueldos y salarios); beneficios de aquellos que trabajan en su propia empresa; ingresos provenientes de propiedades (dividendos, intereses y rentas), beneficios sociales en efectivo (pensiones por jubilación, beneficios por desempleo, asignaciones familiares, subsidios para bajos ingresos, etc.) y transferencias sociales en especie (bienes y servicios como servicios de atención a la salud, educación y vivienda, recibidos de manera gratuita o a precios reducidos).

- **Cobertura de Seguro de Salud**

Los indicadores de cobertura de los servicios de salud reflejan la medida en que las personas que lo necesitan reciben de hecho intervenciones de salud importantes. Tales indicadores incluyen la atención a mujeres durante el embarazo y el parto, los servicios de salud reproductiva, la inmunización para prevenir las infecciones más comunes de la infancia, la administración de suplementos de vitamina A en niños, y el tratamiento de las enfermedades más comunes de la infancia y las enfermedades infecciosas en adultos.

2.2.2.3 Ambiente tecnológico

El ambiente tecnológico es quizás la fuerza más sobresaliente que está modelando nuestro destino en la actualidad. La tecnología ha creado hallazgos como los antibióticos, los trasplantes de órgano, y las agendas de computadora. Cada nueva tecnología reemplaza a una antigua. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. El administrador debe observar todas las tendencias en la tecnología.

2.2.2.4 Ambiente político

Las decisiones de mercadotecnia se ven poderosamente afectadas por los desarrollos en el ambiente político. El ambiente político se descompone de leyes, agencias de gobierno y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada y los limitan.

Una regulación bien concebida puede fomentar la competencia y asegurar mercados justos para los bienes y servicios. Por consiguiente, los gobiernos desarrollan una política pública para guiar el comercio, conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad como un todo. Casi todas las actividades de negocios están sujetas a una extensa gama de leyes y regulaciones.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE CONFIAMED S.A

3.1 Análisis Situacional

El objetivo principal de este estudio es analizar los factores externos e internos que inciden en la actividad económica de la empresa Confiamed S.A con el objetivo de definir las oportunidades que puede aprovechar la compañía del ambiente externo que la envuelve, de igual manera se pretende evitar las amenazas que pueden llegar a afectar a la misma; de igual manera, a través del análisis interno podremos establecer cuáles son las principales fortalezas y debilidades.

3.2 Análisis de Macro-ambiente

La compañía simboliza un sistema de actividades que utiliza distintos tipos de recursos los cuales provienen de su entorno.

Al hablar de macro-ambiente se apunta al análisis de todas aquellas fuerzas y elementos ajenos a la empresa que influyen ya sea de manera directa o indirecta beneficiando o perjudicando la consecución de las metas u objetivos que está persiguiendo Confiamed S.A.

Son aspectos relacionados con el exterior de la empresa, difíciles o imposibles de controlar, por lo que necesario tener conocimiento de ellos para lograr el óptimo funcionamiento, que dependerá de la manera en que se analicen y aprovechen o, en su defecto, se reduzca el impacto de estos aspectos para la supervivencia o crecimiento de la organización.

Para el correcto análisis del macro-ambiente se va a realizar el análisis de los siguientes factores con sus respectivas variables, que permitirán determinar oportunidades y amenazas acorde a la situación actual y estos son:

- Facto Económico
- Factor Social
- Factor Político
- Factor Legal

3.2.1 Factor Económico

Los cambios económicos pueden crear oportunidades o amenazas para la institución; al momento en que la economía de un estado atraviesa por un momento positivo, las empresas utilizan la demanda creciente de productos o servicios para establecer recursos que le den la oportunidad de crecer o expandirse. Por otro lado

cuando la economía atraviesa por una crisis, como se da en el caso de una recesión, la demanda se reduce incrementando el desempleo y disminuyendo las ganancias y a su vez afectando a las compañías como es el caso de Confiamed S.A.

El análisis económico, para Confiamed se centra en el estudio de las siguientes variables:

- Inflación
- Tasa de interés activa
- Tasa de interés pasiva
- Índice de Confianza del Consumidor

3.2.1.1 Inflación

En el Ecuador, durante los años 2011 a 2013 se evidenció una disminución de los niveles de inflación, pasando de 5.41% anual en el año 2011, a 3% en el año 2013.

Para el año 2014 se registra un leve incremento llegando al 3.67%, tendencia que se mantiene durante el 2015 en donde se cerró con 3.48%, lo que se puede evidenciar en la *Figura 8: Tasa de Inflación Anual del Ecuador Período 2011-2015*.



Figura 8: Tasa de Inflación Anual del Ecuador Período 2011-2015

Fuente: Banco Central del Ecuador

La restricción en la compra de bienes y servicios por parte de los consumidores se reflejó en la inflación a febrero pasado la cual se cerró en 2,6%, el índice más bajo registrado desde el 2007 comparado con iguales períodos, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Por lo anterior se puede determinar que las personas están dejando de adquirir ciertos productos y comprando otros de costo más bajo, esto con el único objetivo de

ahorrar recursos, esto da como resultado la migración de unos bienes a otros similares.¹⁸

El análisis de la tasa de inflación permite visualizar una oportunidad para la empresa, ya que una tasa baja de inflación puede ser síntoma del bajo consumo de bienes y/o servicios de las personas, que como se mencionó en el párrafo precedente es originada porque las personas prefieren consumir productos y/o servicios que menor costo tengan, sustituyendo inclusive aquellos de uso habitual por aquellos similares pero que signifiquen un ahorro en sus finanzas, este ahorro puede ser aprovechado para contratar los servicios de la empresa Confiamed S.A.

3.2.1.2 Tasas de interés activas

En la *Figura 9*, se puede observar que los niveles de interés activo se han mantenido constantes durante los últimos años, las fluctuaciones se han mantenido dentro del 8.17% y 8.05%.



Figura 9: Tasas de Interés Activa del Ecuador Período 2011-2015

Fuente: Banco Central del Ecuador

El crédito productivo se ha mantenido escaso, en el Ecuador aun cuando la tendencia de las tasas de interés ha sido a la baja, sin embargo, estas no alcanzan el nivel de valores internacionales, siendo demasiado elevadas lo que afecta negativamente a las perspectivas de incrementar las actividades productivas, siendo quizás uno de los principales problemas que deba enfrentar nuestra economía en el largo plazo. (Miño Grijalva Wilson, 2014, p.90)

¹⁸ Publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en su publicación del 05 de marzo de 2016

La tasa de interés activa se considera una oportunidad mínima para la empresa ya que la disminución porcentual de las tasas de interés que se pagan por los créditos que se pueden adquirir actualmente ha sido mínima.

3.2.1.3 Tasa de interés pasiva

De las tasas de interés dependen el ahorro y la inversión y de estas variables depende el desarrollo económico en general.

En la *Figura 10*, se puede evidenciar que, en el Ecuador durante los años 2011, 2012 y 2013, la tasa de interés pasiva mantuvo un nivel constante; sin embargo, para el año 2014 se incrementó del 4.53% al 5.18%. En el año 2015 la tasa pasiva se redujo ligeramente al 5% aproximadamente.



Figura 10: Tasas de Interés Pasiva del Ecuador Período 2011-2015

Fuente: Banco Central del Ecuador

Debido a las bajas tasas de interés pasiva que existe en el país, no es atractivo para Confiamed S.A mantener sus recursos líquidos en el sistema financiero, y el ahorro no se consideraría como una opción rentable, por lo cual se determina una como una amenaza.

3.2.1.4 Índice de Confianza del Consumidor

Este indicador económico mide el grado de entusiasmo que los consumidores mantienen sobre las condiciones en general de la economía y sobre la situación financiera de la persona. Muestra qué tan confiadas se sienten los consumidores sobre la estabilidad de sus ingresos, a su vez esto determina las actividades de consumo y de esta manera, funciona como un indicador esencial en la dentro de la economía.

Cuando la confianza del consumidor es alta, esto indica que los consumidores están efectuando un mayor número de compras, dando lugar a una mayor expansión de la economía. Por otro lado, cuando la confianza del consumidor es baja, las personas se inclinan por ahorrar en mayor proporción que los desembolsos que realizan por sus gastos, lo que genera contracciones en la economía.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) decreció en 5.7 puntos en el año 2015 al ubicarse en 39.5 puntos en septiembre, según datos del Banco Central. La cifra en septiembre de 2014, fue de 45.2 puntos y en 2013 de 46.4 puntos.

La medición realizada en el área urbana de las principales ciudades muestra que Quito y Cuenca mostraron una baja de 40.9 a 40 puntos en el primer caso y de 41.8 a 41.3 en el segundo caso, mientras que en la ciudad de Machala el índice creció (de 41.1 a 41.2 puntos), Guayaquil (de 39.3 a 39.8 puntos) y Ambato (34.9 a 35.4 puntos).

Por tanto, para Confiamed S.A esta variable tiene una incidencia negativa, considerando la tendencia de reducción continua; lo cual indica que en la situación actual de la economía en gran parte los consumidores tienen una percepción negativa sobre la capacidad para encontrar y conservar buenos empleos, por esta razón se puede ver afectada la decisión de elegir un plan de medicina pre-pagada.

3.2.2 Factores sociales

Dentro del análisis social se estudian las siguientes variables:

- Desempleo
- Canasta básica
- Ingreso Familiar Mensual
- Presencia de enfermedades

3.2.2.1 Desempleo

En lo que respecta al desempleo en el Ecuador en los periodos del 2011 al 2014 la tasa de desempleo se redujo en un 0.53%, para finales de octubre del presente año este índice incremento al 5.48%¹⁹, como se puede apreciar en la *Figura 11*.

Esta situación presenta una amenaza para la compañía debido a que los niveles de ingreso de los individuos no presentan incremento, disminuyendo la probabilidad de que aparezcan nuevos consumidores para el servicio de medicina pre-pagada,

¹⁹ Datos considerados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) se levanta trimestralmente con una cobertura nacional, urbana y rural a partir de marzo de 2014;

limitando así potenciales ingresos, y de igual manera colocando en riesgo los actuales, ya que si los afiliados actuales pierden sus plazas de empleo sería imposible que continúen contando con los planes contratados.



Figura 11: Variación de la Tasa de Desempleo del Ecuador Período 2011-2015

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.2.2.2 Canasta Básica

En el Ecuador el costo de la canasta básica familiar ha ido en aumento, a pesar de que cada año se regulan los sueldos básicos para los trabajadores, no se logra un mayor poder adquisitivo debido al incremento de los precios de los productos y servicios.

Adicional a esto, actualmente el costo de la canasta básica es alto comparado con el nivel de ingresos promedio de un ecuatoriano, es por esto que se convierte en una amenaza para la empresa Confiamed, ya que se dificulta la contratación de servicios de medicina pre-pagada para la población en general, por ser prioridad la atención de productos de la Canasta Básica Vital.



Figura 12: Costo de la Canasta Básica del Ecuador Período 2011 -2015

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.2.2.3 Ingreso familiar mensual

El ingreso mínimo mensual (compuesto por las remuneraciones nominales y los sobresueldos mensualizados; no incluye los fondos de reserva).

INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE DEL MES	
(1,60 PERCEPTORES DE LA REMUNERACIÓN BÁSICA UNIFICADA)	
ENERO - 2016	
Remuneración Básica Unificada 1/.	\$ 366,00
Ingreso Total Mínimo	\$ 366,00
1/12 Décimo Tercera Remuneración	\$ 30,50
1/12 Décimo Cuarta Remuneración 2/.	\$ 30,50
<hr/>	
Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor	\$ 427,00
Ingreso familiar mensual de 1,60 perceptores de la remuneración sectorial unificada.	\$ 683,20
<hr/>	
<p>1/. El Salario Básico Unificado para los trabajadores en general se incrementa a partir del 1° de enero de 2016, según Acuerdo del Ministerio del Trabajo Nro. MDT-2015-0291 del 21 de diciembre de 2015; publicado en Registro Oficial Primer Suplemento Nro. 658 de fecha 29 de diciembre de 2015.</p>	
<p>2/. Décimo Cuarta Remuneración. Registro oficial No. 117 de julio de 2013. Ley Reformatoria del Artículo 113 de Código de Trabajo.</p>	

Figura 13: Composición del ingreso familiar mensual año 2016

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

El IMF se estableció en 683.20 dólares en enero del 2016 para una familia constituida por 4 miembros con 1.6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. El incremento salarial decretado por el Gobierno se incorporó desde enero de 2016.

De conformidad a los análisis realizados por el INEC, el 58.8% de los hogares tiene ingresos mayores que sus gastos mientras que el 41.1% no tiene posibilidad de ahorro debido a que sus gastos son mayores que los ingresos.

Tabla 4:

Análisis de ingresos vs gastos de los hogares en el Ecuador

Categoría	Porcentaje	Número de Hogares
Ingresos > Gastos	58.8 %	2'307.991,00
Gastos > Ingresos	41.1 %	1'613.011,00
Ingresos = Gastos	0.10 %	2.121,00
TOTAL	100.0 %	3'923.123,00

Nota: Análisis del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, publicados en su Boletín de Ecuador en Cifras 2015.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

El ingreso mensual familiar representa una oportunidad ya que más del 50% de hogares en el Ecuador tienen la posibilidad de ahorrar y tomar la iniciativa de invertir en un plan de medicina pre-pagada que pueda cubrir sus necesidades en caso de enfermedades, generando clientes potenciales para la empresa.

3.2.2.4 Presencia de enfermedades en la población ecuatoriana.

En un análisis realizado por el INEC, se determinó el porcentaje de personas que presentan enfermedades de cualquier tipo, esta variable nos permite identificar el nivel de riesgo y siniestralidad que puede tener Confiamed S.A cuando se trate de proporcionar un plan de salud a un individuo o grupo.

En la *Tabla 5: Porcentaje y Número de Habitantes que poseen Enfermedades por Zonas en el Ecuador al 2015*, se puede evidenciar que el porcentaje de personas que no presentan enfermedades es 59.1 % mayor que el porcentaje de personas que si las presentan que es de 40.9%.

Tabla 5:

Porcentaje y número de habitantes con enfermedades por zonas en el Ecuador al 2015

Zona	Población Total	% de Presencia de Enfermedades	Número de Habitantes con Enfermedades
Urbana	10'803.360	40.70%	4'396.967
Rural	5'149.082	41.30%	2'126.570
Nacional	15'952.442	40.90%	6'524.548

Nota: Información tomada del Análisis “Datos esenciales de Salud, una mirada a la década 2010 – 2015” del Ministerio de Salud Pública del Ecuador al 2015.

Fuente: Ministerio de Salud Pública (MSP)

Así también en la *Tabla 6: Porcentaje y Número de Habitantes que poseen Enfermedades por Regiones en el Ecuador al 2015*, se puede evidenciar que el porcentaje de personas que presentan enfermedades en la Región Sierra es del 39.10 %.

Tabla 6:

Porcentaje y número de habitantes que poseen enfermedades por regiones en el Ecuador al 2015

Región	Población Total	% de Presencia de Enfermedades	Número de Habitantes con Enfermedades
Sierra	7'139.134	39.10%	2'791.401
Costa	7'948.186	43.20%	3'433.616
Insular	836.467	33.80%	282.725
Galápagos	28.655	31.90%	9.140

Nota: Información tomada del Análisis “Datos esenciales de Salud, una mirada a la década 2010 – 2015” del Ministerio de Salud Pública del Ecuador al 2015.

Fuente: Ministerio de Salud Pública (MSP)

Lo que se establece como una oportunidad para la compañía ya que un mayor porcentaje de la población optaría por un servicio de medicina pre-pagada para mitigar sus gastos en salud.

3.2.3 Factor Político

El sector político influye en las leyes y parámetros bajo los cuales puede operar la empresa Confiamed S.A, dentro del país.

En los últimos 5 años se ha sostenido un esquema de gobierno aparentemente estable que ha realizado varias transformaciones en los sectores económicos y productivos del país. El sector salud ha sido impulsado por medio de leyes y avances en el servicio para los usuarios, el gobierno ha implementado la política de gratuidad en la salud pública lo cual permitió que el número de atenciones médicas se incremente de 16 millones a 34 millones durante los primeros cinco años del actual gobierno²⁰, todos estos cambios se reflejan en una clara competencia para el sector privado de servicios médicos.

El gobierno también realizó una inversión significativa en la compra de medicamentos, construcciones de nuevos hospitales y campañas de salud a nivel nacional. Durante el año 2014 se asignó un 3% del PIB para el sector de la salud, para el año 2015 el Ministerio de Salud recibió 2,874 millones de dólares siendo la segunda prioridad del actual gobierno después del sector de la educación. Cada vez más usuarios prefieren utilizar los servicios que presenta el Seguro Social.

La mejora del Sector de Salud Pública a través de estas políticas públicas es beneficiosa para la ciudadanía en general, pero también constituye una amenaza para los servicios que ofrece la empresa Confiamed S.A, pues los usuarios orientaran sus preferencias a utilizar los servicios gratuitos de salud, a servicios pagados, más aún si estos son de alta calidad. Lo cual afecta directamente en la cantidad de clientes potenciales que podría tener la compañía dentro de la ciudad de Quito.

3.2.4 Factor Legal

La empresa Confiamed S.A se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías, siendo este el organismo técnico que vigila y controla las actividades y funcionamiento de todas las compañías.

Se rige a lo dispuesto en la Ley que Regula el funcionamiento de las Empresas de Salud y Medicina Prepagada, expedida el 26 de agosto de 1998 mediante Registro Oficial No. 12.²¹

La compañía también debe cumplir con todas las obligaciones de impuestos que dicta el Servicio de Rentas Internas, dentro de ellas están las declaraciones de

²⁰ Rendición de Cuentas del Ministerio de Salud Pública del Ecuador año 2014.

²¹ Emitida por el Tribunal Constitucional durante el Gobierno del Sr. Doctor Jamil Mahuad Witt

Impuestos, Utilidades, etc. Así también, se encuentra regulada por el Ministerio de Trabajo quién regula el tema correspondiente a los colaboradores de la empresa.

Adicional a esto, actualmente existe un Proyecto de Ley para supervisar a las empresas de medicina pre-pagada y aseguradoras que ofertan seguros de asistencia médica, el estudio de este proyecto lo está realizando el pleno de la Asamblea Nacional. Este proyecto tiene por objeto que la autoridad sanitaria vigile el cobro de montos adicionales a los asegurados, que las empresas de medicina prepagada tengan reservas técnicas que consoliden el asunto financiero y en lo correspondiente a la salud la tutela por parte del Ministerio de Salud para preservar la calidad, la oportunidad, la efectividad, la integridad de los servicios ofertados, adicional pretende garantizar la no discriminación y no estigmatización de los usuarios por su etnia, procedencia, sexo, salud, enfermedad, discapacidad y edad.²²

Para Confiamed S.A el factor legal es considerado una amenaza, debido a que al momento de renovar y crear contratos de servicios de medicina prepagada con cualquier usuario que desee contratarlos la empresa genera más gastos en revisiones y auditoria médica para analizar cada caso, además los usuarios con discapacidad, personas de la tercera edad, personas que sufren enfermedades preexistentes o catastróficas tendrán acceso sin restricción a planes de salud, estos casos generarían mayores costos por atenciones médicas, incremento en gastos de medicamentos y demandarían mayor cobertura de hospitalización.

3.3 Análisis Microambiente

Este análisis permite reconocer las variables que inciden en Confiamed S.A de acción directa o inmediata, se refieren a aquellos elementos o aspectos que están en relación permanente con la compañía y que intervienen en las operaciones diarias como en los resultados.

De este estudio se obtendrá las debilidades y fortalezas de Confiamed S.A para establecer estrategias, de acuerdo a lo que sugiere Michael Porter.²³

Las variables a ser consideradas son:

- Los Clientes – (Poder de negociación de los clientes)
- Proveedores – (Poder de negociación de los Proveedores)

²² Informe Ley de seguros médicos – medicina prepagada de la Comisión de Derecho a la Salud de la Asamblea Nacional

²³ Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales, México, 395 p.

- Los competidores
- Productos Sustitutos
- Barreras de entrada

3.3.1 Clientes

3.3.1.1 Clientes Actuales

Los clientes de la empresa se han mantenido e incluso han tenido un incremento en los últimos periodos.

Como parte de los clientes de Confiamed S.A, también se encuentran los grupos de empresas que optan por contratar el servicio.

Tabla 7:

Clientes actuales de Confiamed s.a

Principales	Tipo de Plan	Número de Afiliados
Banco Pichincha	Masivo	7.000
Escuela Politécnica Nacional	Corporativo	2.000
Universidad Católica	Pyme	300
Otros*		2.610
TOTAL		11.910

Nota: Información proporcionada por la empresa Confiamed S.A al año 2015. *Dentro de la categoría otros, se encuentran tantos los afiliados en planes individuales y afiliados pertenecientes a los otros tipos de planes que ofrece la empresa.

Fuente: Confiamed S.A

La mayor parte de los clientes de la empresa son manejados a través de agentes de seguros o intermediarios, un gran número de los mismos pertenece al Banco Pichincha y todas sus filiales, como se muestra en la *Tabla 7: Clientes de Confiamed S.A.*

3.3.1.2 Análisis de Encuesta de Satisfacción Clientes

Para determinar el nivel de satisfacción de nuestros clientes actuales, así como poder determinar las estrategias a implementar para poder abarcar un mayor segmento en el mercado se ha desarrollado la siguiente encuesta a los afiliados de Confiamed S.A, tomando como muestra el 10% de la población total de afiliados que son 119 personas.

La encuesta que consta en *Anexo No. 001*, se constituyó de siete preguntas y su objetivo principal era determinar las preferencias de nuestros clientes, así como

determinar cuáles son los factores que debe mejorar la compañía de acuerdo a la percepción del cliente:

A continuación, se presentan los resultados:

Pregunta 1: Sector de la ciudad donde reside

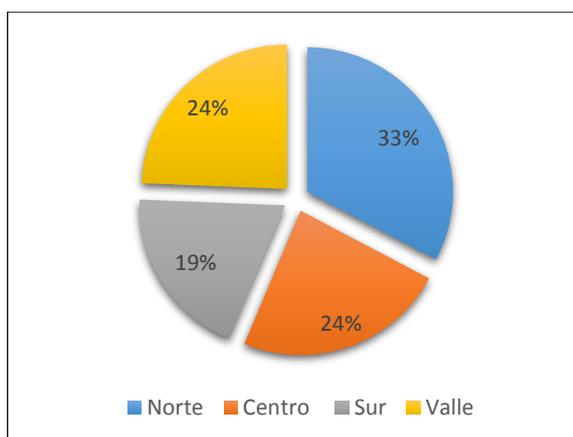


Figura 14: Lugar de Residencia Clientes

Fuente: Encuesta de Satisfacción Clientes

Pregunta 2: ¿Hace que tiempo mantiene Ud. un plan en la compañía?

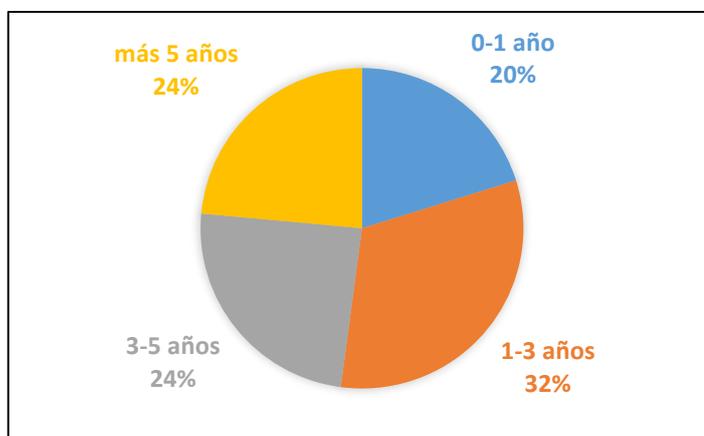


Figura 15: Tiempo de Permanencia como afiliado en la empresa

Fuente: Encuesta de Satisfacción Clientes

Pregunta 3: ¿Cómo percibe el servicio de Confiamed S.A?

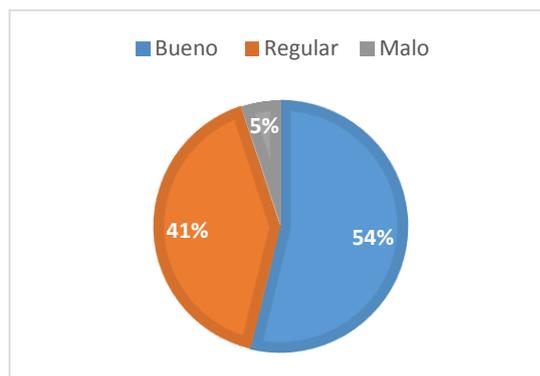


Figura 16: Percepción del servicio

Fuente: Encuesta de Satisfacción Clientes

Pregunta 4: ¿Cuál de los siguientes factores debería mejorar la compañía?:

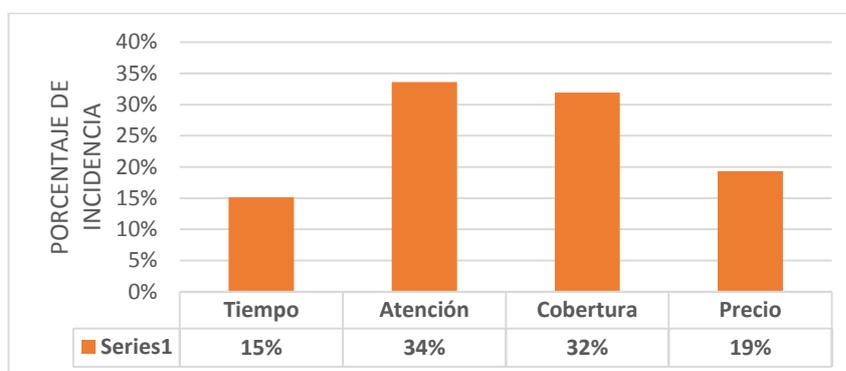


Figura 17: Medición de Factores del Servicio de Confiamed S.A

Fuente: Encuesta de Satisfacción Clientes

Pregunta 5: ¿Ha tenido inconvenientes en las atenciones médicas dentro de nuestros prestadores?

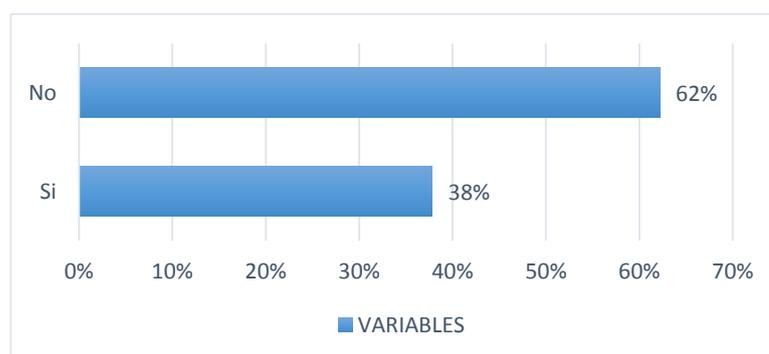


Figura 18: Porcentaje de Inconvenientes con Prestadores

Fuente: Encuesta de Satisfacción Clientes

Pregunta 6: ¿Hasta qué porcentaje de incremento en el precio del servicio estaría dispuesto a pagar si se le ofrece mayores beneficios?

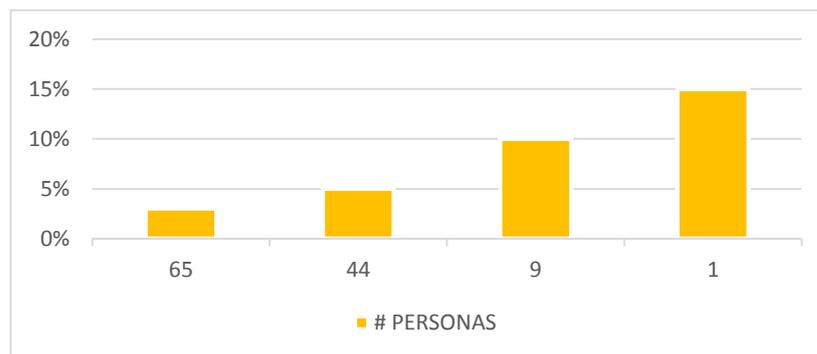


Figura 19: Aceptación de Incremento en Precio de Producto

Fuente: Encuesta de Satisfacción Clientes

Pregunta 7: ¿Le interesaría mantener un plan de medicina prepagada a futuro en Confiamed?

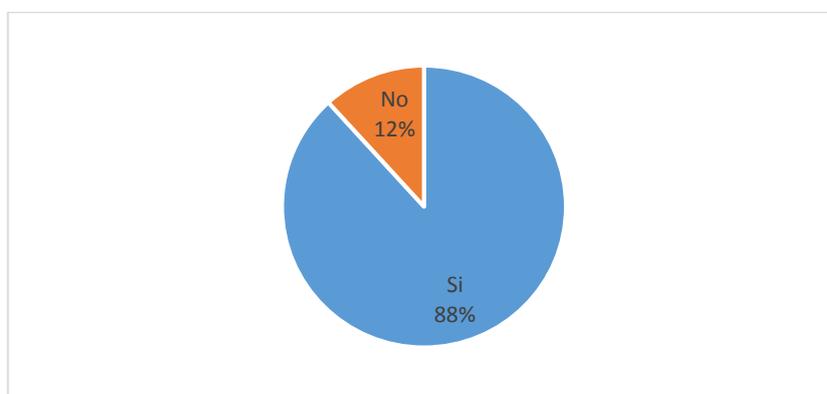


Figura 20: Intención de mantener Plan de Salud con Confiamed S.A

Fuente: Encuesta de Satisfacción Clientes

A través de los resultados obtenidos en la encuesta se puede determinar que nuestros clientes se encuentran distribuidos de manera casi proporcional en los cuatro sectores principales de la ciudad de Quito. El tiempo promedio que mantienen el servicio con Confiamed es de tres años, esto nos permite evidenciar que se ha logrado fidelizar a los clientes; sin embargo, el 41% de los usuarios tiene la apreciación de que la calidad del servicio brindado por Confiamed S.A es regular, por lo que se debe identificar las posibles alternativas para mejorar el servicio.

Así también, es muy importante realizar un seguimiento exhaustivo sobre los prestadores médicos debido a que el 38% de los clientes señala haber tenido algún tipo de inconveniente al recibir el servicio de atención médica.

Al realizar el sondeo sobre si estarían dispuestos a mantener contratado el servicio de medicina prepagada con Confiamed S.A el 88% de los clientes indica que sí lo

haría, no obstante, señalan en su mayoría que máximo estarían dispuestos a pagar el 3% adicional a la prima mensual.

3.3.1.3 Clientes potenciales

La medicina pre-pagada es un servicio de consumo masivo por su naturaleza, por lo tanto, para la empresa de medicina integral pre-pagada Confiamed S.A, realiza el cálculo de sus clientes potenciales en la provincia de Pichincha en el sector urbano que tengan trabajo adecuado.

La población en edad de trabajar de la provincia de Pichincha es 2.576.287 personas, de las cuales aquellas que tienen trabajo adecuado son 1.221.546.

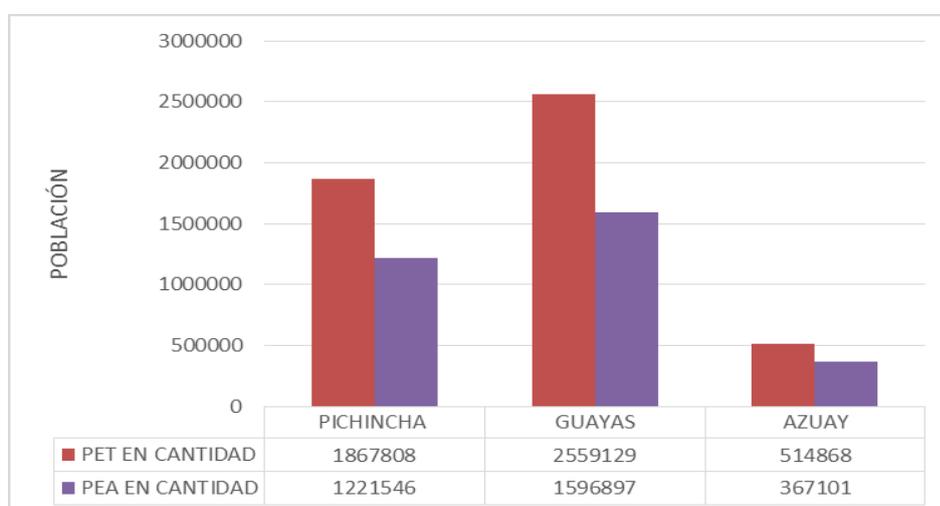


Figura 21: Población en edad para trabajar de las provincias con mayor número de habitantes del Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

La mayor participación de mercado de este número de empresas de acuerdo a las empresas de medicina pre-pagada en la provincia es SALUD S.A.

Tabla 8:

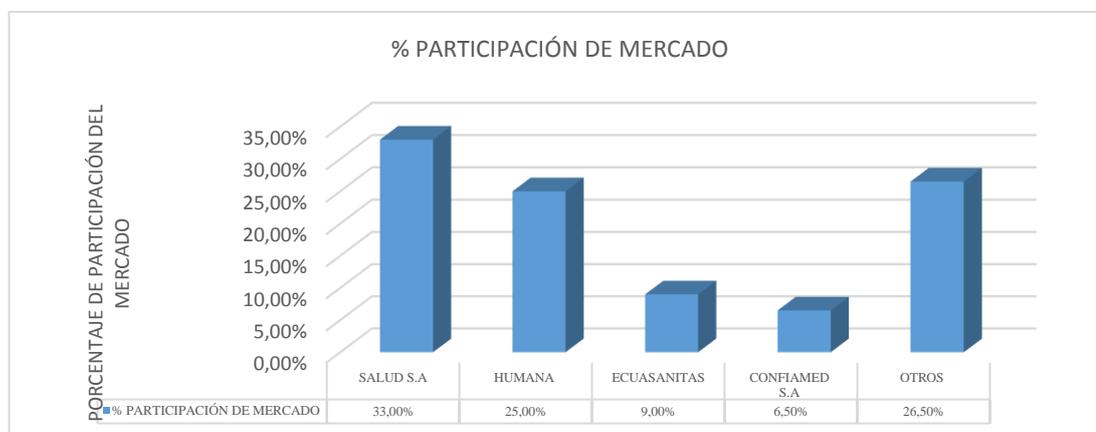
Afiliados por Compañías Prestadoras de Servicio en el Ecuador

Compañías	Número de Clientes
SALUD S.A	60.467
HUMANA	45.808
ECUASANITAS	16.491
CONFIAMED S.A	11.910
OTROS*	48.556
T. AFILIADOS PICHINCHA	183.232

Nota: *Dentro de la categoría otros, se las otras empresas con menor participación que brindan servicios similares en la provincia, datos tomados al 2015.

Fuente: Revista EKOS Core Business 2015.

La población que cuenta con seguro privado en la provincia de Pichincha es de 183.232 personas para el año 2015, de acuerdo a datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos en su informe anual de Ecuador en Cifras 2014, el número de afiliados en ese año fue de 155.680 personas teniendo un amplio incremento del 17.7 %.

**Figura 22: Participación de Mercado en la Provincia de Pichincha**

Fuente: Revista EKOS Core Business 2015

Como se puede apreciar en la Figura el porcentaje de participación de Confiamed S.A es del 6.50% de las personas afiliadas a seguro privado en la provincia de Pichincha, por lo que se espera incrementar la participación del mercado en un 1.15%²⁴

²⁴ Cálculo: 17.7% de incremento por el 6.5% de participación del mercado.

del total de afiliados de la Provincia, con lo cual se espera incrementar los clientes en 2,480 personas en el siguiente año.

3.3.1.4 Agentes de Seguros o Intermediarios

En la ciudad de Quito los principales intermediarios o agentes de seguros son:

- Nova Ecuador
- Tecni-Seguros
- Ávila y Asociados

El principal socio de la compañía es Nova Ecuador, este bróker genera la mayor cantidad de contratos y por ende el mayor número de afiliados proviene de su gestión, los cuales en su mayoría forman parte de la red del Banco Pichincha.

Las ventas de Confiamed se distribuyen principalmente entre Nova Ecuador con el 60% es decir alrededor de 6500 afiliados, Avila y Asociados con cerca de 2600 afiliados que representan el 20% y Tecni Seguros con una participación menor de 1200 afiliados lo que significa el 10% de participación, datos que se pueden visualizar en el la *Figura 23*.

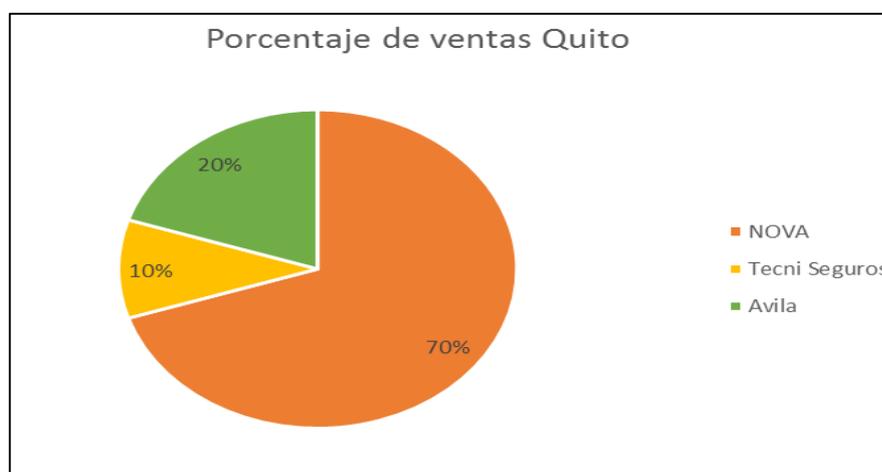


Figura 23: Participación de agentes de seguros en las ventas de Confiamed en Quito

Fuente: Confiamed S.A

3.3.2 Prestadores

En Confiamed S.A se realiza la selección de los proveedores en base a diferentes factores: económico, servicio y calidad

El proceso de selección consiste en asignar un total de puntos que se reparten entre los tres factores (el factor económico, el factor servicio y el factor de calidad), para

ello se tiene elaborado un criterio de evaluación con el peso específico que representa cada una de las variables consideradas.

La siguiente etapa consiste en calcular la puntuación que han obtenido las ofertas preseleccionadas. La puntuación total indica el proveedor o proveedores más idóneos; a pesar de esto, en ciertas ocasiones, esto no es suficiente para poder establecer la capacidad y calidad de un proveedor.

Este proceso prosigue con el examen de la imagen de la compañía que proveerá el servicio, debido a que esta debe poseer solidez, servicio de calidad, y credibilidad pues de ello depende la confianza de nuestros afiliados; por lo que, se realiza la constatación de que lo presentado en la oferta sea cierto.

Una vez que se elige el proveedor, se emite una carta a todos los proveedores que presentaron una propuesta. A aquellos proveedores que no fueron seleccionados se les indica los argumentos por los cuales no fueron escogidos y a los proveedores seleccionados se les indica hora y fecha de reunión.

La empresa actualmente cuenta con diferentes tipos de proveedores para la prestación del servicio de medicina pre-pagada de manera óptima y cubriendo todas las necesidades; entre los principales cuenta con: clínicas, laboratorios, servicio de imagen, farmacéuticas, prestadores de servicios de consulta, entre otros.

A continuación, se detalla los principales proveedores con los que cuenta actualmente la compañía:

Tabla 9
Cartera de prestadores médicos

Tipo de Servicios	Proveedor
HOSPITALIZACIÓN	Mederi
	Hospital Metropolitano
	Hospital Vozandes
CONSULTAS MÉDICAS	MetroRed
	Axxis
	Avantmed
LABORATORIO	Cerid
	Laboratorios Alcívar
IMAGEN Y REHABILITACIÓN	Medimágenes,
	Corposano
	Veris

Nota: Confiamed S.A tiene una amplia cartera de prestadores médicos sin embargo están considerados en la presente tabla los más representativos
Fuente: Confiamed S.A.

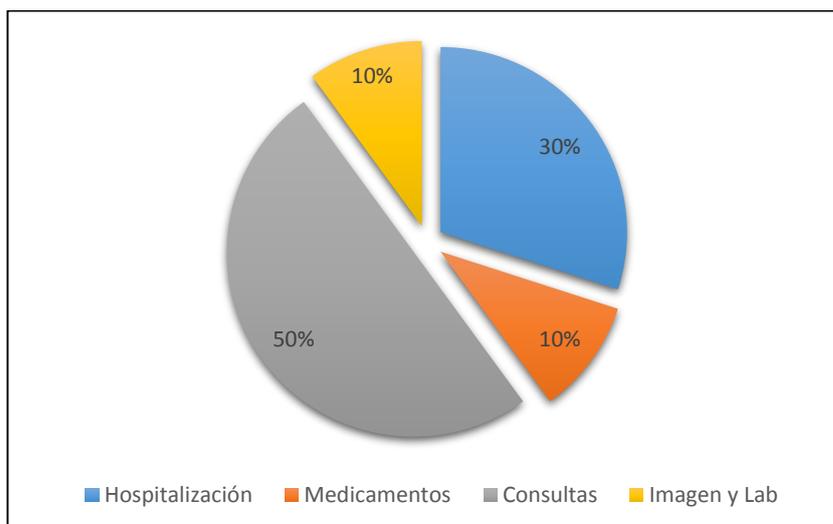
Los proveedores tienen la posibilidad de ejercer poder de negociación sobre los participantes del sector al incrementar sus precios o disminuir la calidad de sus servicios. Confiamed S.A posee proveedores médicos que llevan varios años en el mercado, lo que brinda confianza para los clientes, por lo que la empresa procura siempre cumplir con los acuerdos y realizar los pagos a tiempo para continuar manteniendo una buena relación proveedor-comprador.

Los proveedores con los que cuenta Confiamed S.A, también brindan servicios a otras empresas de medicina pre-pagada es debido esto que el establecimiento de precios está dado por el mercado; sin embargo, Los proveedores también están en una posición de fuerza ya que el servicio que entregan es un componente esencial del producto final de la empresa.

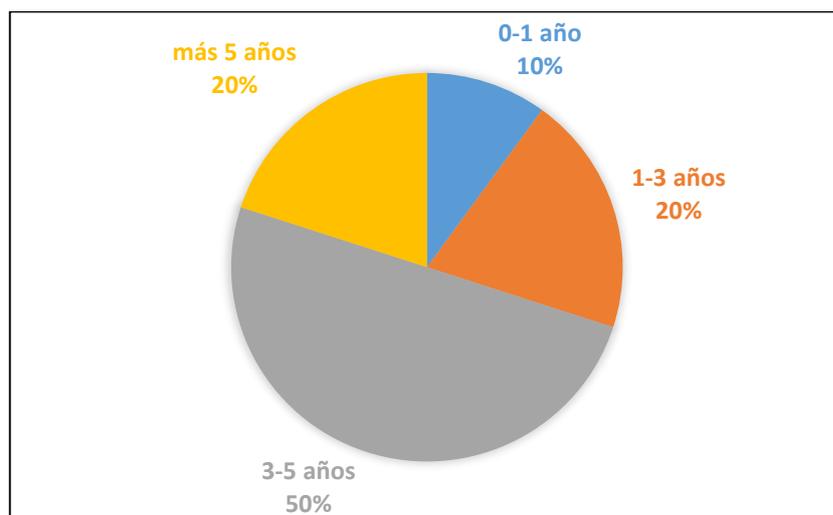
3.3.2.1 Análisis de los Prestadores Médicos

Para determinar el nivel de satisfacción de actuales prestadores con respecto a Confiamed S.A; así como, poder determinar las estrategias a implementar para mantener los convenios con los mismos, se ha desarrollado una encuesta a los prestadores que consta en él se llevó a cabo una encuesta que consta en el *Anexo No. 002*, tomando como muestra a 10 prestadores médicos.

A continuación, los resultados tabulados de las encuestas llevadas a efecto:

Pregunta 1: Tipo de prestación:**Figura 24: Tipo de Prestación de Proveedores**

Fuente: Confiamed S.A

Pregunta 2: ¿Hace que tiempo trabaja en relación con la compañía?**Figura 25: Tiempo de Relación con Confiamed S.A**

Fuente: Confiamed S.A

Pregunta 3: ¿Cómo percibe las negociaciones con Confiamed S.A?

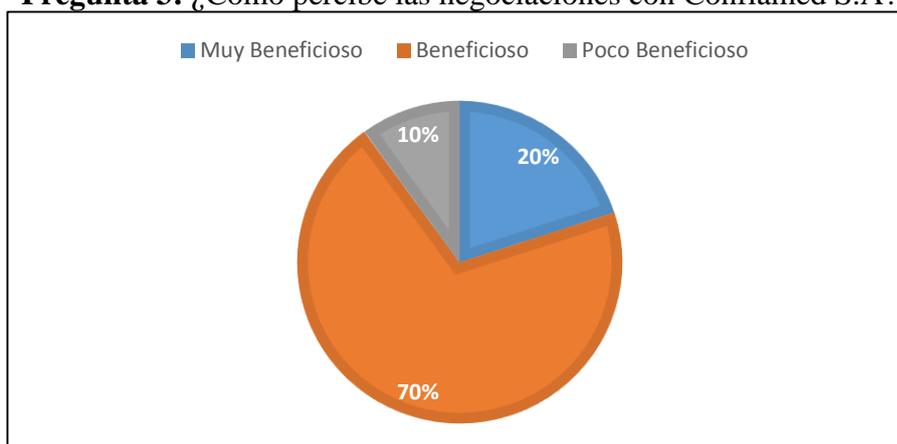


Figura 26: Satisfacción de las Negociaciones con Confiamed S.A

Fuente: Confiamed S.A

Pregunta 4: ¿Cuál de los siguientes factores debería mejorar la compañía?

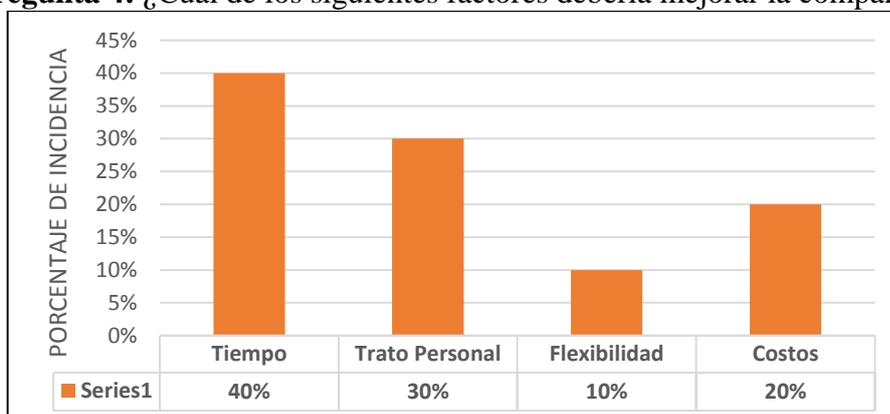


Figura 27: Factores por mejorar de Confiamed

Fuente: Confiamed S.A

Pregunta 5: ¿Ha tenido inconvenientes al realizar negociaciones con la empresa?

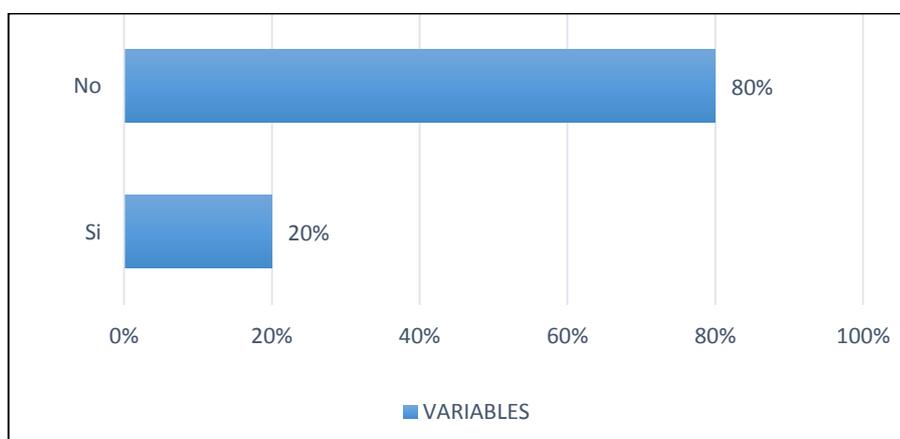


Figura 28: Porcentaje de Inconvenientes al realizar Negociaciones con Confiamed

Fuente: Confiamed S.A

Pregunta 6: ¿Le interesaría mantener relaciones económicas a futuro en Confiamed?

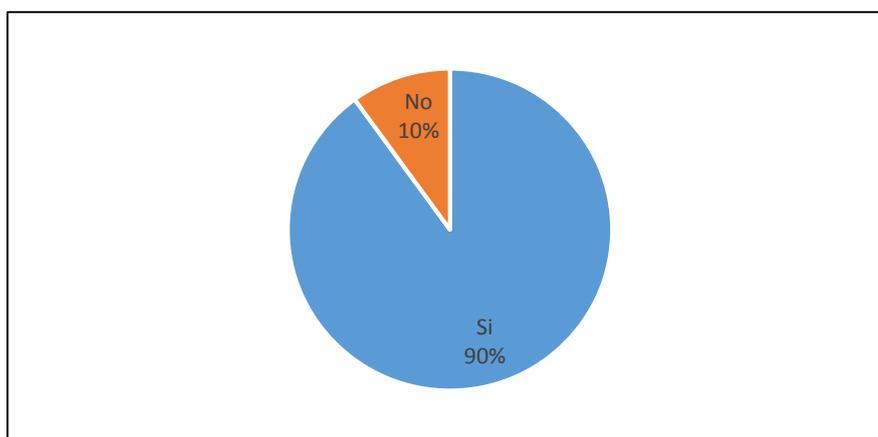


Figura 29: Disposición para Mantener Relaciones Comerciales con Confiamed

Fuente: Confiamed S.A

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción realizada a los prestadores médicos permiten determinar lo siguiente: La mayor cantidad de prestadores brindan servicio de consultas ambulatorias, dichos prestadores llevan trabajando con Confiamed S.A alrededor de más de tres años, consideran las negociaciones como beneficiosas. Frente a los prestadores Confiamed S.A debe mejorar el trato del personal con el que cuenta y el tiempo que tarda en sus procesos. El 80% de los prestadores identifican que las negociaciones con la empresa han sido satisfechas en su totalidad, además el 90% de ellos, indica su disposición positiva a mantener las relaciones comerciales con Confiamed S.A

Actualmente la empresa se maneja bajo un esquema de negociación directo con el prestador médico. Al momento de recibir un paciente los prestadores lo atienden y posteriormente se envía la liquidación de los gastos realizados para ser cancelados por parte de Confiamed S.A, dependiendo el tipo de cobertura, el usuario debe cancelar directamente el porcentaje de su atención médica al prestador.

La empresa recibe las facturas y liquidaciones de los prestadores para analizarlas con los auditores médicos, posterior a esto se genera un cheque con el valor a ser cancelado al prestador, generalmente el plazo de pago es de 8 días.

3.3.3 Competencia

En el caso de Confiamed, la competencia se convierte en los servicios de medicina pre-pagada ofertados por otras compañías, dentro de la ciudad de Quito específicamente, existen 4 empresas que representan una competencia permanente y

fuerte para la empresa de acuerdo a los ingresos que obtuvieron en el año 2014, las compañías destacadas son las siguientes que se muestran en la *Tabla 10*.

Tabla 10:
Principales Competidores

Compañías	Ingresos Millones de USD
SALUD S.A	137.00
ECUASANITAS S.A	52.00
HUMANA S.A	32.90
INTERLAB S.A	21.60
CONFIAMED S.A	18.30

Fuente: Revista EKOS Core Business 2015.

En la Tabla 11, se muestra una comparación de los beneficios por competidor que tiene Confiamed S.A versus las prestaciones que oferta la empresa.

Tabla 11:
Comparación de Beneficios por Competidor

Beneficios	Empresas de Medicina Prepagada			
	Salud S.A	Ecuasanitas S.A	Humana S.A	Confiamed S.A
Planes	Familiar, corporativos, empresarial	Elegir, total, ambulatorio, hospitalario	Plan humana	Pymes, Corporativo, individual, masivo
Precio	Desde \$50-\$110	Desde \$45-\$105	Desde \$45-\$118	Desde \$47-\$115
Costo de Tarjeta	\$5	\$5	\$2	\$2
Formas de Pago	T/C, efectivo, cheque, depósitos	T/C, efectivo, cheque	T/C, efectivo, cheque	T/C, efectivo, cheque, transferencias

Fuente: Investigación

Tabla 12:
Comparativo de Competidores

Compañía	Cobertura Geográfica	Cobertura				Total
		Planes	Precio	Atención	Accesibilidad	
Salud S.A	5	5	4	5	4	23
Ecuasanitas S.A	4	4	3	4	5	20
Humana S.A	2	3	3	4	3	15
Confiamed S.A	2	3	3	3	3	14

Fuente: Investigación

Una vez realizado el análisis comparativo se determina que Salud S.A es el competidor que representa una mayor amenaza principalmente por la cobertura que tienen a nivel nacional, y de igual manera por los tipos de planes que ofrece, de igual manera se determinó que los aspectos de precios y accesibilidad se pueden aprovechar como una oportunidad para mejorarlos dentro de CONFIAMED.

En lo referente a participación de mercado, Salud S.A con 137'000,000 de ingresos es la de mayor participación y por su parte Ecuasanitas S.A es la primera empresa en entrar al mercado, razón por la cual estas empresas tienen mayor identificación de marca y cuentan con la lealtad de los clientes, constituyéndose esto en una amenaza importante para CONFIAMED. Posicionamiento logrado gracias a publicidad, diferencia del servicio, tiempo de permanencia en el mercado y por el servicio prestado al cliente.

Confiamed S.A tiene precios más accesibles lo que le puede ayudar a obtener una mayor cuota de participación en el mercado, lo que le hace falta es crear posicionamiento de su marca en el mercado y así poder lograr conseguir los clientes potenciales que se ha planteado.

3.3.4 Servicios Sustitutos

Ante las empresas de medicina prepagada un sustituto importante y altamente competitivo son los seguros internacionales que cuentan con clínica privadas brindando servicio eficaz, serio con tecnología de punta, así como también lo puede ser el seguro general por la gratuidad que brinda.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se puede convertir en una fuerte competencia para la compañía si elabora una reingeniería en el sistema de salud y atención al cliente ofreciendo mejores beneficios a sus afiliados; en este sentido, los afiliados del Seguro General a través de sus contribuciones no tendrían la necesidad de buscar atención fuera de la Red Pública ya que sus necesidades estarían cubiertas por la institución.

Para el caso de la empresa Confiamed, los servicios sustitutos se convierten en los de seguro de salud ofertados por compañías aseguradoras, existen algunas empresas que ofertan dicho producto entre las cuales podemos destacar:

- **Veris**
- **Mapfre**
- **BMI**

La principal amenaza entre las consideradas como servicios sustitutos es la empresa BMI, sus ventas se han ido incrementando en los últimos años y el número de afiliados es cada vez mayor debido a los beneficios que ofrece y los planes con los que cuenta.

3.3.5 Barreras de Entrada

La creación de nuevas empresas en el sector de la salud, en el campo específico de la medicina prepagada, aportarían capacidad adicional y recursos sustanciales al mercado. Sin embargo, el ingreso al mercado exige un alto reconocimiento por parte de la población, convenios con prestadores; así como, recursos económicos que limitan el acceso de nuevos competidores en este ramo.

Las empresas existentes tienen la fidelidad de los clientes por lo que obtener una cuota de mercado significativa puede llevar mucho tiempo y para conseguirlo se requiere de recursos económicos que sean empelados en publicidad, investigación, infraestructura que permita ponerse al nivel de las empresas grandes lo que marca significativamente una barrera para aquella empresa que recién este iniciando.

Otro punto importante a considerar como barrera de ingreso al mercado es la eficiencia de la comercialización, que para las empresas nuevas se constituye en una importante barrera de ingreso, pues no se tiene consolidado un equipo comercial que permita obtener las ventas deseadas; de igual forma, la política gubernamental podría frenar drásticamente el acceso sobre todo cuando se está debatiendo una ley que sugiere la exigencia de 1.5 millones de dólares como capital para emprender con una empresa de medicina prepagada.

Las barreras de entrada se toman en cuenta como una oportunidad, debido a que dadas las condiciones se torna complejo para otras empresas nuevas poder ingresar al mercado actual de medicina prepagada, evitando que se incremente el número de competidores.

3.4 Análisis Interno

3.4.1 Cadena de Valor

Son tomados en cuenta los principales procesos que generan valor y aquellos que son apoyo para su realización.

En la actualidad, las empresas que brindan bienes o servicios pueden disponer de suficiente información sobre proveedores, canales de distribución y clientes, debido a la desaparición de fronteras económicas y la globalización, los mismos que pueden

acceder a información sobre productos y servicios ofertados de manera rápida a través de Internet, agregándole valor a nuestro sitio, por ello se permitirá la personalización de ofertas, promociones y servicios vía internet.

En este entorno empresarial, la inversión en tiempo y dinero para conseguir fabricar, coordinar la distribución, comercialización y llegada hasta el consumidor de un producto o servicio, es mucho más sencilla y menor.

La cadena de valor de la Confiamed S.A. se une a la cadena de valor de los proveedores quienes brindan la ayuda necesaria en la adquisición de suministros, de activos, para oficinas, centro médico, farmacia, software, Internet, demás tecnología de punta. Así como también, a la cadena de valor de los prestadores como lo son los hospitales, clínicas, médicos, farmacias a los cuales el cliente puede acudir de acuerdo a su plan de medicina pre-pagada aceptado. Y finalmente se une a la cadena de valor de los propios clientes.

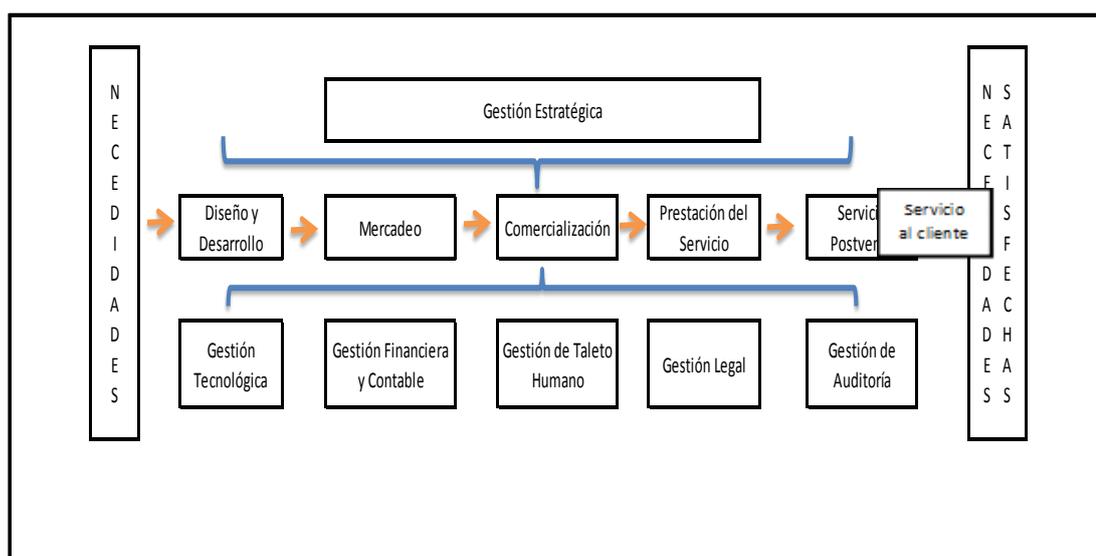


Figura 30: Cadena de Valor de Confiamed S.A

Fuente: Confiamed S.A

Diseño y Desarrollo del producto: Consiste en el diseño del servicio o establecimiento de beneficios de los diversos planes que oferta la empresa.

Los encargados de este proceso son el departamento de convenios en conjunto con el departamento comercial, el departamento de convenios está conformado por 4 personas, un jefe de convenios y 3 agentes de convenios que son las personas

encargadas de establecer alianzas con prestadores médicos. El departamento comercial está conformado por 5 personas, una gerente comercial y 4 agentes comerciales.

Estos departamentos se reúnen de manera semestral para analizar las actuales necesidades del mercado, así como los planes ofertados por la competencia para determinar qué beneficios se puede incrementar, o incluso si es posible la creación de un nuevo producto. A través de un informe se comunica a la gerencia general las decisiones tomadas en torno a la estructura que se mantendrá en los planes.

Las revisiones semestrales que se realizan no son una herramienta que permite estar actualizado en torno a las exigencias del mercado, no se cuenta con un sistema organizado para la creación de planes, no existen estudios de mercado realizados de manera profesional para establecer nuevas alternativas de oferta, los planes que se venden actualmente son los mismos que se han venido ofertando los últimos 3 años, por lo cual este proceso es considerado una debilidad.

Mercadeo: Incluye publicidad, promoción, precios e imagen, para promocionar el servicio ofertado.

Confiamed S.A. cuenta con recursos muy limitados para cumplir con sus funciones de mercadeo, el departamento de marketing está conformado por 1 persona que cumple funciones como agente de marketing, la cual está más enfocada a actividades internas de la empresa dejando de lado los aspectos de publicidad externa. El departamento no tiene una supervisión directa, estas actividades son aprobadas principalmente por la gerente comercial.

Si bien en el año 2015 los gastos en promoción y publicidad incrementaron respecto de los realizados en 2014, pasando de \$100.773,56 a \$547,383.42, no se ha logrado los resultados esperados, respecto de incremento en ventas o nuevos usuarios ya que la mayor parte de gastos se realizaron en eventos internos, y campañas para los eventos realizados por el Banco Pichincha y auspicios en el equipo de fútbol Universidad Católica.

Adicionalmente, el departamento de marketing de la empresa cumple funciones de manejo de redes sociales, coordinación de eventos sociales para los empleados, diseño de logotipos y uniformes, etc; actividades que requieren de igual manera asignación importante de recursos, siendo esta una de las razones por lo que los recursos asignados se orientan más a gastos internos que a promoción y marketing. Esto afecta de manera significativa ya que la empresa deja de percibir ingresos de

clientes potenciales por no contar con una buena estrategia de publicidad. Por esta razón el proceso de mercadeo es considerado como una debilidad.

Comercialización: El departamento comercial está conformado por 5 personas, como se mencionó anteriormente. Este equipo se encarga de realizar nuevos contratos con empresas que requieran el servicio dentro de la ciudad, mediante este proceso las empresas seleccionan el plan deseado y los agentes comerciales se encargan de fijar parámetros para personalizar el plan de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Estos contratos son aprobados por la gerente comercial y se procede a dar inicio con la prestación del servicio de medicina prepagada. Además los agentes comerciales establecen convenios con brokers o intermediarios que se encargan de atraer más usuarios a Confiamed.

El departamento comercial redujo sus ventas respecto al 2014 como una estrategia para mantener a los usuarios que representan mayores ingresos y menor costo en atenciones.

Con un total de 325,680 planes vendidos en el año 2015, el mayor porcentaje fue en venta de planes corporativos con el 57.30% del total. La empresa además constituyó un gasto en comisiones a brokers por \$ 2,209,433.40 lo que representa un 14% de las ventas en 2015.

La gestión que realiza el departamento comercial se considera como una fortaleza dentro de la empresa.

Prestación del Servicio: El servicio de medicina prepagada que oferta Confiamed es proporcionado a los usuarios a través de los prestadores médicos asociados estratégicamente con la compañía. Dentro de la compañía el departamento de liquidaciones trabaja conjuntamente con el equipo de auditoría médica y son los encargados de revisar y auditar las prestaciones para generar los pagos por atenciones, consultas, medicamentos, etc. El equipo de liquidaciones está conformado por 7 personas, 5 analistas de liquidaciones, 1 supervisor y una jefa de liquidaciones, además este departamento es supervisado por el gerente técnico. El equipo de auditoría médica es contratado externamente, está conformado por 3 auditoras médica que trabajan dentro de la empresa durante 6 horas todos los días.

El departamento de liquidaciones emite una orden en la cual detalla el análisis de la información presentada por el afiliado en donde establece el monto que será cubierto por la empresa y el porcentaje que es cubierto por el usuario. Auditoría médica se

encarga de revisar los detalles sobre las enfermedades graves y crónicas además de los tratamientos con medicamentos que son utilizados para cada usuario, asegurando su veracidad. En el caso de los prestadores, estos de igual manera proporcionan la información sobre las atenciones realizadas a los usuarios de Confiamed para que el departamento de liquidaciones emita una orden con los montos que deben ser cancelados a los mismos.

Los pagos al prestador se los realiza semanalmente a través del departamento de contabilidad y los pagos por prestación a los afiliados se los realiza diariamente a través del mismo departamento, el pago es efectuado mediante transferencias interbancarias, así como también a través de cheques.

Durante el periodo 2015 la empresa mantuvo sus convenios con 11 de sus principales proveedores de servicios para las atenciones médicas. En el 2015 los gastos por atenciones fueron de \$ 8,991,406.26, estos pagos fueron realizados tanto a prestadores médicos como a los usuarios directamente.

El porcentaje de reclamos en el pago efectuado de prestaciones durante el 2015 fue de un 6% del total de usuarios atendidos, si bien este porcentaje es relativamente bajo, los reclamos presentados generan costos extras por reprocesos y tiempo de trabajo adicional en el departamento contable y de liquidaciones.

Servicio al cliente: Básicamente se refiere al servicio asesoramiento del personal calificado y evaluación del servicio prestado a los usuarios. El departamento de servicio al cliente está conformado por 4 personas, 3 asesores de servicio al cliente y una supervisora. La empresa actualmente cuenta con un punto de servicio al cliente para la ciudad de Quito.

El departamento de servicio al cliente se comunica con los usuarios que recibieron atenciones médicas para conocer si están conformes con la forma en que fueron atendidos, así como con la eficiencia al momento de pagar o de ser el caso de recibir sus reembolsos, este servicio permite conocer de primera mano las opiniones de los usuarios que en el 94% de los casos ha respondido de forma favorable a las consultas realizadas. Este equipo también es el encargado de proporcionar información a clientes nuevos sobre los planes que oferta la compañía.

Este servicio además de que permite conocer las inquietudes de los usuarios, así como sus niveles de satisfacción, ayuda a mantener la fidelidad por parte del usuario.

Es necesario resaltar que, pese a las actividades realizadas por el equipo de servicio al cliente, muchos de los usuarios desconocen los servicios que realmente tienen contratados en sus planes, además desconocen la cobertura a la que tienen derecho y las clínicas donde pueden usar sus beneficios. Por lo que es evidente la falta de información recibida al momento de realizar la compra de los planes por parte de los usuarios. Este desconocimiento impacta de manera negativa en las evaluaciones que los usuarios realizan sobre sus niveles de satisfacción con el servicio y son clientes que a futuro no mantendrán sus planes o no recomendarán el servicio, reduciendo el número de clientes potenciales para próximos periodos.

Gestión financiera contable: El departamento contable se encuentra conformado por 7 personas, 6 analistas de contabilidad y un jefe de contabilidad, el jefe de contabilidad a su vez realiza revisiones en conjunto con el área de contraloría de la empresa. También cuenta con un departamento de cobranzas conformado por 4 analistas de cartera y 1 supervisor.

La función principal del departamento contable es la administración de los recursos económicos, realización de cobros de cartera, pagos a proveedores, prestadores y afiliados, pago de impuestos y presentación de Estados Financieros.

La empresa no cuenta con un departamento financiero, por lo que no se tienen establecidas actividades de análisis y gestión financiera de los recursos. No poseen manuales para las actividades que se realizan dentro del departamento contable. La empresa no establece presupuestos para cada área funcional.

La gestión actual de la empresa permitió generar utilidad al final del periodo 2015, luego de tener pérdida durante dos periodos seguidos a pesar de que las ventas se redujeron. Los gastos de ventas fueron del 76% en relación a las ventas y los gastos administrativos fueron del 15%.

La empresa actualmente mantiene inversiones en activos fijos por \$139,139.99, la mayor inversión se encuentra en equipos de computación representando un 67% del total, esta es la parte de soporte tecnológico con la cual se realizan todas las actividades de los diferentes departamentos, el efectivo de la empresa es mantenido en 9 cuentas bancarias principalmente para mantener separados los pagos en los diferentes tipos de gastos. La empresa mantiene endeudamiento principalmente con prestadores y usuarios, no mantiene deudas con instituciones bancarias, la mayor parte del apalancamiento viene por parte de los accionistas y socios de la empresa.

3.5 Análisis FODA

Se ha determinado aquellos factores internos que representan Fortalezas y Debilidades, así como aquellos externos que son Oportunidades y Amenazas. A continuación, en la Tabla 9: Matriz de Análisis FODA, se muestra los resultados obtenidos tal como si fuera una “radiografía” de la situación particular de la empresa.

Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz mencionada son particulares de este momento.

Tabla 13:
Matriz de análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
1. Mantiene alianzas con brokers de seguros sólidos	1. Escaso desarrollo de producto
2. Buen servicio prestado por los prestadores médicos	2. Falta de promoción y publicidad
3. Eficiencia de ventas del departamento comercial	3. Falta de información para usuarios
4. Buena capacidad de pago a afiliados y prestadores	4. Poca cobertura geográfica
5. Bajo índice de quejas	5. Falta de organización financiera
Oportunidades	Amenazas
1. Bajo nivel de inflación	1. Tasa de interés pasiva baja
2. Tasa de interés activa decreciente	2. Bajo índice de confianza del consumidor
3. Nivel de ingreso familiar mensual adecuado	3. Tasa de desempleo creciente
4. Alta presencia de enfermedades en la población.	4. Elevado costo de la canasta básica
5. Crecimiento del número de clientes potenciales	5. Mayor necesidad de inclusión a usuarios por Proyecto de ley de regulación de empresas de medicina pre-pagada
6. Barreras de entrada muy exigentes	6. Políticas de mejora de la Salud Pública.
	7. Competencia con experiencia existente en el mercado de medicina prepagada

Fuente: Investigación

3.5.1 Matriz de Factores Internos

La ponderación se realizará mediante una matriz EFI (evaluación de factores internos), se asignará peso a cada factor entre 0 y 1.0, se calificará con un valor entre 1 y 4 dependiendo el impacto que tengan los mismos en la compañía. Un promedio mayor a 2.5 indica fuertes capacidades internas.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Mantiene alianzas con brokers de seguros sólidos	0.1	3	0.3
2. Buen servicio prestado por los prestadores médicos	0.14	4	0.56
3. Eficiencia de ventas del departamento comercial	0.11	4	0.44
4. Buena capacidad de pago a afiliados y prestadores	0.08	4	0.32
5. Bajo índice de quejas	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
1. Escaso desarrollo de producto	0.07	2	0.14
2. Falta de promoción y publicidad	0.11	1	0.11
3. Falta de información a usuarios	0.08	2	0.16
4. Cobertura geográfica	0.11	2	0.22
5. Falta de organización financiera	0.14	1	0.14
TOTAL	1.00		2.57
FORTALEZA IMPORTANTE			
FORTALEZA MENOR			
DEBILIDAD IMPORTANTE			
DEBILIDAD MENOR			

Figura 31: Matriz de Factores Internos

Fuente: Investigación

El resultado total promedio es de 2.57. Lo que nos permite definir que la empresa es poseedora de una fuerte posición interna, a pesar de que aún faltan por fortalecer varios factores para su éxito absoluto.

3.5.2 Matriz de Factores Externos

La ponderación se realizará mediante una matriz EFE (evaluación de factores externos), se asignará peso a cada factor entre 0 y 1.0, se calificará con un valor entre 1 y 4 dependiendo el impacto que tengan los mismos en la compañía. Un promedio mayor a 2.5 indica una respuesta a los factores externos óptima.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Bajo nivel de inflación	0.06	3	0.18
2. Tasa de interés activa decreciente	0.04	2	0.08
3. Nivel de ingreso familiar mensual adecuado	0.09	4	0.36
4. Alta presencia de enfermedades en la población.	0.09	2	0.18
5. Crecimiento del número de clientes potenciales	0.11	2	0.22
6. Barreras de entrada muy exigentes	0.08	4	0.32
Amenazas			
1. Tasa de interés pasiva baja	0.05	3	0.15
2. Bajo índice de confianza del consumidor	0.06	2	0.12
3. Tasa de desempleo creciente	0.07	2	0.14
4. Elevado costo de la canasta básica	0.08	3	0.24
5. Mayor necesidad de inclusión a usuarios por Proyecto de ley de regulación de empresas de medicina pre-pagada	0.09	1	0.09
6. Políticas de mejora de la Salud Pública.	0.08	2	0.16
7. Competencia con experiencia existente en el mercado de medicina prepagada	0.10	1	0.1
TOTAL	1.00		2.34
RESPUESTA ÓPTIMA			
RESPUESTA BUENA			
RESPUESTA MEDIA			
RESPUESTA MALA			

Figura 32 Matriz de Factores Externos

Fuente: Investigación

3.5.3 Matriz de necesidades y alternativas de solución

Una vez que se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, es necesario realizar un matriz de soluciones y alternativas que permitan gestionar de la mejor manera los factores que afectan el entorno de la empresa.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Mantiene alianzas con brokers de seguros sólidos 2. Buen servicio prestado por los prestadores médicos 3. Eficiencia de ventas del departamento comercial 4. Buena capacidad de pago a afiliados y prestadores 5. Bajo índice de quejas	1. Escaso desarrollo de producto 2. Falta de promoción y publicidad 3. Falta de información para usuarios 4. Poca cobertura geográfica 5. Falta de organización financiera
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Bajo nivel de inflación 2. Tasa de interés activa decreciente 3. Nivel de ingreso familiar mensual adecuado 4. Alta presencia de enfermedades en la población 5. Crecimiento del número de clientes potenciales 6. Barreras de entrada muy exigentes	F2-F5-O5 Optimizar el proceso de atención al cliente reduciendo los gastos administrativos . F3-F1-O4 Expandir líneas de productos F2-O4-O3 Mejorar alianzas estratégicas con prestadores para Expandir la cuota de mercado.	D1-D2-O3-O1 Expandir líneas de productos, crear 2 planes nuevos para enfermedades crónicas, permitiendo la inclusión de estrategias. D2-O5-O6 Implementar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento y la imagen. D4-O3-O2 Expandir la cobertura y abrir nuevos puntos de ventas en los valles. D5-O2-O1 Reorganizar y potenciar el área contable mediante la creación un área financiera.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS -DA
1. Tasa de interés pasiva baja 2. Bajo índice de confianza del consumidor 3. Tasa de desempleo creciente 4. Elevado costo de la canasta básica 5. Mayor necesidad de inclusión a usuarios por Proyecto de ley de regulación de empresas de medicina pre-pagada 6. Políticas de mejora de salud pública 7. Competencia con experiencia existente en el mercado de medicina prepagada	F3-A3-F2 Expandir líneas de productos F5-A6-A2 Definir planes de capacitación y socialización a los clientes y beneficiarios sobre los beneficios médicos de Confiamed S.A. F1-F2-A7 Mejorar alianzas estratégicas con prestadores para Expandir la cuota de mercado.	D1-A4-A3 Diseño de planes de cobertura incluyentes a todo ámbito social-económico D5-A1 Establecer políticas de inversión en opciones rentables en el mercado para generar ingresos adicionales. D2-A2-D3 Definir planes de capacitación y socialización a a los clientes y beneficiarios sobre los beneficios médicos de Confiamed S.A

Figura 33: matriz de estrategias de solución

Fuente: Investigación

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.1 Análisis financiero

El análisis financiero de la empresa tiene como objetivo presentar la situación financiera actual, para identificar los puntos favorables que deben ser aprovechados y puntos desfavorables para corregirlos y tomar medidas que permitan generar mayor valor a la compañía.

4.1.2 Análisis Vertical

El análisis vertical de los Estados Financieros nos permite determinar la forma en la que están compuesta la estructura principal de los Estados; activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos. Para analizar la estructura de los balances de Confiamed S.A. se toma como referencia el último periodo contabilizado; es decir 2015.

4.2.1 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

El activo de la empresa se encuentra conformado en su mayor parte por activo corriente, éste representa el 85.1% del total de activos.

La mayor parte del activo corriente se concentra en certificados de inversión con un 31.1%, después se encuentran los activos por impuestos corrientes con el 23.4%, dentro de este rubro el mayor valor representa las retenciones de impuesto a la renta que le realicen a la compañía. Las cuentas por cobrar representan el 11.4% del activo corriente, la mayor parte son cuentas por cobrar comerciales con clientes no relacionados. La cuenta efectiva y equivalentes representa el 19.3% del activo corriente. La empresa mantiene saldos elevados de efectivo debido a los constantes desembolsos para cubrir siniestros.

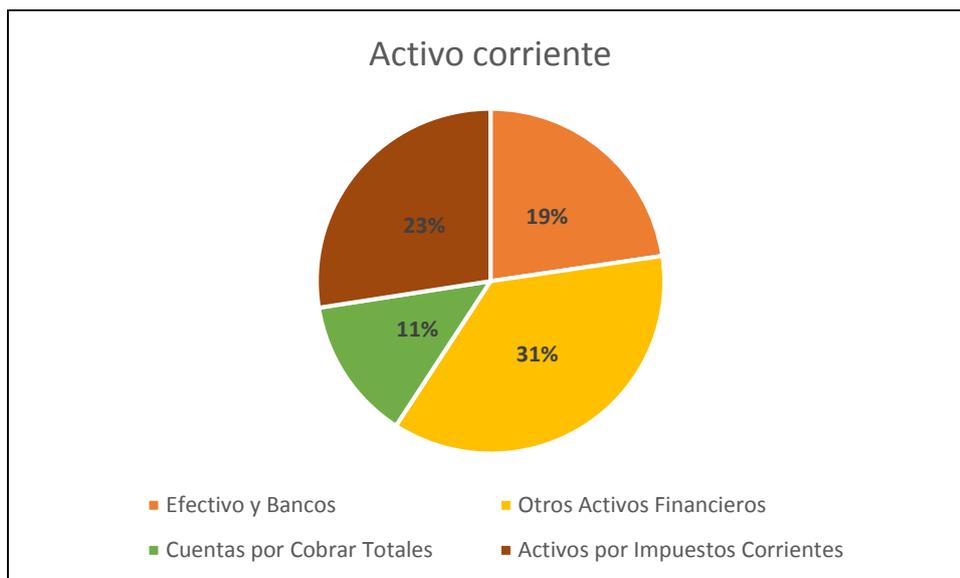


Figura 34 Activo Corriente

Fuente: Confiamed S.A

El activo no corriente de la empresa representa el 14.9 % del activo, esto debido a que la empresa no cuenta con abundante propiedad, planta y equipo por su naturaleza de ser una empresa de servicios. El mayor activo fijo de la empresa son los equipos de computación con el 10.8% del total de propiedad planta y equipo. El activo intangible representa el 3.2% del activo no corriente.

La empresa cuenta con un pasivo enfocado mayormente en cuentas de corto plazo, el pasivo corriente de la compañía representa un 78.5% mientras que el pasivo a largo plazo o no corriente es el 22% del total de pasivos.

El mayor porcentaje de pasivo corriente se encuentra en cuentas y documentos por pagar con terceros, representando el 56.1%, de los cuales el 27,4% corresponden a cuentas por pagar a proveedores locales, prestadores, afiliados y agentes; el 25,5% son otras cuentas por pagar por concepto de reembolsos incurridos y no presentados y un 3.2% son cuentas por pagar a compañías relacionadas. La segunda cuenta más representativa del pasivo corriente son los pasivos por impuestos corrientes, con el 20.6%. A demás tiene anticipos de clientes con un porcentaje de 1.8% del pasivo corriente.

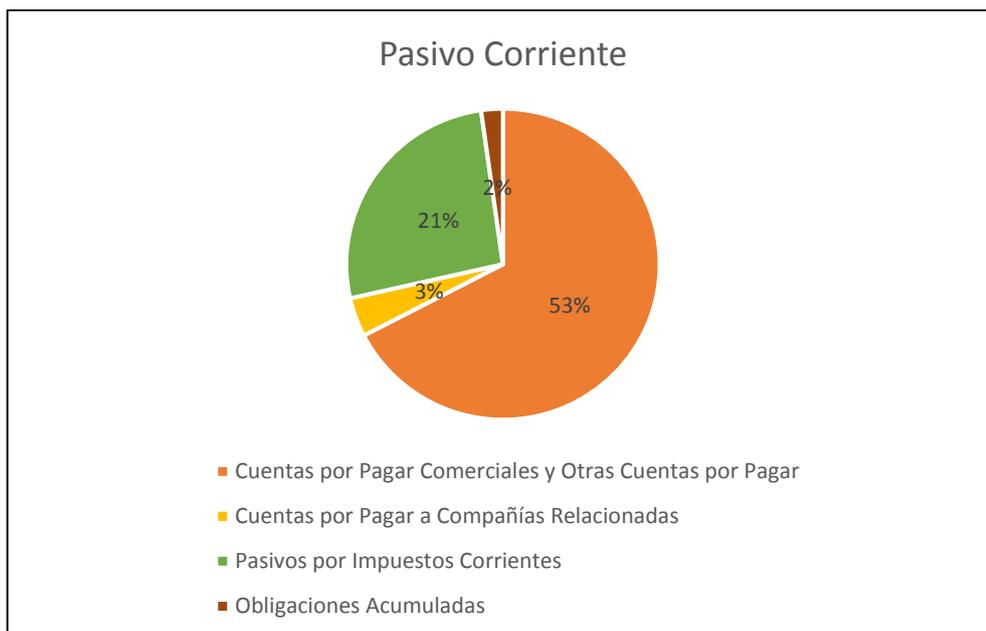


Figura 35 Pasivo Corriente

Fuente: Confiamed S.A

Dentro del pasivo a largo plazo de la compañía se encuentra en mayor porcentaje las cuentas por pagar a agentes con el 11% del total seguido de los ingresos diferidos con el 7%.

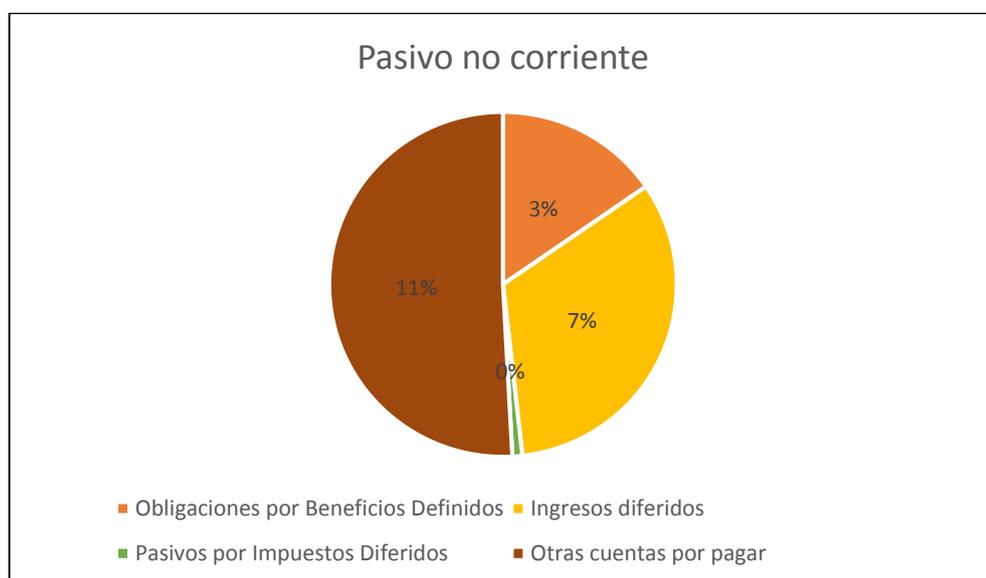


Figura 36 Pasivo no corriente

Fuente: Confiamed S.A

El patrimonio de la compañía se encuentra estructurado por el capital social con un 56.3% del total, también existe un aporte para futuras capitalizaciones con un porcentaje de 72.2%, la cuenta que influye negativamente en el patrimonio de la

empresa es utilidades retenidas con -102.3% precisamente porque en esta se contiene las pérdidas acumuladas de ejercicio anteriores que alcanzan un -104% respecto del total del patrimonio; y, finalmente la ganancia del periodo con el 70.3%.

4.2.2 Análisis vertical del Estado de Resultados

El estado de resultados de la compañía se encuentra conformado por ingresos de servicios y los respectivos gastos administrativos y de ventas. Los ingresos por ventas en efectivo representan el 83.4% y las ventas a crédito son el 14.7%. Dentro de los ingresos el mayor porcentaje se concentra en prestación de servicios con el 98.1% del total de ingresos, luego están los intereses y otras rentas de la empresa.

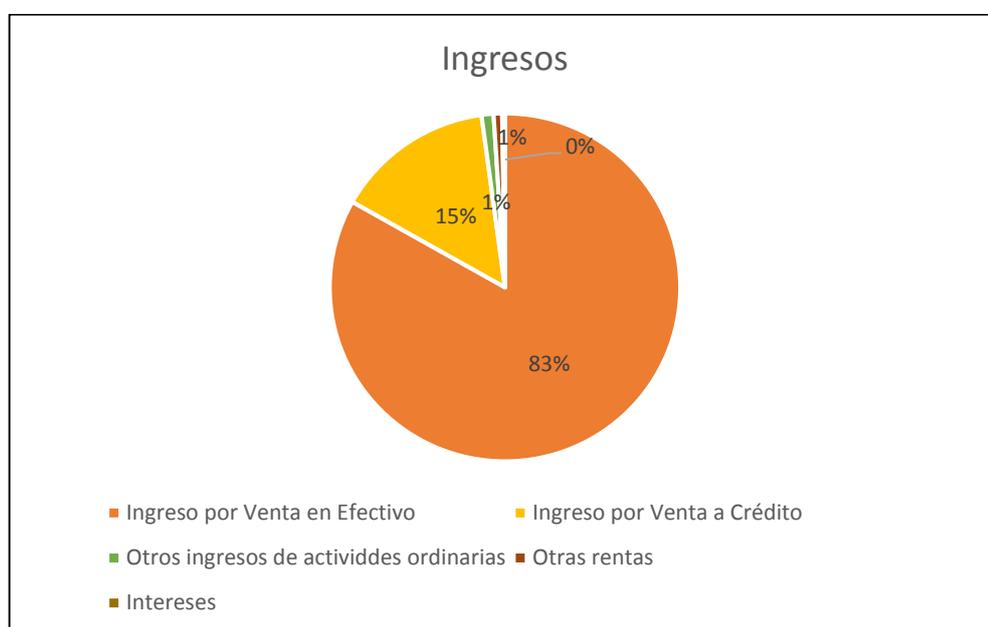


Figura 37 Ingresos

Fuente: Confiamed S.A

Los gastos se dividen en gastos de venta y administrativos representados por el 76.3% y 15.3% respectivamente. Entre los gastos de venta se encuentra el rubro más representativo que son otros gastos con el 56% del total, dentro de esta cuenta se incluyen los costos operativos por la prestación de servicios de medicina, seguido a este se encuentran las comisiones pagadas con el 13.8% de los gastos de venta. Dentro de los gastos administrativos la cuenta más significativa es la de gastos de sueldos y salarios con el 6%, también registran gastos por mantenimiento representando el 1.4%, otra cuenta que la empresa mantiene con un nivel alto es la de IVA que se carga al gasto con un porcentaje de 1.3% sobre los gastos totales.

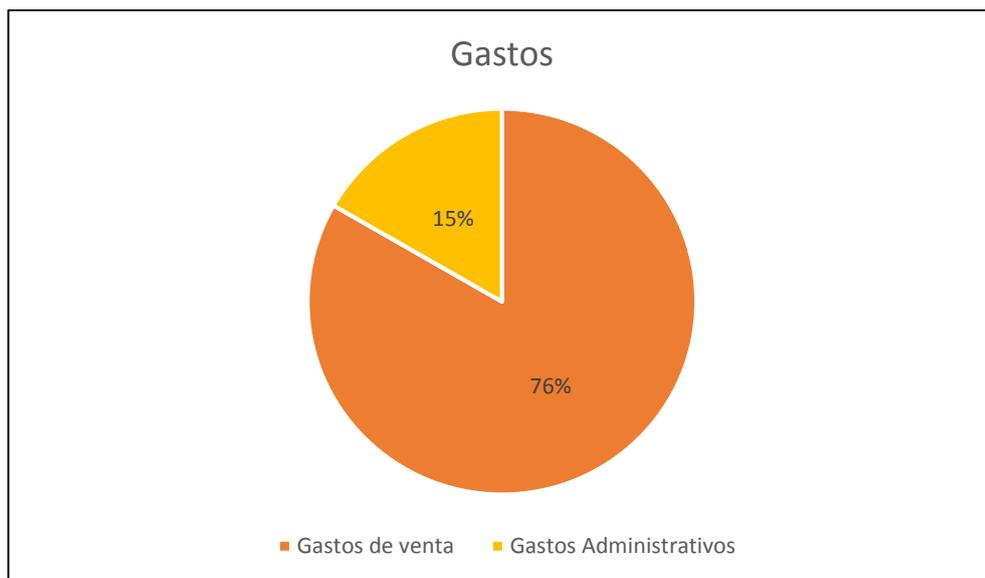


Figura 38 Gastos
Fuente: Confiamed S.A

4.2.3 Análisis vertical comparativo

	SALUD		CONFIAMED	
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y BANCOS	13,659,000.00	60%	440,485.00	23%
CUENTAS POR COBRAR	4,250,000.00	19%	249,513.00	13%
PRESTAMOS A RELACIONADAS	379,000.00	2%	10,381.24	1%
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	2,704,000.00	12%	709,344.00	36%
OTROS ACTIVOS	1,661,000.00	7%	533,749.00	27%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22,653,000.00	67%	1,943,472.24	85%
ACTIVO NO CORRIENTE				
PRESTAMOS A CIAS RELACIONADAS	1,867,000.00	17%	-	0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2,894,000.00	26%	139,139.00	41%
PROPIEDDES DE INVERSION	3,330,000.00	30%	-	0%
ACTIVOS INTANGIBLES	1,792,000.00	16%	72,868.94	21%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	143,000.00	1%	115,823.00	34%
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	1,224,000.00	11%	13,124.00	4%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	11,250,000.00	33%	340,954.94	15%
TOTAL ACTIVO	33,903,000.00		2,284,427.18	
PASIVO	21,690,000.00		1,283,895.00	
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS POR PAGAR	6,753,000.00	39%	719,969.00	71%
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1,175,000.00	7%	264,716.00	26%
OBLIGACIONES ACUMULADAS	9,287,000.00	54%	22,558.00	2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	17,215,000.00	79%	1,007,243.00	78%
PASIVO NO CORRIENTE				
OBLIGACIONES POR BENEFICIOS DEFINIDOS	4,345,000.00	97%	42,586.00	15%
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	130,000.00	3%	2,559.00	1%
INGRESOS DIFERIDOS	-	0%	90,797.00	33%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-	0%	140,710.00	51%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	4,475,000.00	21%	276,652.00	22%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	243,000.00	2%	1,332,190.00	128%
RESERVA LEGAL	122,000.00	1%	36,210.00	3%
UTILIDADES RETENIDAS	11,848,000.00	97%	(331,674.00)	-32%
TOTAL PATRIMONIO	12,213,000.00	100%	1,036,726.00	100%

Figura 39 Análisis vertical comparativo

Fuente: Confiamed S.A

Al realizar una comparación de la estructura del Estado de Situación Financiera de la empresa Confiamed con el de su principal competidor Salud S.A, podemos visualizar los siguientes resultados:

Tabla 14
Comparativo Activo Corriente

	SALUD		CONFIAMED	
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO Y BANCOS	13,659,000.00	60%	440,485.00	23%
CUENTAS POR COBRAR	4,250,000.00	19%	249,513.00	13%
PRESTAMOS A RELACIONADAS	379,000.00	2%	10,381.24	1%
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	2,704,000.00	12%	709,344.00	36%
OTROS ACTIVOS	1,661,000.00	7%	533,749.00	27%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>22,653,000.00</u>	<u>67%</u>	<u>1,943,472.24</u>	<u>85%</u>

Fuente: Investigación

Como se muestra en la tabla 10, el Activo corriente de Confiamed S.A que representa la inversión en el corto plazo, tiene la mayor concentración respecto al total de Activos en lo referente a su distribución la cuenta efectivo y bancos es baja con un 23% del activo corriente frente a un 60% establecido en la empresa Salud S.A, el porcentaje de activos financieros por el contrario es más alto que el de su competidor, siendo de 36% frente al 12% en el caso del competidor, Salud S.A mantiene otras cuentas por cobrar con el 7% frente al 27% de Confiamed , dentro de otras cuentas por cobrar ambas empresas mantienen anticipos y retenciones de impuestos, Confiamed posee un porcentaje alto de anticipo de impuestos por las pérdidas registradas en periodos pasados por lo que esta diferencia demuestra una mala gestión realizada durante los periodos anteriores.

Tabla 15
Comparativo Activo no Corriente

	SALUD		CONFIAMED	
ACTIVO NO CORRIENTE				
PRESTAMOS A CIAS RELACIONADAS	1,867,000.00	17%	-	0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2,894,000.00	26%	139,139.00	41%
PROPIEDDES DE INVERSION	3,330,000.00	30%	-	0%
ACTIVOS INTANGIBLES	1,792,000.00	16%	72,868.94	21%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	143,000.00	1%	115,823.00	34%
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	1,224,000.00	11%	13,124.00	4%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	<u>11,250,000.00</u>	<u>33%</u>	<u>340,954.94</u>	<u>15%</u>

Fuente: Investigación

La distribución del Activo no Corriente frente al de la competencia es más baja, Confiamed mantiene un Activo no Corriente del 15% del Activo total mientras que Salud S.A mantiene un 33% de Activo no Corriente. La mayor diferencia se presenta en la inversión en propiedad, planta y equipo de Confiamed que representa un 41% del

Activo no corriente mientras que Salud S.A mantiene un 26% de inversión en el mismo rubro, mantiene propiedades de inversión con un 30% del Activo no Corriente. Confiamed mantiene un alto porcentaje de impuestos diferidos, 34% el cual no es un nivel recomendable, además Salud S.A mantiene préstamos a compañías relacionadas que representan un 17% de su Activo no corriente, rubro que no registra la empresa Confiamed S.A.

Tabla 16
Comparativo Pasivo Corriente

	SALUD		CONFIAMED	
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS POR PAGAR	6,753,000.00	39%	719,969.00	71%
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1,175,000.00	7%	264,716.00	26%
OBLIGACIONES ACUMULADAS	9,287,000.00	54%	22,558.00	2%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	17,215,000.00	79%	1,007,243.00	78%

Fuente: Investigación

Dentro del Pasivo la distribución del Pasivo Corriente y no Corriente es similar, con el 79% y 21% respectivamente para Salud S.A y el 78% y 22% para Confiamed S.A.

El porcentaje de cuentas por pagar que mantiene Confiamed es alto en comparación al de su competidor que mantiene el 39% del Pasivo Corriente en este rubro frente al 71% de Confiamed, estas cuentas por pagar en su mayoría con prestadores médicos y brokers.

Tabla 17
Comparativo Pasivo no Corriente

	SALUD		CONFIAMED	
PASIVO NO CORRIENTE				
OBLIGACIONES POR BENEFICIOS DEFINIDOS	4,345,000.00	97%	42,586.00	15%
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	130,000.00	3%	2,559.00	1%
INGRESOS DIFERIDOS	-	0%	90,797.00	33%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-	0%	140,710.00	51%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	4,475,000.00	21%	276,652.00	22%

Fuente: Investigación

La composición del Pasivo no corriente se encuentra distribuida en la empresa Salud S.A en su mayoría por beneficios por pagar con un 97% mientras que Confiamed mantiene solo un 15%, Confiamed S.A mantiene cuentas por pagar a brokers con un 51% e ingresos diferidos por 33% rubros que no existen en su competidor.

Tabla 18
Comparativo Patrimonio

	SALUD		CONFIAMED	
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	243,000.00	2%	1,332,190.00	128%
RESERVA LEGAL	122,000.00	1%	36,210.00	3%
UTILIDADES RETENIDAS	11,848,000.00	97%	(331,674.00)	-32%
TOTAL PATRIMONIO	12,213,000.00	100%	1,036,726.00	100%

Fuente: Investigación

La estructura el patrimonio de Confiamed difiere totalmente en la composición del capital social, Salud S.A mantiene un 2% de dicha cuenta mientras que Confiamed tiene un 128% constituido en capital social, esto es debido a las pérdidas que se tuvo en periodos anteriores que tuvieron que ser cubiertas por el aporte de los socios.

Tabla 19
Comparativo estado de resultados

	SALUD		CONFIAMED	
INGRESOS POR SERVICIOS	149,966,000.00	99.32 %	15,926,000.00	99.22 %
INGRESOS POR INVERSIONES	647,000.00	0.43%	-	0.00%
OTROS INGRESOS	384,000.00	0.25%	126,000.00	0.78%
	150,997,000.00		16,052,000.00	
COSTO POR SERVICIOS	88,641,000.00	65.98 %	8,991,000.00	59.13 %
GTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	21,800,000.00	16.23 %	1,332,000.00	8.76%
GTOS POR COMISIONES	11,216,000.00	8.35%	2,209,000.00	14.53 %
GTOS ARRENDAMIENTO	819,000.00	0.61%	93,000.00	0.61%
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	2,017,000.00	1.50%	124,000.00	0.82%
COSTOS FINANCIEROS	1,012,000.00	0.75%	498,000.00	3.28%
GTOS POR PUBLICIDAD	1,329,000.00	0.99%	547,000.00	3.60%
GTOS ADMINISTRATIVOS	7,503,000.00	5.59%	1,412,000.00	9.29%
	134,337,000.00		15,206,000.00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	16,660,000.00		846,000.00	
UTILIDAD NETA	10,211,000.00	7%	728,000.00	5%

Fuente: Investigación

En la estructura del Estado de Resultados se mantiene similar porcentajes en la distribución de las cuentas, la mayor diferencia se da en el gasto de comisiones, en Confiamed este representa el 14.53% mientras que en Salud S.A este rubro solo es del 8.35% respecto a las ventas totales, esta diferencia se da debido a que Confiamed maneja sus ventas mediante un número mayor de brókers entre los cuales NOVA es el

que mayor participación tiene en el gasto, mientras que Salud solo mantiene pagos a 3 brokers de seguros.

La utilidad neta se mantiene en un rango aceptable comparado con su competidor, en Salud S.A esta representa un 7% del total de ventas mientras que en Confimed esta representa un 5% del total de ventas del periodo.

4.2.4 Análisis del Estado de Flujo de Efectivo

La mayor parte del flujo que está generando la empresa en el año 2015, proviene de actividades de operación, en similar proporción el flujo por actividades de inversión es negativo por la compra de nuevos activos productivos, la empresa no presenta flujos por actividades de financiamiento. La empresa mantiene altos niveles de efectivo para poder gestionar los pagos de atenciones médicas de sus afiliados.

Tabla 20
Análisis del estado de flujo de efectivo

INCREMENTO NETO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	<u>\$ 666,837.72</u>
Venta de servicios	\$ 16,008,341.00
Pagos a proveedores por el suministro de servicios	\$ (13,865,239.88)
Pago de sueldos y salarios	\$ (1,202,413.40)
Intereses recibidos	\$ 24,214.00
Impuesto a las ganancias pagados	\$ (298,064.00)
Flujo de efectivo procedente de actividades de inversión	<u>\$ (624,271.00)</u>
Adquisiciones de propiedad planta y equipo	\$ (54,423.00)
Compra de activos intangibles	\$ (63,935.00)
Compras de otros activos a largo plazo	\$ (505,913.00)
Flujo de efectivo procedente de actividades de financiamiento	\$ -
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	<u>\$ 42,566.72</u>
Efectivo y equivalentes al efectivo al inicio del periodo	\$ 397,918.00
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	<u>\$ 440,484.72</u>

Fuente: Investigación

4.3 Análisis Horizontal

A través del análisis horizontal podemos comparar los Estados Financieros durante varios periodos, en este caso compararemos la información contable de los años 2013, 2014 y 2015, esta evaluación nos permite establecer parámetros sobre la evolución y crecimiento de la compañía.

4.3.1 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera 2013-2014

Para el año 2014 el activo se incrementó respecto al año 2013, la variación fue de un 44.03% en total. El efectivo y equivalentes mantuvo un saldo positivo luego de haber presentado sobregiro en casi todas sus cuentas bancarias en el año 2013. La empresa retomó las inversiones para generar intereses con la cuenta de inversiones corrientes, correspondiente a un certificado de inversión por un monto de \$186,225.97, las cuentas por cobrar comerciales que mantiene la empresa se redujeron en un 48.68% otras cuentas por cobrar fue un rubro que incrementó su valor considerablemente, los activos por impuestos corrientes aumentaron en 21.47% en el mismo se incluye el crédito tributario por retenciones de Impuesto a la Renta.

En el activo no corriente la empresa activó el activo intangible dentro de equipo de computación por lo que este rubro aumentó en 326%, debido a esto proporcionalmente incrementa la depreciación, y los activos intangibles se redujeron en un 98%. En general el activo no corriente disminuyó en un 14.10%.

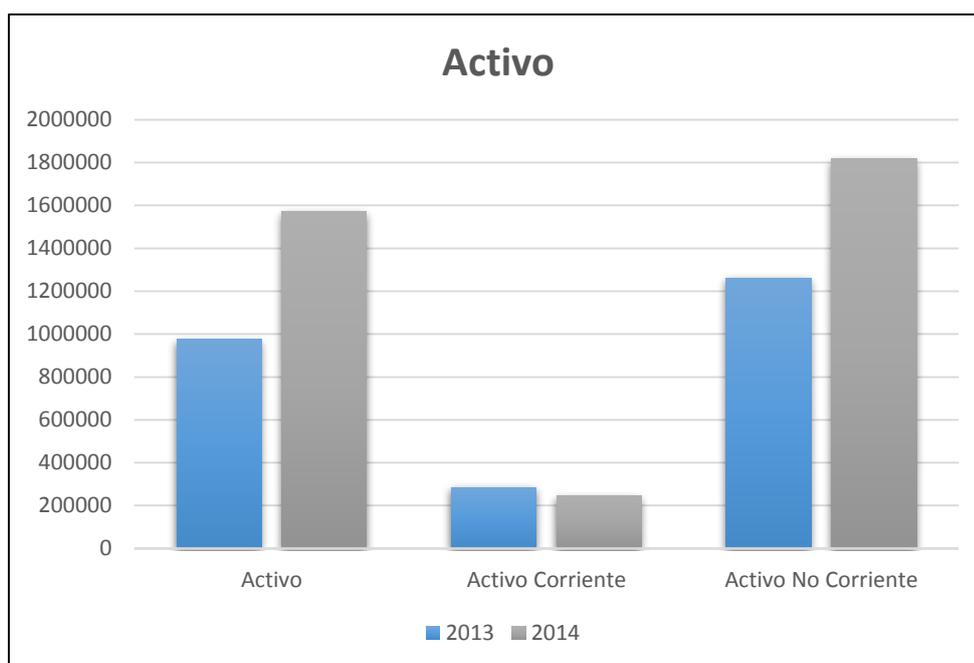


Figura 40 Evolución del activo

Fuente: Investigación

Dentro del pasivo corriente de la empresa, las cuentas por pagar a proveedores se redujeron en un 44.98%, el impuesto a la renta por pagar se incrementó en un 42.63% debido principalmente al anticipo realizado cada año y la pérdida registrada al final del mismo, las obligaciones acumuladas de la compañía se redujeron en un 24,7% dentro de este rubro se encuentra la cuenta de anticipos de clientes.

En el pasivo no corriente la empresa no registró cuentas por pagar, estas cuentas fueron ubicadas en el corto plazo, las provisiones por beneficios a empleados se redujeron en un 22%, los pasivos que mantenía la empresa en otras cuentas por pagar, dentro de las cuales están las obligaciones con agentes, crecieron en un 118.12%.

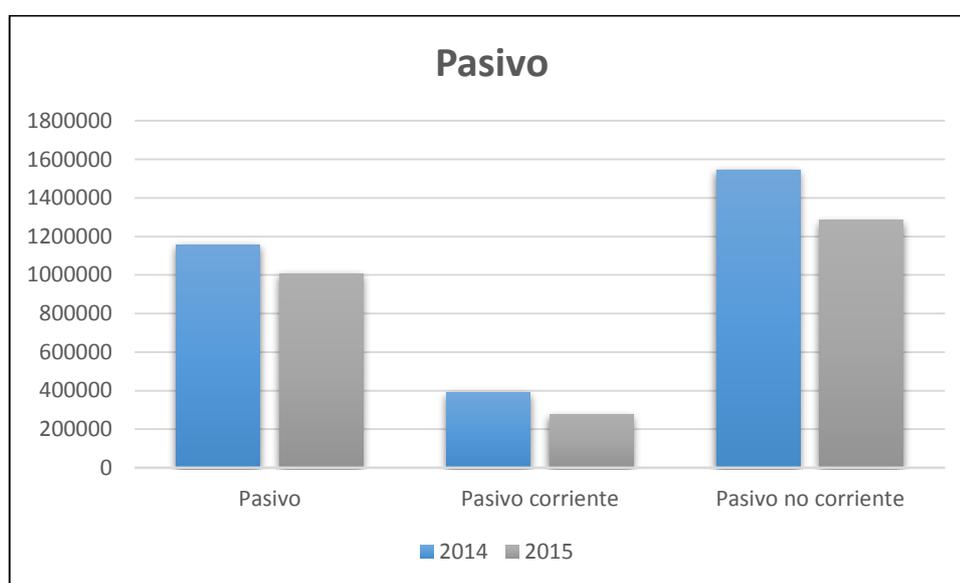


Figura 41 Evolución del pasivo

Fuente: Investigación

El patrimonio de la empresa se vio mejorado por un incremento significativo de aportes para futuras capitalizaciones por un total de \$ 748,000 el cual se dio con el objetivo de mitigar las pérdidas registradas en el periodo 2013, las reservas se mantuvieron en el mismo nivel del periodo anterior, la pérdida del periodo sin embargo fue menor reduciéndose en un 60.41%.

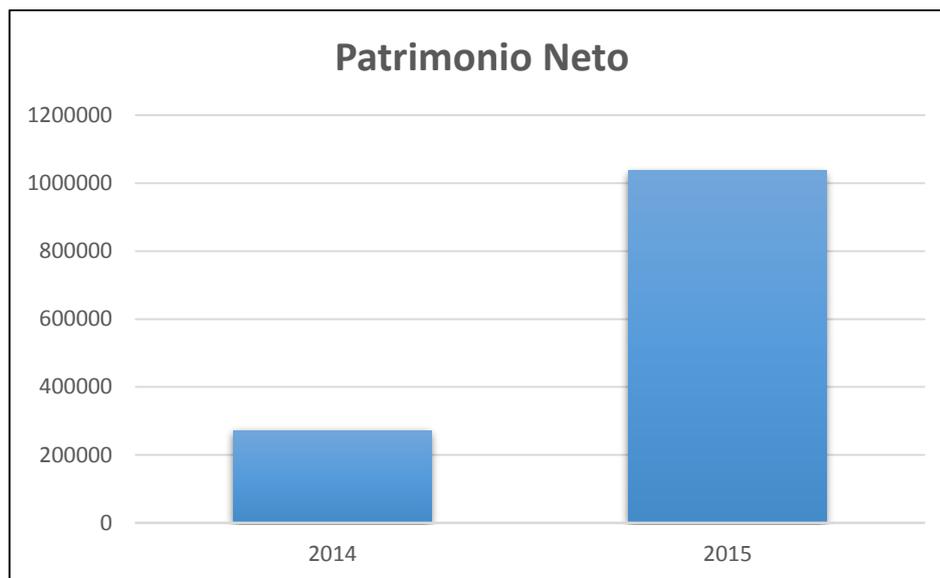


Figura 42 Patrimonio Neto

Fuente: Investigación

4.3.2 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera 2014-2015

Para el año 2015 el Activo total de la compañía se incrementó en un 25.61%. El efectivo y equivalentes se mantuvo con un saldo positivo y se incrementó en un 10.67% respecto del año 2014. La empresa realizó varias inversiones considerables en certificados de inversión para generar intereses, este rubro se incrementó en 280.91%, las cuentas por cobrar comerciales que mantiene la empresa continuaron decreciendo la reducción fue de 46.53%. Otras cuentas por cobrar en las cuales se incluyen vouchers por cobrar y cheques devueltos fue un rubro que redujo su valor considerablemente, el porcentaje de variación fue de -78.10%. En términos generales el Activo Corriente incrementó en un 23.54%.

En el activo no corriente de la empresa, el activo intangible de la empresa tuvo una variación absoluta de \$576,972.86 debido a la adquisición de licencias de software esto proporcionalmente incrementa la cuenta de amortización del costo del mismo, el saldo de otros equipos se incrementó en un 131.42% por la compra de equipos de oficina. La cuenta de activos por impuestos diferidos de igual manera incrementó significativamente con una variación absoluta de \$112,341.71. En general el activo no corriente creció en un 38.90%.

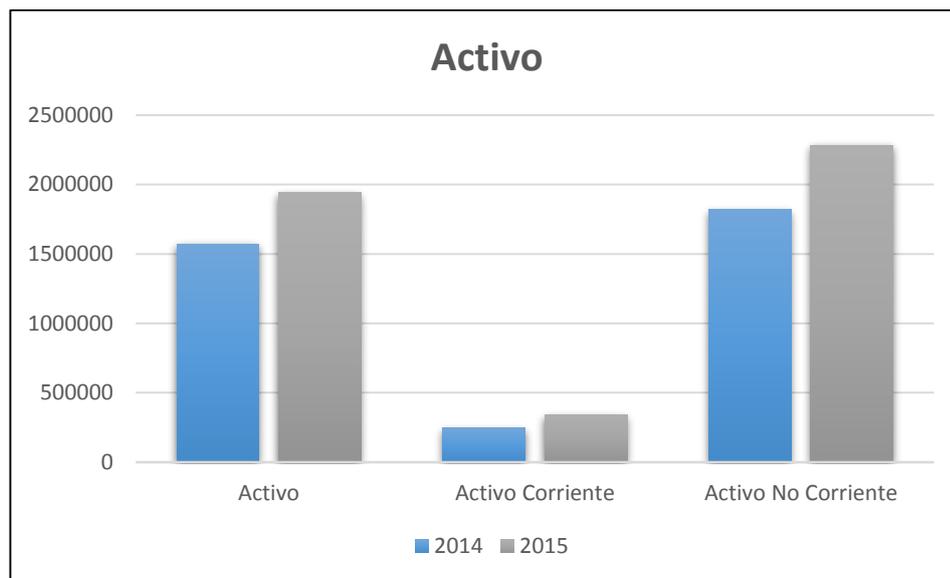


Figura 43 Evolución del activo

Fuente: Investigación

Dentro del pasivo corriente de la empresa, las cuentas por pagar a proveedores se redujeron en un 14.59%, el impuesto a la renta por pagar se redujo en un 100%, los beneficios de ley a empleados tuvieron un incremento considerable de 503.90%, las obligaciones acumuladas de la compañía se redujeron en un 71.66% dentro de este rubro se encuentra la cuenta de anticipos de clientes.

En el pasivo no corriente la empresa no registró cuentas por pagar, al parecer, las provisiones por beneficios a empleados incrementaron en un 51.07%, los pasivos que mantenía la empresa en otras cuentas por pagar, dentro de las cuales están las obligaciones con agentes, se redujeron en un 22.95%. El pasivo total se redujo en 16.95%.

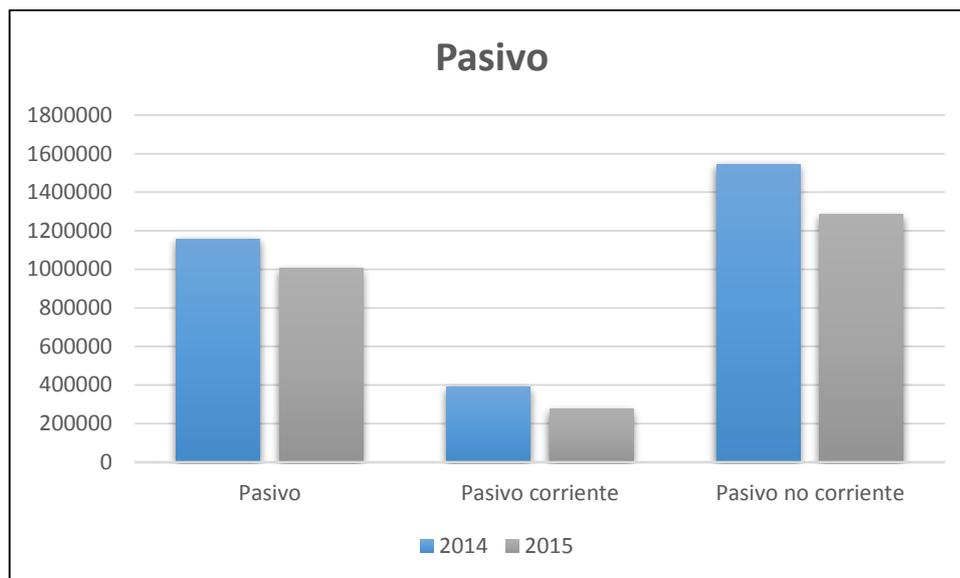


Figura 44 Evolución del pasivo

Fuente: Investigación

El patrimonio de la empresa se vio mejorado principalmente por las ganancias obtenidas en el periodo con una variación positiva de 194.87%, superando de esta manera los dos periodos posteriores en los cuales la empresa tuvo pérdida, el patrimonio tuvo un incremento general de 280.36%.

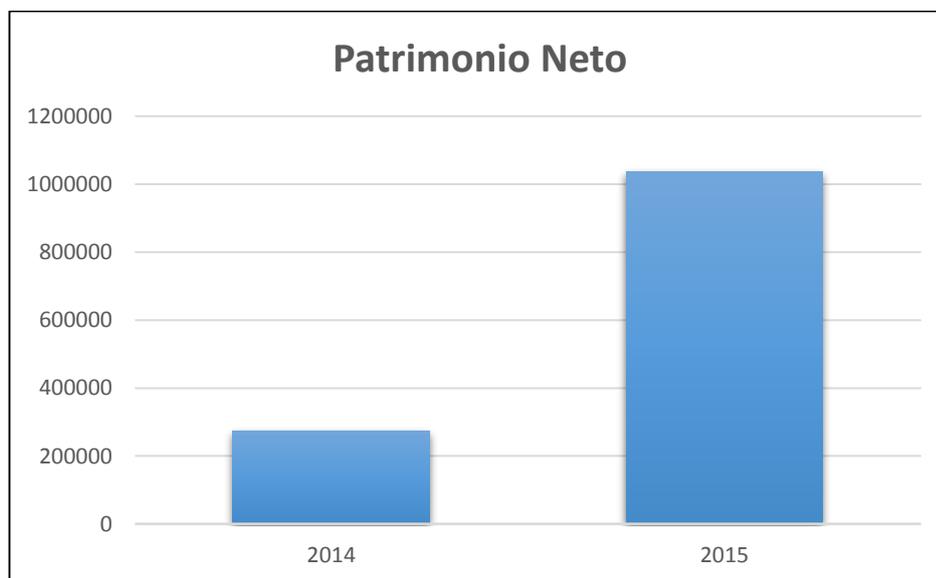


Figura 45 Patrimonio Neto

Fuente: Investigación

4.3.3 Análisis Horizontal del Estados de resultados 2013-2014

Durante el periodo 2014 los ingresos por ventas de servicios que entrega la empresa se redujeron en un 14.63%, esto obedece a que la empresa decidió reducir sus ventas y no renovar algunas cuentas de afiliados que tenían un alto nivel de siniestralidad.



Figura 46 Ingresos de actividades ordinarias

Fuente: Investigación

De igual manera los gastos de venta se redujeron en un 23.13%. Los gastos de venta y los gastos de gestión se incrementaron considerablemente, alcanzando una variación absoluta de \$19,774.51. Los gastos de viaje y gastos de transporte se eliminaron de los gastos de venta. Los costos operativos de la compañía decrecieron en un 28.06% debido a la reducción en los siniestros cubiertos.

El gasto por arrendamiento operativo de la empresa se redujo en un 17.29%. El IVA que se carga al gasto tuvo un incremento absoluto de \$427,439.80. La empresa no incurrió en gastos financieros representativos en el periodo 2014.

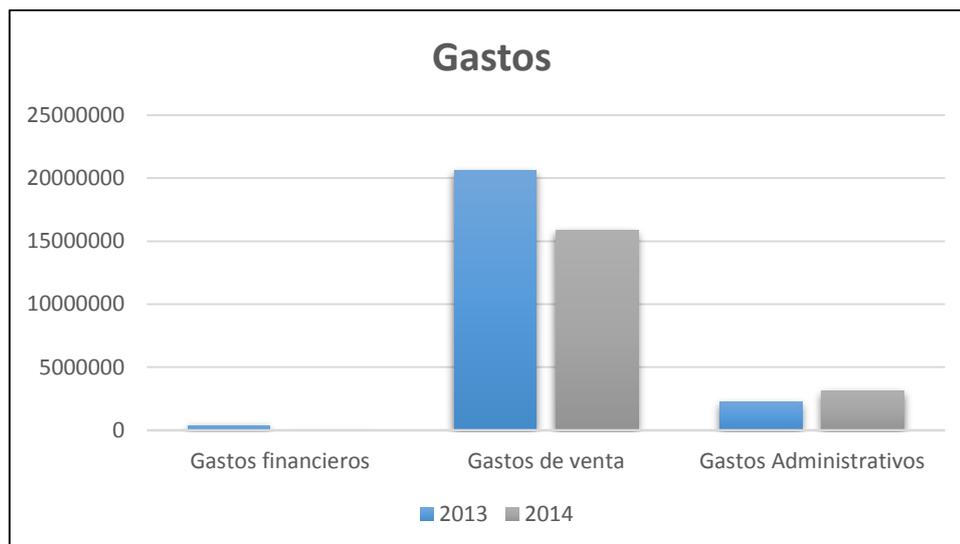


Figura 47 Gastos

Fuente: Investigación

A pesar de la gestión realizada la empresa registró una pérdida de \$ 768,326.36, reduciéndola respecto al año 2013 en un 60%. La empresa registro impuesto causado debido al anticipo programado.

4.3.4 Análisis Horizontal del Estados de resultados 2014-2015

En el periodo 2015 las ventas continuaron reduciéndose, para este año se redujeron en un 12.13%, la empresa continuó depurando los ingresos de clientes con alto nivel de siniestralidad.



Figura 48 Ingresos de actividades ordinarias

Fuente: Investigación

Los gastos en general se redujeron en mayor proporción comparado con las ventas, los gastos de ventas decrecieron en un 22.65%, y los gastos de administración se redujeron en un 20.03%.

Dentro de los gastos de venta la empresa realizó mayor inversión en promoción y publicidad con el fin de dar a conocer el servicio, por lo que se evidencia un incremento de 443% en este rubro. Los gastos por reembolsos de planes también se redujeron en un 30.39%, estos valores se ven reflejados en otros gastos de venta.

El gasto en sueldos y salarios incrementó en un 39.41% con una variación absoluta de \$272,39.13, la empresa contrato personal para cubrir los procesos internos de la empresa.

El IVA que se carga al gasto se pudo reducir en un 51.42%. La empresa incurrió en gastos financieros representativos en el periodo 2015, en total fueron \$498,223.85, la mayoría de estos gastos se dieron por comisiones bancarias.

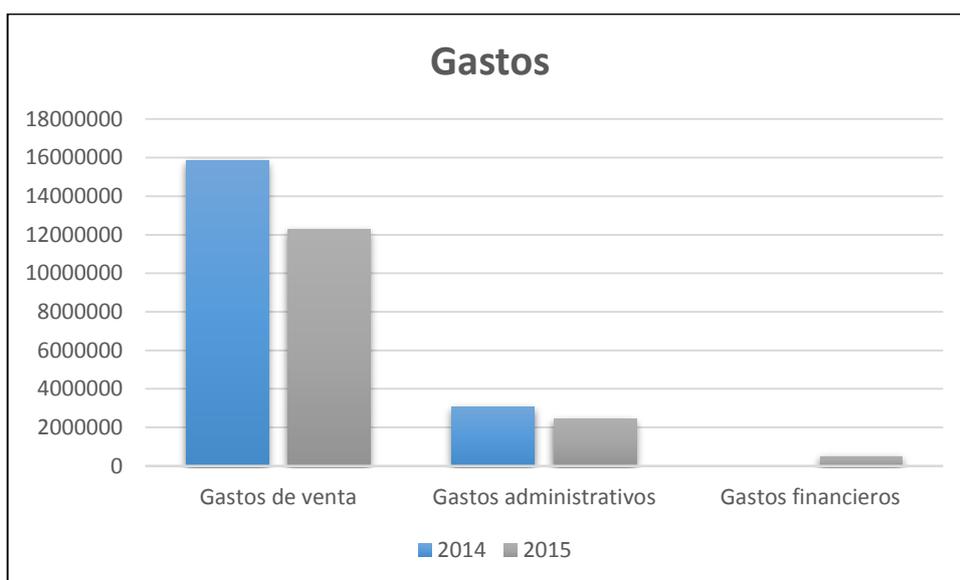


Figura 49 Gastos

Fuente: Investigación

La empresa logró registrar ganancia para el periodo 2015, la misma que fue de \$728,877.08 después de descontar el pago de impuesto a la renta y participación de los trabajadores.

4.4 Análisis de indicadores financieros

El análisis de los indicadores financieros permite determinar medidas sobre el desempeño de la empresa. El análisis de las razones financieras incluye métodos de

cálculo e interpretación de los indicadores para evaluar y controlar la gestión de la compañía.

Los indicadores a evaluar para CONFIAMED, están asociadas a los principales aspectos a medir en una Empresa prestadora de servicios de salud prepagada definidos por la Superintendencia de Compañías, adicionalmente se realiza la evaluación con los indicadores generales de Liquidez, actividad, endeudamiento y Rentabilidad que pueden ser aplicados a esta Empresa y cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 21
Indicadores Financieros

Indicador	CONFIAMED		SALUD S.A
	2014	2015	2015
RAZON CORRIENTE	1.36	1.93	
			1.32
CAPITAL DE TRABAJO	415,130.12	936,227.44	5,438,000.00
ENDEUDAMIENTO	85.01%	56.20%	63.98%
SOLIDEZ	14.98%	45.38%	36.02%
ROTACION DE CXC	5.42	10.13	
PLAZO MEDIO DE COBRO	66	36	
ROTACION DE ACTIVOS	10.05	7.03	4.45
MARGEN NETO		4.54%	6.76%
ROA		31.91%	30.12%
ROE		70.31%	83.61%
Indicadores propuestos por la superintendencia de compañías			
PRUEBA ÁCIDA	N/A	N/A	N/A
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	5.67	1.24	1.78
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1.24	7.45	4.22
APALANCAMIENTO	6.67	2.20	2.78
ROTACION DE ACTIVO FIJO	79.37	75.12	24.09
IMPACTO GTOS ADMIN. Y VTAS	1.04	0.92	0.88
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0.00	0.03	0.01

Fuente: Investigación

4.4.1 Indicadores de liquidez:

Estos indicadores miden la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo.

- **Razón Corriente:**

Por cada dólar que adeuda CONFIAMED, durante el periodo 2014 contó con \$ 1.36 como respaldo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo, para el año

2015 este indicador aumentó a \$1.93 por cada dólar de deuda, lo cual indica que la empresa está generando mayor liquidez. SALUD S.A durante el periodo 2015 obtuvo una razón corriente de 1.32 lo cual indica que CONFIAMED se encuentra dentro de un rango aceptable para este indicador.

- **Capital de trabajo neto:**

La compañía maneja un alto valor en recursos efectivos debido a su giro de negocio, las cuentas de efectivo y equivalentes y cuentas por cobrar se mantienen altas, en el 2014 a la empresa le quedaban \$ 415,130.12 luego de cubrir sus deudas en el corto plazo, para el 2015 esta suma se incrementó a \$936,227.44, la empresa cuenta con mayores recursos disponibles, por ello mantiene un nivel aceptable. El capital de trabajo de SALUD S.A fue de 5,438,000 para el periodo 2015, representando el 16% del Activo total, mientras que para CONFIAMED el capital de trabajo representa el 41% del Activo total, comprometiendo así mayormente los recursos disponibles de la empresa, este indicador debe mejorar para futuros periodos.

4.4.2 Indicadores de solvencia:

Los índices de endeudamiento se utilizan para determinar la cantidad y la calidad de deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento.

- **Razón de endeudamiento total:** A través de este índice podemos determinar la manera en la que CONFIAMED está apalancando sus actividades, lo ideal es que la mayor parte de sus deudas se encuentren en el largo plazo, sin embargo, como se evidenció en el análisis vertical la empresa mantiene un pasivo corriente en niveles mayores al pasivo de largo plazo.

La compañía obtuvo un índice de endeudamiento total de 85.01% para el año 2014 y de 56.2% para el año 2015, este índice mientras mayor sea representa puede generar mayor riesgo para el negocio, el nivel de endeudamiento debe ser analizado en base a la rentabilidad que se está obteniendo con el apalancamiento que proviene de terceros, si la rentabilidad que se obtiene es adecuada el alto nivel de endeudamiento es aceptable, en este caso para el periodo 2014 las actividades de la empresa estaban casi totalmente cubiertas por deuda con terceros, para el siguiente periodo este indicador y su nivel de endeudamiento se redujo, es decir por cada \$100 de activo de la empresa, ésta

adeuda \$56.20. Para la empresa SALUD S.A el porcentaje de endeudamiento es del 63.98%, esto indica que la empresa se encuentra en un rango aceptable dentro de este indicador.

- **Solidez:**

CONFIAMED obtuvo un índice de solidez en el año 2014 de 14.98% para el año 2015 se mejoró esta situación y el índice paso a ser de 45.38%, mientras mayor sea este índice es mejor. Los activos y el funcionamiento se encuentran respaldados en un 45.38% por capital propio de la empresa lo cual refleja el nivel de endeudamiento con terceros que se utiliza en la institución. En SALUD S.A para finales del 2015 se obtuvo un indicador de solidez del 36.02%, esto indica que el mayor financiamiento se obtiene de fuentes externas a la organización, CONFIAMED debería incrementar ligeramente su financiamiento por parte externa.

4.4.3 Indicadores de gestión:

Estos indicadores nos permiten medir el nivel de eficiencia en la utilización de los activos de la empresa para generar capital de trabajo.

- **Rotación de cuentas por cobrar:**

El indicador de la rotación de cuentas por cobrar incremento del periodo 2014 al periodo 2015, de 3.61 a 6.06 esto nos indica que se está dando una buena gestión en el cobro de los créditos y las ventas.

- **Plazo medio de cobro:**

El plazo medio de cobro a clientes de la compañía se redujo en 41 días lo cual muestra que se está gestionando de mejor manera los cobros para convertirlos en efectivo de manera más rápida.

- **Rotación de activos:**

En CONFIAMED se realiza una muy buena gestión de ventas con relación a sus activos, para el año 2014 la empresa por cada dólar de activos que posee generó ventas por \$ 10.05, para el año 2015 la empresa generó \$7.03 por cada dólar de activo que posee.

En la competencia este índice fue de 4.45, lo cual indica que CONFIAMED está teniendo una generación de ventas adecuada.

4.4.4 Indicadores de rentabilidad:

Estos indicadores permiten medir la capacidad de la empresa para generar utilidades o ganancias, debido a que las utilidades son las que aseguran el desarrollo de la empresa, estas razones son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, con el objetivo de que las ventas generen ganancia.

- **Margen de utilidad Neta:**

La empresa CONFIAMED para el año 2015 obtuvo un margen de utilidad neto de 4.54%, este índice nos muestra que la empresa por cada cien dólares que vende ganó \$4.54 en el último periodo, los costos que produce la empresa son menores y logran ser cubiertos por las ventas actuales. SALUD S.A obtuvo un margen neto de 6.76%, CONFIAMED debe incrementar su margen neto para estar al nivel de la competencia.

- **Rendimiento sobre Activos:**

La empresa generó ganancia en el último periodo por lo que se produce un rendimiento sobre los activos, CONFIAMED generó 31.91% de rendimiento por cada dólar de activo que posee. A pesar de la mejora la empresa requiere generar mayor utilidad para mejorar este índice. El índice ROA de SALUD S.A se ubicó en el 30.12% esto indica que la empresa se encuentra en un rango razonable dentro del mercado.

- **Rendimiento sobre patrimonio:**

CONFIAMED durante el periodo 2015 produjo un rendimiento de 70.31% para los accionistas sobre su inversión. SALUD S.A sin embargo produjo un 83.61% de rendimiento para los accionistas, la empresa debe generar mayores beneficios para la inversión de los accionistas y socios para alcanzar un nivel más competitivo y ser más atractivo para futuros inversionistas.

- **Sistema de análisis Dupont:** Este sistema se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa, y de esta manera evaluar su situación financiera. Resume el estado de resultados y el estado de situación financiera en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre activos (ROI) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE).

A partir de esta relación podemos identificar que el rendimiento generado sobre el capital invertido lo proporciona en su mayoría el apalancamiento de los

activos, además se genera gracias a la rotación de activos, es decir los activos logran generar 7.03 veces su valor en ventas y por último se aprecia que el margen de utilidad, que es de 4.54% no permite que las utilidades de la empresa sean mayores.

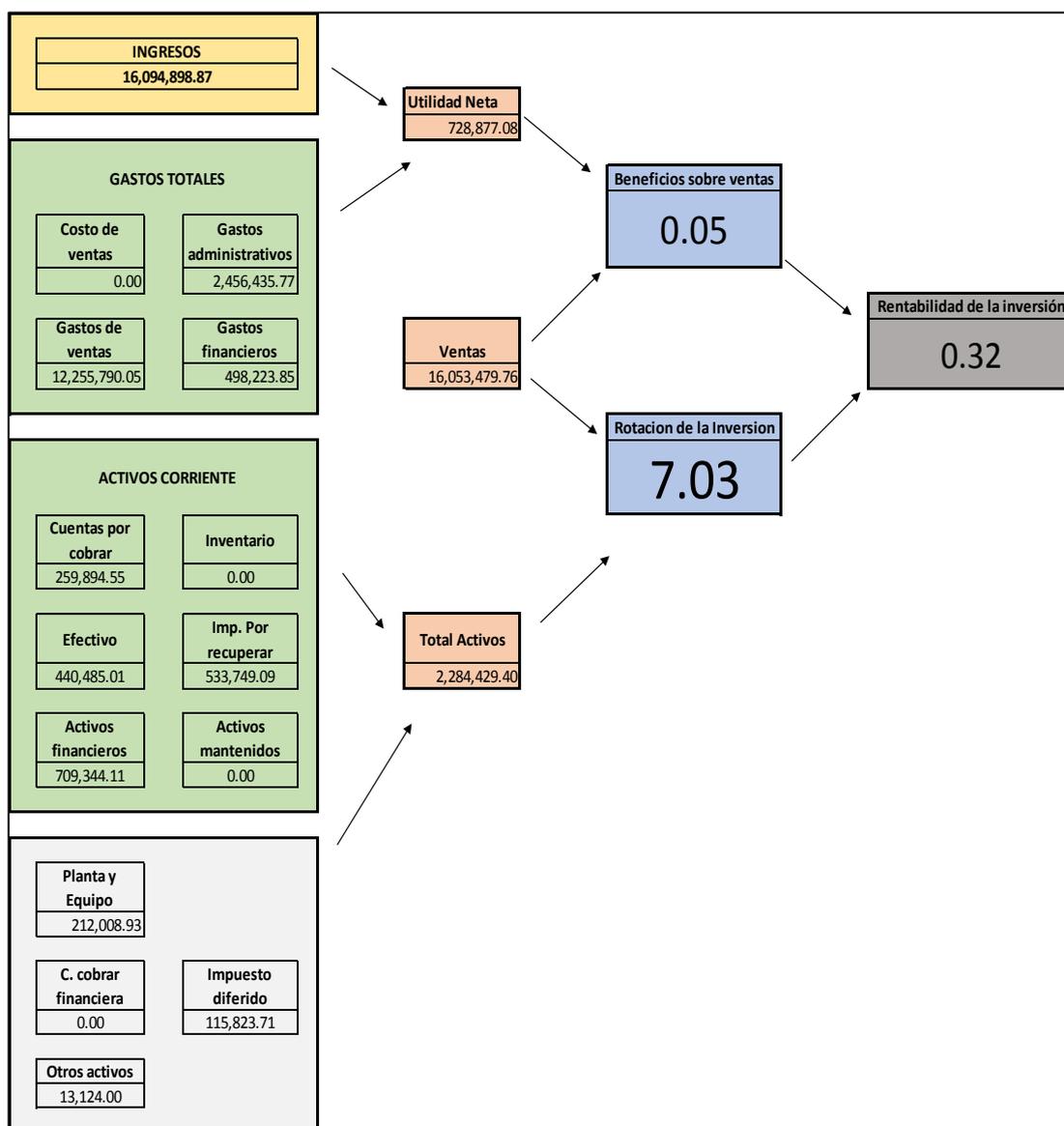


Figura 50 Sistema de análisis Dupont

Fuente: Investigación

CAPITULO V

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

La planificación financiera consiste en la elaboración de proyecciones a medio y largo plazo las cuales se toman como base para las actividades financieras con el objetivo de reducir el riesgo y aprovechar al máximo los recursos para beneficio de la empresa. Mediante esta herramienta se pretende establecer pronósticos, metas económicas y financieras, definiendo los medios necesarios para conseguirlas.

5.1 Estructura del Modelo de Gestión financiera



Figura 51 Evolución del activo

Fuente: Investigación

Para realizar una planeación financiera es necesario realizar una serie de pasos que permiten reunir la información, procesarla y proyectarla con la finalidad de que esta permita de una manera óptima adaptarse a las necesidades de la compañía y establecer los posibles escenarios para la toma adecuada de decisiones.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Recolección de información
- Analizar y evaluación situacional
- Desarrollo del plan financiero
- Implementación del plan financiero
- Monitoreo y control de los resultados

5.2 Recolección de información, análisis y evaluación situacional

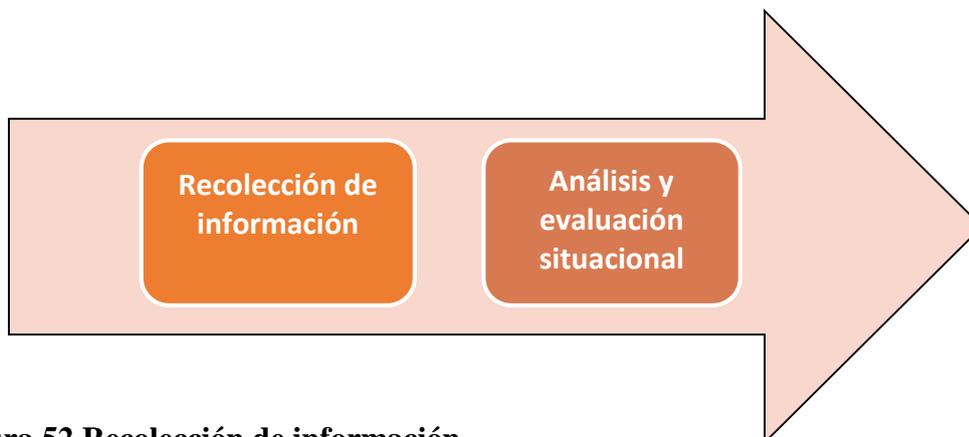


Figura 52 Recolección de información

Fuente: Investigación

Mediante este paso reunimos toda la información histórica necesaria de la empresa que debe ser analizada y evaluada, la información recolectada es organizada de manera que se pueda tener una idea clara de cómo se encuentra la empresa actualmente tanto al interior como en relación a su entorno, definiendo sus características principales.

Una vez obtenida la información necesaria para conocer su situación interna y externa, esta es analizada a fin de definir qué factores afectan a las actividades de la compañía.

A través del análisis de los factores externos se establecen las oportunidades y las amenazas más relevantes y que afectan la gestión pero que no se pueden controlar, por otro lado, mediante el análisis interno se determinan las fortalezas y debilidades de la compañía que permiten que las oportunidades del entorno puedan ser aprovechadas de mejor manera o disminuir el impacto de las amenazas y que además son factores que pueden ser controlados al interior de la organización. Dentro de los factores externos se analizan y evalúan variables como: en el ámbito económico la inflación, tasas de interés, índice de confianza del consumidor, en el ámbito político y legal leyes y nuevos acuerdos, manejo de la política actual, en el ámbito social temas como presencia de enfermedades, desempleo, etc; adicionalmente en lo relacionado al microambiente se analiza a clientes, proveedores, competencia, etc; es decir aquellos factores más cercanos a la compañía. En el análisis interno se hace la evaluación de los procesos internos de la compañía, evaluando su importancia y desempeño y como estos soportan la gestión institucional.

Este análisis más conocido como FODA, permite establecer las mejores estrategias para la compañía y que en el plan financiero deberán ser consideradas y evaluada su pertinencia de aplicación; esto en base a los resultados financieros que se obtengan.

La aplicación de este paso la podemos evidenciar en el capítulo 3 cuyos resultados se plasman en la matriz FODA (Tabla N°9) así como también las estrategias principales que la empresa deberá implementar para alcanzar sus objetivos y tener una estructura financiera estable (Figura N°26) Matriz de estrategias de solución; y que se resumen a continuación:

- Optimizar el proceso de atención al cliente reduciendo los gastos administrativos.
- Expandir líneas de productos
- Mejorar alianzas estratégicas con prestadores para Expandir la cuota de mercado.
- Definir planes de capacitación y socialización a los clientes y beneficiarios sobre los beneficios médicos de Confiamed S.A.
- Implementar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento y la imagen.
- Expandir la cobertura y abrir nuevos puntos de ventas en los valles.
- Reorganizar y potenciar el área contable mediante la creación un área financiera.
- Diseño de planes de cobertura incluyentes a todo ámbito social-económico
- Establecer políticas de inversión en opciones rentables en el mercado para generar ingresos adicionales.

5.2.1 Análisis financiero

Como paso fundamental del análisis situacional, en un plan financiero, es necesario realizar la evaluación completa de la situación financiera de la empresa del año inmediato anterior al que se pretende proyectar.

Para este análisis se utiliza los elementos recolectados y la información disponible como Estados Financieros, libros contables, políticas, etc.

El análisis a aplicarse comprende: un análisis vertical que posibilita mostrar o conocer cómo se encuentra constituida la estructura financiera de la empresa y como se encuentran repartidas las diferentes cuentas dentro de Estado Financiero; un análisis

horizontal que determina la evolución de cada una de las cuentas, así como también, la mejora en la estructura de inversión y financiamiento y de la gestión operativa; y un análisis de indicadores financieros permiten establecer comparaciones y determinar si la empresa debe mejorar o mantener los resultados obtenidos. La comparación se la puede realizar a través de sus principales competidores, el cuál para el caso de Confiamed es la empresa Salud S.A, en base a la cual se estableció los parámetros de comparación.

Los resultados del análisis vertical realizado a Confiamed han posibilitado establecer su estructura la misma que en resumen es adecuada ya que su composición es similar a la de su principal competidor como se pudo establecer en la tabla N° 10 del capítulo 3.

Tabla 22

Estado de Situación Financiera resumido

Estado de situación financiera			
	Análisis horizontal		Análisis vertical
	2014	2015	2015
<u>ACTIVO</u>	<u>1818527.06</u>	<u>2284429.4</u>	
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y BANCOS	397917.62	440485.01	19%
CUENTAS POR COBRAR	486046.23	259894.55	11%
OTROS ACTIVOS	689089.79	1243093.2	54%
<u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>1573053.64</u>	<u>1943472.76</u>	<u>85%</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	219391.79	139139.99	6%
ACTIVOS INTANGIBLES	1799.63	72868.94	3%
OTROS ACTIVOS	24282	128947.71	6%
<u>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</u>	<u>245473.42</u>	<u>340956.64</u>	<u>15%</u>
<u>PASIVO</u>	<u>1545963.77</u>	<u>1283899.03</u>	
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR	842939.638	719969.83	56%
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	235380.99	264716.85	21%
OBLIGACIONES ACUMULADAS	79602.89	22558.64	2%
<u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u>	<u>1157923.52</u>	<u>1007245.32</u>	<u>78%</u>
PASIVO NO CORRIENTE			
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2559	2559	0%
INGRESOS DIFERIDOS	174659.55	90797.66	7%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	210821.7	183297.05	14%
<u>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</u>	<u>388040.25</u>	<u>276653.71</u>	<u>22%</u>
PATRIMONIO			

Continúa 

CAPITAL SOCIAL	1332190	1332190	133%
RESERVA LEGAL	36210.74	36210.74	4%
UTILIDADES RETENIDAS	-1095837.45	-367870.37	-37%
TOTAL PATRIMONIO	<u>272563.29</u>	<u>1000530.37</u>	<u>100%</u>

Fuente: Investigación

Tabla 23

Estado de resultados resumen

Estado de resultados			
	Análisis horizontal		Análisis vertical
	2014	2015	2015
INGRESOS POR SERVICIOS	17,555,492.32	15,926,846.89	99%
OTROS INGRESOS	714,960.44	126,632.87	1%
INGRESOS FINANCIEROS	9,737.57	41,419.11	0%
	<u>18282204.33</u>	<u>16096913.87</u>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,071,645.79	2,456,435.77	15%
GASTOS DE VENTAS	15,844,719.33	12,255,790.05	76%
GASTOS FINANCIEROS	-	498,223.85	3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(636,174.79)	884,449.20	5%
UTILIDAD NETA	<u>(768,326.36)</u>	<u>728,877.08</u>	<u>5%</u>

Fuente: Investigación

En lo referente a los resultados del análisis de indicadores financieros Confiamed alcanzo resultados positivos, especialmente al comparar los principales indicadores de rentabilidad y actividad con su principal que es la empresa Salud S.A, según se muestra a continuación:

Tabla 24

Tabla de indicadores resumen

	CONFIAMED		SALUD S.A
Indicador	2014	2015	2015
RAZON CORRIENTE	1.36	1.93	1.32
CAPITAL DE TRABAJO	415,130.12	936,227.44	5,438,000.00
ENDEUDAMIENTO	85.01%	56.20%	63.98%
SOLIDEZ	14.98%	45.38%	36.02%
ROTACION DE CXC	5.42	10.13	
PLAZO MEDIO DE COBRO	66	36	
ROTACION DE ACTIVOS	10.05	7.03	4.45
MARGEN NETO		4.54%	6.76%
ROA		31.91%	30.12%
ROE		70.31%	83.61%

Fuente: Investigación

5.3 Formulación de un modelo de gestión financiera



Figura 53 Desarrollo del plan financiero

Fuente: Investigación

La planeación financiera es un procedimiento mediante el cual se proyectan y se establecen las bases de las actividades financieras con el objetivo de reducir el riesgo al mínimo y aprovechar de la mejor manera los recursos. Es una herramienta que agrupa un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas financieras.

El presente modelo planteado se orienta a tratar las cuentas de mayor importancia y repercusión en Confiamed S.A, las cuales a través del análisis financiero realizado se pudo determinar que tienen falencias, esto va a permitir a la empresa mejorar su capacidad aprovechando al máximo sus recursos y formular políticas y estrategias que mejoren sus índices de endeudamiento y actividad ya que los mismos fueron los principales problemas que provocaron los malos resultados en los últimos periodos de la empresa, esto a su vez con el objeto de potenciar los índices de rentabilidad y eficiencia en utilización de recursos.

Modelo de planificación

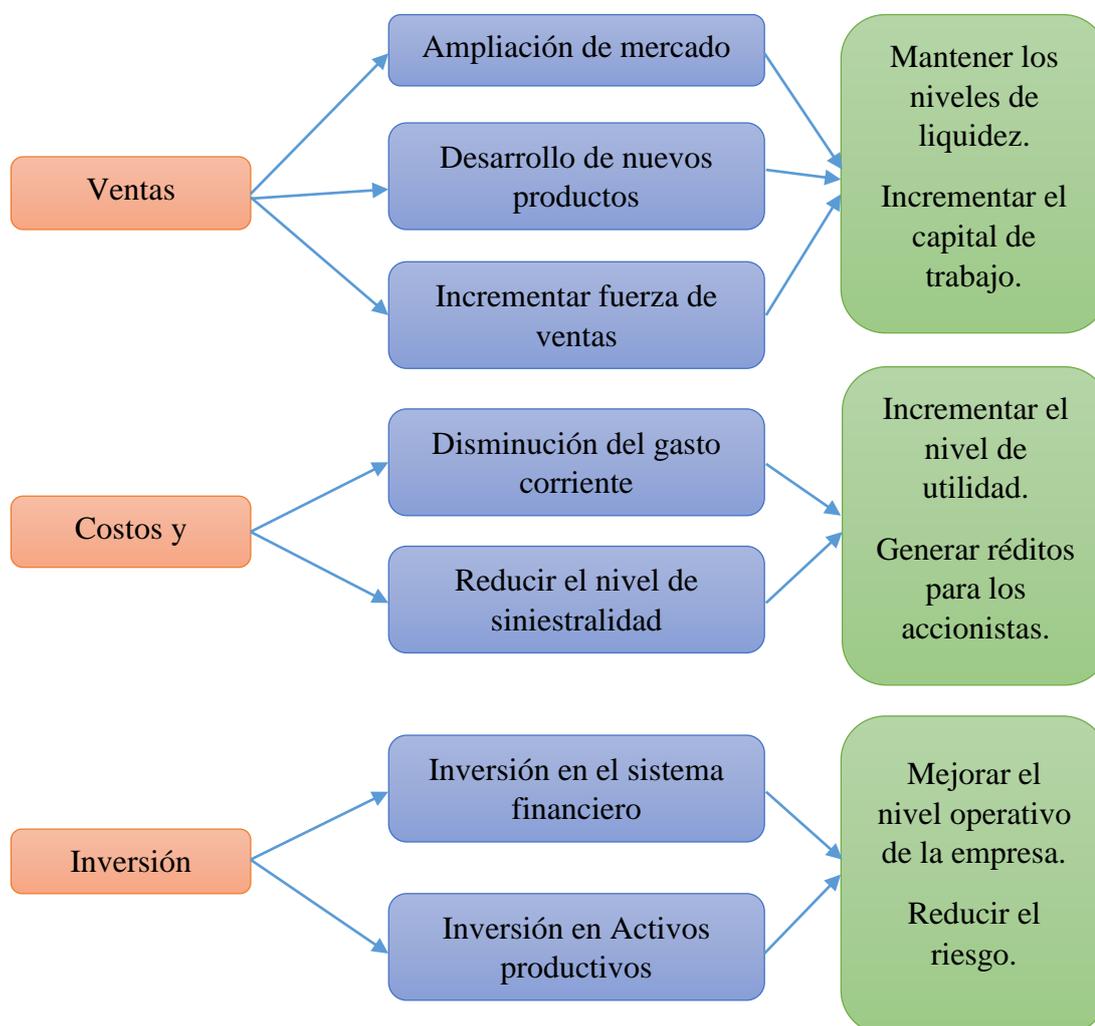


Figura 54 Modelo de planificación

Fuente: Investigación

Ventas

Con la finalidad de incrementar y mantener el nivel de ventas de la empresa, se aplican las siguientes estrategias de manera general:

- Ampliar el mercado dentro de la provincia de Pichincha estableciendo oficinas nuevas y puntos de venta fuera de la ciudad de Quito.

- Desarrollar productos sean aplicables para microempresarios brindando accesibilidad a grupos no atendidos.
- Contratar el servicio de agentes de venta temporales.

Costos y gastos

- Reducir los costos por atenciones médicas.
- Disminuir el gasto en comisiones por ventas.
- Evaluar el nivel de siniestralidad de los afiliados para evitar gastos excesivos.

Inversión

- Adquirir oficinas nuevas para establecer puntos de venta y atención al cliente.
- Invertir en el sistema financiero como medida para reducir el riesgo y mantener rendimiento sobre el exceso de efectivo.
- Retribuir el rendimiento sobre la inversión a los accionistas.

5.3.1 Establecimiento de objetivos, metas y estrategias

Con el objetivo de obtener resultados adecuados mediante la planeación financiera es necesario establecer objetivos, metas cuantificables y estrategias para conseguirlas.

5.3.1.1 Objetivos y metas financieras

Sobre la base de los resultados del análisis y diagnóstico situacional y evaluación financiera se establece objetivos y metas para los indicadores financieros. Para el caso de Confiamed, los objetivos y metas planteadas para el período del 2016 al 2020 se muestran a continuación:

Tabla 25
Objetivos y Metas Financieras

MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS FINANCIERAS							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2015	METAS				
			2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez	Mantener la razón corriente entre 2 y 2.5 como política de la empresa para cumplir obligaciones a corto plazo	1.93	2.1	2.12	2.14	2.16	2.18
	Incrementar el capital de trabajo de acuerdo al crecimiento de la empresa.	936,227.44	1,310,718.42	1,048,574.73	1,132,460.71	1,087,162.28	1,108,905.53
Endeudamiento	Mantener el nivel de endeudamiento por debajo del 50% para reducir el riesgo de iliquidez	56.20%	52%	50%	48%	46%	44%
Actividad	Mantener el plazo medio de cobro entre 35 y 45 días	36	35	35	35	35	35
	Mantener la rotación de activos al nivel de la competencia.	7.03	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
Rentabilidad	Mantener el margen neto al nivel de la competencia e incrementarlo hasta un 10%	4.54%	7.00%	7.75%	8.50%	9.25%	10.00%
	Mantener el rendimiento del patrimonio sobre el 60%	70.31%	71.31%	72.31%	73.31%	74.31%	75.31%

Fuente: Investigación

5.3.1.2 Estrategias

De igual manera sobre la base de los resultados del análisis y diagnóstico situacional, así como de la evaluación financiera se determinan las siguientes estrategias:

a) Liquidez

Durante el análisis financiero se pudo establecer que la razón corriente de la compañía en el periodo 2015 se mantuvo por encima del nivel de la competencia. El capital de trabajo debe incrementar periódicamente para mantener los recursos necesarios para cubrir deudas.

Como estrategia para mantener un nivel de liquidez de acuerdo a los estándares presentados por la competencia se muestran las siguientes estrategias:

Tabla 26
Estrategia de liquidez

Estrategia de liquidez		
Años	Meta	Estrategia
2016-2020	Mantener la razón corriente entre 2 y 2.5 como política de la empresa para cumplir obligaciones a corto plazo	Invertir \$700,000 de exceso de efectivo y equivalentes en la compra de edificios para nuevos puntos de venta. Adquirir 4 vehículos para los agentes comerciales.
	Incrementar el capital de trabajo de acuerdo al crecimiento de la empresa.	Realizar una inversión de \$500,000 en depósitos a plazo

Fuente: Investigación

b) Endeudamiento

De acuerdo al análisis financiero se pudo establecer que el nivel de endeudamiento de la empresa es adecuado comparado con su competidor Salud S.A.

La estrategia que se implementará será la siguiente:

Tabla 27

Estrategia de endeudamiento

Estrategia de endeudamiento		
Años	Meta	Estrategia
2015-2020	Mantener el nivel de endeudamiento por debajo del 50% para reducir el riesgo de iliquidez	Mantener los convenios de pago con prestadores. Realizar la devolución de los aportes para futuras capitalizaciones.

Fuente: Investigación

c) Actividad

Mediante el análisis financiero realizado se estableció que los índices de actividad de la compañía se mantienen en un nivel aceptable, por lo cual dichos índices se pueden mantener y mejorar en ciertos aspectos puntuales.

Para este punto se pueden establecer las siguientes estrategias:

Tabla 28

Estrategia de actividad

Estrategia de actividad		
Años	Meta	Estrategia
2016-2020	Mantener el plazo medio de cobro entre 35 y 45 días	Contratar 2 colaboradores para el área financiera. Incrementar el porcentaje de ventas a crédito al 20%
	Mantener la rotación de activos al nivel de la competencia.	

Fuente: Investigación

d) Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad de Confiamed S.A muestran que la empresa no está generando suficiente rentabilidad para los accionistas, adicional a esto el margen de ganancia que presenta la empresa en relación a sus ventas se mantiene por debajo del nivel de la competencia.

Por esta razón se presentan las siguientes estrategias para promover estos indicadores a niveles aceptables:

Tabla 29
Estrategia de rentabilidad

Estrategia de rentabilidad		
Años	Meta	Estrategia
2016-2020	Mantener el margen neto al nivel de la competencia e incrementarlo hasta un 10%	Mantener el costo por comisiones en el 10%. Mantener el costo por prestaciones médicas en el 50%.
	Mantener el rendimiento del patrimonio sobre el 60%	Realizar el pago de dividendos sobre el 90% de las utilidades.

Fuente: Investigación

5.3.2 Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas es la representación de la estimación programada para las ventas, en términos cuantitativos.

Confiamed S.A es una empresa dedicada a la prestación de servicios de medicina prepagada por lo que el pronóstico de ventas mantiene un papel importante, esto es debido a que mediante a este pronóstico la compañía podrá tener una idea clara de cuáles serán sus ingresos en un futuro.

De esta manera el pronóstico de ventas le permitirá establecer mejoras sobre su participación en el mercado, de manera que se pueda mejorar la efectividad de las ventas anticipándose a las necesidades de los consumidores y a las condiciones del mercado actual.

5.3.2.1 Política propuesta para ventas

- Mediante un análisis del precio histórico de los productos, se estableció un precio ponderado para proceder a proyectar las ventas en base al número de planes vendidos, el precio determinado fue de \$48,70 teniendo como referencia principal a los planes vendidos a grupos corporativos los cuales son los que mayor porcentaje representan dentro de las ventas totales.

Tabla 30
Precio promedio ponderado

Producto	Precio	Ponderación	Precio ponderado	Planes	Ventas
CORPORATIVO GRUPO	\$ 48.00	49.59%	23.81	162732	\$ 7,811,132.04
CORPORATIVO NO GRUPO	\$ 48.00	7.71%	3.70	25286	\$ 1,213,726.36
EMPRESARIAL PYME	\$ 40.00	4.56%	1.82	17950	\$ 718,018.35
INDIVIDUALES	\$ 58.00	12.74%	7.39	34590	\$ 2,006,195.79
MICROSEGUROS	\$ 45.00	15.89%	7.15	55611	\$ 2,502,486.65
MASIVOS INDIVIDUAL	\$ 50.00	7.92%	3.96	24942	\$ 1,247,109.11
PRESTADORES MULTILINEAS	\$ 55.00	1.60%	0.88	4569	\$ 251,273.04
		TOTAL	48.70	323391.178	\$ 15,749,941.34

Fuente: Investigación

- Una vez establecido el precio promedio ponderado se procedió a evaluar las ventas mediante 3 métodos de proyección, de los cuales se escogió el método de promedio móviles ya que es el que mejor se adapta a la realidad actual de la compañía.
- Las ventas se realizarán en un 20% a crédito y el 80% en efectivo como política para reducir las cuentas por cobrar.

Tabla 31
Proyección de ventas

PROYECCIÓN PROMEDIOS MÓVILES					
Año	Demanda de Promedios	Índice de Estacionalidad	Unidades	P.V. P	Ingresos Anuales
2016	451725.85	1.16	451725.85	48.7	21,999,048.76
2017	359492.85	0.92	359492.85	48.7	17,507,301.94
2018	387558.51	0.99	387558.51	48.7	18,874,099.57
2019	373525.68	0.96	373525.68	48.7	18,190,700.75
2020	380542.10	0.97	380542.10	48.7	18,532,400.16
Promedio anual	390569.00				

Fuente: Investigación

5.3.3 Pronostico de costos y gastos

La empresa maneja varias funciones de servicios que requieren de un desembolso constante de recursos para poder ser financiados.

Estas erogaciones de dinero se realizan con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos de la empresa por lo cual es importante realizar una planificación de los gastos que se van a realizar dentro de un presupuesto.

5.3.3.1 Políticas propuestas para gastos

- El pronóstico de gastos se realizará estableciendo incrementos periódicos en la misma proporción de las ventas.

Tabla 32
Pronóstico de gastos

Detalle	2015	Ponderación	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de Ventas	1,054,950.39	6.7%	1,473,523.27	1,172,660.56	1,264,210.34	1,218,435.45	1,241,322.89
Promoción y publicidad	547,383.42	3.5%	764,568.85	608,459.84	655,962.39	632,211.12	644,086.75
Transporte	1,432.72	0.0%	2,001.18	1,592.58	1,716.91	1,654.75	1,685.83
Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	1,181.89	0.0%	1,650.83	1,313.76	1,416.33	1,365.05	1,390.69
Gastos de viaje	24,283.29	0.2%	33,918.18	26,992.79	29,100.12	28,046.46	28,573.29
Otras provisiones	480,669.07	3.1%	671,384.23	534,301.58	576,014.58	555,158.08	565,586.33
Gastos de Administración	2,456,435.77	15.6%	3,431,076.29	2,730,522.09	2,943,694.35	2,837,108.22	2,890,401.28
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	963,582.42	6.1%	1,348,619.71	1,073,814.35	1,157,435.12	1,115,624.74	1,136,529.93
Aportes a la seguridad social	117,223.22	0.7%	164,381.90	130,950.85	141,123.62	136,037.24	138,580.43
Beneficios sociales e indemnizaciones	202,051.02	1.3%	282,218.84	224,595.64	242,129.86	233,362.75	237,746.30
Gasto planes de beneficios a empleados	49,950.80	0.3%	69,769.79	55,524.25	59,859.04	57,691.65	58,775.34
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	162,543.47	1.0%	227,035.88	180,679.89	194,785.59	187,732.74	191,259.17
Mantenimiento y reparaciones	217,628.61	1.4%	303,977.16	241,911.36	260,797.42	251,354.39	256,075.91
Arrendamiento operativo	93,573.52	0.6%	130,700.70	104,014.35	112,134.76	108,074.55	110,104.66
Gasto suministros, materiales y repuestos	40,966.66	0.3%	57,221.01	45,537.67	49,092.81	47,315.24	48,204.02
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	2,163.93	0.0%	3,022.51	2,405.38	2,593.17	2,499.27	2,546.22
Transporte	13,078.18	0.1%	18,267.21	14,537.43	15,672.37	15,104.90	15,388.63
Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	23,273.99	0.1%	32,508.42	25,870.88	27,890.62	26,880.75	27,385.68
Gastos de viaje	743.51	0.0%	1,038.51	826.47	890.99	858.73	874.86
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	43,404.76	0.3%	60,626.48	48,247.81	52,014.53	50,131.17	51,072.85
Gasto IVA que se carga al gasto	207,654.78	1.3%	290,046.01	230,824.66	248,845.18	239,834.92	244,340.05
Notarios y registradores de la propiedad mercantiles	1,808.69	0.0%	2,526.32	2,010.50	2,167.46	2,088.98	2,128.22
Provision para cuentas incobrables	18,642.50	0.1%	26,039.29	20,722.61	22,340.43	21,531.52	21,935.97
Impuestos, contribuciones y otros	7,630.11	0.0%	10,657.51	8,481.47	9,143.62	8,812.54	8,978.08
Depreciaciones	51,761.64	0.3%	107,299.12	92,537.15	117,029.08	114,783.11	115,906.10
Amortizaciones	73,162.72	0.5%	102,191.51	81,326.13	87,675.28	84,500.70	86,087.99
Otros gastos	165,591.24	1.1%	231,292.91	184,067.72	198,437.92	191,252.82	194,845.37
Costos Financieros	498,223.85	3.2%	695,904.23	553,815.10	597,051.53	575,433.32	586,242.42
Comisiones	498,223.85	3.2%	695,904.23	553,815.10	597,051.53	575,433.32	586,242.42
Otros Ingresos	303,538.42	1.9%	423,973.42	337,406.89	363,748.30	350,577.60	357,162.95

Fuente: Investigación

5.3.4 Plan de inversiones

- La empresa realizará inversión en compra de edificios e instalaciones por un valor de \$500,000 en el periodo 2016. Este activo será depreciado en un 5% durante 20 años.
- Adicional realizará la compra de 4 vehiculos para el equipo comercial con el objeto de facilitar su movilización.
- La compañía realizará una inversión den depositos a largo plazo en el año 2018 por \$500,000 a una tasa de interés anual de 4.98% tomada de la tasa pasiva actual.

Las inversiones se realizarán según el siguiente detalle:

Tabla 33
Esquema de inversión

Activo	Fondos propios	Financiamiento	% depreciación	depreciación anual
Edificios e instalaciones	700,000	-	5%	35,000
Vehículos	100,000		20%	20,000
Tipo de inversión	Monto	Financiamiento	Tasa de interés	Interés anual
Depósito a plazo	500,000		4,98%	24900

Fuente: Investigación

5.3.5 Plan de financiamiento

Confiamed S.A no cuenta con políticas de financiamiento definidas, el endeudamiento en los últimos periodos se ha basado mayormente en fondos propios evadiendo en lo posible las fuentes de financiamiento externas.

La empresa no registra obligaciones a instituciones financieras, sus cuentas por pagar se sostienen en crédito otorgado por prestadores y obligaciones que mantienen con clientes y brokers. Las cuentas por pagar a clientes se generan por reembolsos que se han incurrido en cada prestador, pero no que no han sido presentados por los usuarios.

5.3.5.1 Políticas de financiamiento

- La empresa se manejará con un esquema de negociación con sus principales prestadores y proveedores del 80% de pago en efectivo y un 20% de pago a crédito a 30 días.
- Para realizar los pagos se utilizará los medios electrónicos a través de cash management y a su vez se emitirán cheques como forma de pago para evitar retrasos.
- Los pagos se efectuarán los días viernes de cada semana cumpliendo con los plazos establecidos.

5.3.6 Proyección financiera

Por medio de las proyecciones de Estados Financieros se pueden establecer diferentes escenarios por los cuales puede atravesar la compañía variando su resultado final, estableciendo diferentes condiciones para que los administradores puedan tomar decisiones e implementar estrategias que reduzcan los efectos negativos.

Una vez elaborado el modelo financiero en el programa Excel, se procede a proyectar los Estados Financieros tomando en cuenta algunos factores de crecimiento en ventas y aplicando las estrategias determinadas anteriormente para analizar el impacto que tienen las mismas en los resultados finales de Confiamed.

EMPRESA CONFIAMED S.A.
MODELO DE SIMULACIÓN FINANCIERA DATOS GENERALES
PROYECCIÓN DE ESTADOS

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Efectivo	440,485.01	1,960,620.61	1,491,219.697	1,798,576.996	1,420,447.55
Ventas					
Efectivo	17,599,239.01	14,005,841.55	15,099,279.65	14,552,560.60	14,825,920.13
<i>Cuentas por Cobrar</i>	366,650.81	291,788.37	314,568.33	303,178.35	308,873.34
30 días	4,099,478.29	3,576,322.83	3,752,039.95	3,649,530.13	3,700,785.04
60 días	66,319.35	-	-	-	-
Ingreso por venta	21,765,036.64	17,582,164.39	18,851,319.61	18,202,090.73	18,526,705.17
TOTAL VENTAS	21,999,048.76	17,507,301.94	18,874,099.57	18,190,700.75	18,532,400.16
Costo de venta					
Efectivo	10,559,543.40	8,403,504.93	9,059,567.79	8,731,536.36	8,895,552.08
<i>Cuentas por pagar</i>	219,990.49	175,073.02	188,741.00	181,907.01	185,324.00
30 días	3,098,881.88	2,145,793.70	2,251,223.97	2,189,718.08	2,220,471.03
Pago en efectivo	13,658,425.29	11,771,309.08	12,283,503.35	11,963,085.40	12,128,315.67
TOTAL COSTO DE VENTAS	13,199,429.25	10,504,381.16	11,324,459.74	10,914,420.45	11,119,440.10
Gastos de Ventas	1,473,523.27	1,172,660.56	1,264,210.34	1,218,435.45	1,241,322.89
Gastos de Administración	3,469,440.79	2,768,886.59	3,002,058.85	2,895,472.72	2,948,765.78
TOTAL GASTOS OPERCIONALES	4,942,964.06	3,941,547.15	4,266,269.19	4,113,908.17	4,190,088.68
(-) Costos Financieros	695,904.23	553,815.10	597,051.53	575,433.32	586,242.42
(+) Ingresos Financieros	41,419.11	41,419.11	41,419.11	66,319.11	66,319.11
(+) Otros Ingresos	423,973.42	337,406.89	363,748.30	350,577.60	357,162.95
15% Participación trabajadores	543,921.56	432,957.68	463,722.98	450,575.33	459,016.65
25% PT	678,088.88	539,753.91	578,107.98	561,717.24	572,240.76
UTILIDAD NETA	2,404,133.30	1,913,672.94	2,049,655.56	1,991,542.95	2,028,853.61
Flujo de actividades de operación	2,933,135.60	1,694,319.07	2,109,662.95	1,966,560.56	2,045,540.45
Edificios e Instalaciones	700,000.00	-	-	-	-
Vehiculos	-	-	100,000.00	-	-
Depreciaciones	35,000.00	-	20,000.00	-	-
Inversión en depositos a Largo Plazo	-	-	-	500,000.00	-
Flujo de actividades de inversión	665,000.00	-	80,000.00	500,000.00	-
Pago de dividendos	-	2,163,719.97	1,722,305.65	1,844,690.01	1,792,388.66
Devolución aporte futuras capitalizaciones	748,000.00	-	-	-	-
Flujo de actividades de financiamiento	748,000.00	2,163,719.97	1,722,305.65	1,844,690.01	1,792,388.66
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINA	1,960,620.61	1,491,219.70	1,798,577.00	1,420,447.55	1,673,599.35

Figura 55 Flujo de caja proyectado

Fuente: Investigación

EMPRESA CONFIAMED S.A.					
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DATOS GENERALES					
PROYECCIÓN DE ESTADOS					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Ventas	\$ 21,999,048.76	\$ 17,507,301.94	\$ 18,874,099.57	\$ 18,190,700.75	\$ 18,532,400.16
TOTAL VENTAS	\$ 21,999,048.76	\$ 17,507,301.94	\$ 18,874,099.57	\$ 18,190,700.75	\$ 18,532,400.16
Costo de venta					
Comisiones	\$ 2,199,904.88	\$ 1,750,730.19	\$ 1,887,409.96	1,819,070.08	\$ 1,853,240.02
Gasto Prestadores Médicos	\$ 10,999,524.38	\$ 8,753,650.97	\$ 9,437,049.78	9,095,350.38	\$ 9,266,200.08
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 13,199,429.25	10,504,381.16	11,324,459.74	10,914,420.45	11,119,440.10
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 8,799,619.50	\$ 7,002,920.78	\$ 7,549,639.83	\$ 7,276,280.30	\$ 7,412,960.06
Gastos de Ventas	1,473,523.27	1,172,660.56	1,264,210.34	1,218,435.45	1,241,322.89
Promoción y publicidad	764,568.85	608,459.84	655,962.39	632,211.12	644,086.75
Transporte	2,001.18	1,592.58	1,716.91	1,654.75	1,685.83
Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y	1,650.83	1,313.76	1,416.33	1,365.05	1,390.69
Gastos de viaje	33,918.18	26,992.79	29,100.12	28,046.46	28,573.29
Otras provisiones	67,384.23	534,301.58	576,014.58	555,158.08	565,586.33
Gastos de Administración	3,469,440.79	2,768,886.59	3,002,058.85	2,895,472.72	2,948,765.78
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	1,348,619.71	1,073,814.35	1,157,435.12	1,115,624.74	1,136,529.93
Aportes a la seguridad social	164,381.90	130,950.85	141,123.62	136,037.24	138,580.43
Beneficios sociales e indemnizaciones	282,218.84	224,595.64	242,129.86	233,362.75	237,746.30
Gasto planes de beneficios a empleados	69,769.79	55,524.25	59,859.04	57,691.65	58,775.34
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	227,035.88	180,679.89	194,785.59	187,732.74	191,259.17
Mantenimiento y reparaciones	303,977.16	241,911.36	260,797.42	251,354.39	256,075.91
Arrendamiento operativo	130,700.70	104,014.35	112,134.76	108,074.55	110,104.66
Gasto suministros, materiales y repuestos	57,221.01	45,537.67	49,092.81	47,315.24	48,204.02
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	3,022.51	2,405.38	2,593.17	2,499.27	2,546.22
Transporte	18,267.21	14,537.43	15,672.37	15,104.90	15,388.63
Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y	32,508.42	25,870.88	27,890.62	26,880.75	27,385.68
Gastos de viaje	1,038.51	826.47	890.99	858.73	874.86
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	60,626.48	48,247.81	52,014.53	50,131.17	51,072.85
Gasto IVA que se carga al gasto	290,046.01	230,824.66	248,845.18	239,834.92	244,340.05
Notarios y registradores de la propiedad mercantiles	2,526.32	2,010.50	2,167.46	2,088.98	2,128.22
Provision para cuentas incobrables	26,039.29	20,722.61	22,340.43	21,531.52	21,935.97
Impuestos, contribuciones y otros	10,657.51	8,481.47	9,143.62	8,812.54	8,978.08
Depreciaciones	107,299.12	92,537.15	117,029.08	114,783.11	115,906.10
Amortizaciones	102,191.51	81,326.13	87,675.28	84,500.70	86,087.99
Otros gastos	231,292.91	184,067.72	198,437.92	191,252.82	194,845.37
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 4,942,964.06	\$ 3,941,547.15	\$ 4,266,269.19	\$ 4,113,908.17	\$ 4,190,088.68
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 3,856,655.44	\$ 3,061,373.63	\$ 3,283,370.64	\$ 3,162,372.13	\$ 3,222,871.39
(-) Costos Financieros	695,904.23	553,815.10	597,051.53	575,433.32	586,242.42
Comisiones bancarias	695,904.23	553,815.10	597,051.53	575,433.32	586,242.42
(+) Ingresos Financieros	41,419.11	41,419.11	41,419.11	66,319.11	66,319.11
(+) Otros Ingresos	423,973.42	337,406.89	363,748.30	350,577.60	357,162.95
UTILIDAD ANTES 15% PARTICIPACIÓN EMP. Y TRABA.	3,626,143.75	2,886,384.53	3,091,486.52	3,003,835.52	3,060,111.02
(-) 15% Participación Empleados y Trabajadores	(543,921.56)	(432,957.68)	(463,722.98)	(450,575.33)	(459,016.65)
(=) Utilidad antes del 22% Impuesto a la Renta	3,082,222.18	2,453,426.85	2,627,763.54	2,553,260.20	2,601,094.37
(-) 22% Impuesto a la Renta	(678,088.88)	(539,753.91)	(578,107.98)	(561,717.24)	(572,240.76)
(=) Utilidad a Distribuir	2,404,133.30	1,913,672.94	2,049,655.56	1,991,542.95	2,028,853.61
(-) 10% Reserva Legal	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	2,404,133.30	1,913,672.94	2,049,655.56	1,991,542.95	2,028,853.61

Figura 56 Estado de resultados proyectado

Fuente: Investigación

ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Bancos	1,960,620.61	1,491,219.70	1,798,577.00	1,420,447.55	1,673,599.35
Efectivo	1,960,620.61	1,491,219.70	1,798,577.00	1,420,447.55	1,673,599.35
Otros Activos financieros	709,344.11	709,344.11	709,344.11	709,344.11	709,344.11
Cuentas por Cobrar Totales	493,906.67	419,044.22	441,824.18	430,434.20	436,129.19
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas p	493,906.67	419,044.22	441,824.18	430,434.20	436,129.19
Cuentas por Cobrar Comerciales	483,525.43	408,662.99	431,442.95	420,052.97	425,747.96
30 Días	366,650.81	291,788.37	314,568.33	303,178.35	308,873.34
Anticipos	105,738.90	105,738.90	105,738.90	105,738.90	105,738.90
Otras Cuentas por Cobrar	11,135.72	11,135.72	11,135.72	11,135.72	11,135.72
Cuentas por Cobrar a Compañías Relacionadas	10,381.24	10,381.24	10,381.24	10,381.24	10,381.24
Activos por Impuestos Corrientes	533,749.09	533,749.09	533,749.09	533,749.09	533,749.09
Crédito Tributario de Impuesto al Valor Agregado - IVA	1,043.44	1,043.44	1,043.44	1,043.44	1,043.44
Crédito Tributario de Retenciones de Impuesto a la Ren	532,705.65	532,705.65	532,705.65	532,705.65	532,705.65
Total Activos Corrientes	3,697,620.47	3,153,357.12	3,483,494.38	3,093,974.95	3,352,821.74
	-	-	-	-	-
ACTIVOS NO CORRIENTES					
	-	-	-	-	-
Propiedad, Planta y Equipo	804,139.99	804,139.99	884,139.99	884,139.99	884,139.99
Terrenos	-	-	-	-	-
Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	-
Edificios e Instalaciones	700,000.00	700,000.00	700,000.00	700,000.00	700,000.00
Otros Equipos	8,716.53	8,716.53	8,716.53	8,716.53	8,716.53
Cuadros y obras de arte	2,014.00	2,014.00	2,014.00	2,014.00	2,014.00
Equipos de Computación	246,513.98	246,513.98	246,513.98	246,513.98	246,513.98
Vehículos	-	-	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Muebles y Enseres	112,909.43	112,909.43	112,909.43	112,909.43	112,909.43
Depreciación acumulada	(266,013.95)	(266,013.95)	(286,013.95)	(286,013.95)	(286,013.95)
Activos Intangibles	72,868.94	72,868.94	72,868.94	72,868.94	72,868.94
Costo	582,862.69	582,862.69	582,862.69	582,862.69	582,862.69
Amortización Acumulada	(509,993.75)	(509,993.75)	(509,993.75)	(509,993.75)	(509,993.75)
Inversiones en Acciones	-	-	-	500,000.00	500,000.00
Subsidiarias	-	-	-	500,000.00	500,000.00
Otros Activos Financieros	115,823.71	115,823.71	115,823.71	115,823.71	115,823.71
Activos por impuestos diferidos	115,823.71	115,823.71	115,823.71	115,823.71	115,823.71
Otros Activos	13,124.00	13,124.00	13,124.00	13,124.00	13,124.00
Total Activos No Corrientes	1,005,956.64	1,005,956.64	1,085,956.64	1,585,956.64	1,585,956.64
TOTAL ACTIVOS	4,703,577.11	4,159,313.76	4,569,451.02	4,679,931.59	4,938,778.38

Figura 57 Estado de situación financiera proyectado (Activos)

Fuente: Investigación

PASIVOS	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar Totales	260,973.80	216,056.33	229,724.31	222,890.32	226,307.31
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas po	219,990.49	175,073.02	188,741.00	181,907.01	185,324.00
Cuentas por pagar Comerciales	219,990.49	175,073.02	188,741.00	181,907.01	185,324.00
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar a Compañías Relacionadas	40,983.31	40,983.31	40,983.31	40,983.31	40,983.31
Pasivos por Impuestos Corrientes	942,805.73	804,470.76	842,824.83	826,434.09	836,957.61
22% Impuesto a la Renta	678,088.88	539,753.91	578,107.98	561,717.24	572,240.76
Con la administracion tributaria	63,780.06	63,780.06	63,780.06	63,780.06	63,780.06
Con el IESS	200,936.79	200,936.79	200,936.79	200,936.79	200,936.79
Pasivos por Empleados	543,921.56	432,957.68	463,722.98	450,575.33	459,016.65
15% Participación Trabajadores y Empleados	543,921.56	432,957.68	463,722.98	450,575.33	459,016.65
Obligaciones Acumuladas	22,558.64	22,558.64	22,558.64	22,558.64	22,558.64
Anticipos de clientes	22,558.64	22,558.64	22,558.64	22,558.64	22,558.64
Otros	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	1,770,259.73	1,476,043.41	1,558,830.75	1,522,458.38	1,544,840.22
	-	-	-	-	-
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
Obligaciones por Beneficios Definidos	42,586.83	42,586.83	42,586.83	42,586.83	42,586.83
Jubilación Patronal	30,639.00	30,639.00	30,639.00	30,639.00	30,639.00
Bonificación por Desahucio	11,947.83	11,947.83	11,947.83	11,947.83	11,947.83
Ingresos diferidos	90,797.66	90,797.66	90,797.66	90,797.66	90,797.66
Otras cuentas por pagar	140,710.22	140,710.22	140,710.22	140,710.22	140,710.22
Pasivos por Impuestos Diferidos	2,559.00	2,559.00	2,559.00	2,559.00	2,559.00
Total Pasivo No Corriente	276,653.71	276,653.71	276,653.71	276,653.71	276,653.71
TOTAL PASIVOS	2,046,913.44	1,752,697.12	1,835,484.46	1,799,112.09	1,821,493.93
	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	-	-	-	-	-
Capital Social	584,190.00	584,190.00	584,190.00	584,190.00	584,190.00
Reserva Legal	36,210.74	36,210.74	36,210.74	36,210.74	36,210.74
Utilidad Neta	2,404,133.30	1,913,672.94	2,049,655.56	1,991,542.95	2,028,853.61
Aporte futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	(367,870.37)	(127,457.04)	63,910.25	268,875.81	468,030.11
Resultados Acumulados Provenientes de la Adopción por Primera Vez de las NIIF	704.00	704.00	704.00	704.00	704.00
Otros resultados integrales	(18,098.00)	(18,098.00)	(18,098.00)	(18,098.00)	(18,098.00)
Perdidas acumuladas	(1,079,841.50)	(1,079,841.50)	(1,079,841.50)	(1,079,841.50)	(1,079,841.50)
Ganancias Acumuladas	729,365.13	969,778.46	1,161,145.75	1,366,111.31	1,565,265.61
TOTAL PATRINOMIO	2,656,663.67	2,406,616.64	2,733,966.56	2,880,819.50	3,117,284.45
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	4,703,577.11	4,159,313.76	4,569,451.02	4,679,931.59	4,938,778.38

Figura 58 Estado de situación financiera proyectado (Pasivos)

Fuente: Investigación

5.3.7 Análisis de los indicadores financieros con el modelo:

Tabla 34

Indicadores de liquidez

Indicadores de liquidez						
Indicador	Año base	2016	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	1.93	2.09	2.14	2.23	2.03	2.17
Capital de trabajo	936,227.44	1,927,360.74	1,677,313.71	1,924,663.63	1,571,516.57	1,807,981.52

Fuente: Investigación

Como se puede observar en la tabla mediante la aplicación de las estrategias, la razón corriente de la compañía incrementa a 2.09 para el año 2016 y se mantiene por debajo de 2.5 para los periodos posteriores como se estableció en la meta anteriormente.

Este indicador se encuentra por encima del nivel alcanzado por la competencia en el año 2015 que fue de 1.32, esto indica que la empresa está tomando un menor riesgo con el objetivo de mantener recursos líquidos para cancelar los siniestros.

En cuanto al capital de trabajo se logra mantener un nivel aceptable el cual tiene un comportamiento proporcional al crecimiento de las ventas.

Como conclusión la compañía mantiene recursos suficientes para solventar sus deudas y pasivos de corto plazo mostrando una correcta aplicación de las estrategias planteadas.

Tabla 35

Indicadores de endeudamiento

Indicadores de endeudamiento						
Indicador	Año base	2016	2017	2018	2019	2020
Endeudamiento total		56%	44%	42%	40%	38%

Fuente: Investigación

La tabla nos permite visualizar la variación que mantiene el endeudamiento total de la compañía, al aceptar un menor nivel de riesgo la empresa se apalanca en recursos propios y reduce su apalancamiento en terceros. De igual manera al incrementar las ventas, la empresa incrementa sus gastos y a su vez esto aumenta sus cuentas por pagar, por lo cual es importante mantener condiciones de pago beneficiosas con los prestadores médicos.

Tabla 36
Indicadores de Actividad

Indicadores de actividad						
Indicador	Año base	2016	2017	2018	2019	2020
Plazo medio de cobro	36	40	43	42	43	42
Rotación de Activos	7.03	4.7	4.2	4.1	3.9	3.8

Fuente: Investigación

Como se puede observar en la tabla, luego de aplicar la estrategia propuesta que se basó en incrementar el porcentaje de cuentas por cobrar a un 20% del total de ventas, el plazo medio de cobro se logra mantener dentro del rango aceptable, reflejando un buen manejo de cuentas por cobrar y cartera vencida.

La rotación de activos se logra mantener en los niveles deseados debido a que el nivel de activo se mantiene bajo respecto a las ventas, por esta razón el indicador se mantiene sobre 3 lo cual reflejaría una correcta gestión de los activos para generar ventas.

Tabla 37
Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de rentabilidad						
Indicador	Año base	2016	2017	2018	2019	2020
Margen Neto	4.54%	10.93%	10.93%	10.86%	10.95%	10.95%
ROE	70.31%	90.5%	79.5%	75.0%	69.1%	65.1%

Fuente: Investigación

Luego de aplicar las estrategias propuestas para cada tipo de indicador podemos establecer un incremento en las razones de rentabilidad, esto involucra un crecimiento de la rentabilidad y mayor rendimiento para los socios.

El margen Neto incremento su porcentaje de acuerdo a las metas establecidas reduciendo el gasto de comisiones al 10%, al devolver los aportes de futuras capitalizaciones, el patrimonio de la compañía se reduce y permite que el rendimiento que se genera para la inversión propia de los accionistas y socios crezca hasta un 90% lo cual resulta más atractivo incluso para atraer la inversión de nuevos socios.

- **Resumen de indicadores**

Tabla 38
Resumen indicadores proyectados

Indicadores						
Indicador	Año base	2016	2017	2018	2019	2020
Razón Corriente	1.93	2.09	2.14	2.23	2.03	2.17
Capital de trabajo	936,227.44	1,927,360.74	1,677,313.71	1,924,663.63	1,571,516.57	1,807,981.52
Endeudamiento total	56%	44%	42%	40%	38%	37%
Plazo medio de cobro	36	40	43	42	43	42
Rotación de Activos	7.03	4.7	4.2	4.1	3.9	3.8
Margen Neto	4.54%	10.93%	10.93%	10.86%	10.95%	10.95%
ROE	70.31%	90.5%	79.5%	75.0%	69.1%	65.1%

Fuente: Investigación

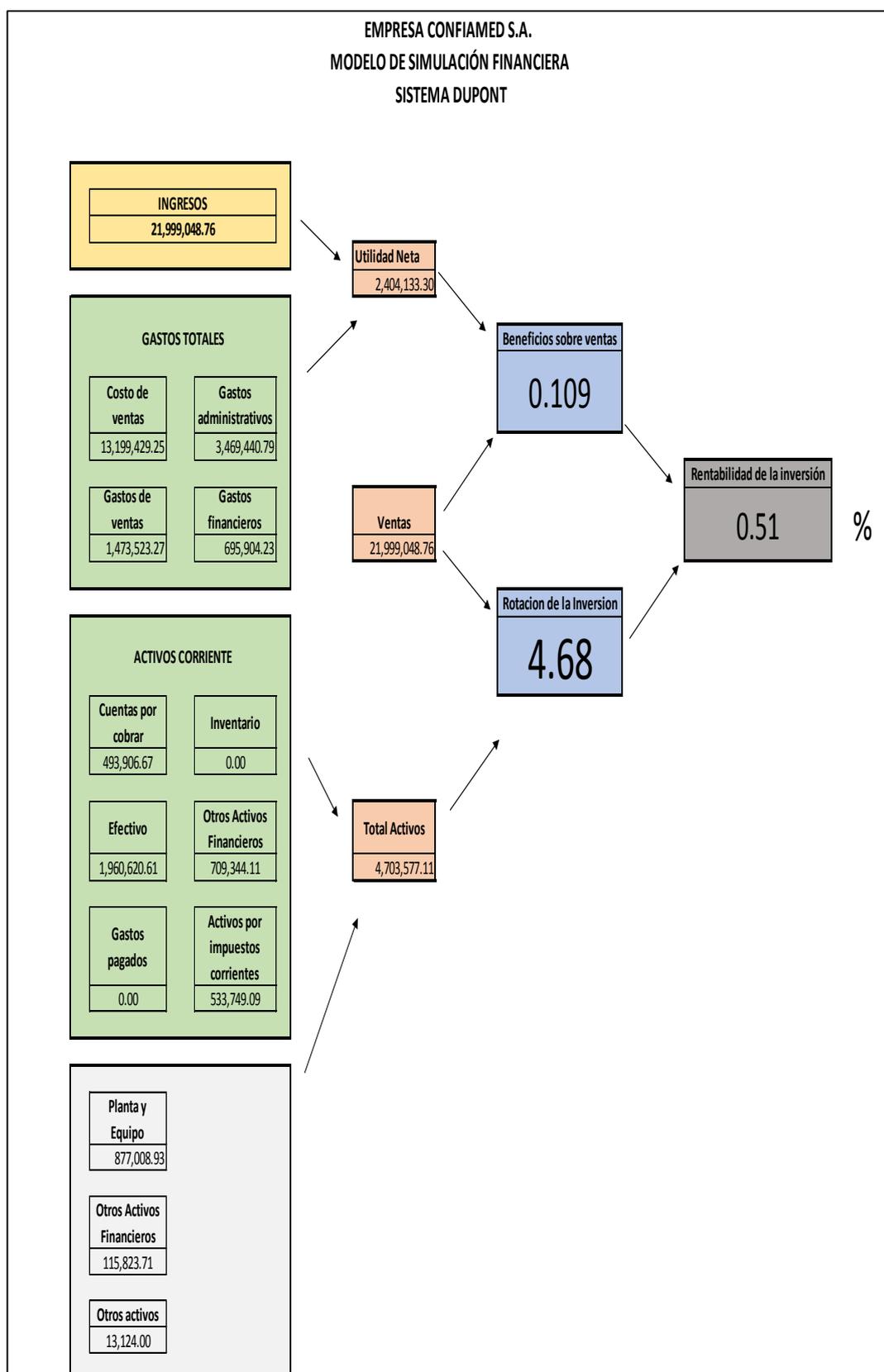


Figura 59 Sistema Dupont proyectado

Fuente: Investigación

5.4 Control de resultados

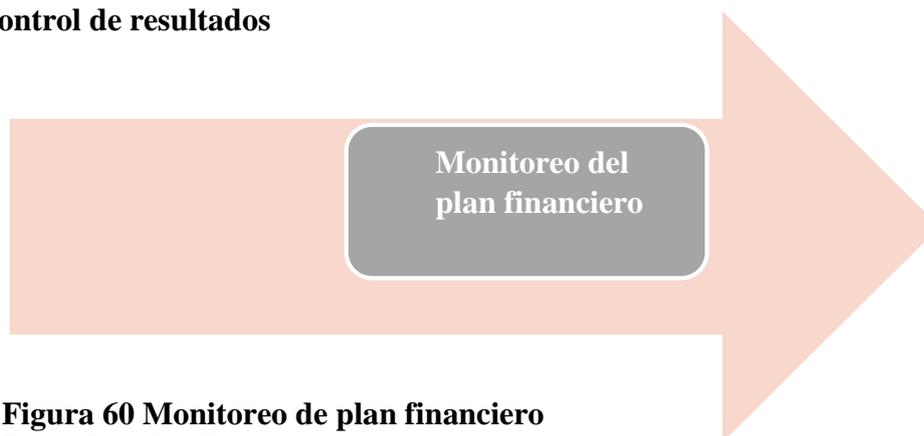


Figura 60 Monitoreo de plan financiero

Fuente: Investigación

En esta etapa se realiza una retroalimentación para realizar ajustes en el modelo de ser necesarios, para que se puedan alcanzar las metas propuestas.

El objetivo de este control es establecer las áreas con posibles problemas para mantener una comunicación con los administradores de la compañía y que a su vez estos tomen acciones preventivas o correctivas, este proceso de control se realizara una vez que se haya implementado el sistema y se haya aplicado de la manera correcta para poder determinar las nuevas debilidades que pueda presentar el modelo.

5.4.1 Seguimiento de estrategias

Las estrategias aplicadas en el modelo son modificables para que se adapten a las necesidades del administrador o director financiero de la compañía, con la finalidad de presentar este proyecto se tomaron variables independientes en base a lo establecido en la planeación y análisis financiero con lo que se proyectó la información, dando como resultado el cumplimiento de las expectativas planteadas.

5.4.2 Análisis de escenarios

A continuación, se presenta un análisis de escenarios establecidos como optimista y pesimista.

En el escenario optimista se muestra un crecimiento del 8% que se mantiene constante en las ventas, estableciendo el mismo nivel de costos inicial, de lo cual podemos establecer un crecimiento en el flujo de efectivo al final de los 5 periodos.

Dentro del escenario pesimista se establece un alza en los costos de prestaciones médicas del 6% con el mismo nivel de ventas establecido inicialmente, de esta manera se muestra un decremento en el flujo de efectivo al final de los 5 periodos proyectados.

Tabla 39
Análisis de escenarios

Resumen del escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:				
Ventas	2016	21,999,048.76	17,337,758.14	21,999,048.76
	2017	17,507,301.94	18,724,778.79	17,507,301.94
	2018	18,874,099.57	20,222,761.10	18,874,099.57
	2019	18,190,700.75	21,840,581.98	18,190,700.75
	2020	18,532,400.16	23,587,828.54	18,532,400.16
Costos	2016	13,199,429.25	13,199,429.25	11,872,890.04
	2017	10,504,381.16	10,504,381.16	12,585,263.44
	2018	11,324,459.74	11,324,459.74	13,340,379.25
	2019	10,914,420.45	10,914,420.45	14,140,802.00
	2020	11,119,440.10	11,119,440.10	14,989,250.12
Flujo de efectivo total		8,344,464.20	13,632,590.09	451,300.88

Fuente: Investigación

Tabla 40

Tasa de Descuento

Tasa de Dcto. FP= INFLACIÓN + RIESGO	
RIESGO PAIS=856	8.56%
INLACIÓN=3.08	3.08%
Tasa de Dcto FP=	11.90%
Tasa de Dcto FT=TASA ACTIVA	
Tasa activa=	8.06%
Tasa de Dcto FT=	8.06%
Patrimonio	44%
Pasivo	56%
Tasa ponderada	
FP	5.24%
FT	4.51%
Tasa de descuento=	9.75%

Fuente: Investigación

Tabla 41

Valor actual neto

Periodo	Flujos descontados		
	Actual	Optimista	Pesimista
2016	1,786,422.85	(1,611,291.54)	2,753,365.65
2017	1,238,006.82	2,046,603.78	(144,027.74)
2018	1,360,508.13	2,176,648.88	140,577.09
2019	979,011.99	2,991,491.78	(799,957.59)
2020	1,051,005.55	3,590,816.91	(893,159.56)
VAN	6,414,955.34	9,194,269.80	1,056,797.85

Fuente: Investigación

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El mercado de medicina prepagada en el Ecuador es un sector que crece de manera pausada debido a la falta de acceso a seguros privados por parte de la población ecuatoriana por el costo que estos involucran y la falta de cultura de aseguramiento generalizada, situación que provoca que no exista una cantidad mayor de competidores.
- Confiamed S.A es una empresa relativamente nueva en el mercado, actualmente lleva 7 años de funcionamiento y su crecimiento no ha sido constante en los últimos años por la falta de una correcta administración financiera y estratégica.
- Luego de realizar el análisis situacional se pudo determinar que una las mayores amenazas que tiene actualmente Confiamed S.A son sus fuertes competidores los cuales tienen un mayor reconocimiento en el mercado por parte de los usuarios y una mayor experiencia en el campo de la medicina prepagada.
- Después de analizar la situación financiera de la empresa determinamos que los balances de la compañía tienen un comportamiento variable, no representan una mejora constante con el transcurrir de los años, esto es debido a la falta de un departamento financiero que se encargue de elaborar presupuestos y proyecciones.
- La empresa mantuvo perdida en el ejercicio de dos de los últimos tres periodos contables, el nivel de rentabilidad en el último periodo sin embargo es bajo debido a que sus costos por prestaciones médicas y comisiones son muy altos respecto al nivel de ventas.

6.2 Recomendaciones

- Aprovechar el bajo incremento de nuevos competidores para afianzar su cobertura de mercado, realizar gastos de publicidad e incrementar sus puntos de atención para dar a conocer el producto.
- Implementar el Modelo de Gestión Financiera que se ha elaborado de acuerdo a las necesidades actuales, aplicando las estrategias generadas en el mismo para que permitan tener información clara en el mediano y largo plazo sobre las cuales puedan basar sus decisiones financieras y estratégicas.
- Considerar las observaciones establecidas en el análisis FODA para que la empresa mitigue las amenazas y mejore los aspectos internos que mantiene como debilidad, de esta manera se genera cambios en la organización y dirección administrativa que dan paso a las nuevas alternativas que necesita la empresa para alcanzar sus metas.
- Utilizar siempre el modelo de gestión propuesto para la simulación de inversiones, proyectos y demás decisiones que se tomen en cuanto al manejo financiero de la compañía para reducir el riesgo en los resultados posteriores.
- Realizar una evaluación periódica de sus principales indicadores financieros de forma mensual, como medida de control del nivel en el cual se están alcanzando las metas y objetivos trazados. Esto permite medir la eficiencia en la generación de recursos de la empresa y en su correcto manejo administrativo financiero.

6.3 Bibliografía

- Besley, S., & Brigham, E. (2000). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Cengage Learning.
- Confiamed. (2016). *Confiamed*. Obtenido de <http://www.confiamed.com/web/>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración Financiera* (Decimosegunda ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>
- IESS. (2016). *IESS*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/>
- ISSFA. (2016). *ISSFA*. Obtenido de <http://www.issfa.mil.ec/>
- ISSPOL. (2016). *ISSPOL*. Obtenido de <http://www.isspol.gob.ec>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Unach*. Obtenido de Fundamentos de Marketing: http://biblioteca.unach.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=2618#.V8c54VvhBZQ
- Montalvo Claros, O. (2009). “*ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA. EL CORTO PLAZO*”. Univ. Mayor de San Andrés Fac. Ciencias Económicas y Financieras. Carrera de Administracion de Empresas.
- MSP. (2016). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/>
- OMS. (Diciembre de 2015). *Organizacion mundial de la salud*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs395/es/>
- Ortega Castro, A. (2002). *INTRODUCCION A LAS FINANZAS*. Mexico: McGraw Hill.
- Stanley B. , B., & Geoffrey A. , H. (2001). *researchgate.net*. Obtenido de Fundamentos de gerencia financiera: https://www.researchgate.net/publication/44452867_Administracion_financiera_Stanley_B_Block_Geoffrey_A_Hirt