



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Medicina Pre-pagada en la ciudad de Quito**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniero Comercial mención Administración de Empresas

Profesor Guía:  
Dr. Manuel María Herrera Peña

**AUTOR:**  
**MARTÍN CHIRIBOGA SALVADOR**

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Manuel María Herrera Peña

Doctor

C.I.: 100322898-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Martín Chiriboga Salvador

C.I.: 171672154-1

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios; a mis Padres Francisco Chiriboga Acosta y Linda María del Carmen Salvador Borja por financiar mi carrera y apoyarme; a mi profesor guía Manuel María, a mi hermana Valeria; al Eco. Christian Silva; a mis primos(as) María Mercedes, Simón, Ana Lucia, Juan Martín, Rafael, Alberto, María Belén H., Ana María y Karla; a mis amigos Santiago Vicencio, Washington Masabanda, Pablo Serrano y Andre Endara; al Ing. Rodrigo Cevallos Guevara, a todos ellos por ayudarme a que esta tesis se haya concretado. Finalmente agradezco a quienes me ayudaron en el grupo focal, entrevistas con expertos y encuestas.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi familia por creer en mí, a mis compañeros y amigos que supieron apoyarme durante toda mi carrera, a pesar de que la misma no es la que tenía en mi plan de vida. A mis profesores y autoridades de la Universidades que me apoyaron.

## RESUMEN

El siguiente trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocios para la creación de una Empresa de Medicina Pre-Pagada, la misma que se dedicará a la elaboración y comercialización de planes corporativos de Medicina Pre-Pagada.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, hasta el 2010, el mercado de Medicina Pre-Pagada, registra un crecimiento del 11% con respecto al año anterior, identificando empresas que muestran un liderazgo marcado en este mercado.

Los resultados que se registran en la investigación de mercados que se realizó, muestran que un 34% de los encuestados no tiene ninguna cobertura de salud y que un 84% del total del porcentaje mencionado anteriormente sí estaría dispuesto a contratar el servicio.

La Empresa, utilizando la estrategia de empresas retadoras, atacará a las necesidades más atendidas y a clientes que se muestren poco satisfechos con el servicio de las compañías de la competencia, considerando los datos que arroje la investigación de mercados.

Para poner en marcha el negocio, la empresa debe crear convenios con distintos centros que brinden servicios de salud en sus tres niveles, además de farmacias, ambulancias y convenios especiales que den un valor agregado al servicio, siendo este punto el centro de atención con el fin de afianzar clientes y aumentar la comercialización de los planes por medio de intermediarios o *Brókers de seguros*.

Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A., deberá realizar un óptimo proceso de selección y contratación de personal con el fin de contar con un equipo de trabajo calificado, conformado por colaboradores que trabajen de manera sistémica, y se llegue a dar una prestación de servicio eficiente.

Se firmó un pre-convenio con Aseguradora del Sur, en el mismo la aseguradora adquirirá el 25% del paquete accionario de la empresa y traspasará once mil afiliados iniciales a Bienestar.

En el plano financiero, Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A., tanto en su escenario normal apalancado como normal desapalancado, tiene una TIR de 126.51% y 129.82%, y un VAN de USD 1'268.444 y USD 1'222.069 respectivamente, manejando el costo de siniestralidad de un 70% para ambos escenarios. La inversión inicial propuesta es de USD 266.424, considerando activos tangibles como intangibles. Este análisis denota una rentabilidad del negocio, ya que el mismo arroja utilidades desde el primer año.

Finalmente se debe mencionar que la investigación realizada a lo largo del presente trabajo demostró que este negocio si es viable y rentable para los accionistas, ya que la tasa interna de retorno (TIR) es más alta que la tasa de descuento en el escenario normal tanto en apalancado como desapalancado. Además el valor actual neto (VAN) es de 985.706 en apalancado normal y de 1'017.589 en despalcado normal.

## ABSTRACT

The following job consists in the development of a business plan for the creation of a Pre-Paid Medicine company, “Bienestar Medicina Pre-Pagada”, which will design and sell corporate plans of medical coverage.

According to the Superintendence of Companies, until 2010, which is the last year that records information, the market for Prepaid Medicine, registered a growth of 11 % over the previous year, identifying companies that show a marked leadership in this market.

The results of the market research that was made for this study show that the 34% of the respondents do not have any medical coverage, and of these people, the 84% are willing to hire a Pre-Paid Medicine service.

The Company, using marketing strategies, will focus on the most attended needs and the main complaints that customers feel from the other Prepaid Medicine companies, considering the information that the market research will give.

To start the business, the company must create agreements with other centers that provide health services at three levels, as well as pharmacies, ambulances and special agreements that give added value to the service. This service provided to costumers is considered the most important point, in order to strengthen and increase the marketing of plans through insurance brokers.

Bienestar Medicina Prepagada S.A. also must perform an optimal selection and hiring of employees in order to have a qualified team, formed by people who work systemically, making efforts to provide an efficient customer service.

Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A. signed a pre-agreement with the insurance company “Aseguradora del Sur C.A.”, which will acquire 25% stake in



Bienestar Medicina Prepagada S.A., and will transfer eleven thousand initial clients to Bienestar Medicina Prepagada S.A.

Making a financial analysis, considering its normal leveraged condition, and a deleveraged condition as well, the company has an IRR of 126.51% and 129.82%% and a NPV of USD 1'268.444,00 and USD 1'222.069,00 respectively, driving the cost of accidents by 70% for both scenarios. The initial investment will cost USD 266.424,00 considering tangible and intangible assets. This analysis indicates that this is a profitable business, since it yields profits from the first year.

Finally, it should be mentioned that the research made along this work demonstrates that this business is viable and profitable for the shareholders, because the internal rate of return (IRR) is higher than the discount rate considering a leveraged and deleveraged normal condition. Furthermore, the net present value (NPV) is 985.706,00 in a leveraged normal situation and 1'017.589,00 deleveraged normal condition.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                                     | <b>1</b>  |
| <b>1 ASPECTOS GENERALES</b> .....                           | <b>1</b>  |
| 1.1 ANTECEDENTES .....                                      | 1         |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 1         |
| 1.2.1 Objetivo General .....                                | 1         |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                            | 1         |
| 1.3 HIPÓTESIS .....   | 2         |
| 1.3.1 Hipótesis General .....                               | 2         |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....                                    | <b>3</b>  |
| <b>2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO</b> .....      | <b>3</b>  |
| 2.1 LA INDUSTRIA.....                                       | 3         |
| 2.1.1 Tendencia de la Industria de Servicios de Salud ..... | 3         |
| 2.1.2 La Estructura.....                                    | 10        |
| 2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios.....               | 14        |
| 2.1.4 Canales de Distribución .....                         | 16        |
| 2.1.5 Fuerzas de Porter .....                               | 16        |
| 2.1.5.1 Nuevos Participantes .....                          | 16        |
| 2.1.5.2 Amenaza de los sustitutos .....                     | 17        |
| 2.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores.....        | 17        |
| 2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores .....       | 17        |
| 2.1.5.5 Intensidad de Rivalidad .....                       | 18        |
| 2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....              | 18        |
| 2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio.....                   | 18        |
| 2.2.2 Estructura Legal de la Empresa.....                   | 19        |
| 2.2.3 Misión, Visión y Objetivos .....                      | 19        |
| 2.3 EL SERVICIO .....                                       | 21        |
| 2.4 ESTRATEGIAS DE INGRESO .....                            | 26        |
| 2.5 ANÁLISIS Y FODA .....                                   | 27        |
| 2.5.1 Fortalezas .....                                      | 27        |
| 2.5.2 Oportunidades .....                                   | 27        |
| 2.5.3 Debilidades .....                                     | 27        |
| 2.5.4 Amenazas .....  | 28        |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....                                   | <b>29</b> |
| <b>3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS</b> .....      | <b>29</b> |
| 3.1 PROBLEMA DE GERENCIA .....                              | 29        |
| 3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....             | 29        |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.3     | PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.....       | 30 |
| 3.4     | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 31 |
| 3.4.1   | Investigación Cualitativa .....             | 31 |
| 3.4.1.1 | Entrevistas con Expertos.....               | 31 |
| 3.4.1.2 | Grupo Focal .....                           | 34 |
| 3.4.2   | Investigación Cuantitativa .....            | 35 |
| 3.4.2.1 | Encuesta .....                              | 35 |
| 3.4.2.2 | Mercado Objetivo .....                      | 36 |
| 3.4.2.3 | Segmentación de Mercado .....               | 36 |
| 3.4.2.4 | Metodología Encuestas.....                  | 37 |
| 3.4.2.5 | Cálculo de Muestra .....                    | 37 |
| 3.4.2.6 | Resultados .....                            | 38 |
| 3.4.2.7 | Conclusiones.....                           | 46 |
| 3.5     | COMPETENCIA .....                           | 46 |
| 3.6     | OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....               | 46 |

## **CAPÍTULO IV ..... 48**

### **4 PLAN DE MARKETING..... 48**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1   | ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....            | 48 |
| 4.2   | POLÍTICA DE PRECIOS .....                        | 49 |
| 4.3   | TÁCTICA DE VENTAS.....                           | 50 |
| 4.4   | POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS..... | 51 |
| 4.5   | PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....                     | 52 |
| 4.5.1 | Publicidad .....                                 | 52 |
| 4.5.2 | Relaciones Públicas.....                         | 52 |
| 4.5.3 | Promoción de Ventas.....                         | 53 |
| 4.6   | DISTRIBUCIÓN.....                                | 53 |
| 4.7   | PROYECCIÓN DE VENTAS .....                       | 53 |
| 4.8   | LOGO DE LA EMPRESA .....                         | 56 |

## **CAPÍTULO V ..... 57**

### **5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... 57**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.1   | ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....                                 | 57 |
| 5.2   | CICLO DE OPERACIONES .....                                     | 58 |
| 5.3   | FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....                                    | 60 |
| 5.3.1 | Flujograma de Creación de Producto .....                       | 60 |
| 5.3.2 | Flujograma de Comercialización.....                            | 61 |
| 5.4   | EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....                                   | 61 |
| 5.5   | LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO..... | 64 |
| 5.6   | ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....                           | 66 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....   | <b>67</b> |
| <b>6 EQUIPO GERENCIAL</b> .....                                    | <b>67</b> |
| 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                                 | 67        |
| 6.1.1 Organigrama de la Empresa.....                               | 67        |
| 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS<br>RESPONSABILIDADES.....  | 67        |
| 6.2.1 Descripción de Funciones del Equipo de Trabajo.....          | 67        |
| 6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRATIVOS Y<br>PROPIETARIOS.....          | 85        |
| 6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....                          | 85        |
| 6.4.1 Políticas Organizacionales.....                              | 85        |
| 6.4.2 Beneficios de la Organización para los Colaboradores .....   | 85        |
| 6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E<br>INVERSORES.....   | 86        |
| 6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....                           | 86        |
| <b>CAPÍTULO VII</b> .....  | <b>88</b> |
| <b>7 CRONOGRAMA GENERAL</b> .....                                  | <b>88</b> |
| 7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO<br>EN MARCHA..... | 88        |
| 7.2 DIAGRAMA .....   | 89        |
| 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS .....                                    | 91        |
| <b>CAPÍTULO VIII</b> .....   | <b>92</b> |
| <b>8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y<br/>SUPUESTOS</b> .....         | <b>92</b> |
| 8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....                         | 92        |
| 8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....                           | 92        |
| <b>CAPÍTULO IX</b> .....   | <b>94</b> |
| <b>9 PLAN FINANCIERO</b> .....                                     | <b>94</b> |
| 9.1 INVERSIÓN INICIAL .....  | 94        |
| 9.2 FUENTES DE INGRESOS.....                                       | 94        |
| 9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES .....                  | 95        |
| 9.3.1 Costos Variables.....  | 95        |
| 9.3.2 Costos Fijos .....   | 96        |
| 9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....                          | 96        |
| 9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .....                 | 96        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 9.6   | BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....                | 97         |
| 9.7   | ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y<br>PROYECTADO ..... | 97         |
| 9.8   | CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES .....                      | 99         |
| 9.8.1   | Análisis de Sensibilidad .....                           | 99         |
| 9.8.2   | Índices Financieros .....                                | 99         |
| 9.9   | VALUACIÓN.....   | 101        |
| <b>CAPÍTULO X .....</b>                       |  | <b>102</b> |
| <b>10 PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>          |  | <b>102</b> |
| 10.1  | FINANCIAMIENTO DESEADO .....                             | 102        |
| 10.2  | ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....               | 102        |
| 10.3  | CAPITALIZACIÓN.....                                      | 102        |
| 10.4  | USO DE FONDOS .....                                      | 103        |
| 10.5  | RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....                       | 104        |
| <b>CAPÍTULO XI.....</b>                       |  | <b>105</b> |
| <b>11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> |  | <b>105</b> |
| 11.1  | CONCLUSIONES.....  | 105        |
| 11.2  | RECOMENDACIONES .....                                    | 106        |
| <b>Bibliografía.....</b>                      |  | <b>107</b> |
| <b>Anexos.....</b>                            |  | <b>109</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Cuadro 2.1  | Tasa de crecimiento de la industria de servicios de la salud.....                  | 4  |
| Cuadro 2.2  | Oferta de servicios del Ministerio de Salud Pública .....                          | 5  |
| Cuadro 2.3  | Camas hospitalarias.....   | 6  |
| Cuadro 2.4  | Ingresos de Farmacias.....   | 7  |
| Cuadro 2.5  | Facturación y crecimiento de empresas de Medicina Pre-pagada en Ecuador .....      | 8  |
| Cuadro 2.6  | Población cubierta con seguro de salud.....  | 8  |
| Cuadro 2.7  | Participación de mercado de empresas de Medicina Pre-pagada según sus ventas ..... | 11 |
| Cuadro 2.8  | Inflación promedio anual en Ecuador .....  | 15 |
| Cuadro 2.9  | Tasas de interés.....  | 15 |
| Cuadro 2.10 | Descripción del plan de atención médica .....                                      | 25 |
| Cuadro 3.1  | Preguntas, hipótesis y objetivos de investigación .....                            | 30 |
| Cuadro 3.2  | Segmentación .....   | 37 |
| Cuadro 3.3  | Cálculo de la muestra.....   | 38 |
| Cuadro 4.1  | Precios de los planes .....  | 50 |
| Cuadro 4.2  | Afiliados por convenio con Aseguradora del Sur C.A.....                            | 54 |
| Cuadro 4.3  | Proyección de ventas optimista.....  | 55 |
| Cuadro 4.4  | Proyección de ventas pesimista .....   | 55 |
| Cuadro 4.5  | Proyección de ventas normal .....  | 55 |
| Cuadro 4.6  | Ventas escenario optimista .....   | 55 |
| Cuadro 4.7  | Ventas escenario pesimista .....   | 56 |
| Cuadro 4.8  | Ventas escenario normal.....   | 56 |
| Cuadro 5.1  | Muebles.....   | 62 |
| Cuadro 5.2  | Equipos de computación .....   | 62 |
| Cuadro 5.3  | Matriz de localización geográfica .....  | 65 |
| Cuadro 9.1  | Inversión inicial.....   | 94 |
| Cuadro 9.2  | Costos .....   | 95 |
| Cuadro 9.3  | Gasto exequial .....   | 95 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Cuadro 9.4  | Costo servicio.....                            | 95  |
| Cuadro 9.5  | Costos Fijos .....                             | 96  |
| Cuadro 9.6  | Balance general actual y proyectado .....      | 97  |
| Cuadro 9.7  | Punto de equilibrio.....                       | 98  |
| Cuadro 9.8  | Índices financieros normal apalancado .....    | 100 |
| Cuadro 9.9  | Índices financieros normal desapalancado ..... | 100 |
| Cuadro 9.10 | Valoración apalancado.....                     | 101 |
| Cuadro 9.11 | Valoración desapalancado .....                 | 101 |
| Cuadro 10.1 | Razón deuda patrimonio y patrimonio deuda..... | 102 |
| Cuadro 10.2 | Activos fijos .....                            | 103 |
| Cuadro 10.3 | Activos intangibles .....                      | 104 |
| Cuadro 10.4 | Valoración desapalancada.....                  | 104 |
| Cuadro 10.5 | Valoración apalancada.....                     | 104 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Gráfico 2.1  | Clasificación de la industria.....   | 3  |
| Gráfico 2.2  | Presupuesto Ministerio de Salud Pública.....   | 4  |
| Gráfico 2.3  | Consumo anual de hogares en salud.....   | 9  |
| Gráfico 2.4  | Cadena de valor servicios de salud .....   | 12 |
| Gráfico 2.5  | Cadena de Valor Medicina Pre-pagada .....  | 13 |
| Gráfico 2.6  | Canales de distribución .....  | 16 |
| Gráfico 2.7  | Fuerzas de Porter.....   | 18 |
| Gráfico 3.1  | Edad.....  | 38 |
| Gráfico 3.2  | Sexo.....  | 38 |
| Gráfico 3.3  | Ocupación .....  | 39 |
| Gráfico 3.4  | Sector de la ciudad donde vive .....   | 39 |
| Gráfico 3.5  | ¿Tiene en la actualidad un plan de Medicina Pre-pagada o alguna otra cobertura de salud..... | 40 |
| Gráfico 3.6  | Empresa con la que tiene el servicio.....  | 40 |
| Gráfico 3.7  | Tipo de plan .....   | 41 |
| Gráfico 3.8  | Cobertura del plan.....  | 41 |
| Gráfico 3.9  | Nivel de satisfacción con el servicio.....   | 41 |
| Gráfico 3.10 | Responsable del pago del plan .....  | 42 |
| Gráfico 3.11 | Forma del pago .....   | 42 |
| Gráfico 3.12 | Centros de salud de preferencia .....  | 42 |
| Gráfico 3.13 | Atención médica.....   | 43 |
| Gráfico 3.14 | Intención de adquisición del servicio .....  | 43 |
| Gráfico 3.15 | Tipo de plan que contrataría .....   | 43 |
| Gráfico 3.16 | Número de personas que afiliaría .....   | 44 |
| Gráfico 3.17 | Muy satisfecho .....   | 44 |
| Gráfico 3.18 | Satisfecho .....   | 45 |
| Gráfico 3.19 | Poco satisfecho.....   | 45 |
| Gráfico 4.1  | Canal de distribución.....   | 53 |
| Gráfico 4.2  | Logo .....   | 56 |
| Gráfico 5.1  | Flujograma de creación del servicio.....   | 60 |



|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gráfico 5.2 | Flujograma de comercialización de servicio .....      | 61 |
| Gráfico 5.3 | Plano oficina.....                                    | 64 |
| Gráfico 5.4 | Mapa de ubicación geográfica .....                    | 66 |
| Gráfico 6.1 | Organigrama .....                                     | 67 |
| Gráfico 7.1 | Diagrama de Gant.....                                 | 89 |
| Gráfico 9.1 | Estado de flujo de efectivo actual y proyectado ..... | 98 |
| Gráfico 9.2 | Análisis de Sensibilidad.....                         | 99 |

# CAPÍTULO I

## 1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad el mercado de Medicina Pre-Pagada ha venido creciendo según datos de la Superintendencia de Compañías en un 11%, lo que permite inferir que existe una marcada tendencia a que las personas inviertan en planes de Medicina Pre-Pagada, con el fin de contar con una protección de la salud tanto personal, familiar y laboral. Esto consiste en que los clientes pagan un plan de cobertura suponiendo que a futuro pueden tener problemas de salud, y de esta manera, no pagarán la totalidad de los gastos médicos, ya sean ambulatorios u hospitalarios, sino sólo un deducible. De acuerdo al Ministerio de Salud Pública, entre los años 2005 y 2010 la población con cobertura de salud creció del 24.40% al 29.9%; y el porcentaje de personas con cobertura de salud, específicamente en lo que se refiere a seguros privados y Medicina Pre-Pagada, incrementó del 4.03% al 8.2%

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para crear una empresa de Medicina Pre-Pagada en la ciudad de Quito.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar el entorno para ver las variables que afectan el giro del negocio.

- Observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.
- Realizar una investigación de mercados que permita analizar si existe una oportunidad para implementar la empresa.
- Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento de la posible empresa de Medicina Pre-Pagada.
- Elaborar un plan de operaciones del servicio.
- Elaborar la estructura orgánica de la posible empresa.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio.

### **1.3 HIPÓTESIS**

#### **1.3.1 Hipótesis General**

La creación de una empresa de Medicina Pre-Pagada es viable.

## CAPÍTULO II

### 2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL SERVICIO

Este capítulo tiene como objetivo investigar y analizar la tendencia y estructura de la industria de servicios de salud en Ecuador, además de los componentes del negocio de Medicina Pre-Pagada.

#### 2.1 LA INDUSTRIA

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), en la revisión 3.1 (2005, p. 47) cataloga a la industria de la salud en la sección N, división 85 (Servicios sociales y de salud) y en el grupo 851 donde se especifican las actividades relacionadas a la salud humana.

**Gráfico 2.1 Clasificación de la industria**



Fuente: INEC. CIIU.  
Elaborado por: El Autor

##### 2.1.1 Tendencia de la Industria de Servicios de Salud

El Producto Interno Bruto (PIB) de la industria desde el año 2005 al 2010 (Cuadro 2.1), tiene como resultado un constante crecimiento.

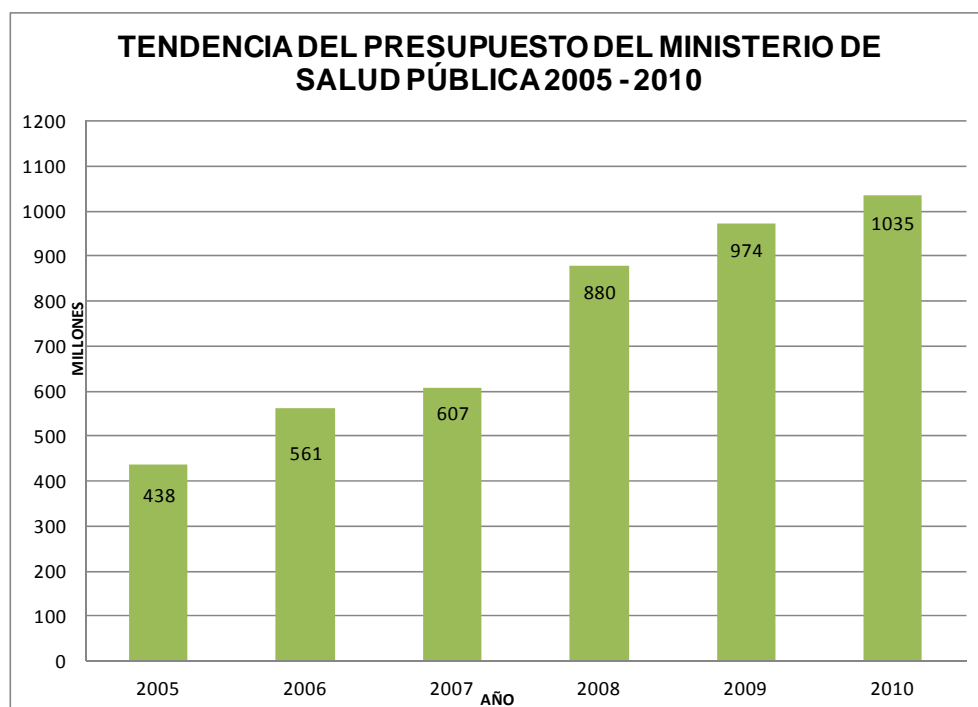
**Cuadro 2.1 Tasa de crecimiento de la industria de servicios de la salud**

| <b>Producto Interno Bruto</b> |                           |
|-------------------------------|---------------------------|
| <b>Periodo</b>                | <b>Servicios de Salud</b> |
| 2005                          | 10.118.180                |
| 2006                          | 11.186.777                |
| 2007                          | 12.232.997                |
| 2008                          | 13.827.882                |
| 2009                          | 14.684.918                |
| 2010                          | 16.058.728                |

**Fuente:** Estadísticas Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** El Autor

El gobierno nacional ha incrementado el presupuesto destinado a salud entre el año 2005 y 2010, el cual se ha duplicado (Gráfico 2.2).

**Gráfico 2.2 Presupuesto del Ministerio de Salud Pública**

**Fuente:** Ministerio de Salud Pública – Presupuesto del Estado.

**Elaborado por:** El Autor

El cuadro 2.2 identifica los servicios de salud que tiene el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP).

Cuadro 2.2 Oferta de Servicios del Ministerio de Salud Pública

| <b>OFERTA DE SERVICIOS DE SALUD MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA<br/>ECUADOR 2010</b> |               |                                     |                              |
|--|---------------|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>ESTABLECIMIENTOS</b>  | <b>NÚMERO</b> | <b>DOTACIÓN NORMAL<br/>DE CAMAS</b> | <b>CAMAS<br/>DISPONIBLES</b> |
| Hospitales   | 132           | 7848                                | 7074                         |
| Centros  | 156           |                                     |                              |
| Subcentros   | 1280          |                                     |                              |
| Puestos de Salud   | 457           |                                     |                              |
| Otros  | 48            |                                     |                              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2073</b>   | <b>7848</b>                         | <b>7074</b>                  |

**Fuente:** Ministerio de Salud Pública (MSP); Sistema Regionalizado de los Servicios de Salud  
Capacidad resolutive de las Unidades de Salud 2010.

**Elaborado por:** El Autor

Por otra parte, según datos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), analizando el número de camas en hospitales tanto públicos como privados (Cuadro 2.3), se puede afirmar que existe mayor demanda de pacientes en hospitales públicos.

Cuadro 2.3 Camas Hospitalarias

| INDICADORES DE CAMAS DE HOSPITAL DEL SECTOR DE LA SALUD EN ECUADOR 2004-2009 |                |                                   |                            |                           |                                  |  |
|--|----------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|--|
|  | SECTORES       | Total de camas de dotación normal | Total de camas disponibles | Camas por 1000 habitantes | Número de días-camas disponibles | Porcentaje de ocupación de camas disponibles |
| 2004   | TOTAL          | 22981                             | 21200                      | 1,6                       | 7759200                          | 46,3%  |
|  | SECTOR PRIVADO | 6725                              | 6341                       | 0,5                       | 2320806                          | 22,6%  |
|  | SECTOR PÚBLICO | 16256                             | 14859                      | 1,1                       | 5438394                          | 56,4%  |
| 2005   | TOTAL          | 23195                             | 21368                      | 1,6                       | 7799320                          | 45,8%  |
|  | SECTOR PRIVADO | 7338                              | 6954                       | 0,5                       | 2538210                          | 22,3%  |
|  | SECTOR PÚBLICO | 15857                             | 14414                      | 1,1                       | 5261110                          | 57,1%  |
| 2006   | TOTAL          | 21513                             | 19945                      | 1,5                       | 7279925                          | 51,6%  |
|  | SECTOR PRIVADO | 7095                              | 6641                       | 0,5                       | 2423965                          | 24,3%  |
|  | SECTOR PÚBLICO | 14418                             | 13304                      | 1,0                       | 4855960                          | 65,2%  |
| 2007   | TOTAL          | 21862                             | 20523                      | 1,5                       | 7490895                          | 55,5%  |
|  | SECTOR PRIVADO | 7720                              | 7291                       | 0,5                       | 2661215                          | 28,6%  |
|  | SECTOR PÚBLICO | 14142                             | 13232                      | 1,0                       | 4829680                          | 70,4%  |
| 2008   | TOTAL          | 25810                             | 23637                      | 1,7                       | 8627505                          | 49,2%  |
|  | SECTOR PRIVADO | 8070                              | 7504                       | 0,5                       | 2738960                          | 29,7%  |
|  | SECTOR PÚBLICO | 17740                             | 16133                      | 1,2                       | 5888545                          | 58,2%  |
| 2009   | TOTAL          | 25113                             | 22364                      | 1,6                       | 8162860                          | 53,6%  |
|  | SECTOR PRIVADO | 8646                              | 7941                       | 0,6                       | 2898465                          | 25,2%  |
|  | SECTOR PÚBLICO | 16467                             | 14423                      | 1,0                       | 5264395                          | 69,2%  |

Fuente: INEC Anuario de estadísticas hospitalarias, camas y egresos 2000 -2009

Elaborado por: El Autor

Haciendo un análisis del sector farmacéutico, se puede aseverar que existe un marcado crecimiento de farmacias dentro de Ecuador, llegando a la conclusión que existe un marcado desarrollo desde el año 2009 hasta el año 2010, lo que denota un incremento en el consumo de medicamentos. Este análisis es importante, tomando en cuenta que este tipo de empresas deben mantener convenio con las empresas de Medicina Pre-Pagada.

**Cuadro 2.4 Ingresos de Farmacias**

| <b>FARMACIAS</b>               |                                       |             |
|--------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| <b>RAZÓN SOCIAL</b>            | <b>TOTAL INGRESOS MILLONES DE USD</b> |             |
|                                | <b>2009</b>                           | <b>2010</b> |
| DIFARE S.A.                    | 289,72                                | 304,58      |
| FARCOMED S.A.                  | 234,22                                | 265,42      |
| ECONOFARM S.A.                 | 162,55                                | 193,36      |
| ECUAFARMACIAS & ASOCIADOS S.A. | 107,6                                 | 144,51      |
| FARMAENLACE CIA. LTDA.         | 76,45                                 | 94,55       |

**Fuente:** Revista EKOS, pag. 82, Julio 2011 (Basado en datos del año fiscal 2010)

**Elaborado por:** El Autor

Realizando un mayor acercamiento al estudio de las actuales empresas de Medicina Pre-Pagada dentro de Ecuador (Cuadro 2.5), a continuación se muestra la facturación total de Medicina Pre-Pagada y las trece empresas que más facturaron entre los años 2007 y 2010. Este análisis arroja un notable crecimiento en facturación en todas las empresas de Medicina Pre-Pagada, excepto una; además se confirma la necesidad y el interés de la población por contratar este tipo de planes para resguardar la salud.



**Cuadro 2.5 Facturación y tasa de crecimiento interanual de Medicina Pre-Pagada en Ecuador**

| RANKING SEGÚN VOLUMEN VENTAS 2010            | 2007                  | 2008                  | 2009                  | 2010                  | TASA DE CRECIMIENTO INTERANUAL 2009 - 2010 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| <b>FACTURACIÓN TOTAL MEDICINA PRE-PAGADA</b> | <b>\$ 157.826.036</b> | <b>\$ 184.811.414</b> | <b>\$ 211.328.137</b> | <b>\$ 234.581.195</b> | 11%  |
| SALUD S.A.                                   | 62.273.604            | 72.241.600            | 84.438.651            | 92.439.000            | 9%   |
| ECUASANITAS S.A.                             | 32.805.621            | 60.694.755            | 42.068.120            | 45.808.249            | 9%   |
| HUMANA S.A.                                  | 17.238.009            | 21.549.107            | 28.053.231            | 32.543.701            | 16%  |
| BMI S.A.                                     | 20.926.291            | 20.982.779            | 23.098.435            | 27.997.393            | 21%  |
| CRUZBLANCA S.A.                              | 7.581.710             | 8.567.355             | 10.354.621            | 11.653.294            | 13%  |
| TRANSMEDICAL HEALTH SYSTEMS S.A.             | 7.012.542             | 7.607.141             | 7.859.510             | 8.252.486             | 5%   |
| MED-EC S.A.                                  | 4.109.265             | 4.911.208             | 5.400.046             | 6.654.505             | 23%  |
| MEDIKEN S.A.                                 | 3.807.174             | 4.147.561             | 4.461.454             | 4.889.230             | 10%  |
| ALFAMEDICAL S.A.                             | 1.018.160             | 1.949.598             | 3.208.410             | 1.634.410             | -49%                                       |
| MEDNET S.A.                                  | 0                     | 1.036.570             | 1.171.324             | 1.335.309             | 14%  |
| VIDASANA S.A.                                | 987.777               | 1.033.473             | 1.111.429             | 1.265.589             | 14%  |
| ONCOMEDICA S.A.                              | 65.884                | 90.266                | 102.904               | 108.049               | 5%   |

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: El Autor

Estudiando la población asegurada entre 2005 y 2010 en instituciones públicas tales como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Seguro Social Campesino, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFA y el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, al igual que en empresas privadas de seguro y de medicina pre-pagada, se puede observar un leve incremento en el área pública mientras que en la privada el crecimiento se duplica. (Cuadro 2.6).

**Cuadro 2.6 Población cubierta con seguro de salud**

| POBLACIÓN CUBIERTA CON SEGURO DE SALUD |           |         |         |         |         |         |         |                      |           |
|--|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|-----------|
| IESS                                   |           | SSC     |         | ISSFA   |         | ISSPOL  |         | S.Privado y prepagos |           |
| 2005                                   | 2010      | 2005    | 2010    | 2005    | 2010    | 2005    | 2010    | 2005                 | 2010      |
| 1.672.633                              | 2.499.680 | 874.406 | 917.417 | 202.761 | 223.058 | 177.416 | 251.322 | 531.000              | 1.170.000 |
| 12,7%                                  | 17,6%     | 6,63%   | 6,5%    | 1,54%   | 1,6%    | 1,35%   | 1,8%    | 4,03%                | 8,2%      |

|               |      | POBLACIÓN  | %      |
|---------------|------|------------|--------|
| Con Cobertura | 2005 | 3.086.516  | 24,40% |
|               | 2010 | 4.242.477  | 29,9%  |
| Sin Cobertura | 2005 | 10.099.761 | 75,60% |
|               | 2010 | 9.962.423  | 70,1%  |

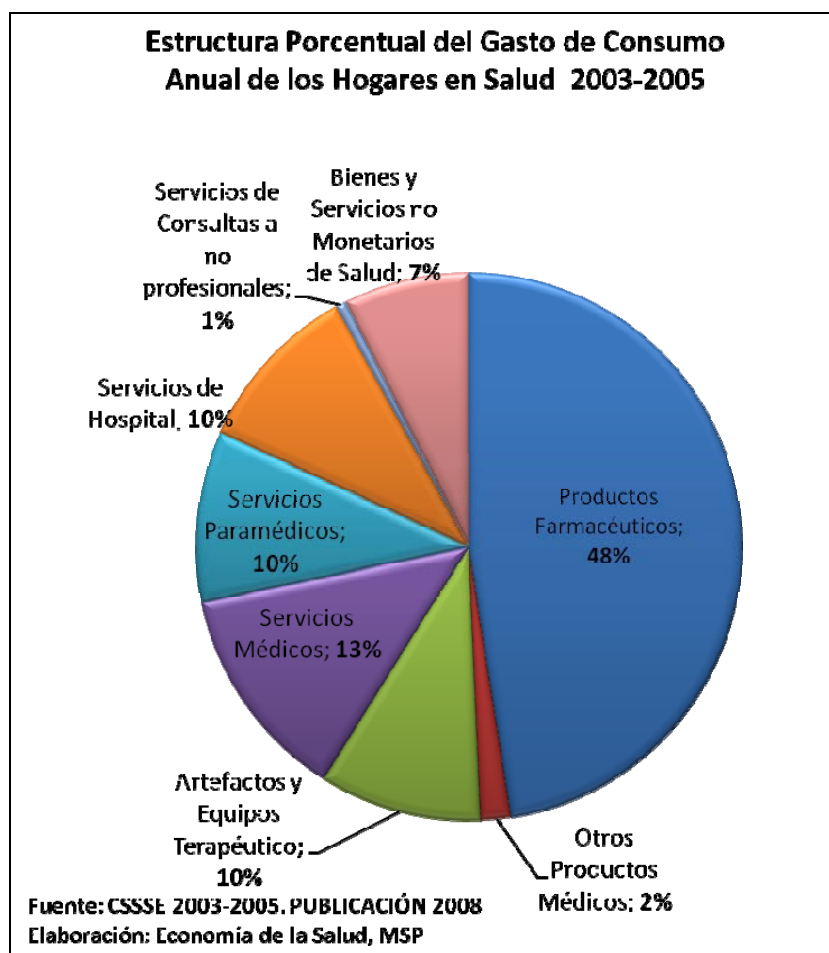
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, Instituto de Seguridad Social de la Policía, Ministerio de Salud Pública.

Elaborado por: Economía de la Salud (Ministerio de Salud Pública)

La población asegurada ha incrementado notablemente en los últimos 5 años, especialmente en los seguros privados y prepagos donde se ha duplicado, pasando de 531.000 en 2005 a 1.170.000 en 2010. De igual manera, en la parte inferior del cuadro 2.6, se puede observar que el total de población con cobertura subió del 24,40% al 29,90% entre los mismos años.

El 10% del gasto de consumo anual de los hogares en el Ecuador en salud, entre 2003 y 2005, se destinó a servicios hospitalarios, el 10% a servicios paramédicos, el 13% a servicios de salud y el 48% a productos farmacéuticos, según datos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP).

**Gráfico 2.3 Consumo anual de los hogares en salud**



### 2.1.2 La Estructura

La competencia en la industria de servicios de salud es alta, pues existe gran cantidad de centros de salud, farmacias y empresas de Medicina Pre-Pagada. A continuación se mostrará la competencia entre las empresas de Medicina Pre-Pagada.

En el área de Medicina Pre-Pagada la competencia también es alta ya que existen algunas empresas que lideran el mercado como Salud S.A., Ecuasanitas, Humana y BMI; sin embargo es factible ingresar a competir en este mercado pues esta área depende de las cuentas corporativas y además hay una alta rotación de clientes entre las distintas empresas por inconformidad o por alta siniestralidad lo que hace que los clientes decidan buscar una nueva empresa.

A partir de los datos de facturación de las distintas empresas de Medicina Pre-Pagada (Cuadro 2.7), se afirma que existe un marcado liderazgo en este mercado por parte de la empresa Saluda S.A. la cual cuenta con el 39.41% de participación; seguido de Ecuasanitas S.A con el 19.53%; Humana S.A. con un 13.87%; BMI S.A con un 11.94% y después las ocho empresas restantes con un porcentaje inferior al 5%. Estos datos fueron proporcionados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

**Cuadro 2.7 Participación de mercado de las empresas de Medicina Pre-Pagada según sus ventas**

| <b>RANKING SEGÚN VOLUMEN VENTAS 2010</b>     | <b>2010</b>           | <b>% DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b> |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>FACTURACIÓN TOTAL MEDICINA PRE-PAGADA</b> | <b>\$ 234.581.195</b> |                                      |
| <b>SALUD S.A.</b>                            | 92.439.000            | 39,41                                |
| <b>ECUASANITAS S.A.</b>                      | 45.808.249            | 19,53                                |
| <b>HUMANA S.A.</b>                           | 32.543.701            | 13,87                                |
| <b>BMI S.A.</b>                              | 27.997.393            | 11,94                                |
| <b>CRUZBLANCA S.A.</b>                       | 11.653.294            | 4,97                                 |
| <b>TRANSMEDICAL HEALTH SYSTEMS S.A.</b>      | 8.252.486             | 3,52                                 |
| <b>MED-EC S.A.</b>                           | 6.654.505             | 2,84                                 |
| <b>MEDIKEN S.A.</b>                          | 4.889.230             | 2,08                                 |
| <b>ALFAMEDICAL S.A.</b>                      | 1.634.410             | 0,70                                 |
| <b>MEDNET S.A.</b>                           | 1.335.309             | 0,57                                 |
| <b>VIDASANA S.A.</b>                         | 1.265.589             | 0,54                                 |
| <b>ONCOMEDICA S.A.</b>                       | 108.049               | 0,05                                 |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías. **Elaborado por:** El Autor

Con respecto a la competencia en clínicas y hospitales, se puede inferir que es alta. A continuación algunos de los centros que se encuentran en la ciudad de Quito.

Hospital Metropolitano, Clínica Pichincha, Hospital de los Valles, Novaclínica, Santa Cecilia, Clínica Internacional, Hospital Voz Andes, Clínica Pasteur, entre otros centros de salud privados.

Entre las farmacias con mejores niveles de ventas están: DIFARE S.A. (Pharmacy's, Cruz Azul y Comunitarias); FARCOMED S.A. (Fybeca y Sana Sana); FARMAENLACE CIA. LTDA. (Medicity y Económicas); entre otras.

## Cadena de valor de la industria

Gráfico 2.4 Cadena de valor de los servicios de Salud



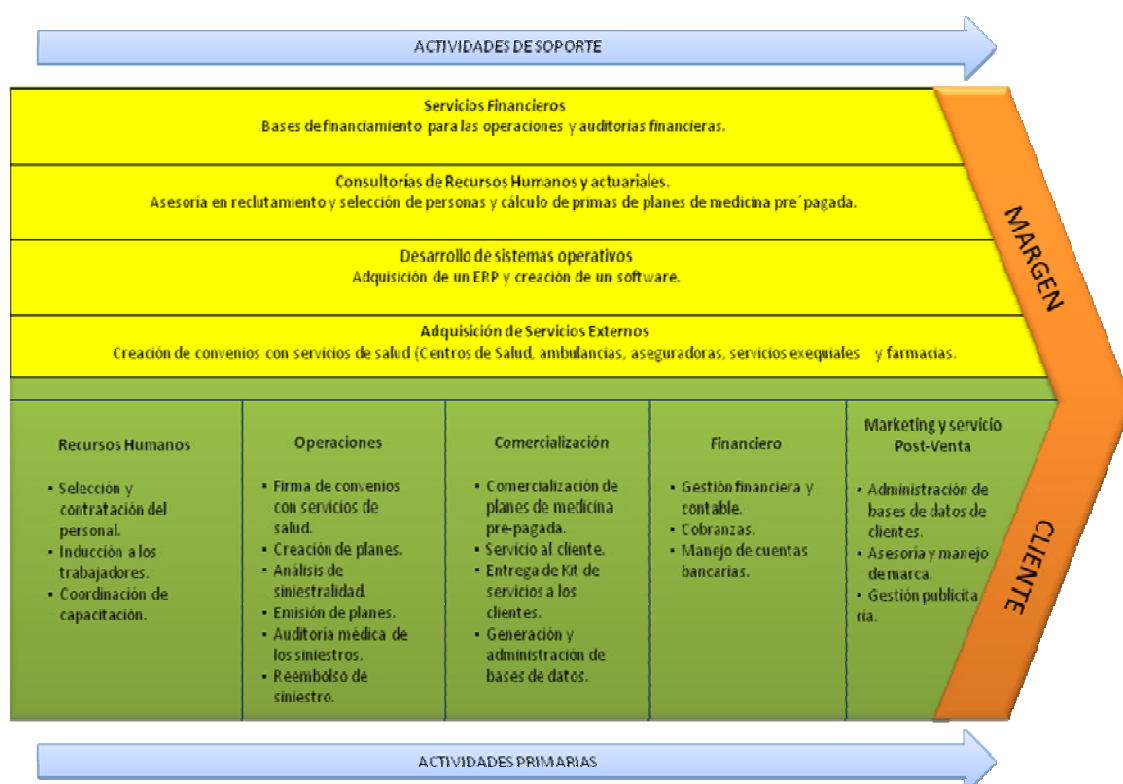
Fuente: [www.revistaesalud.com](http://www.revistaesalud.com)

El gráfico 2.4, tomado del documento de la revista virtual [www.revistaesalud.com](http://www.revistaesalud.com), con autor anónimo, 2007, *Conclusiones del III encuentro "Las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas al sector de la salud" Colombia*, muestra la cadena de valor de la industria de servicios de la salud. En la primera parte, en color verde, se observa todos los componentes que están inmersos en la industria como son los centros de salud y consultorios médicos; las empresas de medicina pre-pagada y aseguradoras que venden seguros de salud; los intermediarios como empresas de servicios de ambulancias y farmacias. Esta parte de la cadena debe tener gran conexión para que los servicios de salud puedan ser efectivos.

En la segunda etapa intervienen el Ministerio de Salud Pública como entidad gubernamental y la Superintendencia de Compañías la cuales regulan y controlan a las empresas de la industria.

Finalmente, luego de que tanto los organismos de apoyo como las empresas de la industria conforman los servicios, se llega al usuario, quien después de la experiencia, decidirá si vuelve o no a contratar un determinado servicio.

**Gráfico 2.5 Cadena de valor Medicina Pre-pagada**



**Elaborado por:** El Autor

La cadena de valor en el mercado de Medicina Pre-Pagada comienza con los servicios externos de apoyo, es decir, de bancos que otorgarán préstamos para la constitución y funcionamiento de la empresa; así mismo, debe contar con asesores y auditores financieros, consultoras enfocadas en reclutamiento, selección y capacitación de personal, apoyo legal y actuarios que realizarán los cálculos de las primas de los planes a vender. Una vez que la empresa tenga definidas las primas, puede realizar acercamientos con los proveedores de

servicios de salud, con el fin de concretar convenios para la atención de los afiliados.

Cuando ya se ha formado la organización y posee un equipo de trabajo seleccionado de acuerdo a las necesidades y funciones de los diferentes cargos, y que ha sido capacitado para manejar las diferentes operaciones, se procede a estructurar los diferentes departamentos que realizarán los procesos de funcionamiento. Bajo la seguridad de poder brindar un servicio de calidad, y de contar con la infraestructura adecuada, es posible ofertar los planes de Medicina Pre-Pagada a los potenciales afiliado; y, con la adquisición y pago de los mismos, ingresa nuevo capital a la empresa, lo cual activa todas las funciones contables y financieras, a la vez que mueven las distintas operaciones.

Las empresas deben manejar su marca mediante el departamento de mercadeo, con el fin de promocionar sus productos y llegar al mercado objetivo, al mismo tiempo que debe realizar un seguimiento post-venta de los clientes ya afiliados para retroalimentarse, reforzar procesos y corregir errores con el propósito de fidelizar sus clientes.

### **2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios**

La inflación promedio anual en Ecuador, en el año 2010, muestra una recuperación en comparación al año anterior, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (Cuadro 2.8).

**Cuadro 2.8 Inflación promedio anual del Ecuador**

| <b>AÑO</b> | <b>INFLACIÓN</b> |
|------------|------------------|
| 2006       | 3.30%            |
| 2007       | 2.28%            |
| 2008       | 8.39%            |
| 2009       | 5.20%            |
| 2010       | 3.56%            |

**Fuente:** INEC, Estadísticas BCE.

**Elaborado por:** El Autor

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), las tasas de interés activas han tenido una variación de +/- 1%; alcanzando un mínimo de 8.17% y un máximo de 9.21% (Cuadro 2.9). La inflación afecta directamente a la industria, ya que los costos de los servicios de salud e insumos como medicamentos también suben. Las empresas de servicios se rigen con la tasa del 9.53% del segmento productivo empresarial.

**Cuadro 2.9 Tasas de Interés**

| <b>Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes</b>        |                |  |                |
|---|----------------|--|----------------|
| <b>Tasas Referenciales</b>                                |                | <b>Tasas Máximas</b>                                 |                |
| <b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el Segmento:</b> | <b>% Anual</b> | <b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el Segmento:</b> | <b>% Anual</b> |
| Productivo Corporativo                                    | 8,17           | Productivo Corporativo                               | 9,33           |
| Productivo Empresarial                                    | 9,53           | Productivo Empresarial                               | 10,21          |
| Productivo PYMES  | 11,20          | Productivo PYMES                                     | 11,83          |
| Consumo   | 15,91          | Consumo  | 16,3           |
| Vivienda  | 10,64          | Vivienda   | 11,33          |
| Microcrédito Acumulación Ampliada                         | 22,44          | Microcrédito Acumulación Ampliada                    | 25,5           |
| Microcrédito Acumulación Simple                           | 25,20          | Microcrédito Acumulación Simple                      | 27,5           |
| Microcrédito Minorista                                    | 28,82          | Microcrédito Minorista                               | 30,5           |

**Fuente:** INEC, Estadísticas BCE.

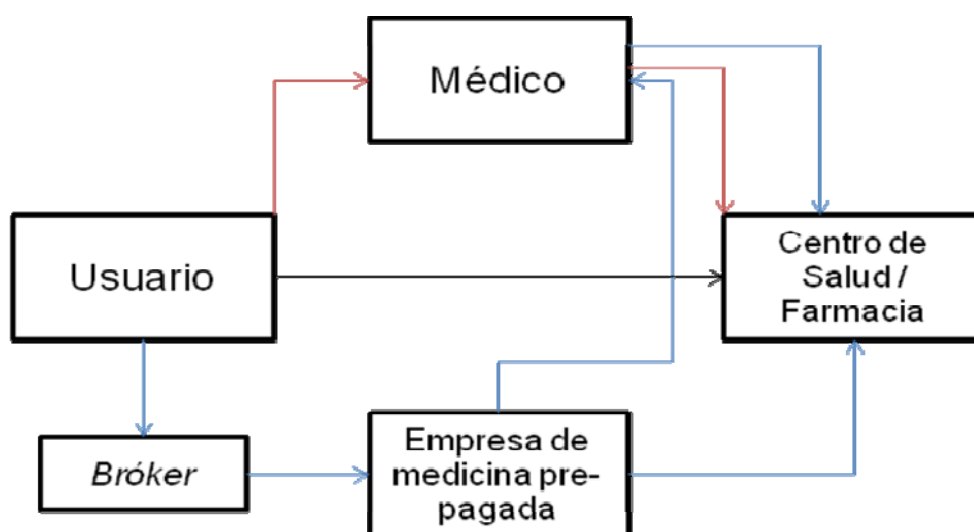
**Elaborado por:** El Autor



### 2.1.4 Canales de Distribución

La industria de servicios de salud tiene varios canales de distribución. A continuación se muestra el gráfico 2.5 en el que se explica con flecha de color negro el canal directo entre el usuario y el servicio de centro de salud o farmacia. Con flecha roja, se expresa gráficamente que existe un intermediario que viene a ser el médico, quien dirige al usuario a los canales directos que son los centros de salud o farmacias. Finalmente, con flecha azul, se demuestra la intervención de una empresa de Medicina Pre-Pagada, a la que el usuario puede llegar directamente o por medio de un *bróker* y, después de contratar el servicio de esta empresa, el cliente puede ir al médico antes de llegar al centro de salud o farmacia, o puede ir directamente al centro de salud o farmacia.

Gráfico 2.6 Canales de Distribución



Elaborado por: El Autor

### 2.1.5 Fuerzas de Porter

#### 2.1.5.1 Nuevos Participantes

Las barreras de entrada son bajas, ya que la Ley de Servicios de Salud y Medicina Pre-pagada sólo exige que estas empresas tengan un capital mínimo

de doscientos quince mil dólares y que no tengan reservas. Por otro lado, el Ministerio de Salud Pública sigue otorgando licencias de funcionamiento.

#### **2.1.5.2 Amenaza de los sustitutos**

Dentro de los sustitutos, se encuentra el servicio del Estado a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y los convenios que éste realiza con hospitales privados; de seguirlos realizando, las empresas de Medicina Pre-Pagada empezarían a perder clientes, tomando en cuenta que todos los trabajadores son afiliados al IESS. Por otra parte están las aseguradoras que también ofrecen seguros médicos. Por esto se puede decir que la amenaza de sustitutos es media.

#### **2.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores**

En esta parte los clientes se deben dividir en individuales y PYMES; y corporativos. Los primeros son aquellos que compran planes individuales o para pequeñas o medianas empresas, tienen condiciones establecidas y además cuentan con un precio fijo para todos los clientes, lo que hace que tengan un poder de negociación bajo. Los segundos tienen un poder de negociación alto porque, al tener un gran número de afiliados, las condiciones son flexibles. Por esto se puede decir que en promedio, el poder de negociación de los clientes es medio.

#### **2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

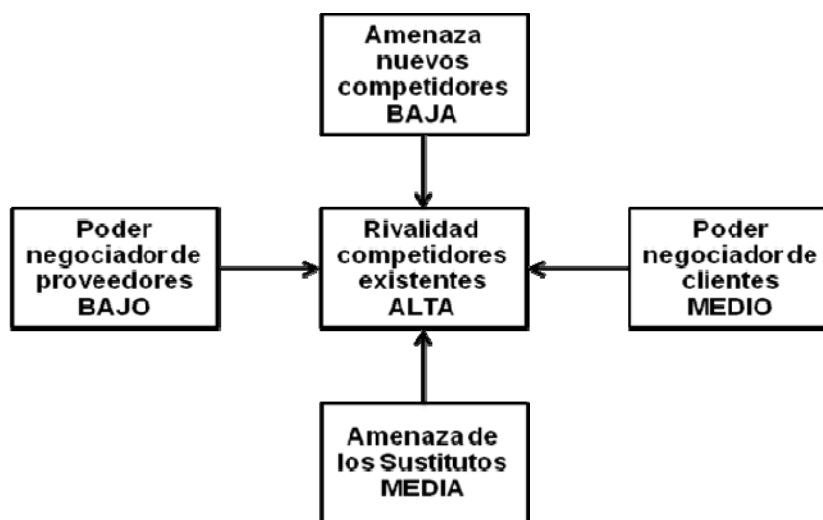
El poder de negociación por parte de proveedores como médicos, farmacias, servicios de ambulancia, y otros, es baja pues a estos le conviene adquirir nuevos clientes. Lo mismo sucede con centros de salud como clínicas y hospitales. Cabe mencionar que las empresas de Medicina Pre-Pagada dan volumen de ventas a los centros de salud y además tienen la opción de pagar los gastos hospitalarios en un plazo de hasta cuarenta y cinco días lo que se conoce como crédito hospitalario. Es decir, el cliente no realiza ningún pago

directo al hospital al acceder a algún servicio hospitalario, y luego el copago es cobrado por la empresa de Medicina-Prepagada directamente a la empresa cliente. De la misma forma las farmacias que tienen convenio con la empresa sólo deberán cobrar el deducible del costo de la receta a los clientes de la empresa.

### 2.1.5.5 Intensidad de Rivalidad

La Medicina Pre-pagada cuenta con una gran cantidad de empresas en el mercado lo que hace que la intensidad de rivalidad sea alta. Así también el alto nivel de rotación de cuentas entre empresas, ya que si no se le brinda un buen servicio o no se le sigue dando valor agregado a los clientes, éstos se irán con la empresa que les ofreciere mejores beneficios y precios más convenientes.

Gráfico 2.7 Fuerzas de Porter



Elaborado por: El Autor

## 2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

### 2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio

Se desea realizar un plan de negocios para crear una empresa de Medicina Pre-Pagada en la ciudad de Quito, buscando cubrir las necesidades de cobertura de salud de los ciudadanos.

## 2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

**Nombre:** BIENESTAR MEDICINA PRE-PAGADA.

**Tipo de empresa:** Sociedad Anónima.

**Socios:** Martín Chiriboga Salvador 30% de acciones, Francisco Chiriboga Acosta 30%, Aseguradora del Sur 25%, 15% entre varios accionistas minoritarios.

## 2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

### Misión

Ser una empresa responsable con la sociedad, que brinde a los clientes un servicio de calidad en el área de Medicina Pre-pagada, promueva entre los empleados un ambiente de trabajo armónico y que genere utilidades a los accionistas con el fin de lograr un Bienestar común.

### Visión

Llegar a ser una organización que esté ubicada dentro de las cinco mejores empresas de Medicina Pre-Pagada a nivel nacional, en un plazo de diez años; generando bienestar con un servicio de calidad.

### Objetivos

#### **Económicos**

Corto plazo

- Incrementar las ventas en un 3%

- Tener utilidad neta de USD 300.000.
- Mantener el costo de siniestralidad en 70%

#### Mediano plazo

- Incrementar las ventas en 8%.
- Registrar una utilidad constante de USD 500.000.

#### Largo plazo

- Incrementar un 20% de las ventas de forma constante desde el sexto año.
- Mantener un mínimo de utilidad neta de USD 800.000.
- Bajar el costo de siniestralidad al 65%

### **Estratégicos**

#### Corto plazo

- Crear planes corporativos con un buen valor agregado en lo referente al servicio y hacer captar mercado.
- Establecer oficinas sólo en la ciudad de Quito.
- Realizar alianza estratégica con una aseguradora fuerte en la ciudad de Quito para poder dar servicio en esta ciudad.

#### Mediano plazo:

- Extender los planes de cobertura
- Concursar en todas las licitaciones públicas.
- Tener una participación de mercado del 4%

Largo plazo

- Extender la empresa a Guayaquil en el sexto año.
- Tener una participación de mercado del 8%.

## **2.3 EL SERVICIO**

### **Empresa de Medicina Pre-Pagada**

Los afiliados a empresas de Medicina Pre-pagada tienen la opción de elegir su atención en cuadro abierto, es decir con médicos y en centros de salud que no tienen convenios con la empresa; o en cuadro cerrado, con médicos y en centros de salud que tengan convenios firmados con la empresa de Medicina Pre-Pagada.

Para que un cliente pueda afiliarse deberá llenar formularios donde declara su información personal y sus enfermedades preexistentes; información que se someterá a un estudio interno para determinar exclusiones o períodos de carencia más extensos. También deberá elegir la forma de pago mensual, y si todo resultare con éxito, la empresa entregará el folleto de coberturas del plan escogido, su carné de afiliación y formularios de reembolso de gastos médicos que serán llenados por los facultativos tratantes especificando el diagnóstico correspondiente.

En el caso de compra de medicinas en farmacias en convenio, el afiliado sólo deberá presentar el carné para acceder a pagar el copago. Vale la pena mencionar que a las farmacias se les proveerá semanalmente de listas actualizadas de afiliados con el fin de poder brindarles un servicio ágil.

Los convenios que se firmen con los centros de salud dependerán del nivel al que éstos correspondan. Existen tres niveles:

- Nivel uno: Centros atendidos por médicos generales, ginecólogos, pediatras, cardiólogos, endocrinólogos, reumatólogos, gastroenterólogos, nutricionistas y ortopedistas, además se puede realizar exámenes de laboratorio y de radiología.
- Nivel dos: clínicas donde se realizan intervenciones de mediana complejidad como partos, operaciones de apendicitis, y otras en el que el tiempo mayor de recuperación no supere los tres días.
- Nivel tres: hospitales grandes que brindan atención e intervención a cirugías de mayor complejidad por contar con equipos idóneos para realizarlas.

La empresa Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A. se dedicará a crear y vender planes de cobertura de salud en la ciudad de Quito, por lo que realizará convenios con centros de salud y otras empresas de servicios de salud para brindar servicios de cobertura médica a sus clientes. Los planes que venderá la empresa en los primeros años solo serán corporativos, pues al ser una empresa nueva es más conveniente llegar a cuentas grandes, y así captar un mayor número de clientes. También se contará con el seguimiento de los tres ejecutivos comerciales a cargo como se explica en el Capítulo 6, Equipo Gerencial.

Bienestar ofrecerá un producto corporativo estándar, con cobertura de 100% en hospitalario en cuadro cerrado, y de 90% en cuadro abierto. En el área ambulatoria se dará 90% de cobertura con los médicos que estuvieren en el cuadro cerrado, y con respecto a consultas médicas se reconocerá un máximo de 35 dólares para los médicos que no tuvieran convenio con la empresa. En lo que se refiere a los centros de salud nivel uno, los convenios consistirán en permitir a las personas pagar un valor de copago establecido por consulta si el centro de salud pertenece al cuadro cerrado de la empresa.

A diferencia de la mayoría de empresas que dan este servicio, los afiliados podrán ser de 1 día a 100 años de edad. No obstante, cuando los mismos pasen a tercera edad, es decir, 65 años, pagarán lo mismo pero su cobertura será del 75% y ya no del 100%; y del 65% en lo que antes se le cubría el 90% en cuadro cerrado. Las coberturas de cuadro abierto serán del 50%. Se establecerá que la edad tope de ingreso para que el afiliado mayor de 65 años pueda continuar dentro de la cobertura es de 60 años y con una afiliación continua de mínimo cinco años en la misma empresa.

No podrán usar este servicio personas que ocupen cargos peligrosos como guardias de seguridad, cargadores, deportistas de alto riesgo, personas con enfermedades terminales, entre otros, a excepción que los mismos desearan ingresar renunciando a la cobertura con la que tienen cierta complejidad, tanto en lo personal como profesional. Será responsabilidad de la empresa notificar a la organización cliente de las exclusiones por riesgos o por enfermedades preexistentes.

Los planes de cobertura estarán sujetos a un periodo de carencia de 90 días, para recibir cualquier tipo de atención. En caso de que la persona o empresa si hubiere tenido un plan con otra empresa anteriormente, y se cambiara de empresa a Bienestar S.A. este periodo no tendrá vigencia; es decir, tendrá cobertura completa desde el principio. Los clientes con enfermedades preexistentes serán notificados de que el período de carencia para esa cobertura será aplazado dependiendo de la misma. El usuario tendrá que esperar más porque es considerado de mayor siniestralidad para la empresa.

Bienestar S.A. realizará alianzas estratégicas para dar servicios de odontología a precios más bajos, servicios de ambulancia con visitas de médicos a domicilio, permitir a los afiliados que asistan a otro tipo de medicinas como homeopatía y acupuntura, seguros mortuorios. También se ofrecerá un producto más selectivo que incluirá un servicio de seguro viajero hasta un



monto determinado y por un tiempo máximo de 15 días por viaje conseguido mediante convenio con la empresa Angel Guard Assist. (Ver anexo 3)

Otro servicio que brinda valor agregado para los afiliados es la contratación de los servicios de American Assist Ecuador con un plan que incluye una línea telefónica con un doctor general para orientar a los pacientes, un psicólogo en línea que atienda pacientes en crisis de emergencia y por último el servicio de enfermera por un máximo de siete días al año por incapacidad física de los afiliados. También se realizará un convenio con Jardines del Valle para tener un plan exequial para cada uno de nuestros clientes. (Ver anexos 1 y 2)

El plan corporativo se divide en tres ramas: solo titular, titular más uno y titular más familia, en el caso de la tercera opción se dará cobertura solo a los hijos solteros menores de 24 años, que no se encuentren laboralmente activos o afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y fueren estudiantes universitarios a tiempo completo.

El cálculo de los planes que se presentarán a continuación, así como los precios que están dentro del cuadro 2.10 los realizó un actuario. Estos precios incluyen los costos por los servicios de asistencia de American Assist Ecuador y plan exequial de Jardines del Valle.

Las coberturas dependerán del plan que adquiera el cliente, las mismas son 5.000, 7.000 y 10.000 dólares por cada intervención quirúrgica que tuvieren los usuarios.

**Cuadro 2.10 Descripción del plan de atención médica**

| <b>TOPE MÁXIMO DE COBERTURA</b>                    | <b>5000</b>   | <b>7000</b>   | <b>10.000</b> |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Máximo por Incapacidad                             | \$ 5.000      | \$ 7.000      | \$ 10.000     |
| Deducible por Incapacidad                          | \$ 25         | \$ 30         | USD. 35       |
| Período de presentación de reclamos                | 90 días       | 90 días       | 90 días       |
| Período de Incapacidad                             | 365 días      | 365 días      | 365 días      |
| <b>COBERTURA</b>                                   |               |               |               |
| Atención Ambulatoria Autorizada en Cuadro Cerrado  | 90%           | 90%           | 90%           |
| Atención Ambulatoria Libre Elección                | 80%           | 80%           | 80%           |
| Farmacia Cuadro Cerrado                            | 90%           | 90%           | 90%           |
| Farmacia Libre Elección                            | 80%           | 80%           | 80%           |
| Atención Hospitalaria Autorizada en Cuadro Cerrado | 100%          | 100%          | 100%          |
| Atención Hospitalaria Libre Elección               | 80%           | 80%           | 80%           |
| Cuarto y Alimento Diario en Cuadro Cerrado         | 100%          | 100%          | 100%          |
| Cuarto y Alimento Diario Libre Elección            | 80%           | 80%           | 80%           |
| Terapia Intensiva en Cuadro Cerrado                | 100%          | 100%          | 100%          |
| Terapia Intensiva Libre Elección                   | 80%           | 80%           | 80%           |
| Ambulancia cuadro cerrado hasta USD.100            | 100%          | 100%          | 100%          |
| Ambulancia Libre Elección                          | Hasta \$ 200  | Hasta \$ 200  | Hasta \$ 200  |
| Ambulancia Aérea                                   | Hasta \$ 3250 | Hasta \$ 3250 | Hasta \$ 3250 |
| Valor tope de consulta                             | \$ 30         | \$ 40         | \$ 50         |
| Maternidad Parto Normal                            | \$ 1.200      | \$ 1.500      | \$ 1.800      |
| Maternidad por Cesárea                             | \$ 1.500      | \$ 1.700      | \$ 2.000      |
| Maternidad Aborto no Provocado                     | \$ 800        | \$ 1.000      | \$ 1.200      |
| <b>BENEFICIOS ADICIONALES</b>                      |               |               |               |
| Cristales ópticos (una vez al año por persona)     | Hasta \$ 40   | Hasta \$ 50   | Hasta \$ 70   |
| Audífonos (una vez al año por persona)             | Hasta \$ 100  | Hasta \$ 100  | Hasta \$ 100  |
| Sepelio de Dependientes                            | Hasta \$ 500  | Hasta \$ 650  | Hasta \$ 800  |
| Prótesis No Dental (una vez al año por persona)    | Hasta \$ 250  | Hasta \$ 250  | Hasta \$ 250  |
| Emergencia por accidente                           | Hasta \$ 600  | Hasta \$ 600  | Hasta \$ 600  |
| Atención Médica a Domicilio                        | \$ 5          | \$ 5          | \$ 5          |
| <b>PRECIOS</b>                                     | <b>5000</b>   | <b>7000</b>   | <b>10.000</b> |
| TITULAR  | 25.77         | 31.87         | 44.91         |
| TITULAR Y 1 DEPENDIENTE                            | 44.02         | 52.87         | 60.24         |
| TITULAR Y FAMILIA                                  | 69.65         | 86.05         | 130.42        |

**Fuente:** Agencia Asesora productora de seguros (Aspros C.A.)

**Elaborado por:** El Autor

## 2.4 ESTRATEGIAS DE INGRESO

Las estrategias 1 y 2 están basadas en el libro Dirección de Marketing de Philip Kotler y Kenin Lane Keller (2006, pp. 356-361).

Se ingresará al mercado utilizando las siguientes estrategias:

### **Estrategias para empresas retadoras:**

Consiste en atacar a empresas pequeñas y regionales tomando en cuenta que hay algunas podrían ser excluidas del mercado usando una estrategia general de ataque de flancos donde se dará atención a las necesidades mal atendidas por parte de la competencia.

### **Estrategia de innovación del producto y mejora del servicio:**

Se refiere al valor agregado que se le otorgará al servicio gracias a los convenios con American Assist Ecuador, Angel Guard Assist y Jardines del Valle. Así como la capacidad de contratar un sistema operativo rápido para canalizar los reclamos y pagos. Se dará una mejor y más efectiva atención a los *Brókers* de seguros dándoles una clave para que desde la red puedan dar seguimiento a sus reclamos y al estado financiero de sus clientes así el servicio será más eficiente.

### **Estrategia de congregación del mercado** (William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker, 2004, pp. 179-182)

Consiste en lanzar un solo producto al mercado, diseñar una estructura de precios y distribución y finalmente tener un solo programa de promoción para el mercado. Esto respaldará la estrategia de entrar al mercado con un plan únicamente corporativo.

## **2.5 ANÁLISIS Y FODA**

### **2.5.1 Fortalezas**

- Barreras de entrada bajas.
- Equipo de trabajo con experiencia en el mercado.
- Planes corporativos con valor agregado.
- Alianza estratégica con Aseguradora del Sur.

### **2.5.2 Oportunidades**

- La tendencia creciente en los consumidores hacia contratar planes de Medicina Pre-Pagada.
- La tasa creciente de facturación por parte de las empresas de Medicina Pre-pagada en los últimos años

### **2.5.3 Debilidades**

- Ser una empresa nueva.
- La dificultad inicial para ganar prestigio en el mercado.
- La falta de poder de negociación ante los proveedores.
- Empezar sólo con oficinas y servicios en la ciudad de Quito.

#### 2.5.4 Amenazas

- El poder de negociación que tienen las empresas antiguas en el mercado es mayor.
- La siniestralidad puede exceder el 70% en algunas cuentas grandes.
- Existen líderes marcados en la competencia.
- El Ministerio de Salud Pública puede dejar de emitir permisos de funcionamiento para este tipo de empresas.
- En la Asamblea Nacional se encuentra en trámite la reforma a la ley de servicios de salud y medicina pre-pagada.

## **CAPÍTULO III**

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

El presente capítulo contiene información acerca del consumidor y del mercado.

#### **3.1 PROBLEMA DE GERENCIA**

¿Existirá la factibilidad de crear una empresa de Medicina Pre-Pagada en la ciudad de Quito?

#### **3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Para la creación de una empresa de Medicina Pre-Pagada no hay información de consumidor acerca de papeles de compra y hábitos de compra; tampoco sobre precios y demanda del mercado.

### 3.3 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

**Cuadro 3.1 Preguntas, hipótesis y objetivos de investigación**

| <b>Pregunta</b>   | <b>Hipótesis</b>  | <b>Objetivo</b>  |
|---|---|--|
| ¿Tiene en la actualidad algún plan de Medicina Pre-Pagada o alguna otra cobertura de salud?   | La mayoría de habitantes de la ciudad de Quito tienen plan de medicina pre-pagada.  | Determinar qué porcentaje de la muestra tiene plan de Medicina Pre-Pagada.   |
| ¿Qué empresa le proporciona el servicio de Medicina Pre-Pagada actualmente?   | Existen empresas que lideran el mercado de medicina pre-pagada.   | Determinar cuáles son las empresas que lideran el mercado de medicina pre-pagada.  |
| ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto al servicio que le proporciona la empresa de Medicina Pre-Pagada que usted contrató?                 | El 60% de los usuarios de medicina pre-pagada están satisfechos con la empresa contratada y el 40% no lo están.           | Determinar cuál es el nivel de satisfacción del cliente.   |
| ¿Qué tipo de plan de medicina pre-pagada quisiera adquirir?   | La mayoría de las personas prefieren plan corporativo..   | Establecer la preferencia de los posibles clientes.  |
| ¿Cómo realiza el pago de su actual plan de Medicina Pre-Pagada?   | La tendencia de pago de los servicios de medicina pre-pagada es a través de tarjeta de crédito o débito bancario          | Determinar la forma de pago de servicios de medicina pre-pagada más utilizada por los posibles clientes.                           |
| ¿Cómo le gustaría ser atendido? Con médicos y en centros de salud propios de la empresa; o con médicos y en centros de salud externos a la empresa. | Los empleados de una empresa prefieren la atención médica con médicos y en centros de salud externos.                     | Establecer la preferencia atención de los posibles usuarios con respecto a médico y centro de salud.                               |
| ¿En qué Hospital o Clínica le gustaría recibir servicios de medicina general, especialidad, intervención quirúrgica y atención de emergencia?       | La mayoría de personas prefieren ser atendidos en los centros de salud de su confianza.                                   | Determinar los centros de salud más adecuados para realizar convenios que proporcionen mejores beneficios a los posibles clientes. |
| ¿Cuál es el valor agregado que brinda a sus clientes la empresa de medicina pre-pagada donde usted trabaja?   | La mayoría de las empresas de medicina pre pagada ofrecen un valor agregado.  | Identificar los tipos de valor agregado que otorgan a sus clientes las empresas de medicina pre-pagada.                            |
| ¿Según su experiencia, cuál es la siniestralidad promedio de su empresa y de la industria?  | La siniestralidad es el costo más alto que tienen las empresas de medicina pre-pagada porque corresponde al costo médico. | Determinar el promedio de siniestralidad de las empresas de medicina pre-pagada.   |
| ¿Qué tan importante es para una empresa de medicina pre-pagada trabajar con <i>Broker</i> ?   | Es necesario trabajar con <i>Brokers</i> .  | Determinar si es posible comercializar los planes a través de <i>Brokers</i> de seguro.  |

**Elaborado por:** El Autor

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se realizará una investigación descriptiva cualitativa y una investigación descriptiva cuantitativa.

#### **3.4.1 Investigación Cualitativa**

##### **3.4.1.1 Entrevistas con Expertos**

“Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema”. (Naresh, 2008, p.158)

Metodología:

Se desarrollarán cuatro entrevistas a las siguientes personas:

- Juan Martín Puerta Garcés, ex gerente de SaludCoop S.A. (Cruz Blanca S.A.)
- María Esperanza Arias, Ejecutiva de cuentas corporativas de Humana S.A.
- Alfonso Jaramillo, Gerente de Marketing y Ventas de Confiamed S.A.
- Esteban Prexl, encargado del canal tradicional de Confiamed S.A.

El tiempo promedio de cada entrevista fue de cuarenta minutos. Cada entrevistado respondió a un cuestionario (ver anexo 4.1).



## Resultados

1. Existe una Ley para empresas de servicios de salud y Medicina Pre-Pagada, la misma exige que las empresas sean Sociedades Anónimas y que tengan un capital mínimo de doscientos quince mil dólares.
2. Se observan dos tendencias para formar una fuerza de ventas. La primera es propuesta por el ex gerente de SaludCoop y consiste en contratar treinta personas para no trabajar con *Brokers*. La segunda, propuesta por los demás expertos, es que sean máximo tres ejecutivos de ventas y sí se trabaje con intermediarios.
3. La siniestralidad está entre 65% y 70%.
4. Hay tres niveles de centros de salud, dependiendo de su infraestructura:
  - Nivel Uno: Centros de laboratorio, radiología y consultas médicas.
  - Nivel Dos: Clínicas especializadas, donde el período de recuperación no exceda tres días.
  - Nivel Tres: Hospitales de intervenciones quirúrgicas grave, dotados de equipamiento completo.
5. Se debe dar seguimiento a los clientes para poder darles un mejor servicio y fidelizarlos.
6. Los centros de salud son respecto a la firma de convenios con empresas de Medicina Pre-Pagada.
7. No se deben bajar los precios para ganar clientes, pues esto afectará a la siniestralidad.

8. No es conveniente subir la comisión a los intermediarios porque se daña el mercado.
9. El cálculo de las primas lo debe realizar un actuario pues es el único que maneja estadísticas de enfermedades.
10. Existe una postura que considera que la empresa debe tener centros de salud propios mientras que dos, prefieren contratar servicios de centros de nivel uno.

### **Conclusiones de las Entrevistas con Expertos**

1. Es fundamental trabajar con intermediarios porque son los que consiguen cuentas corporativas.
2. Según la mayoría de expertos, la empresa debe empezar máximo con tres ejecutivos comerciales, pues tener una fuerza de ventas muy extensa requiere un costo alto.
3. La empresa debe realizar convenios con centros de salud de nivel uno para dar un mejor servicio a los usuarios.
4. Una manera de brindar una mejor atención y servicio al cliente será otorgándole un seguimiento continuo para que conozca los beneficios del plan que contrató.
5. Se debe invertir en un buen sistema operativo para que el servicio sea eficiente tanto para el *Broker* como para los clientes.
6. Se debe ingresar al mercado con un precio técnico para no tener problemas de siniestralidad.

7. Los cálculos de los planes únicamente los puede realizar un actuario, ya que es el único que tiene conocimiento, por lo que se debe requerir los servicios de un experto.

#### **3.4.1.2 Grupo Focal**

“Entrevista realizada por un moderador capacitado a un grupo pequeño de individuos de una forma no estructurada y natural.” (Naresh, 2008, p. 145)

Metodología:

El grupo focal se filmará en el domicilio del autor, el mismo que estará a cargo de ser el moderador. La duración del mismo será de aproximadamente sesenta minutos. Antes de realizar el grupo de enfoque, se elaborará un cuestionario con preguntas abiertas para generar debate y cerradas para definir ciertos aspectos puntuales entre los diez participantes. (Ver anexo 4.2)

#### **Resultados**

1. Existe desconocimiento sobre aspectos importantes de los planes contratados como cobertura, siniestralidad y beneficios.
2. Se expusieron algunas inconformidades especialmente en los afiliados de la empresa Cruz Blanca, quienes exponen que la empresa en cuestión no da cobertura ofrecida.
3. Hay una gran inclinación por el Hospital Metropolitano de la ciudad de Quito.
4. Se generó un gran debate en relación a la pregunta de afiliación a personas de la tercera edad. La mayoría coincidió con que siguieran siendo afiliados dependiendo de los años que hayan estado con plan en la misma empresa.

5. Indirectamente se les preguntó si desearían tener atención con centros de salud y doctores propios de la empresa o con los de su preferencia, lo que muestra una tendencia a escoger los de la segunda opción.

## **Conclusiones**

1. Con respecto a las confusiones de los usuarios, los ejecutivos comerciales tendrán que explicarles detalladamente las coberturas, siniestralidad y beneficios.
2. Debido a la preferencia mayoritaria por la atención en el Hospital Metropolitano de Quito es importante realizar mejores convenios con esta empresa.
3. Existe malestar cuando se les plantea la opción de venderles un plan con coberturas de cuadro cerrado, es decir, la atención solo con médicos de la empresa.
4. Las empresas tienden a contratar planes de Medicina Pre-Pagada pues los diez participantes tienen plan corporativo.
5. Los usuarios que pasen a la tercera edad podrán seguir afiliados siempre cuando hubieren tenido un mínimo de cinco años de afiliación anterior, pero las coberturas bajarían a un 75%.

### **3.4.2 Investigación Cuantitativa**

#### **3.4.2.1 Encuesta**

“Entrevistas a un gran número de personas, utilizando un cuestionario prediseñado”. (Naresh, 2008, p. 21)

### **3.4.2.2 Mercado Objetivo**

El servicio estará dirigido a empresas que deseen afiliar o incentivar a sus trabajadores para que contraten un plan de Medicina Pre-Pagada para ellos y sus familias. Las empresas que contratarán el servicio de Medicina Pre-pagada así como sus empleados deberán estar ubicadas de preferencia en el norte, centro norte de la ciudad y los valles y pertenecer a un nivel socioeconómico medio y medio alto.

### **3.4.2.3 Segmentación de Mercado**

Geográfica: Se escogió formar la empresa y trabajar en la ciudad de Quito, especialmente en los sectores norte, centro norte, y valles.

Demográfica: La población seleccionada corresponde a hombres y mujeres de hasta sesenta años de edad de clase media y media alta, trabajadores de empresas para que acceden al plan corporativo que alcancen un buen nivel de formación académica.

Psicográfica: Al ser planes corporativos se busca llegar a la clase trabajadora, integrada a la labor diaria de oficina, jefes de familia para que así se interesen en los planes familiares corporativos, que no tengan cobertura de salud y dedicados al deporte.

Esta información fue basada en el libro Dirección de Marketing de Philip Kotler y Kenin Lane Keller (2006, pp. 247-253).

Cuadro 3.2 Segmentación

| SEGMENTACIÓN           | DESCRIPCIÓN   |
|------------------------|---|
| Región geográfica      | Ecuador- Quito- sector norte, centro norte y valles                   |
| Densidad               | Urbana, suburbana   |
| Edad                   | 24 a 100 años   |
| Sexo                   | Hombres, Mujer  |
| Ciclo de vida familiar | Jóvenes casados - solteros, con o sin hijos, padres adultos casados o |
| Nacionalidad           | Ecuatoriano o extranjero  |
| Clase social           | Media y media alta  |
| Ocupación              | Profesional, técnico, directivo, funcionario o empresario             |
| Estilo psicográfico    | Orientado al trabajo, deporte y familia                               |

Elaborado por: El Autor

#### 3.4.2.4 Metodología Encuestas

Las encuestas se realizarán en centros comerciales del sector centro norte de la ciudad de Quito al igual que en hogares del norte, centro norte y valles.

(Ver anexo 4.3)

#### 3.4.2.5 Cálculo de Muestra

$$n = \frac{\frac{Z^2 * p * q * N}{2^2}}{\frac{Z^2 * p * q}{2^2} + NE^2}$$

Donde:

$$N = 109339.23$$

$$Z_{\frac{\alpha}{2}} = 2$$

$$E = 5\%$$

$$p = q = 0.5$$

Para obtener la muestra se investigó en el libro de Markop (2010, p. 208-2011), en el cual se hace una investigación socioeconómica de la ciudad de Quito y se obtuvo el dato que entre la clase media y media alta de un total de 350.930 hogares, el total de estas clases son el 31,1% de los mismos tomando en cuenta que hay un promedio de 4,5 miembros por cada hogar en Quito hay un total de 109.139.23 hogares de estos estratos que dan un total de 491126.54 habitantes de la muestra, se tomo un nivel de confianza del 95% con un error del 5% lo cual por muestreo aleatorio simple dio un total de encuestados de 400 personas.

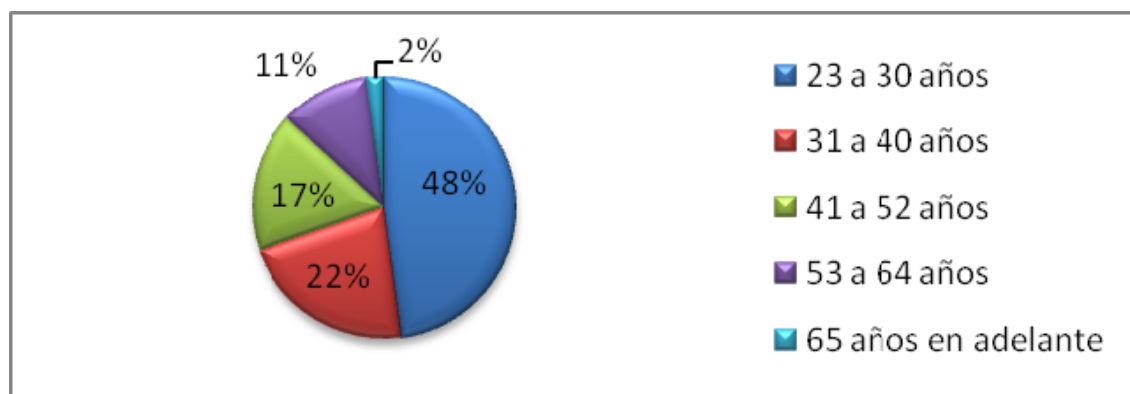
**Cuadro 3.3 Cálculo de la muestra**

| DISTRIBUCIÓN RELATIVA DE LA POBLACIÓN DEL ECUADOR SEGÚN NIVELES SOCIO ECONÓMICOS EN LAS CAPITALES PROVINCIALES AL 2008 |               |            |                        |               |        |       |   |     |     |
|--|---------------|------------|------------------------|---------------|--------|-------|---|-----|-----|
| QUITO  | N. DE HOGARES | PORCENTAJE | TOTAL FAMILIAS MUESTRA | TOTAL MUESTRA | n      | z 1/2 | E   | p   | q   |
| C.A Y C.M.A  | 20704,87      | 5,9        | 109.139,23             | 491.126,54    | 399,67 | 0,45  | 5%  | 0,5 | 0,5 |
| C.M  | 88434,36      | 25,2       |                        |               |        | 2     |   |     |     |
| <b>TOTAL</b>   | 350930        | 100%       |                        |               |        |       | Promedio de personas en los hogares igual a 4,5 |     |     |
| FUENTE: ESTUDIOS DE MARKOP 2008  |               |            |                        |               |        |       |   |     |     |
| ELABORACIÓN: MARTÍN CHIRIBOGA  |               |            |                        |               |        |       |   |     |     |

Elaborado por: El Autor

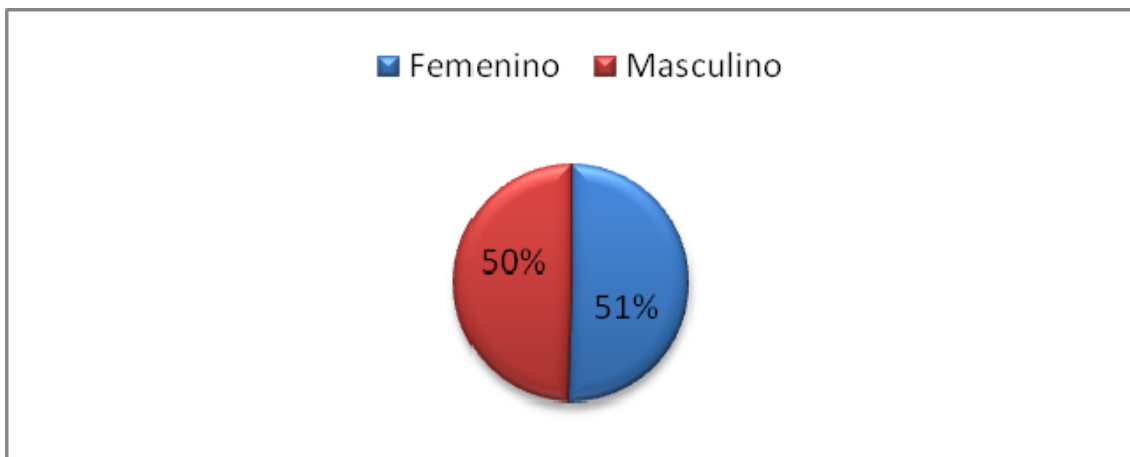
### 3.4.2.6 Resultados

**Gráfico 3.1 Edad**



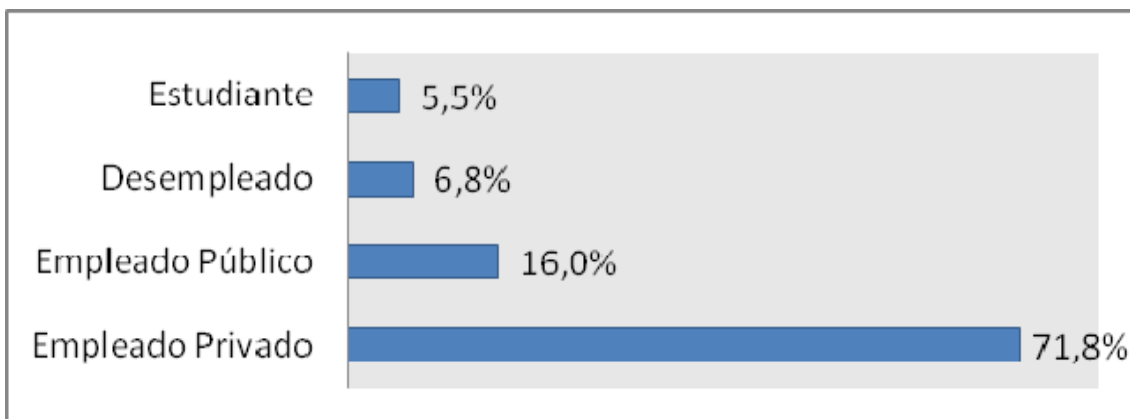
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.2 Sexo



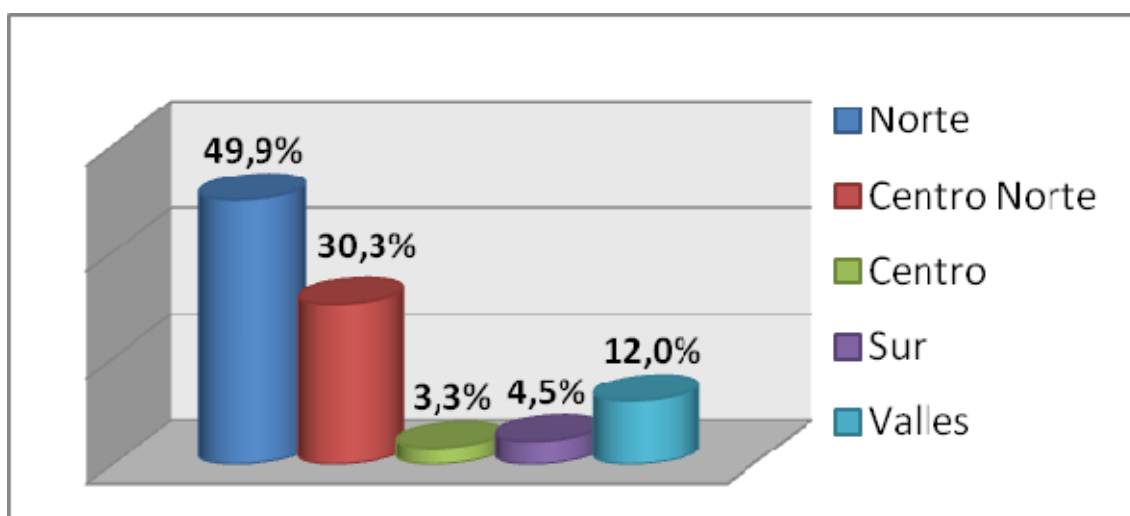
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.3 Ocupación



Elaborado por: El Autor

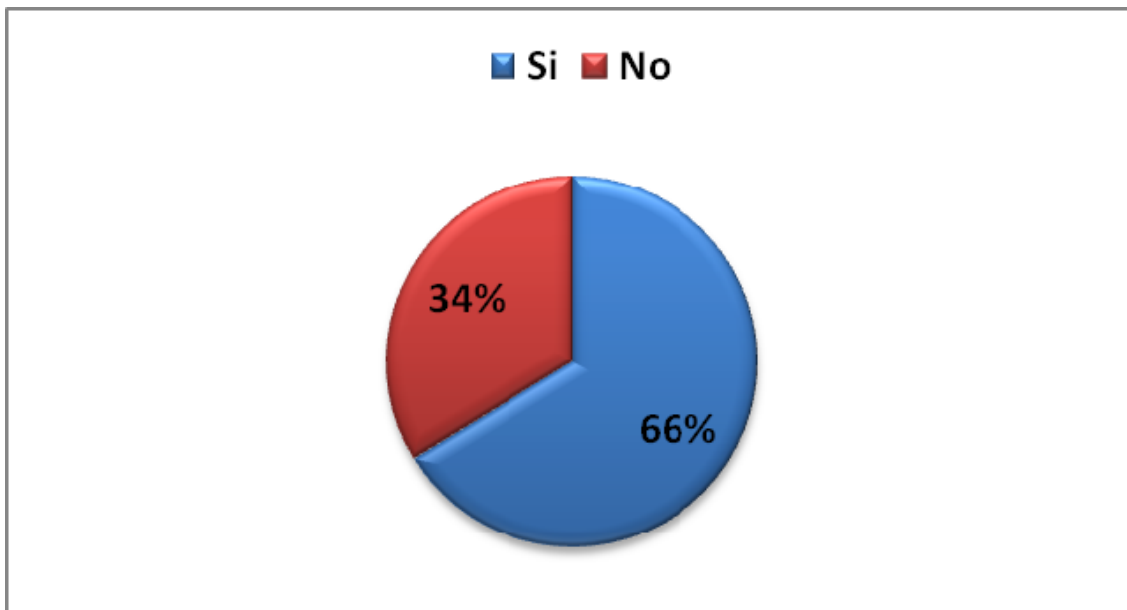
Gráfico 3.4 Sector de la ciudad donde vive



Elaborado por: El Autor

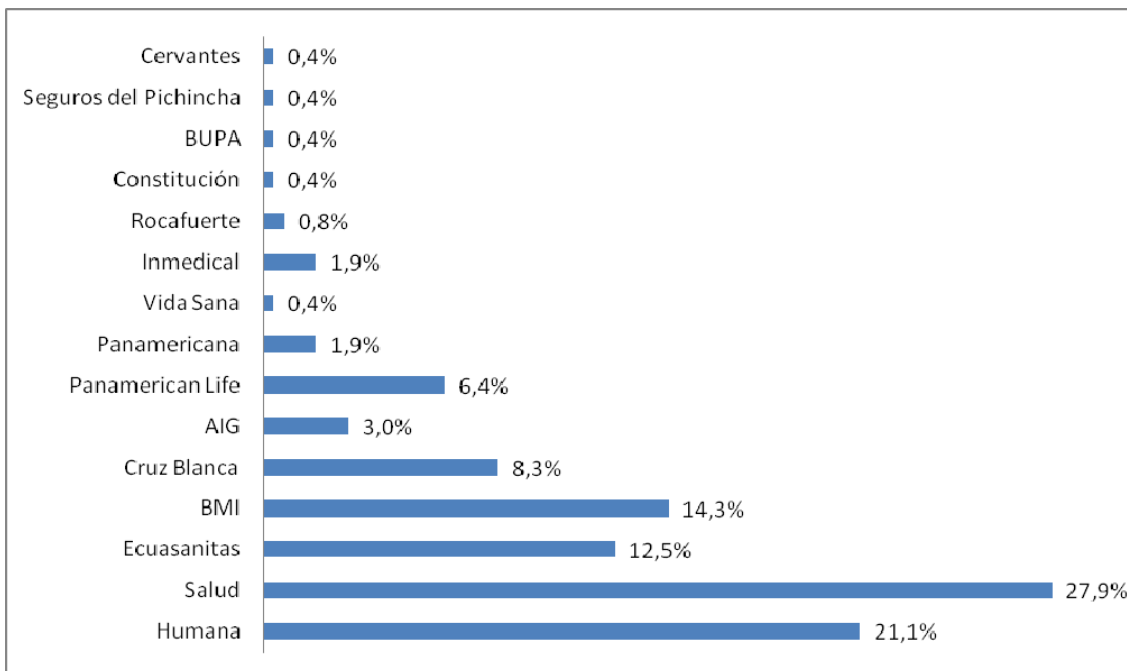


**Gráfico 3.5 ¿Tiene en la actualidad algún plan de Medicina Pre-Pagada o alguna otra cobertura de salud?**



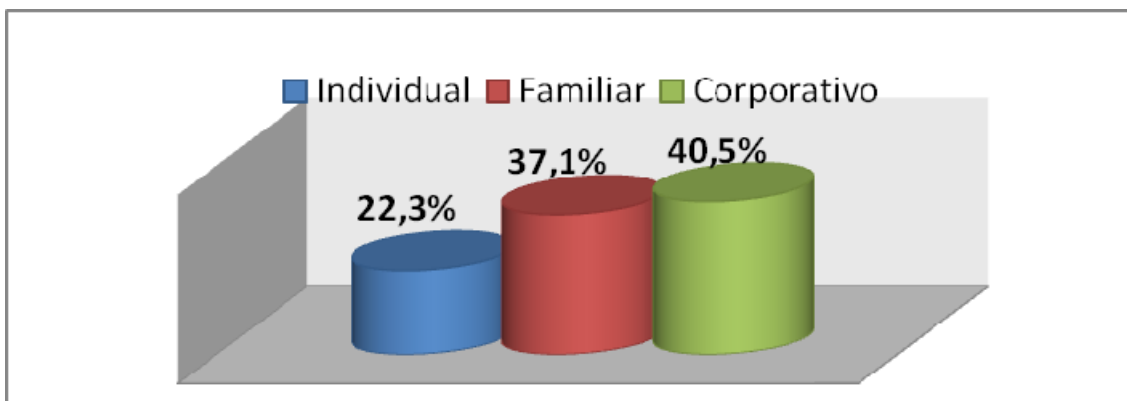
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 3.6 Empresa con la que tienen el servicio**



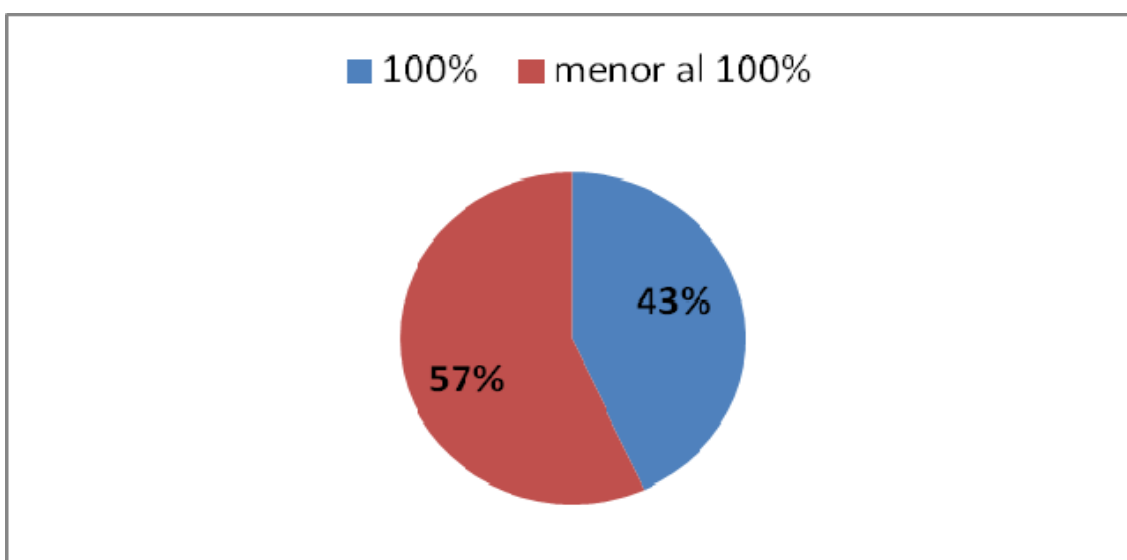
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.7 Tipo de plan



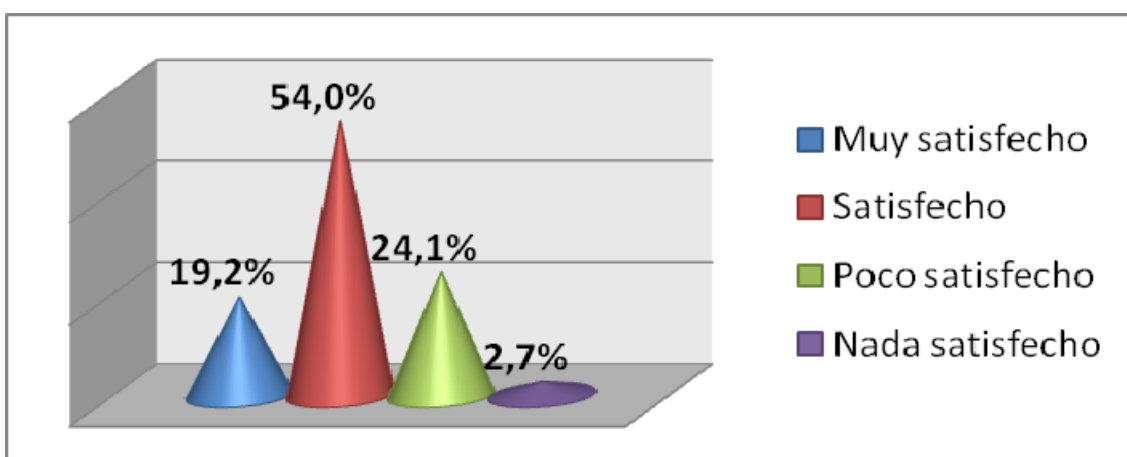
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.8 Cobertura del plan



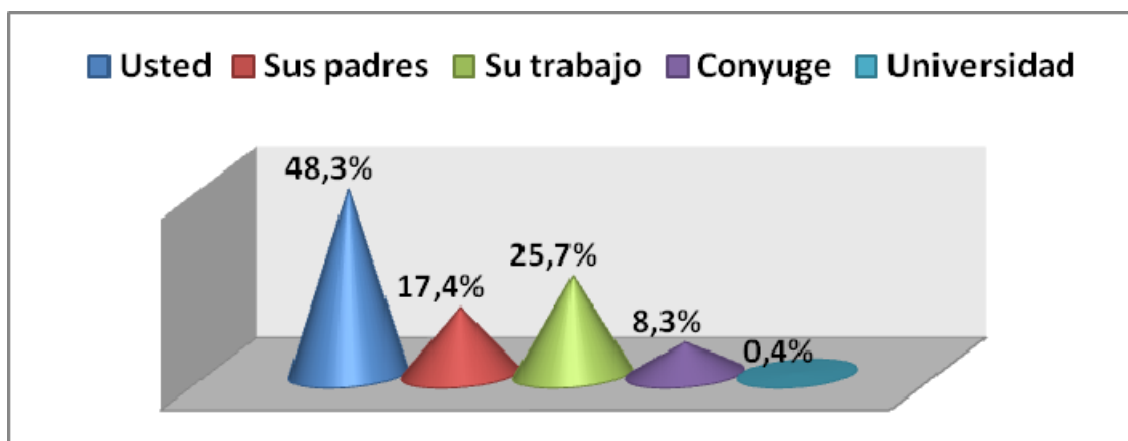
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.9 Nivel de satisfacción con el servicio



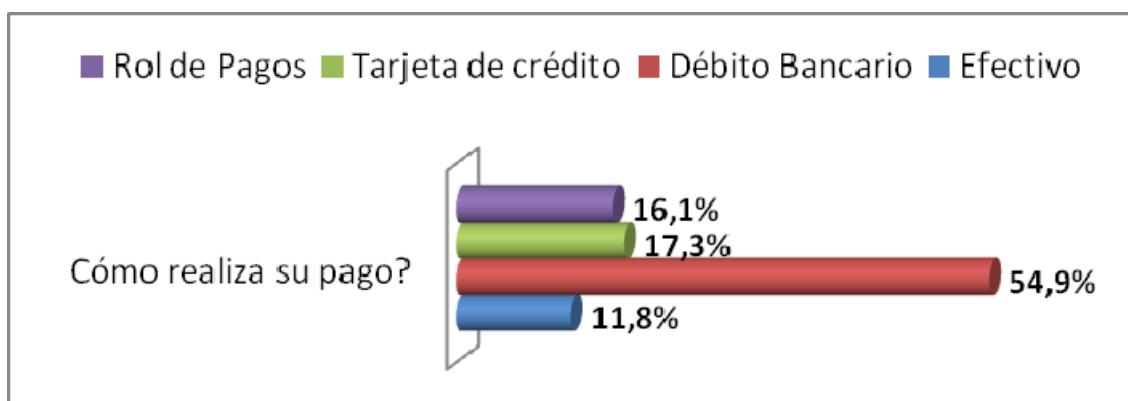
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.10 Responsable del pago del plan



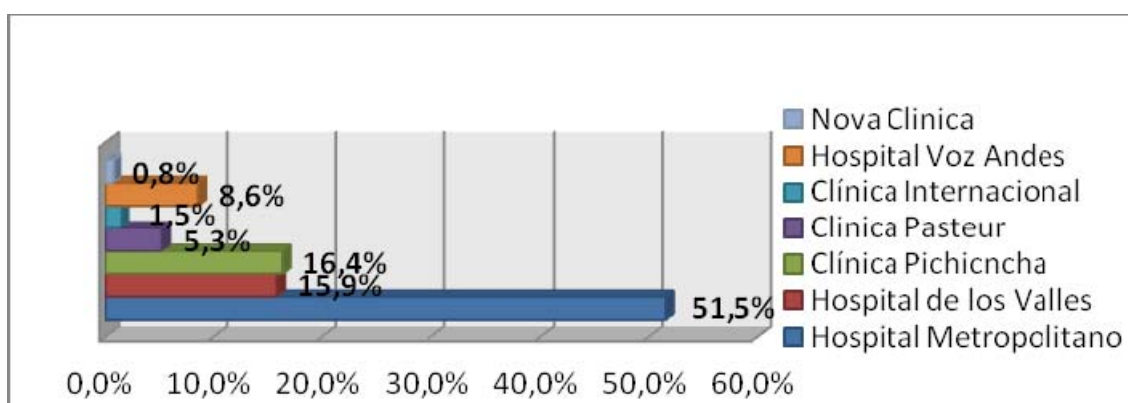
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.11 Forma de pago

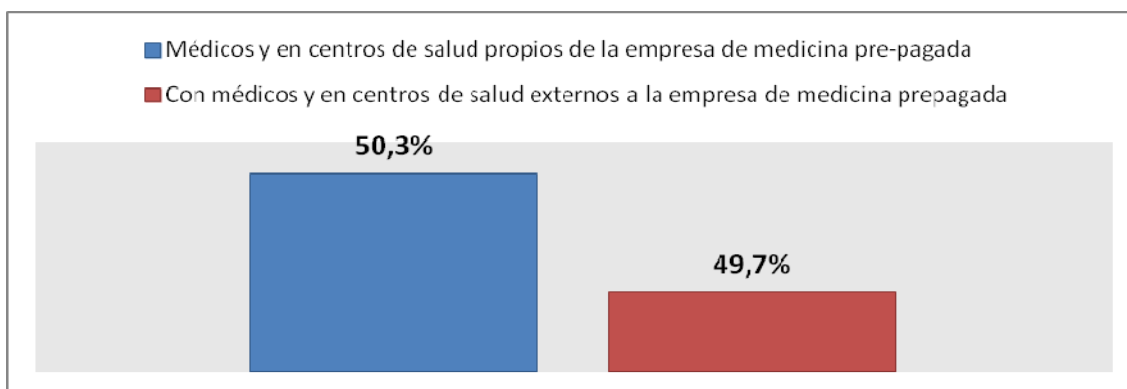


Elaborado por: El Autor

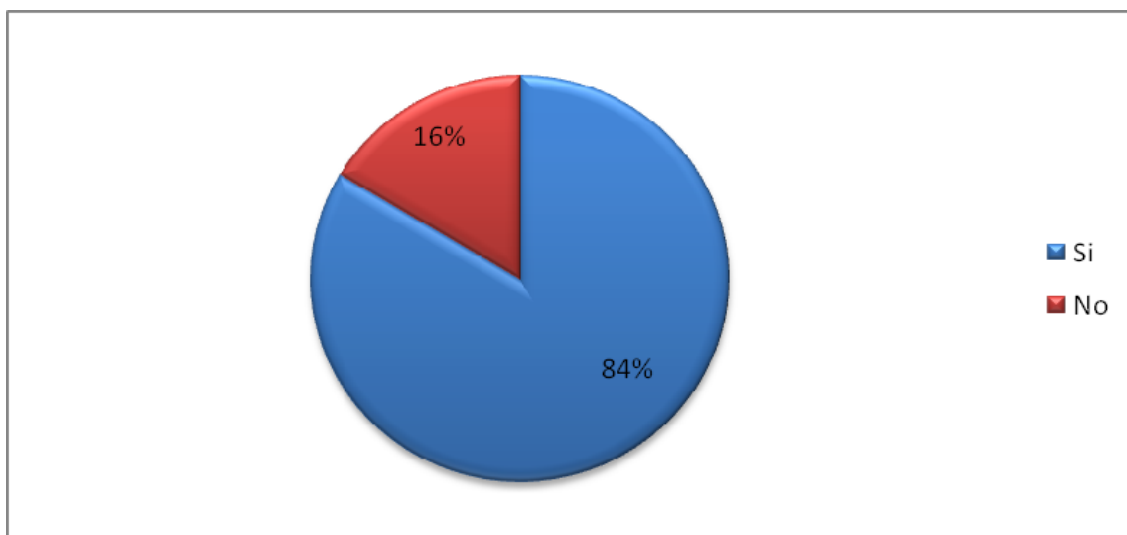
Gráfico 3.12 Centros de salud de preferencia



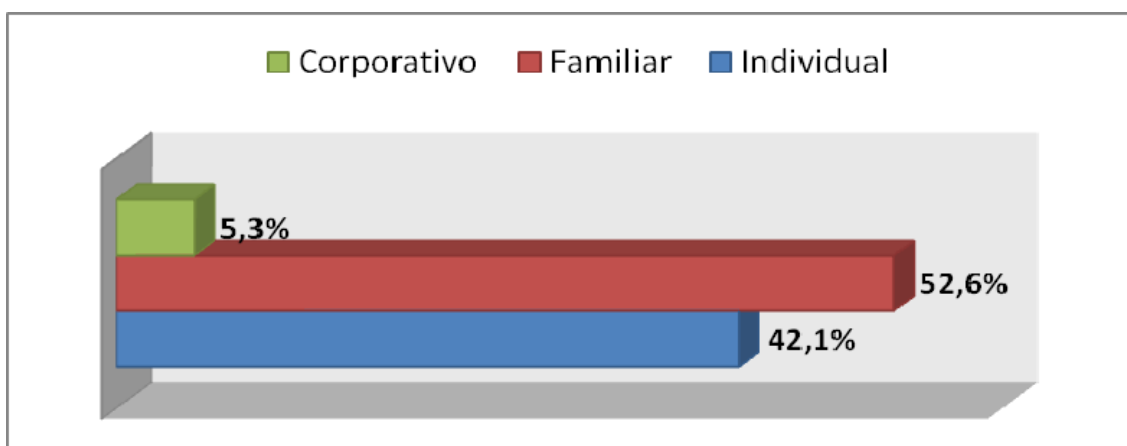
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 3.13 Atención médica**

Elaborado por: El Autor

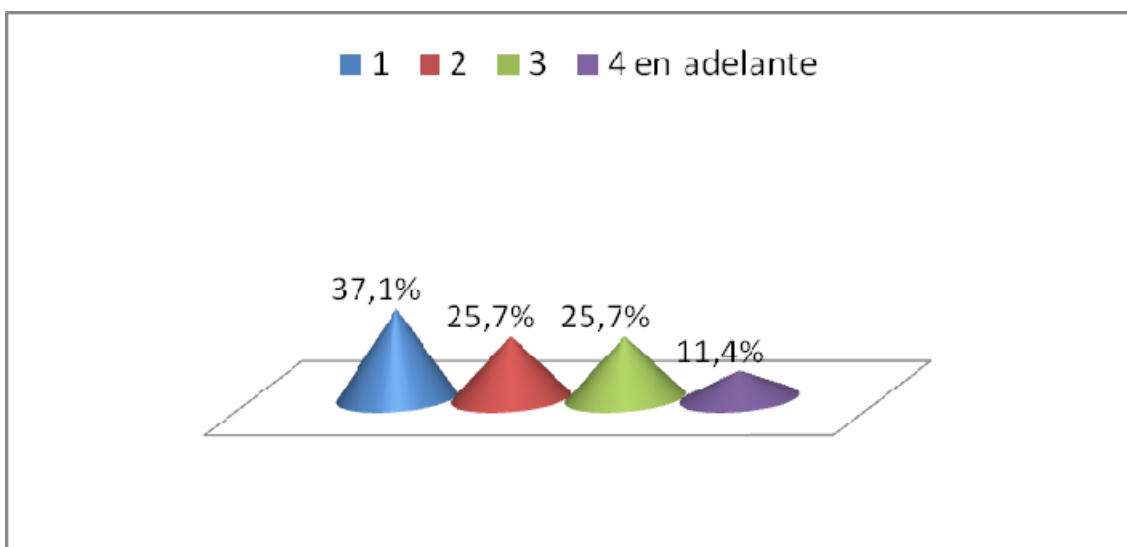
**Gráfico 3.14 Si usted no tiene plan de Medicina Pre-Pagada ¿Estaría dispuesto a contratar este servicio?**

Elaborado por: El Autor

**Gráfico 3.15 Tipo de plan que estaría dispuesto a contratar**

Elaborado por: El Autor

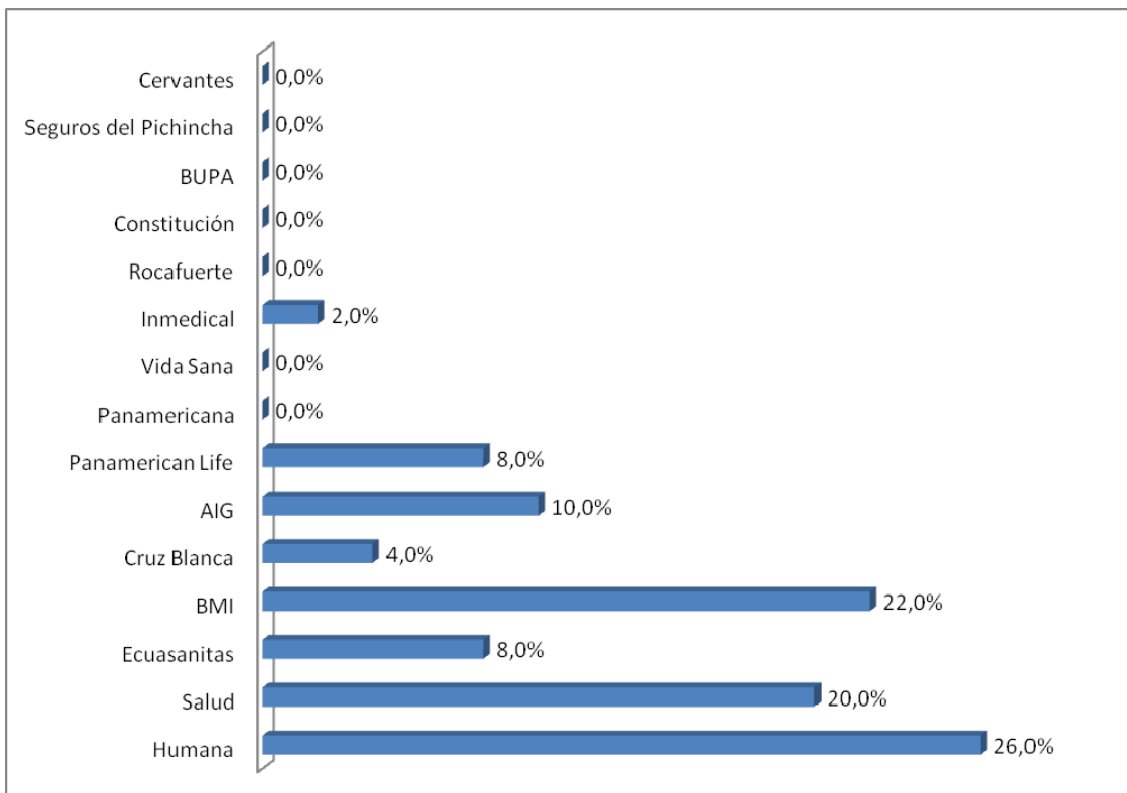
Gráfico 3.16 Número de personas que estarían dispuestos a afiliarse



Elaborado por: El Autor

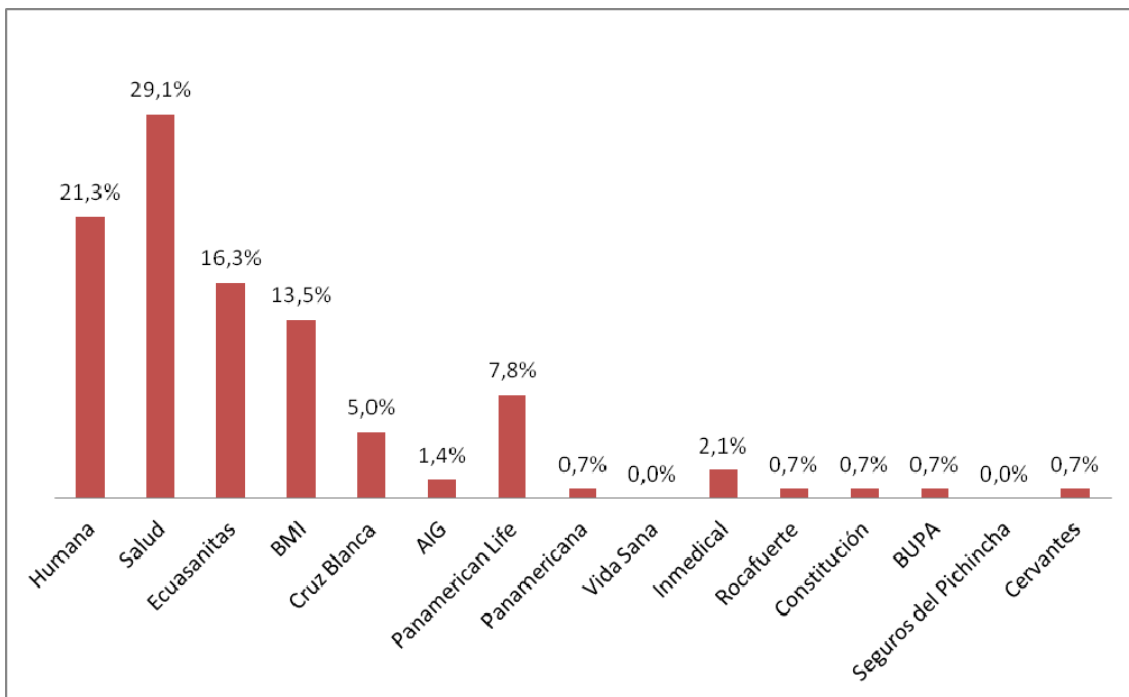
Los siguientes cuadros muestran los niveles de satisfacción de los clientes con determinadas empresas.

Gráfico 3.17 Muy Satisfechos



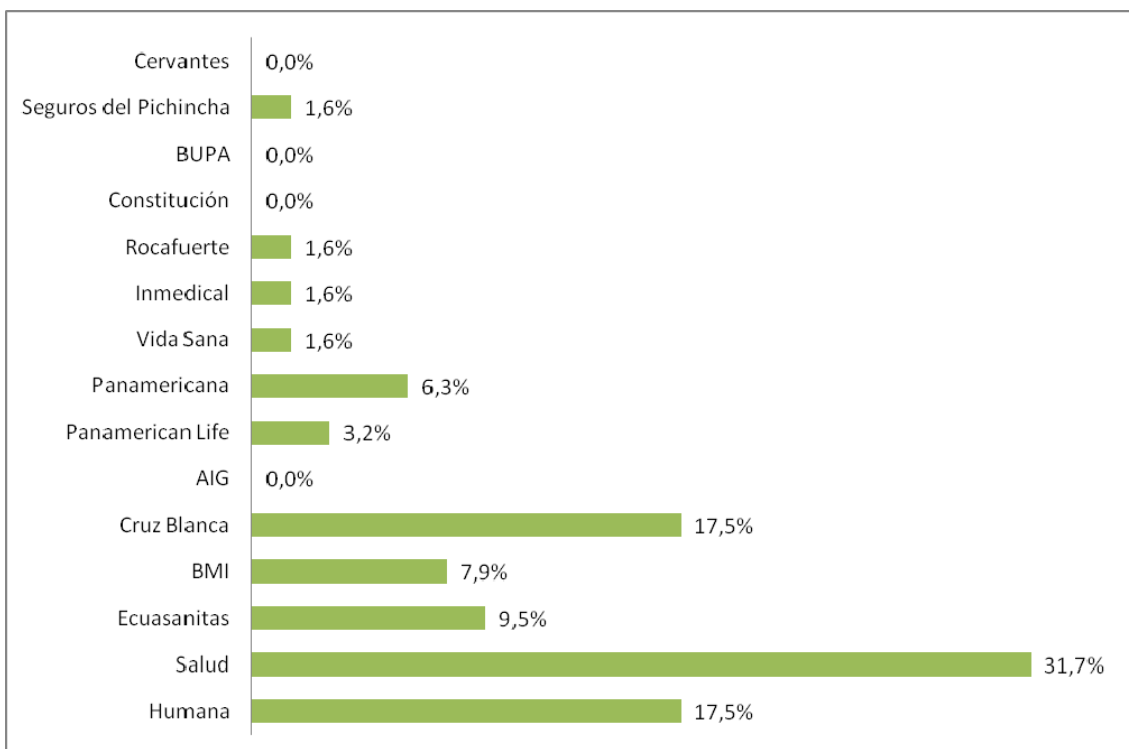
Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.18 Satisfecho



Elaborado por: El Autor

Gráfico 3.19 Poco satisfecho



Elaborado por: El Autor

### **3.4.2.7 Conclusiones**

1. Existe un 34% de encuestados que no han contratado un plan de medicina pre-pagada lo que representa una gran oportunidad de ingresar al mercado.
2. Hay cuatro líderes de empresas de Medicina Pre-pagada consolidados lo que significa que será mejor atacar a las empresas pequeñas.
3. Los planes corporativos son los de mayor acogida por lo que será fundamental poner énfasis en su venta.
4. La empresa puede vender planes con cobertura menor al 100%.
5. Es fundamental realizar mejores convenios con el hospital metropolitano, ya que es el preferido por los encuestados.
6. Las personas que no poseen plan de medicina pre-pagada manifiestan su deseo de contratar uno por lo que se debe llegar a este mercado.
7. Se buscará llegar a los afiliados de las empresas que tienen menor grado de satisfacción con empresas de medicina pre-pagada.

### **3.5 COMPETENCIA**

Para observar los competidores y la participación del mercado de las empresas de medicina pre-pagada (ver cuadro 2.7)

### **3.6 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Según datos del Ministerio de Salud Pública, desde el año 2005 hasta el 2010 los ciudadanos que tienen cobertura de salud pasaron del 24.40% al 29.9%

(Ver cuadro 2.6). El negocio de Medicina Pre-Pagada, conforme a información otorgada por la Superintendencia de Compañías (Ver cuadro 2.5), muestra un crecimiento en la facturación total de las empresas del 11%; Con estos datos se puede afirmar que existe una oportunidad, sumado a otros factores como el continuo crecimiento de la población lo que significa un incremento en los clientes y en la población económicamente activa (PEA).

Existe un 34% de encuestados que no tiene cobertura de salud, por lo que un 84% del porcentaje mencionado anteriormente está dispuesto a contratar un plan de medicina pre-pagada.

El 40.5% de los encuestados tiene contratado un plan corporativo, lo que indica que si hay la posibilidad de ingresar al mercado con este tipo de plan.



## CAPÍTULO IV

### 4 PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene como finalidad establecer las estrategias de mercadeo que se utilizarán tanto a corto, mediano y largo plazo en la empresa.

#### 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

**Estrategia de diferenciación “la clave de la preferencia al cliente y la ventaja competitiva”** (Boyd, Larréché, Mullins y Walker, 2007, p.p. 204-205)

Para posicionar el servicio en el mercado, se utilizarán estrategias de la diferenciación en los servicios, enfocados en el estilo de vida del cliente y en la innovación del servicio. Tomando como referencia el libro *Marketing Estratégico: Un enfoque de toma de decisiones*, se buscará un mercado entre la gente que trabaja, que se preocupa por su familia y que hace deporte. Siendo que los clientes son empleados de empresas, el servicio deberá ser eficiente y rápido.

Se innovará el producto con valor agregado. Los planes de medicina prepagada tendrán un servicio adicional de asistencias gracias al convenio con American Assist Ecuador. Los afiliados tendrán una línea telefónica por la que podrán comunicarse con un médico general para despejar dudas; y con un psicólogo en caso de que tuvieren alguna crisis emocional y desearan pedir ayuda profesional urgente. Además contarán con la opción de tener una enfermera en casa por incapacidad física durante máximo siete días al año.

Bienestar ofrecerá beneficios adicionales como el plan exequial en convenio con la empresa Jardines del Valle; un seguro viajero con Angel Guard Assist y un servicio de calidad que ahorre tiempo a sus clientes y no necesite formulario

para la compra de medicinas en las farmacias (Fybeka y Pharmacy's) con las que la empresa tiene convenio. El cliente solo pagará el deducible de la receta médica con la presentación de la tarjeta, pues las farmacias tendrán la base de datos de los afiliados.

Gracias a la sistematización de la empresa, los *Brokers*, que son los clientes internos, y los afiliados contarán con una clave para ingresar en la página web y así podrán revisar su situación en la empresa.

## **4.2 POLÍTICA DE PRECIOS**

La estrategia que se usará es la de precios orientados a la competencia, ya que hay una gran cantidad de productos en el mercado que están poco diferenciados.

El precio final de los planes es similar al de la competencia, pero en el mismo están incluidos servicios adicionales como es de asistencias telefónicas con Doctor y Psicólogo en línea, y enfermera a domicilio; el plan de seguro viajero y el plan exequial.

El costo del paquete de servicios de American Assist Ecuador es de 0.90 USD. por cada cliente; y el valor a pagar por el seguro viajero es de 2.080 USD. por dos paquetes de 500 días cada uno; por otra parte, el del plan exequial es de:

Titular: 0.80, 0.90, 1.00 USD por los planes de 5.000, 7.000 y 10.000 respectivamente en cada plan.

Titular + 1: 1.60, 1.80, 2.00 USD por los planes de 5.000, 7.000 y 10.000 respectivamente en cada plan.

Titular más familia: 2.40, 2.70, 3.00 USD por los planes de 5.000, 7000 y 10.000 respectivamente en cada plan.

El costo por cada tarjeta de afiliación es de un dólar por cada una.

El valor que se debe pagar a la empresa Presta Salud, de servicios de ambulancias es de 0.50 USD por cada afiliado, para que los mismos tengan la opción de pagar 5 USD en cada visita de la ambulancia a la casa.

Después de todos los gastos por asistencia, el precio venta al público del plan es el siguiente (Ver anexo 5.1):

**Cuadro 4.1 Precios planes**

| <b>Precios</b>         |                   |              |               |
|------------------------|-------------------|--------------|---------------|
|                        | <b>Coberturas</b> |              |               |
|                        | <b>5.000</b>      | <b>7.000</b> | <b>10.000</b> |
| Titular                | \$ 25,77          | \$ 31,87     | \$ 44,91      |
| Titular + 1            | \$ 44,02          | \$ 52,87     | \$ 60,24      |
| Titular + dependientes | \$ 69,65          | \$ 86,05     | \$ 130,42     |

Elaborado por: El Autor

### **4.3 TÁCTICA DE VENTAS**

Al inicio, la empresa contará con los servicios de tres ejecutivos comerciales quienes estarán a cargo de vender los tres tipos de planes propuestos. Es importante empezar con ese número de colaboradores en el área de ventas porque la empresa requerirá llegar primero a planes corporativos con la ayuda de *Brokers* de seguros, que a su vez, buscan cuentas grandes. Sólo se comercializarán planes corporativos porque tienen la capacidad de afiliar a mayor cantidad de gente con un equipo comercial más pequeño. Si se ofrecieran planes individuales, se debería contar con una fuerza de ventas de quince a treinta ejecutivos, lo que requeriría de un presupuesto muy alto para la organización con respecto a sueldos y capacitación.

#### 4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

La empresa cuenta con un ejecutivo de servicio al cliente quien estará encargado de recibir a los clientes que llegan hasta las oficinas de la empresa con inquietudes, reclamos y sugerencias. Además será el responsable de gestionar y resolver telefónicamente las peticiones de los clientes. De esta manera se garantizará que el cliente esté satisfecho con el servicio.

Para dar seguimiento a este proceso, el Gerente de Marketing y Ventas, superior del ejecutivo, deberá evaluar el manejo del servicio a través de una encuesta aplicada a los clientes atendidos por el ejecutivo para calificar su atención y la resolución de sus problemas o inquietudes.

La empresa contará con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), que incluirá un sistema basado en un modelo de gestión de toda la organización, orientado hacia el servicio al cliente (CRM). Dentro de éste último, se almacenará una base de datos con toda la información de los clientes tanto internos, como son los *Brokers* de seguros; y de los clientes externos, en los cuales se incluirán a los afiliados.

Junto con el ERP, la empresa optará por adquirir un *Software* especializado, el mismo que recogerá toda la información del ERP para obtener estadísticas que permitan corregir problemas relacionados con el nivel de satisfacción de los clientes, o respaldar las decisiones tomadas si existiere un alto nivel de agrado de los afiliados hacia el servicio.

Se pondrá a disposición de los clientes una línea telefónica que les permita consultar sobre los productos así como comprar o sacar citas para que un ejecutivo comercial les visite. De la misma forma, la página *web* contará con un *link* donde los usuarios podrán enviar sus datos personales para que el departamento comercial pueda proceder a cotizar y resolver sus inquietudes. (Ver anexo 5.2; 5.3 y 5.4)

## **4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

### **4.5.1 Publicidad**

La empresa seleccionará algunos medios donde publicitar los servicios de Medicina Pre-pagada como revista *Perspectiva* del IDE Business School, que está enfocada hacia altos ejecutivos, esto permitirá llegar al mercado objetivo de la organización: las diferentes empresas.

Además, se publicitará acerca de los diferentes planes en el club social *Quito Tenis y Golf Club*, aprovechando el campeonato interno de juegos deportivos. Se expondrán vallas publicitarias en las canchas deportivas, se ofrecerán productos como termos y gorras que contengan el logotipo de la empresa; además, se auspiciarán los torneos de Golf, tomando en cuenta que asistirán empresarios que pueden interesarse en el servicio. Adicionalmente, se realizarán sorteos de premios, para lo cual los asistentes deberán llenar cupones con su información, nombres, cargo, empresa en la cual trabaja, número de teléfono y correo electrónico, con el fin de recolectar estos datos. Finalmente se realizarán campañas de Correo electrónico masivas, utilizando el marketing viral el mismo que asegure que ese correo se lo va a seguir reenviando. (Ver anexo 5.5)

### **4.5.2 Relaciones Públicas**

La empresa organizará un evento de lanzamiento, el cual se desarrollará en el Hotel J.W Marriott de la ciudad de Quito. Se invitarán a trescientas personas entre las que se contarán con gerentes de las cuentas que se traspasarán de Aseguradora del Sur, *Brokers*, autoridades de las Superintendencia de Compañías, las autoridades de Aseguradora de Sur y finalmente los gerentes de American Assist, Angel Guard Assist y Jardines del Valle. (Ver Anexo 5.6)

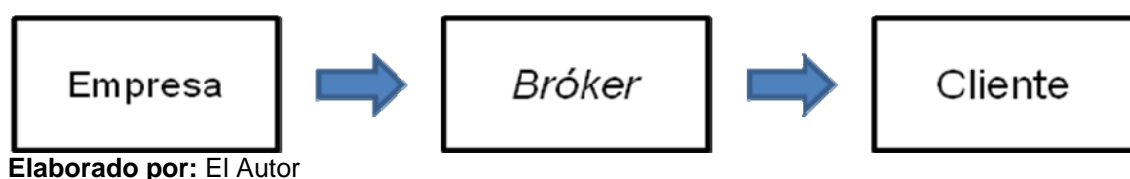
### 4.5.3 Promoción de Ventas

Para promocionar a la empresa y sus planes se colocará un *stand* en los juegos internos del Quito Tennis y Golf Club, donde se realizarán sorteos para captar los datos de los asistentes, los mismos que son en mayoría empresarios o gerentes de grandes empresas.

## 4.6 DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución empieza con la fuerza comercial de la empresa, la misma que le da seguimiento a los *Brokers* o intermediarios para que los mismos ofrezcan a sus asesorados los planes de la empresa Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A. así finalmente el cliente decidirá la adquisición o no del servicio.

Gráfico 4.1 Canal de Distribución



## 4.7 PROYECCIÓN DE VENTAS

### Supuestos

La proyección se hará en tres escenarios, optimista, pesimista y normal; a precios constantes y en dólares norteamericanos.

La base de arranque será la cifra otorgada dentro del convenio con Aseguradora del Sur C.A. El siguiente cuadro muestra los datos.

Cuadro 4.2 Afiliados por convenio con Aseguradora del Sur C.A.

| <b>Indicadores de Ventas</b>  |                 |              |               |
|-------------------------------|-----------------|--------------|---------------|
| <b>Plan \ Cobertura</b>       | <b>Cantidad</b> |              |               |
|                               | <b>5.000</b>    | <b>7.000</b> | <b>10.000</b> |
| <b>Titular</b>                | 1.600           | 2.000        | 2.400         |
| <b>Titular + 1</b>            | 1.200           | 800          | 1.000         |
| <b>Titular + dependientes</b> | 400             | 700          | 900           |

Fuente: Aseguradora del Sur C.A.

El primer año la empresa sólo se dedicará a atender a los once mil afiliados que traspasará Aseguradora de Sur. En la carta de intención, también constará que la aseguradora en mención se comprometerá a traspasar un promedio de dos mil afiliados adicionales cada año, pero esta cifra no se tomará en cuenta para la proyección porque no es un hecho concreto.

En la carta mencionada anteriormente Asegurado del Sur C.A. detalla cómo será el traspaso de cuentas durante el primer año y en la misma se pide que para poder empezar las operaciones Bienestar S.A. debe contratar trabajadores que se encarguen del cometido con un plazo de cuatro meses de anterioridad. Para lograr que la empresa empiece a funcionar con los primeros cuatro mil doscientos clientes y los mil trescientos sesenta del primer y segundo mes respectivamente se contratarán un asistente de servicio al cliente, dos ejecutivos comerciales y al gerente de marketing y ventas para que se encarguen del proceso de traslado de cuentas. (Ver anexo 7)

El crecimiento proyectado para los siguientes años será de la siguiente manera:

- Para el escenario optimista se utilizará un porcentaje del 5%.
- Para el escenario pesimista se utilizará un porcentaje del 1 %.
- Para el escenario normal se utilizará un porcentaje del 3%.

**Cuadro 4.3 Proyección de ventas optimista**

|                    | 2     |       |              | 3     |       |              | 4     |       |              | 5     |       |              |
|--------------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|
|                    | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       |
| <b>Titular</b>     | 1680  | 2100  | 2520         | 1764  | 2205  | 2646         | 1852  | 2315  | 2778         | 1945  | 2431  | 2917         |
| <b>Titular + 1</b> | 1260  | 840   | 1050         | 1323  | 882   | 1103         | 1389  | 926   | 1158         | 1459  | 972   | 1216         |
| <b>Titular + F</b> | 420   | 735   | 945          | 441   | 772   | 992          | 463   | 810   | 1042         | 486   | 851   | 1094         |
|                    |       |       | <b>11550</b> |       |       | <b>12128</b> |       |       | <b>12733</b> |       |       | <b>13371</b> |

Elaborado por: El Autor

**Cuadro 4.4 Proyección de ventas pesimista**

|                    | 2     |       |              | 3     |       |              | 4     |       |              | 5     |       |              |
|--------------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|
|                    | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       |
| <b>Titular</b>     | 1616  | 2020  | 2424         | 1632  | 2040  | 2448         | 1648  | 2061  | 2473         | 1665  | 2081  | 2497         |
| <b>Titular + 1</b> | 1212  | 808   | 1010         | 1224  | 816   | 1020         | 1236  | 824   | 1030         | 1249  | 832   | 1041         |
| <b>Titular + F</b> | 404   | 707   | 909          | 408   | 714   | 918          | 412   | 721   | 927          | 416   | 728   | 937          |
|                    |       |       | <b>11110</b> |       |       | <b>11220</b> |       |       | <b>11332</b> |       |       | <b>11446</b> |

Elaborado por: El Autor

**Cuadro 4.5 Proyección de ventas normal**

|                    | 2     |       |              | 3     |       |              | 4     |       |              | 5     |       |              |
|--------------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|--------------|
|                    | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       | 5.000 | 7.000 | 10.000       |
| <b>Titular</b>     | 1648  | 2060  | 2472         | 1697  | 2122  | 2546         | 1748  | 2185  | 2623         | 1801  | 2251  | 2701         |
| <b>Titular + 1</b> | 1236  | 824   | 1030         | 1273  | 849   | 1061         | 1311  | 874   | 1093         | 1351  | 900   | 1126         |
| <b>Titular + F</b> | 412   | 721   | 927          | 424   | 743   | 955          | 437   | 765   | 983          | 450   | 788   | 1013         |
|                    |       |       | <b>11330</b> |       |       | <b>11670</b> |       |       | <b>12019</b> |       |       | <b>12381</b> |

Elaborado por: El Autor

El crecimiento en escenario normal será del 3%; porque si se realiza una comparación con el crecimiento de empresas similares en el mercado, las mismas crecen el 5% (Ver cuadro 2.5). Bienestar al ser una empresa nueva no alcanzaría la misma cifra. También se plantea este crecimiento tomando en cuenta que al ser un negocio de alta rotación de clientes entre empresas; Bienestar optará por concentrar sus estrategias para fidelizar a sus clientes y ofrecerles un mejor servicio.

Los cuadros 4.6; 4.7; y 4.8 muestran los ingresos de la empresa con la proyección de ventas. En los mismos están los planes vendidos por año, si se multiplica por el precio de cada plan da como resultado los ingresos.

**Cuadro 4.6 Ventas escenario optimista**

|                 | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Unidades</b> | 11.000    | 11.550    | 12.128    | 12.733    | 13.371    |
| <b>Ingresos</b> | 5.236.001 | 7.227.221 | 7.588.582 | 7.968.012 | 8.366.412 |

Elaborado por: El Autor



**Cuadro 4.7 Ventas escenario pesimista**

|                 | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Unidades</b> | 11.000    | 11.110    | 11.220    | 11.332    | 11.446    |
| <b>Ingresos</b> | 5.236.001 | 6.951.899 | 7.021.418 | 7.091.632 | 7.162.548 |

Elaborado por: El Autor

**Cuadro 4.8 Ventas escenario normal**

|                 | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Unidades</b> | 11.000    | 11.330    | 11.670    | 12.019    | 12.381    |
| <b>Ingresos</b> | 5.236.001 | 7.089.560 | 7.302.247 | 7.521.314 | 7.746.954 |

Elaborado por: El Autor

#### 4.8 LOGO DE LA EMPRESA

**Gráfico 4.2 Logo**

Elaborado por: Arq. María Mercedes Rueda.

El gráfico 4.2 muestra el logo de la empresa Bienestar Medicina Pre-pagada S.A.; este muestra a dos personas que se abrazan, lo que transmite que existe bienestar común. Los colores de la empresa son el Azul y el rojo, los cuales son frecuentemente utilizados en el área de la salud.

## CAPÍTULO V

### 5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Los factores técnicos del servicio serán: adquirir un sistema de automatización de las distintas áreas; el cálculo de los planes por parte del actuario; y el uso de la tabla McGraw Hill para el pago de siniestros.

Por otra parte las características funcionales son: La firma de convenios con los demás servicios de salud (Centros de salud, farmacias, médicos, y servicio de ambulancias); las tarjetas, para usar en farmacias y centros de salud; los formularios que se les entrega a cada uno de los usuarios para las consultas médicas e ingresos a centros de salud; y los contratos con los *brokers* para trabajar conjuntamente.

Los centros de salud, clínicas y hospitales que darán sus servicios son: Hospital Metropolitano, Hospital de los Valles, Hospital Voz Andes, Clínica Pichincha además de centros de salud de nivel uno los cuales son Centro de la Universidad San Francisco. Centro médico Biodilab y Centros de atención Metrored.

Las farmacias con las cuales se tendrá convenios son: Farmacias Fybeca y Pharmacy's.

El servicio de ambulancias se ofrecerá por medio de la empresa Prestasalud. (Ver anexo 6).

Por otra parte, el servicio de asistencias lo brindará AmericanAssist Ecuador, a través de una línea telefónica en la que atenderá un médico general, quien

guiará a los pacientes; también se ofrecerá una línea en la que atenderá un psicólogo clínico en caso de que algún cliente atraviese una crisis emocional; y por último se contará con asistencia de enfermeras a domicilio por siete días al año en caso de incapacidad física. El servicio exequial lo brindará la empresa Jardines del Valle; y finalmente el seguro viajero es de Angel Guard Assist. (Ver anexo 1, 2 y 3)

## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

- **Firma de convenio con Aseguradora:** Crear convenios comercial con aseguradora del Sur y analizar la base de datos de los clientes.
- **Creación del producto (2 semanas):** Consiste en crear las coberturas que tienen los distintos planes de Medicina Pre-Pagada, cálculo de primas por parte del actuario.
- **Creación de convenios (2 semanas):** Se basa en generar convenios con centros de salud, farmacias y servicios de ambulancias, plan exequial y empresa de asistencias.
- **Construcción de la imagen de la empresa (1 semana):** Creación del logo, formularios, pagina web y sistematización de software y ERP.
- **Firma de convenio con Aseguradora:** Crear un convenio con Aseguradora del Sur y analizar la base de datos de los clientes.
- **Visita a clientes nuevos (4 meses):** Consiste en acudir a las empresas a explicar a los clientes sobre los planes que fueron contratados en su traspaso y ofrecerles los beneficios y coberturas del mismo.
- **Firma, entrega y revisión técnica médica de los formularios para la emisión del contrato corporativo (3 días):** Abarca la visita del ejecutivo

comercial a la empresa, la charla explicativa del plan, la asesoría acerca de cómo llenar los formularios de enrolamiento, y la recepción por parte de los asistentes de emisión.

- **Emisión de contratos de medicina pre-pagada (15 días):** Consiste en el ingreso al sistema de los detalles del plan e información de los clientes, en caso de haber alguna patología u observación el emisor deberá pasarle la inquietud al auditor médico, quién será el encargado de detallar dicha novedad en el sistema. Después se procederá a la emisión del kit de servicio (Trípticos de información de prestadores de salud, tarjeta de afiliación y guía de recomendación de uso del servicio y terminología) para el cliente. Finalmente concluye con la entrega del kit de servicio al cliente y el contrato y factura al responsable de personal.
- **Uso del servicios:** El cliente acude a algún centro de salud o consulta médica.
- **Análisis y pago de reembolsos al cliente por cuadro abierto (máximo 5 días):** Consiste en recibir la solicitud del cliente para el pago del siniestro entonces se analiza el caso con los respectivos encargados del área técnica y médica quienes decidirán el pago total, parcial o la negativa del proceso; existe la posibilidad de suspensión de reembolso por solicitud de documentación adicional.
- **Pago a prestadores de servicios de salud por convenios establecidos (Máximo 45 días):** Proceso con el cual se realizan los pagos a los centros de salud y farmacias.
- **Pago a médicos por honorarios de intervenciones o procesos quirúrgicos (5 días):** Este pago debe realizarse más rápido, ya que el médico es el referente del servicio ante los posibles clientes.

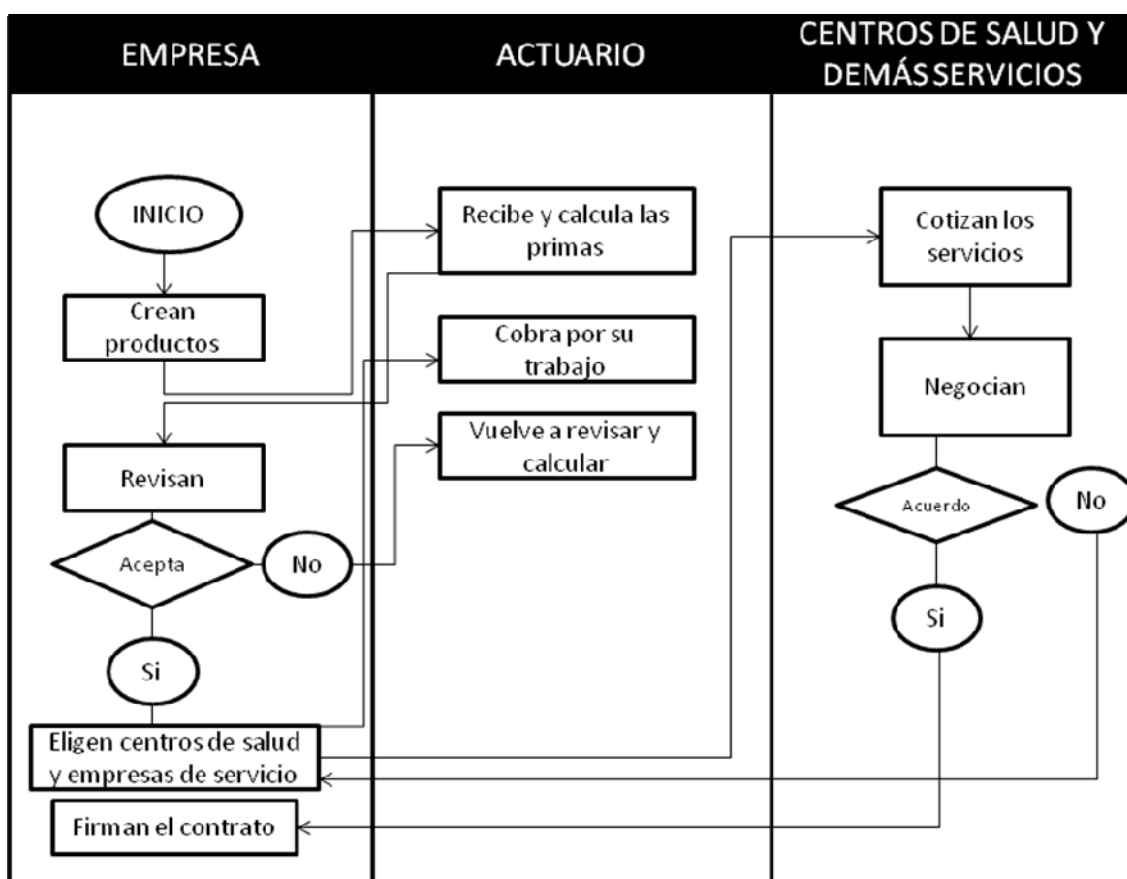
- **Actualización de la base de datos de clientes a las farmacias con convenio establecido (1 día):** Consiste en la entrega de la base de datos a las centrales tanto de Fybeca como Pharmacy's una vez por semana para que se distribuyan a sus sucursales.

### 5.3 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Para la creación de los flujogramas, se tomó como referencia el texto *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma* de Humberto Gutiérrez Pulido y Román de la Vara Salazar (2009, p. 165).

#### 5.3.1 Flujograma de Creación de Producto

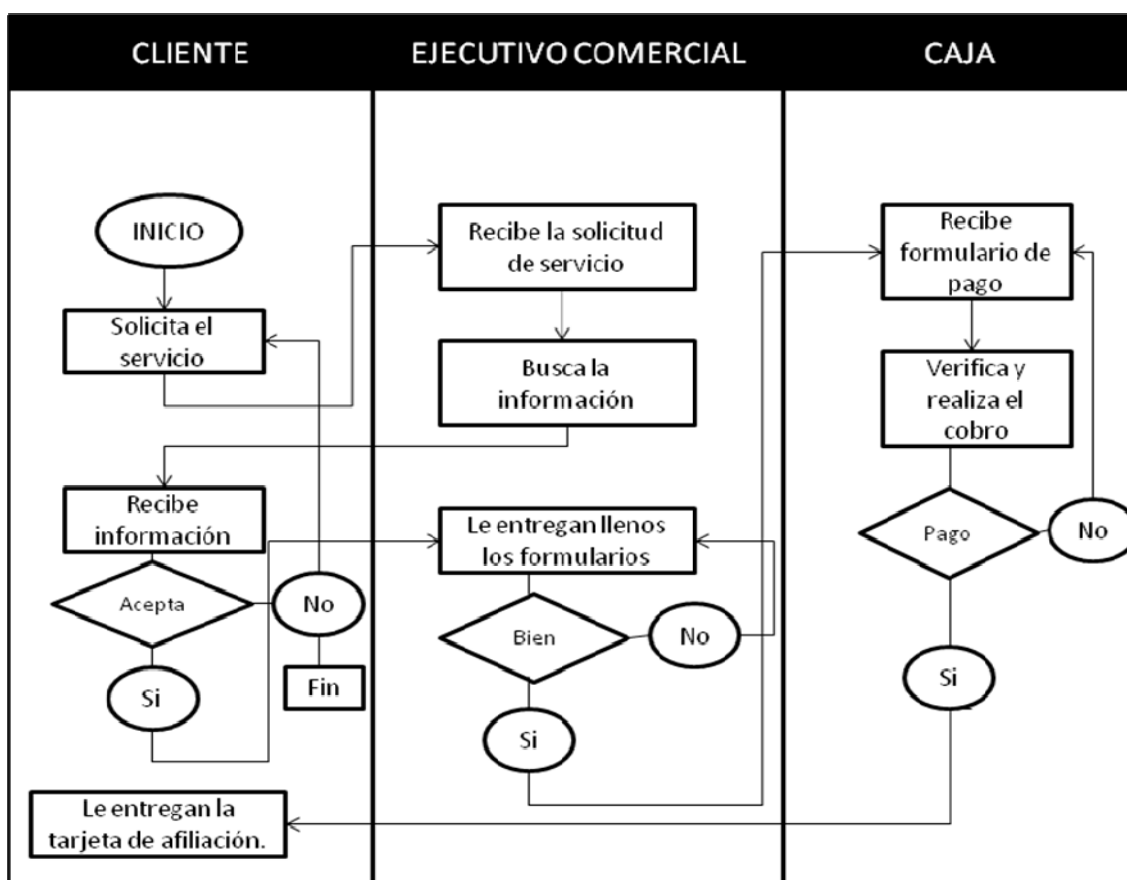
Gráfico 5.1 Flujograma de creación del servicio



Elaborado por: El Autor

### 5.3.2 Flujograma de Comercialización

Gráfico 5.2: Flujograma de comercialización de servicio



Elaborado por: El Autor

### 5.4 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para el funcionamiento de la empresa es necesario contar con un escritorio, una computadora para cada trabajador e insumos de oficina para los mismos (a excepción del mensajero y asistente de cocina y limpieza), tales como esferos, lápices, agendas, tijeras, cintas adhesivas, grapadoras, perforadoras, entre otros. La empresa cuenta con quince trabajadores, sin contar el mensajero. Para estos se necesitan:

- 5 escritorios grandes
- 9 escritorios medianos
- 1 recibidor para la recepción con sala de espera

- 15 sillas giratorias de las cuales las de los gerentes son grandes
- 16 sillas normales
- 2 archivadores grandes,
- 1 Juego de sala

**Cuadro 5.1 Muebles**

| <b>Tipo de mueble</b>                       | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Total</b> |
|---|-----------------|------------------------|--------------|
| <b>Escritorio grande</b>                    | 5               | 900                    | 4500         |
| <b>Escritorio mediano</b>                   | 10              | 600                    | 6000         |
| <b>Mesa reuniones</b>                       | 1               | 980                    | 980          |
| <b>Recibidor</b>                            | 1               | 650                    | 650          |
| <b>Archivador</b>                           | 3               | 450                    | 1350         |
| <b>Silla giratoria grande</b>               | 5               | 275                    | 1375         |
| <b>Silla giratoria mediana</b>              | 16              | 190                    | 3040         |
| <b>Silla normal sin brazos</b>              | 16              | 150                    | 2400         |
| <b>Juego de Sala con 2 mesas esquineras</b> | 1               | 1600                   | 1600         |
| <b>Modulares faltantes</b>                  |                 |                        | 4761         |

Elaborado por: El Autor

- 8 computadoras portátiles
- 7 computadoras estáticas
- 2 impresoras-copiadoras grandes

**Cuadro 5.2 Equipos de computación**

| <b>Tipo de equipo</b>       | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Total</b> |
|-----------------------------|-----------------|------------------------|--------------|
| <b>Computadora estática</b> | 7               | 749.28                 | 5244.94      |
| <b>Computadora portátil</b> | 8               | 581.28                 | 4650.24      |
| <b>Impresora</b>            | 2               | 240.80                 | 481.60       |

Elaborado por: El Autor

- 1 motocicleta (1.745 USD)
- 1 ERP con un costo de cincuenta y tres mil cuatrocientos dólares

- 1 software que costará ochenta mil dólares
- 5 teléfonos con intercomunicadores,
- 1 refrigeradora mediana
- 1 microondas
- 1 cafetera

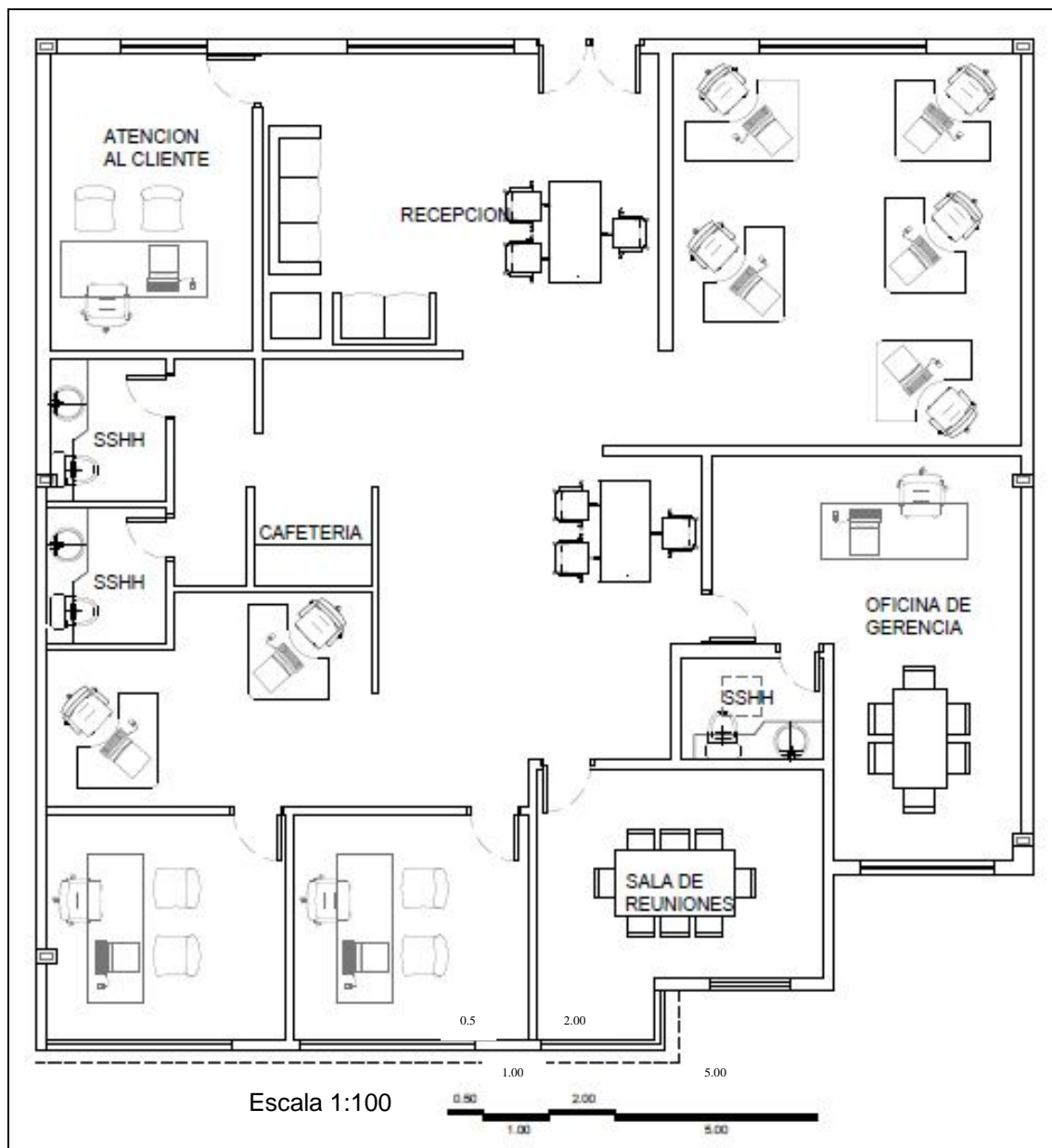
Para ver los precio detallados (Ver anexo 7)

## **5.2 INSTALACIONES Y MEJORAS**

Las oficinas de la empresa estarán ubicadas en Av. Republica de El Salvador y Portugal. Se necesita tener un espacio físico de por lo menos 190 metros cuadrados donde quepan tres oficinas grandes para los gerentes, otra área espaciosa para la sala de reuniones y tres oficinas medianas para el Coordinador de Finanzas, el Auditor Médico y Asistente de Servicio al Cliente. También se debe contar con un lugar destinado para la recepción, el cual deberá contener un recibidor y dos sillones triples que conformarán la sala de espera, además de cinco módulos de trabajo para los tres Ejecutivos Comerciales, Asistente de Reembolsos y Asistentes de Emisión. Adicionalmente, se dispondrá de un sitio afuera de la Oficina de Gerencia General y del Gerente Financiero, que será ocupado por sus respectivos asistentes. Por último, existirá una zona pequeña para cafetería donde estará la asistente de limpieza. A continuación, el gráfico 5.3 expondrá gráficamente un plano de la distribución de la oficina.



Gráfico 5.3 Plano oficina



Elaborado por: Arq. María Mercedes Rueda.

## 5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO

Al ubicar las oficinas al centro Norte de Quito y en medio de un sector comercial como es la Avenida República de El Salvador, se sobreentiende que la zona en mención es completamente céntrica y así se reducirán los costos de transporte en el caso de envío de mensajería, encomiendas y visitas

comerciales. Además, se encuentra cercano a los diferentes bancos, y de paradas de medios de transporte públicos; adicionalmente, vale la pena mencionar que el inmueble cuenta con todas las necesidades básicas para el funcionamiento de la empresa.

Para determinar el sector en el cual se ubicará la empresa, se utilizó el método de evaluación de Proyectos de Sapag (2009). A continuación se presenta la siguiente matriz que calificará sobre un puntaje de cuatro cada ítem, siendo cuatro el máximo y la mejor ponderación y uno la peor, el sector que más puntos obtenga es el idóneo para poner la oficina.

Existen cuatro sectores los mismos se detallan a continuación:

Sector 1: Coruña y Wimper.

Sector 2: Republica de El Salvador y Portugal.

Sector 3: Charles Darwin y Sarmiento de Gamboa (Quito Tenis)

Sector 4. Tomas de Berlanga e Isla Santa Fe.

**Cuadro 5.3 Matriz de localización geográfica**

| ÍTEM \ SECTOR        | SECTOR 1  | SECTOR 2  | SECTOR 3  | SECTOR 4  |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Sector Finan.</b> | 2         | 4         | 2         | 2         |
| <b>Parqueo</b>       | 3         | 2         | 4         | 2         |
| <b>Restaurantes</b>  | 3         | 4         | 2         | 4         |
| <b>Serv. Básicos</b> | 4         | 4         | 4         | 4         |
| <b>Seguridad</b>     | 4         | 4         | 4         | 3         |
| <b>Trans Público</b> | 3         | 4         | 2         | 4         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>19</b> | <b>22</b> | <b>18</b> | <b>19</b> |

Elaborado por: El autor

Como se puede observar, el sector que más puntos obtuvo es el de la República de El Salvador y Portugal. El gráfico 5.4 muestra un mapa de donde se ubicará la oficina en la ciudad de Quito.

Gráfico 5.4 Mapa de ubicación geográfica



Fuente: Google Earth

## 5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Al ser una empresa de servicios, no existe ningún impedimento para ubicar las oficinas en la zona propuesta, debido a que Bienestar S.A. no cuenta con centros de salud propio.

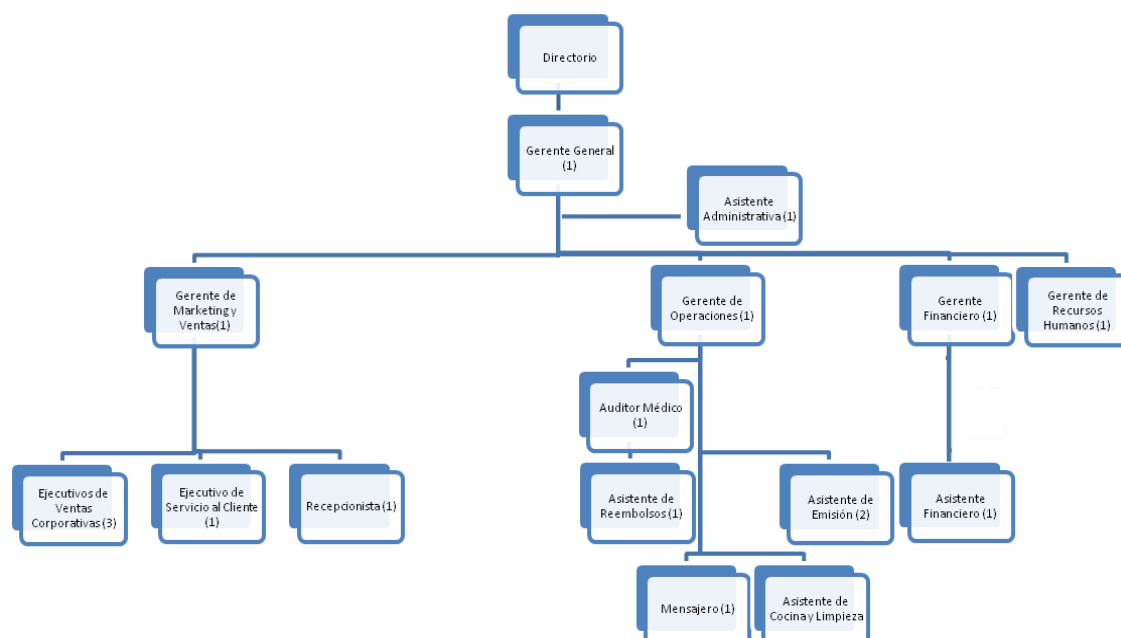
## CAPÍTULO VI

### 6 EQUIPO GERENCIAL

#### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### 6.1.1 Organigrama de la Empresa

Gráfico 6.1 Organigrama



Elaborado por: El Autor

Cabe mencionar que Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A. no contratará con el puesto de Recursos Humanos en un inicio, el cual será ocupado a largo plazo.

#### 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

##### 6.2.1 Descripción de Funciones del Equipo de Trabajo

La información de funciones y perfiles fue elaborada con la asesoría de la Psicóloga Valeria Chiriboga, la misma trabajó como Asistente de Recursos

Humanos en la empresa de Medicina Pre-Pagada Humana S.A.; además, el análisis y descripción de los cargos se realizó en base a la guía de libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* de Martha Alles, quién explica que el análisis de puestos “es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar); los requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas; qué tipo de personas deben contratarse para esta posición” (2006, p. 111).

### **Gerente General**

Reporta a: Directorio

Supervisa a: Gerente de Marketing y Ventas, Gerente de Operaciones y Gerente Financiero

#### **I. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Representar a la empresa de manera legal frente a los centros de salud, entidades financieras.
- Gestionar la planificación anual, planteando metas y objetivos.
- Asegurar el cumplimiento de metas.
- Convocar a reuniones semanales con los gerentes de la empresa, haciendo un seguimiento de las actividades.
- Exponer ante el Directorio el funcionamiento de la empresa de manera semestral.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Maestría en Administración de Empresas.

Educación no Formal: Talleres de liderazgo, manejo de equipos de trabajo.

Experiencia Laboral: 8 años como Gerente General o Comercial de otras empresas de Medicina Pre-Pagada o compañía de seguros; y haber sido miembro del directorio de alguna empresa de Medicina Pre-Pagada u hospital.

Conocimientos: Administración, Finanzas, Medicina Pre-Pagada y Seguros.

Competencias: Liderazgo, orientación a resultados, orientación al servicio, estabilidad emocional, negociación

### **Asistente Administrativa**

Reporta a: Gerente General

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Manejo de agenda de clientes.
- Coordinación de citas de gerentes.
- Elaboración de cartas y documentos.
- Organizar todos los documentos que deben ser firmados por el Gerente General.

- Apoyar en la realización de presentaciones de los gerentes.
- Coordinación de tickets aéreos con agencias de viajes.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: 4to. Año de Administración, o afines.

Experiencia Laboral: 4 años como Asistente de Gerencia General en cualquier empresa.

Conocimientos: Administración.

Competencias: Orientación a resultados, orientación al servicio, orientación a la acción.

### **Gerente de Marketing y Ventas**

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Ejecutivos de Ventas Corporativas, Ejecutivo de Servicio al Cliente, Recepcionista

## I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar y supervisar la apertura de mercados tendientes a identificar potenciales clientes.
- Diseñar y elaborar programas de ventas en base a metas establecidas a corto, mediano y largo plazo y verificar su cumplimiento.

- Preparar y presentar pronósticos y metas de ventas a corto y mediano plazo, asegurando que se alcancen tanto el volumen como los estimados de utilidades proyectadas.
- Realizar contactos y efectuar visitas personales a Brokers y clientes importantes y potenciales para mantener sólidas relaciones comerciales.
- Coordinar con el Gerente General aspectos relacionados con fijación de políticas y condiciones de los planes ofertados.
- Revisar y aprobar las tarifas propuestas en las cotizaciones realizadas por los Ejecutivos de Ventas Corporativas, revisando reportes de siniestralidad.
- Ejecutar estudios de mercado por medio de agencias para elaborar un plan de mercadeo y publicidad.
- Gestionar el contacto con agencias de publicidad y medios para asegurar el conocimiento de productos por parte de potenciales clientes.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Título Superior en Administración de Empresas o afines.

Educación no Formal: Talleres de Liderazgo, cursos de ventas.

Experiencia Laboral: 2 años como Jefe de Ventas o Gerente de Marketing y Ventas en empresas de Medicina Pre-Pagada.



Conocimientos: Manejo de grupos, trabajo en equipo, venta de intangibles, técnicas de ventas.

Competencias: Orientación a resultados, liderazgo, iniciativa al cambio, estabilidad emocional, desarrollo de relaciones, trabajo en equipo, influencia.

## **Ejecutivo de Ventas Corporativas**

Reporta a: Gerente de Marketing y Ventas

### **I. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificar visitas semanales a Brokers de seguros con el fin de dar seguimiento a las diferentes cuentas.
- Visitar a clientes.
- Realizar la cotización de planes, para luego revisarla en conjunto con el *Broker* de seguros, asegurando que se cubran las necesidades de los clientes.
- Preparar las presentaciones para explicar a *Brokers* y clientes sobre las condiciones de planes contratados.
- Cumplir con los plazos propuestos y verificar la calidad de los productos ofertados por la compañía del negocio corporativo.
- Realizar revisiones mensuales de siniestralidad de cuentas corporativas.
- Cotizar las renovaciones considerando la siniestralidad de las cuentas y asegurando rentabilidad para la empresa.

- Entregar a los *Brokers* las liquidaciones y documentos que deben llegar a manos de los afiliados.
- Realizar la entrega de facturas y tarjetas a los *Brokers*, para que a su vez, hagan llegar estos documentos al cliente final.
- Recibir los reclamos de gastos que los clientes entregan al *Broker*, y remitirlos a Auditoría Médica y Reembolsos.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Título Superior en Administración de Empresas o afines.

Educación no Formal: Cursos de Ventas.

Experiencia Laboral: 2 años como Ejecutivo Comercial Corporativo en compañías de Medicina Pre-Pagada o Ejecutivo Comercial de Bróker de Seguros.

Conocimientos: Técnica de Ventas.

Competencias: Orientación a resultados, estabilidad emocional, orientación al cliente, desarrollo de relaciones, influencia, negociación.

### **Ejecutivo de Servicio al Cliente**

Reporta a: Gerente de Marketing y Ventas

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender de manera personal a los afiliados que llegan a las oficinas de la empresa, escuchando sus necesidades y gestionando con los demás departamentos de la empresa para resolver el problema.

- Dar atención telefónica.
- Proporcionar información que necesita el afiliado.
- Informar al Gerente de Operaciones sobre casos recurrentes.
- Receptar los reclamos de gastos de los clientes que dejan directamente en las oficinas, y remitirlos a Auditoría Médica y Reembolsos.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: 3er. Año de Administración, o afines.

Experiencia Laboral: 1 o 2 años como asistente de emisión o producción en empresas de Medicina Pre-Pagada.

Conocimientos: Facturación.

Competencias: Orientación a resultados, orientación a la acción, trabajo en equipo, orientación al cliente.

### **Recepcionista**

Reporta a: Gerente de Marketing y Ventas

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Contestar las llamadas entrantes y direccionarlas a la persona que buscan.
- Recibir a las personas que ingresan, apoyándolas a que se dirijan al departamento que puede ayudarlos.

- Recibir los documentos que los diferentes colaboradores necesitan enviar por medio de valija.
- Realizar reportes de documentos que salen e ingresan a la empresa.
- Manejo de valija.
- Entrega de documentos a mensajero

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: 3er. Año de Administración, Marketing o afines.

Experiencia Laboral: 1 año como recepcionista en cualquier tipo de organización.

Conocimientos: Servicio al cliente.

Competencias: Orientación a Resultados; Orientación al servicio.

### **Gerente de Operaciones**

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Auditor Médico, Asistente de Emisión, Mensajero, Asistente de Cocina y Limpieza.

## I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar reuniones semanales con el Auditor Médico con el fin de realizar una revisión de casos graves.

- Decidir en conjunto con el Auditor Médico sobre exclusiones de casos graves.
- Capacitar al personal a cargo sobre sus funciones.
- Gestionar convenios con clínicas, hospitales, centros de atención ambulatoria y médicos.
- Coordinar las actividades del Asistente de Emisión, con el fin de asegurar que sus procesos se cumplan a tiempo con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes nuevos y renovados.
- Revisar de manera mensual los índices de siniestralidad de las cuentas con el Gerente de Marketing y Ventas y Gerente Financiero.
- Realizar propuestas para bajar la siniestralidad de las cuentas.
- Verificar que las actividades del Mensajero se cumplan.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Título Superior en Administración de Empresas o afines.

Educación no Formal: Talleres de liderazgo, manejo de Operaciones en empresas de productos intangibles.

Experiencia Laboral: 2 años como Jefe o Gerente de Operaciones en Compañías de Medicina Pre-Pagada o *Brokers* de Seguros.

Conocimientos: Manejo de grupos, trabajo en equipo, servicio al cliente.

Competencias; Orientación a Resultados, liderazgo, iniciativa al cambio, estabilidad emocional, desarrollo de relaciones, trabajo en equipo, influencia.

### **Auditor Médico**

Reporta a: Gerente de Operaciones.

Supervisa a: Asistente de Reembolsos

#### **I. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Aprobar cirugías programadas y créditos hospitalarios de los afiliados.
- Realizar el proceso de reembolso de casos complejos.
- Capacitar y entrenar al Asistente de Reembolsos, tanto en el uso del sistema como en temas médicos.
- Dar soporte en temas médicos al Asistente de Reembolsos.
- Hacer una revisión de cada reclamo liquidado por el Asistente.
- Atender a clientes que tienen dudas o quejas sobre sus reclamos liquidados.
- Definir el tiempo de exclusiones de los afiliados y la no cobertura de enfermedades preexistentes.
- Decidir en conjunto con el Gerente de Operaciones sobre exclusiones de casos graves.

- Investigar sobre enfermedades nuevas con el fin de asegurar la calidad de su trabajo.
- Realizar un estudio de cada caso, haciendo un análisis exhaustivo de historias clínicas de los afiliados.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Título Superior en Medicina General.

Educación no Formal: Cursos de Auditoría Médica (No es necesario).

Experiencia Laboral: 3 años como médico general; Experiencia como médico auditor en empresas de Medicina Pre-Pagada (No es necesario).

Conocimientos: Medicina en General.

Competencias: Orientación a resultados, liderazgo, trabajo en equipo.

### **Asistente de Reembolsos**

Reporta a: Auditor Médico

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Gestionar el proceso de reembolso de reclamos de clientes de casos sencillos.
- Realizar el ingreso de la información de los reclamos presentados al sistema.
- Hacer un estudio de cada caso que va a reembolsarse.

- Entregar al Auditor Médico las liquidaciones realizadas para su revisión.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Estudios inconclusos en Medicina o Enfermería.

Educación no Formal: Farmacología.

Experiencia Laboral: 2 años como enfermero auxiliar o 2 años como asistente de farmacia.

Conocimientos: Farmacología.

Competencias: Orientación a resultados, orientación a la acción, trabajo en equipo.

### **Asistente de Emisión**

Reporta a: Gerente de Operaciones

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ingresar en el sistema los datos de cada contrato, considerando los datos de los afiliados.
- Asegurar que los datos ingresados sean los correctos, con el fin de evitar errores.
- Luego de ingresados los datos, realizar la factura del contrato, revisando que la información sea correcta.



- Imprimir las tarjetas de los afiliados de cada contrato corporativo.
- Gestionar la facturación mensual de cada contrato.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: 3er. Año de Administración, Contabilidad o afines.

Experiencia Laboral: 1 o 2 años como asistente de emisión o producción en empresas de Medicina Pre-Pagada.

Conocimientos: Facturación.

Competencias: Orientación a resultados, orientación a la acción, trabajo en equipo.

### **Mensajero**

Reporta a: Gerente de Operaciones

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir de la Recepcionista los documentos que deben ser llevados a diferentes partes de la ciudad.
- Realizar pagos y depósitos en el banco.
- Retirar de otras empresas los documentos solicitados por los colaboradores de la organización.
- Realizar un reporte diario de visitas, en el cual, conste la firma de las personas que reciben los documentos.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Bachillerato culminado.

Experiencia Laboral: 4 años como mensajero en otras empresas.

Conocimientos: Mensajería.

Competencias: Orientación a Resultados; Orientación a la Acción; Orientación al cliente.

### **Asistente de Cocina y Limpieza**

Reporta a: Gerente de Operaciones

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar la limpieza diaria de las oficinas.
- Ofrecer servicio de cafetería a los diferentes colaboradores, clientes y visitantes.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Bachillerato culminado.

Experiencia Laboral: 2 años como asistente de cafetería en otras empresas.

Conocimientos: Cafetería y limpieza.

Competencias: Orientación al cliente.

## **Gerente Financiero**

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Asistente Financiero

### **I. FUNCIONES PRINCIPALES**

- Gestionar las actividades financieras de la empresa.
- Recopilar los informes de Contabilidad y Cobranzas.
- Realizar informes financieros, balances, estados de situación, flujos de caja y sus respectivos análisis.
- Verificar que los procesos financieros y contables se realicen de manera correcta.
- Velar por la rentabilidad del negocio.
- Asegurarse de que el proceso de cobranzas se realice a tiempo.
- Manejo de efectivo y cuentas bancarias.
- Realizar un detalle de cheques para realizar pago a proveedores y afiliados.
- Gestionar las transferencias a las cuentas de los colaboradores de sus pagos mensuales.
- Revisar los procesos realizados por el Asistente Financiero, asegurando la calidad de los mismos.

- Firmar documentos contables.
- Gestionar todo proceso con el Servicio de Rentas Internas.
- Asegurar que el pago a proveedores y afiliados se realice a tiempo.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: Contador Público Autorizado.

Educación no Formal: Acciones sobre balances.

Experiencia Laboral: Carrera culminada en Ingeniería en Finanzas.

Conocimientos: Finanzas, Contabilidad, Cobranzas, Impuestos.

Competencias: Orientación a resultados, orientación al servicio, atención a detalles, liderazgo, trabajo en equipo.

### **Asistente Financiero**

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Reporta a: Gerente Financiero

#### I. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar movimientos contables en el sistema.
- Realización de cheques solicitados por el Gerente Financiero.
- Apoyo en funciones del Contador.

- Recibir de emisión el detalle de contratos ingresados.
- Verificar que los clientes renovados realicen el primer pago a cobranzas.
- Hacer una revisión diaria del estado de la cartera.
- Realizar cobranza telefónica con clientes y Brókers.
- Gestionar el cobro a clientes por medio de pago en efectivo, tarjeta de crédito o débito bancario.
- Elaborar un informe diario del estado de la cartera.
- Manejo de caja chica.
- Realización de nómina y sistema de rol de pagos.

## II. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal: 3er. Año de Carrera de Contabilidad.

Educación no Formal: Cursos de normas contables.

Experiencia Laboral: 1 año como Asistente Contable o Financiero.

Conocimientos: Contabilidad, Manejo de impuestos, Finanzas.

Competencias: Orientación a Resultados, Atención a detalles, Orientación a la acción.

### **6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRATIVOS Y PROPIETARIOS**

Para los propietarios de la empresa se repartirán dividendos del 25% de las utilidades netas los dos primeros años y un 10% del tercero al quinto. En el caso de los administradores, se les compensará con un incremento salarial del 6% a partir del tercer año.

### **6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

#### **6.4.1 Políticas Organizacionales**

- El horario de trabajo será de lunes a viernes de 08h30 a 17h30. Todos serán empleados de confianza, por lo que no existirá pago de horas extras.
- En caso de atrasos, se procederá al siguiente descuento de nómina: 2% al primer atraso, 5% al segundo atraso, y desde el tercer atraso en adelante el 10%.
- La vestimenta deberá ser semi - formal para mujeres, es decir, se prohíbe el uso de jeans, zapatos de deportes y sandalias. La vestimenta de los colaboradores varones será con terno y corbata.
- Existen dos horarios de almuerzo: de 12H30 a 1H30 y de 1H30 a 2H30. Se repartirá al total de colaboradores en estos dos grupos de almuerzo.

#### **6.4.2 Beneficios de la Organización para los Colaboradores**

Los colaboradores de la Organización contarán con los siguientes beneficios:

- Tarjeta Supermaxi ilimitada (Esta tarjeta tiene un costo de USD 5.00 por cada tres años.
- Bono navideño de USD 50 de Megamaxi para todos los colaboradores

## **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

Las acciones se encuentran divididas de la siguiente manera: 30% Martín Chiriboga. 30% Francisco Chiriboga, 25% Aseguradora del Sur C.A., y 15% Accionistas minoritarios. Los accionistas deben regirse a los que los estatutos que redacte el directorio conforme a lo que establecen las buenas prácticas del Gobierno Corporativo y el derecho societario.. Cabe mencionar que las decisiones se tomarán con la mayoría simple, es decir desde la mitad más uno del total del porcentaje de acciones.

El 15% de las acciones emitidas serán vendidas a terceros, los cuales serán denominados accionistas minoritarios. La estrategia de ventas de este porcentaje estará enfocada a doctores y especialistas médicos.

## **6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

### **Asesor Legal**

- Funciones:
  - Asesorar en la constitución de la compañía
  - Dar soporte a los distintos gerentes en temas legales
- El pago se realizará por cada trámite
  - Constitución de la compañía: USD. 5 000

## **Actuario**

- Funciones:
  - Elaborar y calcular las primas de cada producto
- Pago por cada paquete de productos: US \$ 7 000

## **Sistemas, página web y software**

- Empresa contratada: CHTT 2.0
- Costo página web: US \$ 1 100
- Costo software: US \$ 80 000
- ERP US \$ 53 400
- Mantenimiento anual del ERP US \$ 10 000
- Mantenimiento y administración página web: US \$ 500 anuales en promedio a la necesidad de actualización. (Ver anexo 8.2)



## **CAPÍTULO VII**

### **7 CRONOGRAMA GENERAL**

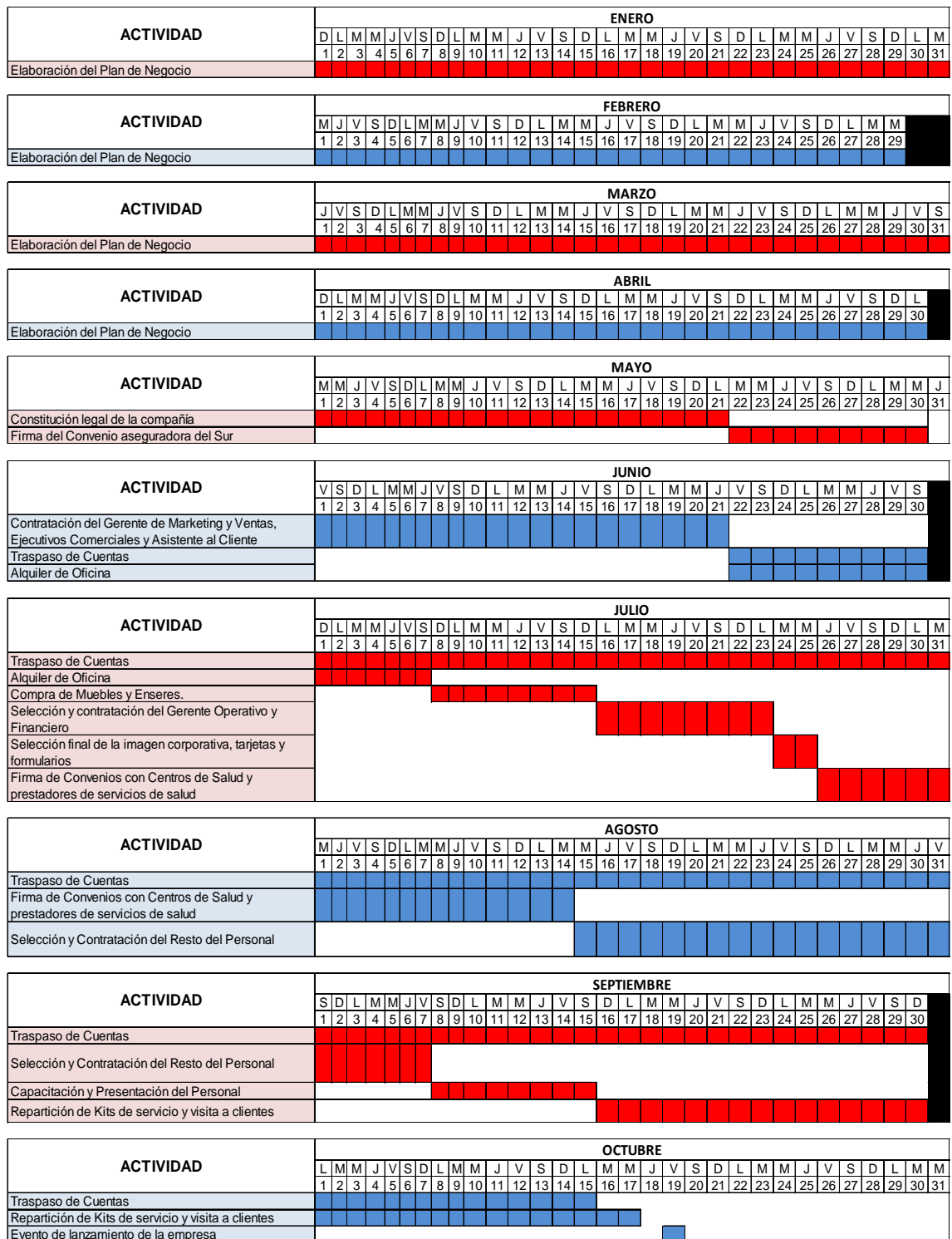
#### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

Estas son las distintas actividades que se realizarán para poner en funcionamiento a la empresa y tiempo estimado.

1. Elaboración del plan de negocios (4 meses).
2. Constitución legal de la compañía (1 mes).
3. Firma del convenio con Aseguradora del Sur C.A. (1 semana).
4. Contratación de Gerente de marketing y ventas, dos ejecutivos comerciales y asistente de servicio al cliente (3 semanas).
5. Proceso de traspaso de cuentas de Aseguradora del Sur C.A. a Bienestar S.A. (4 meses).
6. Alquiler de oficina (2 semanas).
7. Compra de muebles y enseres (1 semana).
8. Selección y contratación de gerente de operaciones y gerente financiero (2 semanas).
9. Selección y elaboración final de modelos de formularios, tarjetas de afiliación e imagen corporativa de la empresa (2 días).
10. Selección y firma final de convenios con centros médicos, servicio de ambulancia, farmacias y servicios de mortuorios (3 semanas).
11. Selección y contratación de los niveles medios y bajos de personal (3 semanas).
12. Capacitación y presentación a empleados de la empresa (1 semana).
13. Repartición de kits de servicio y visita a nuevos clientes (5 semanas).
14. Evento de lanzamiento de la empresa (1 día)

## 7.2 DIAGRAMA

Gráfico 7.1 Diagrama de Gant



Elaborado por: El Autor

Cada actividad cuenta con personas responsables las cuales se muestran a continuación:

- Actividad 1: Directorio.
- Actividad 2: Gerente general y abogado contratado por la empresa.
- Actividad 3: Gerente general.
- Actividad 4: Gerente general.
- Actividad 5: Gerente de marketing y ventas, ejecutivos comerciales y asistente de servicio al cliente.
- Actividad 6: Gerente general y Gerente de marketing y ventas.
- Actividad 7: Gerente general y Gerente de marketing y ventas.
- Actividad 8: Gerente general.
- Actividad 9: Gerentes: general; marketing y ventas y operaciones.
- Actividad 10: Gerentes: general; marketing y ventas y operaciones.
- Actividad 11: Gerentes: general; marketing y ventas; operaciones y financiero.
- Actividad 12: Gerentes: general; marketing y ventas; operaciones y financiero.
- Actividad 13: Gerente general y Gerente de Marketing y Ventas.
- Actividad 14: Gerente de Marketing y ventas.

### **7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS**

El principal riesgo e imprevisto es:

- El retraso en la obtención de los permisos de funcionamiento otorgados por la Superintendencia de Compañías y Ministerio de Salud Pública, por lo que se empezará a tramitar seis meses antes de que entre en funcionamiento la empresa.

## CAPÍTULO VIII

### 8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

La moneda de cálculo del presente plan de negocios es el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica. El plan fue evaluado a precios constantes y en tres escenarios: Optimista, Pesimista y Normal.

El Ministerio de Salud Pública y la Superintendencia de Compañías le otorgarán el permiso de funcionamiento a Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A.

Los clientes que traspasó Aseguradora del Sur, fueron consultados previamente; de un total de quince mil, once mil aprobaron mediante un consentimiento informado el traspaso a Bienestar Medicina Pre-Pagada SA.

La proyección se realizará para cinco años.

La siniestralidad con la que se calculó el plan es del 70%

En el cálculo de sueldos y salarios se incrementa un 6% a toda la nómina en el tercer año por política de incentivo de la empresa.

#### 8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- **Mayores ventas:** Se incrementará el personal comercial, de emisión y reembolsos, además se crearán mejores convenios con los servicios de salud.

- **Menores ventas:** Se debe salir a vender planes y buscarle otro valor agregado al producto para atraer clientes; además de aumentar el gasto en publicidad.
- **Huelgas:** Al ser una externalidad negativa, al haber huelgas los clientes no podrán acudir con normalidad a los centros de salud, por lo que se pondrá énfasis en el servicio de ambulancias para que los clientes sean atendidos a domicilio o en su oficina.

## CAPÍTULO IX

### 9 PLAN FINANCIERO

#### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

Al iniciar las operaciones, una empresa, deberá realizar inversiones de tres tipos (ROVAYO, 2011. Pág. 12):

- Inversión en activo fijo;
- Inversión en activo intangible; e,
- Inversión en capital de trabajo.

Para la empresa Bienestar Medicina Pre-Pagada S.A., las inversiones son:

**Cuadro 9.1 Inversión inicial**

| INVERSIÓN INICIAL  |                   |
|--------------------|-------------------|
| Activo Fijo        | \$ 68.272         |
| Activo Intangible  | \$ 149.232        |
| Capital de Trabajo | \$ 48.921         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>\$ 266.424</b> |

**Elaborado por:** El Autor

El detalle de las inversiones que se realizarán por año, de acuerdo con la estrategia de crecimiento se encuentra detallado en el anexo 8.1.

#### 9.2 FUENTES DE INGRESOS

##### Ingresos

Ver proyección de ventas capítulo IV página 52.

### 9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

#### 9.3.1 Costos Variables

Los costos variables en Medicina Pre-Pagada se encuentra en los pagos de siniestros (costo médico). Los costos de siniestralidad en el mercado se encuentran alrededor del 65% - 71% del total de las primas emitidas. De igual manera, las coberturas para servicios exequiales, seguro de viaje, comisiones por venta, gastos de asistencia psicológica y médica vía telefónica, asistencia médica de enfermería en casa y gasto de ambulancia (beneficios ofertados por la empresa) se encuentran detallados a continuación: (Ver anexo 8.2)

**Cuadro 9.2 Costos**

|   | <b>Costo</b> |
|---|--------------|
| <b>Gasto seguro viajero</b>                                   | \$ 2.080,00  |
| <b>Tarjeta de afiliación</b>                                  | \$ 1,00      |
| <b>Gasto Asistencia en línea Psicólogo-General-Enfermería</b> | \$ 0,90      |

Elaborado por: El Autor

**Cuadro 9.3 Gasto exequial**

| <b>Gasto exequial</b>     |              |              |               |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Siniestros pagados</b> | <b>5.000</b> | <b>7.000</b> | <b>10.000</b> |
| Titular                   | \$ 0,80      | \$ 0,90      | \$ 1,00       |
| Titular + 1               | \$ 1,60      | \$ 1,80      | \$ 2,00       |
| Titular + dependientes    | \$ 2,40      | \$ 2,70      | \$ 3,00       |

Elaborado por: El Autor

**Cuadro 9.4 Costo servicio**

| <b>Costos ambulancias por persona</b> | \$ 0,50      |              |               |
|---------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Siniestros pagados</b>             | <b>5.000</b> | <b>7.000</b> | <b>10.000</b> |
| Titular                               | 70%          | 70%          | 70%           |
| Titular + 1                           | 70%          | 70%          | 70%           |
| Titular + dependientes                | 70%          | 70%          | 70%           |
| <b>Gastos de comisiones por prima</b> | 12%          |              |               |

Elaborado por: El Autor



### 9.3.2 Costos Fijos

Los costos fijos para el negocio están relacionados con el pago de gastos administrativos y operacionales, los cuales se detallan a continuación:

**Cuadro 9.5 Costos Fijos**

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>           | <b>(427.440)</b> | <b>(441.297)</b> | <b>(487.072)</b> | <b>(485.687)</b> | <b>(486.524)</b> |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gastos Ambulancias                      | 6.400            | 6.465            | 5.355            | 6.689            | 6.853            |
| Gastos Sueldos y Salarios               | 259.867          | 309.790          | 354.698          | 354.698          | 354.698          |
| Gastos Sueldos Y Salarios Aseg. Del Sur | 19.800           |                  |                  |                  |                  |
| Depreciaciones                          | 12.234           | 12.234           | 12.234           | 31.911           | 31.911           |
| Amortizaciones                          | 29.600           | 29.600           | 29.600           | 29.600           | 29.600           |
| Arriendo oficinas                       | 20.400           | 20.400           |                  |                  |                  |
| Marketing y Relaciones Públicas         | 40.758           | 32.042           | 32.042           | 32.042           | 32.042           |
| Servicios Básicos                       | 8.200            | 8.200            | 8.200            | 8.200            | 8.200            |
| Mantenimiento ERP                       | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           |
| Seguros                                 | 802              | 838              | 876              | 915              | 956              |
| Mantenimiento electrónico - tecnología  | 617              | 617              | 617              | 617              | 617              |
| Movilización                            | 1.920            | 1.920            | 4.080            | 4.080            | 4.080            |
| Actuarios                               | 7.000            | 7.000            | 7.000            | 7.000            | 7.000            |
| Insumos de Oficina                      | 6.000            | 6.000            | 6.000            | 6.000            |                  |

Elaborado por: El Autor

### 9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Los márgenes de utilidad de la empresa se encuentran obtenidos por año y se detallan a continuación: (Ver anexo 8.3).

### 9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El Estado de Resultados proyectado para la firma se muestra en el anexo 8.4.

Los niveles de crecimiento mostrados en el análisis de ingresos y proyecciones dan como resultados una media de 3% - 5% por año, para las primas obtenidas mediante esfuerzo de marketing de la compañía. Cabe mencionar, que el 86% de los ingresos obtenidos por la firma son producto de la obtención de la cartera de clientes de Aseguradora del Sur C.A., la misma que asciende a 11.000 afiliados.

## 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El Balance General proyectado para la firma se presenta en el anexo 8.5.

Se prevé una relación de 41% de razón deuda patrimonio en promedio para el tiempo de desarrollo del plan de negocios. De igual manera, la dirección propuso una estrategia de reinversión de utilidades para la mejora continua y crecimiento del negocio.

**Cuadro 9.6 Balance general actual y proyectado**

|                               |     |     |     |     |     |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Razón Deuda Patrimonio</b> | 69% | 50% | 41% | 35% | 30% |
| <b>Razón Patrimonio Deuda</b> | 31% | 50% | 59% | 65% | 70% |
| <b>Pago de Dividendos</b>     | 25% | 20% | 10% | 10% | 10% |

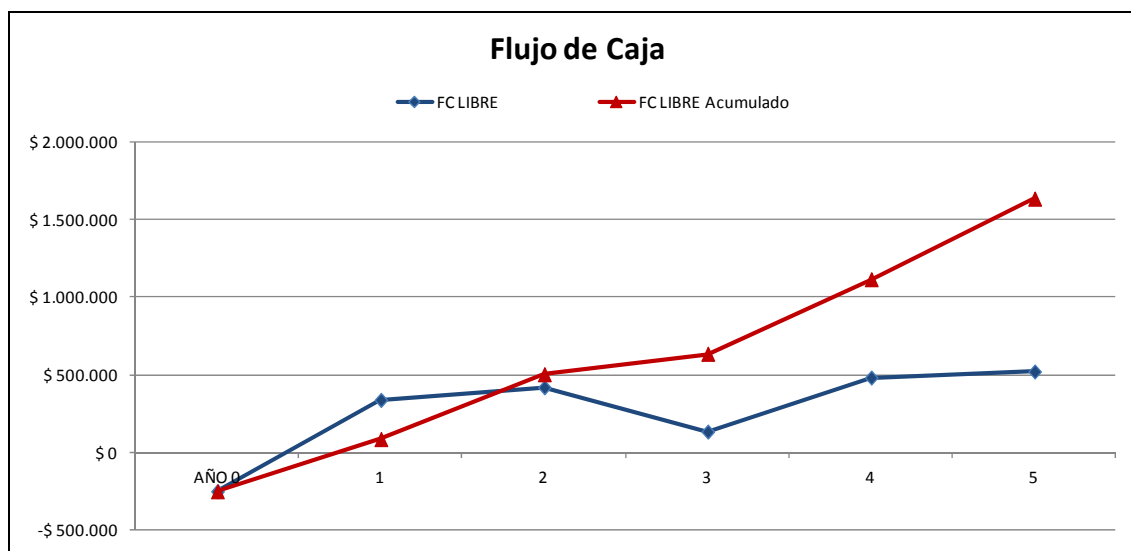
Elaborado por: El Autor

## 9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El flujo de caja proyectado de la firma se presenta en el cuadro 3 del anexo financiero del presente documento. Los valores resumidos del plan de negocios se presentan a continuación: (Ver anexo 8.6)

La empresa, por su naturaleza operativa, se financiará en su mayoría con sus proveedores, gracias a la flexibilidad en los tiempos de pagos.

Gráfico 9.1 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado



Elaborado por: El Autor

## 9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el análisis de punto de equilibrio, se analizó las operaciones de la empresa desde dos puntos de vista:

- Cantidad de primas emitidas.
- Costo de siniestralidad – manejo operativo de siniestros.

Los resultados fueron:

Cuadro 9.7 Punto de equilibrio

| Punto de Equilibrio              |          |       |        |
|----------------------------------|----------|-------|--------|
|                                  | Cantidad |       |        |
|                                  | 5.000    | 7.000 | 10.000 |
| <b>Titular</b>                   | 945      | 1181  | 1417   |
| <b>Titular + 1</b>               | 709      | 472   | 590    |
| <b>Titular + dependientes</b>    | 236      | 413   | 531    |
| <b>Total cantidad de emisión</b> | 6494     |       |        |
| <b>Costo de Siniestralidad</b>   | 77%      |       |        |

Elaborado por: El Autor

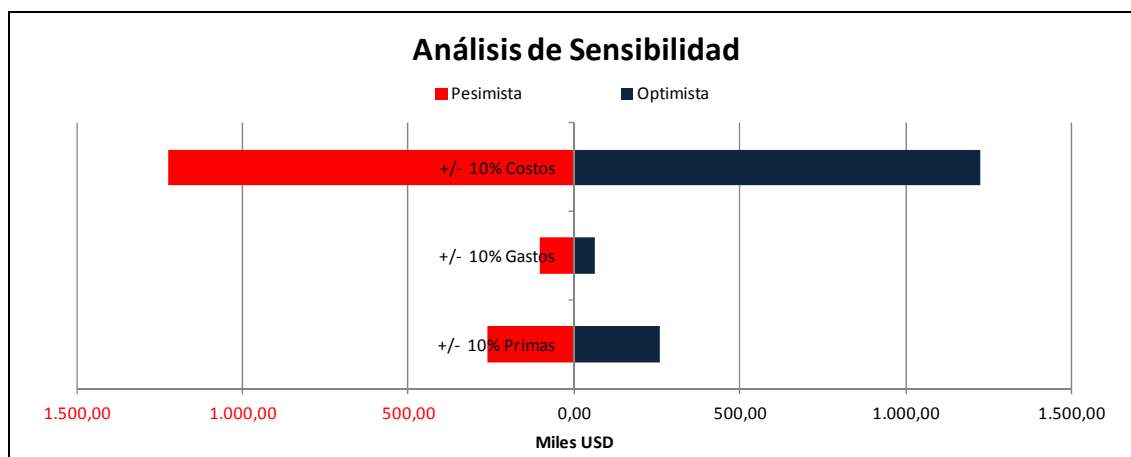
## 9.8 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

### 9.8.1 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad que se aplicó al presente modelo financiero están relacionados a tres variables: Cantidad de primas emitidas, costos y gastos del plan de negocios. Los escenarios analizados fueron: Pesimista, el cual consistía en la reducción de las primas emitidas en un 10%, el aumento de los costos y gastos en un 10%, el escenario normal, el cual maneja variables de mercado; y, el escenario optimista, que aumenta en un 10% la emisión de primas, reduce el costo y el gasto en un 10%.

El análisis de las variables por separado, permite notar que los costos por siniestralidad son estratégicamente críticos para el éxito del negocio. La emisión de primas y los gastos, son variables medianamente manejables.

Gráfico 9.2 Análisis de Sensibilidad



Elaborado por: El Autor

### 9.8.2 Índices Financieros

Los índices financieros de la firma se presentan a continuación:

**Cuadro 9.8 Índices financieros escenario normal apalancado****BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.**

| <b>OPERATIVOS</b>                           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Días de Caja                                | 383      | 380      | 380      | 379      | 380      |
| Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)   | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       |
| Días de proveedores (Prov./Compras diarias) | 45       | 47       | 47       | 48       | 48       |

**LIQUIDEZ**

|                  |      |      |      |      |      |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Liquidez (AC/PC) | 1,33 | 1,98 | 2,45 | 2,46 | 2,95 |
|------------------|------|------|------|------|------|

**DESEMPEÑO**

|                 |       |       |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rotación de CxC | 27,58 | 37,34 | 38,46 | 39,61 | 40,80 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|

**RENTABILIDAD**

|     |        |        |        |        |        |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROI | 118,1% | 144,7% | 146,3% | 149,6% | 158,4% |
| ROA | 60,3%  | 39,5%  | 32,4%  | 27,6%  | 25,0%  |
| ROE | 122,4% | 50,0%  | 34,7%  | 26,9%  | 22,7%  |

Elaborado por: El Autor

**Cuadro 9.9 Índices financieros escenario normal desapalancado****BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.**

| <b>OPERATIVOS</b>                           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Días de Caja                                | 382      | 380      | 379      | 379      | 380      |
| Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)   | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       |
| Días de proveedores (Prov./Compras diarias) | 45       | 47       | 47       | 48       | 48       |

**LIQUIDEZ**

|                  |      |      |      |      |      |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Liquidez (AC/PC) | 1,16 | 1,89 | 2,41 | 2,45 | 2,97 |
|------------------|------|------|------|------|------|

**DESEMPEÑO**

|                 |       |       |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rotación de CxC | 27,58 | 37,34 | 38,46 | 39,61 | 40,80 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|

**RENTABILIDAD**

|     |        |        |        |        |        |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROI | 120,6% | 146,7% | 147,8% | 150,6% | 159,0% |
| ROA | 67,1%  | 41,0%  | 33,0%  | 27,7%  | 24,8%  |
| ROE | 122,6% | 50,1%  | 34,7%  | 26,8%  | 22,6%  |

Elaborado por: El Autor

## 9.9 VALUACIÓN

Los resultados se presentan a continuación:

**Cuadro 9.10 Valoración escenario apalancado**

| <b>Valoración Apalancado</b>   |                    |               |                  |
|--------------------------------|--------------------|---------------|------------------|
|                                | <b>Pesimista</b>   | <b>Normal</b> | <b>Optimista</b> |
|                                | <b>VAN @ 9,49%</b> |               |                  |
| <b>TIR</b>                     | 122,92%            | 126,51%       | 130,03%          |
| <b>VAN</b>                     | 1.174.760          | 1.268.444     | 1.365.746        |
| <b>Máxima Exposición</b>       | (266.424)          | (266.424)     | (266.424)        |
| <b>período de Recuperación</b> | 1,79               | 1,79          | 1,79             |

Elaborado por: El Autor

**Cuadro 9.11 Valoración escenario desapalancado**

| <b>Valoración Desapalancado</b> |                    |               |                  |
|---------------------------------|--------------------|---------------|------------------|
|                                 | <b>Pesimista</b>   | <b>Normal</b> | <b>Optimista</b> |
|                                 | <b>VAN @ 9,38%</b> |               |                  |
| <b>TIR</b>                      | 126,29%            | 129,82%       | 133,27%          |
| <b>VAN</b>                      | 1.133.593          | 1.222.069     | 1.313.935        |
| <b>Máxima Exposición</b>        | (266.424)          | (266.424)     | (266.424)        |
| <b>período de Recuperación</b>  | 1,77               | 1,77          | 1,77             |

Elaborado por: El Autor

Tanto para el escenario apalancado como desapalancado en términos normales, el negocio es rentable, ya que la Tasa Interna de Retorno es positiva y Valor Actual Neto es mayor que cero. Cabe mencionar que en los seis escenarios tanto la TIR como el VAN son positivos.

## CAPÍTULO X

### 10 PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Los montos necesarios para la ejecución del presente plan de negocios se muestran en el detalle de inversión inicial literal 9.1 del presente documento. La estructura y funcionamiento del negocio permiten generar liquidez a partir de los proveedores de servicios, ya que los días de proveedores son mayores a los días de clientes, permitiendo tener recursos sin costo de manera recurrente.

#### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital y deuda para el plan de negocios (estructura anual proyectada) se detalla a continuación:

**Cuadro 10.1 Razón deuda patrimonio y patrimonio deuda**

|                               |     |     |     |     |     |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Razón Deuda Patrimonio</b> | 66% | 45% | 36% | 31% | 27% |
| <b>Razón Patrimonio Deuda</b> | 34% | 55% | 64% | 69% | 73% |

Elaborado por: El Autor

Posteriormente y dados los rendimientos generados por la operación del negocio, la operación se financiará con los recursos de los accionistas.

#### 10.3 CAPITALIZACIÓN

El capital accionario de la firma se encuentra dividido en acciones con valor nominal de un dólar de Norteamérica cada una. En total se suscribirá un capital de \$215.000 USD, repartidos de la siguiente manera:

- Martín Chiriboga S. 30% del paquete accionario.
- Francisco Chiriboga A. 30% del paquete accionario.
- Aseguradora del Sur C.A. 25% del paquete accionario.
- Accionistas minoritarios. 15% del paquete accionario.

El 15% de las acciones emitidas serán vendidas a terceros, los cuales serán denominados accionistas minoritarios. La estrategia de ventas de este porcentaje estará enfocada a doctores y especialistas médicos.

#### 10.4 USO DE FONDOS

La utilización de los montos será para cubrir los valores necesarios de la inversión inicial de activo fijo, intangible y capital de trabajo (véase capítulo 9). El siguiente cuadro detalla de manera anual los recursos que serán usados, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**Cuadro 10.2 Activos Fijos**

| <b>PERIODO</b> | <b>Edificios</b>  | <b>Vehículos</b> | <b>Muebles<br/>y Enseres</b> | <b>Equipos<br/>de<br/>Computo</b> | <b>Equipos<br/>de<br/>Oficina</b> | <b>TOTAL<br/>INVERSIONES</b> |
|----------------|-------------------|------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| <b>0</b>       |                   | 28.735,00        | 28.109,71                    | 10.858,40                         | 568,67                            | <b>\$ 68.272,00</b>          |
| <b>1</b>       |                   |                  |                              |                                   |                                   | <b>\$ -</b>                  |
| <b>2</b>       | 250.000,00        | 50.000,00        |                              |                                   |                                   | <b>\$ 300.000,00</b>         |
| <b>3</b>       |                   |                  |                              |                                   |                                   | <b>\$ -</b>                  |
| <b>4</b>       |                   |                  |                              |                                   |                                   | <b>\$ -</b>                  |
| <b>5</b>       |                   |                  |                              |                                   |                                   | <b>\$ -</b>                  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>250.000,00</b> | <b>78.735,00</b> | <b>28.109,71</b>             | <b>10.858,40</b>                  | <b>568,67</b>                     | <b>\$ 368.272,00</b>         |

Elaborado por: El Autor



Cuadro 10.3 Activos Intangibles

| PERIODO      | ERP Y Web | Software  | Constitución | TOTAL<br>INVERSIÓN |
|--------------|-----------|-----------|--------------|--------------------|
| 0            | 54.632.00 | 89.600.00 | 5.000.00     | 149.232.00         |
| 1            |           |           |              |                    |
| 2            |           |           |              |                    |
| 3            |           |           |              |                    |
| 4            |           |           |              |                    |
| 5            |           |           |              |                    |
| <b>TOTAL</b> | 54.632.00 | 89.600.00 | 5.000.00     | 149.232.00         |

Elaborado por: El Autor

## 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Cuadro 10.4 Valoración Desapalancada

| Valoración Desapalancado |           |           |           |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                          | Pesimista | Normal    | Optimista |
| TIR                      | 100,88%   | 104,39%   | 107,82%   |
| VAN                      | 939.007   | 1.017.589 | 1.099.223 |
| Máxima Exposición        | (266.424) | (266.424) | (266.424) |
| Período de Recuperación  | 1,77      | 1,98      | 1,98      |
| Ke                       | 11.10%    | 11.10%    | 11.10%    |

Elaborado por: El Autor

Cuadro 10.5 Valoración Apalancada

| Valoración Apalancado   |           |           |           |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                         | Pesimista | Normal    | Optimista |
| TIR                     | 148,02%   | 152,31%   | 156,49%   |
| VAN                     | 908.952   | 985.706   | 1.065.431 |
| Máxima Exposición       | (159.855) | (159.855) | (159.855) |
| Período de Recuperación | 1,68      | 1,68      | 1,68      |
| Ke                      | 11.10%    | 11.10%    | 11.10%    |

Elaborado por: El Autor

## **CAPÍTULO XI**

### **11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **11.1 CONCLUSIONES**

El capítulo de investigación de mercados demuestra la existencia de una intención de compra del servicio de medicina pre-pagada por parte de los encuestados, pues el 84% del 34% del total de los encuestados que respondieron que no tenían cobertura de salud, manifiesta su deseo de adquirir un plan de medicina pre-pagada.

Se debe realizar un convenio especial con el Hospital Metropolitano de la ciudad de Quito, porque es el de mayor preferencia tanto para los encuestados como para los asistentes al grupo de enfoque.

Las empresas de medicina pre-pagada requieren de un alto presupuesto para promoción y publicidad para posicionar la marca.

El flujo operativo de estas empresas es bastante complejo debido a que dependen del trabajo y funcionamiento de otras empresas de salud con las que se ha convenido el servicio, lo que hace indispensable que las cláusulas de los contratos de convenios estén claramente definidas en lo que se refiere a la calidad del servicio que proporcionarán como a las sanciones que se establecerán en caso de incumplimiento.

La manera más adecuada para ingresar al mercado es a través de planes corporativos que no requieran de una fuerza laboral muy grande.

El trabajo con intermediarios es necesario pues es la manera más efectiva para captar cuentas importantes.

Se debe seleccionar un equipo de trabajo con experiencia y que se adapte adecuadamente a sus funciones para brindar un servicio óptimo y eficiente. El número de empleados debe cumplir con el que se plantea en el capítulo de equipo gerencial pues cada uno tiene un importante rol en su área.

Se debe contratar un gerente de operaciones adecuado, ya que el mismo debe tener la experiencia suficiente para poder llevar esta área de la mejor manera para que el servicio sea eficiente.

Se debe poner énfasis en la obtención de permisos y constitución legal de la compañía, pues hay que tomar en cuenta el tiempo que toma a la Superintendencia de Compañía y Ministerio de Salud Pública realizar este trámite.

Esta empresa es rentable. La inversión es sustancialmente baja frente a las utilidades obtenidas. No se puede dejar de tomar en cuenta la ventaja que se presenta al tener un período de cuarenta y cinco días para el pago de proveedores.

El negocio tiene una TIR positiva y un VAN mayor a cero en todos los escenarios lo que muestra que el negocio es rentable.

La TIR de los accionistas es mayor que la tasa de descuento lo que demuestra que también es rentable para los accionistas.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

Poner en marcha el negocio siguiendo todos los lineamientos establecidos en este plan de negocios.

Ampliar los convenios con otras aseguradoras de Quito.

Hacer un seguimiento a la investigación de mercados realizada.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- ALLES, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos (9na. Edición). Buenos Aires: Granica.
- BOYD, H., LARRÉCHÉ, J., MULLINS, J., WALKER, O. (2007). Marketing Estratégico: Un enfoque de toma de decisiones (4ta. Edición). México: Mc Graw Hill.
- GUTIÉRREZ, H., DE LA VARA, R. (2009). Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma (2da. Edición). México: McGraw Hill.
- HEIZER, J., RENDER B. (2005). Principio de Administración de Operaciones (5ta. Edición). México: Pearson Educación.
- KOTLER, P., KENIN Lane, K. (2006). Dirección de Marketing (12ma. Edición). México: Pearson Educación.
- MARKOP. (2010), Índice Estadístico.
- NARESH, M. (2008). Investigación de Mercados. (5ta. Edición). México: Pearson Educación.
- ROVAYO, G. (2011). Finanzas para Directivos. (2da Edición). Ecuador: IDE Business School - Roadmak Solutions.
- SANDHUSEN, R. (2002). Mercadotecnia. (1era. Edición). México: Compañía Editorial Continental.
- SAPAG, N. (2009) Preparación y Evaluación de Proyectos, (3era. Edición). México: McGraw Hill.
- STANTON, W., ETZEL, M., WALKER, B. (2004). Fundamentos de Marketing. (13era. Edición). México: McGraw Hill.

### Revistas y boletines:

- Boletín Estadístico Mensual del Banco Central (Diciembre 2010). Número 1906, tomado de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

- Indicadores básicos de salud Ecuador 2010 (2010). Ministerio de Salud Pública.
- Ranking Empresarial 2011 (2011). Revista Ekos, 82.

**Documentos de Internet:**

- Conclusiones del III encuentro “Las tecnologías de la información y la comunicación aplicada al sector de la salud” Colombia, 2007 (2007). Recuperado el 01 de Agosto de 2011 de <http://www.revistaesalud.com/index.php/revistaesalud/article/view/269/585>
- Viteri Díaz, G. (2007) Situación de la salud en el Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 77, 24. Recuperado el 04 de Junio de 2011 de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm>

# ANEXOS

**PROPUESTA DE NEGOCIOS**  
**GRUPO AMERICAN ASSIST INTERNATIONAL**  
**2011**

*Creemos en el cambio, creemos en la evolución... Porque creamos el futuro.*



**BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.**

ATENCION SR. MARTIN CHIRIBOGA

| APOYO MÉDICO                       | MAXIMO POR EVENTO | MÁXIMO DE EVENTOS | PRECIO |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------|
| Enfermera por incapacidad 7 días   | Sin Costo         | 1 evento por año  | 0,30   |
| Orientación médica telefónica      | Sin Costo         | Sin limite        | 0,30   |
| Orientación psicológica telefónica | Sin Costo         | Sin limite        | 0,30   |

**PRECIO TOTAL DEL PRODUCTO**  
**USD \$ 0,90**



## CONVENIO

El Grupo Jardines del Valle realizo una alianza estratégica con la empresa Bienestar Medicina Pre-pagada S.A.

En esta Alianza Estratégica Jardines del Valle se compromete entregar la base de datos de sus clientes individuales para iniciar con un mínimo de por lo menos 10.000 clientes.

Los costos que se manejaran serán los siguientes:

EL costo será de acuerdo a las coberturas que elija el cliente:

### Titular

Plan: \$ 5.000 costo \$ 0.80

Plan: \$ 7.000 costo \$ 0.90

Plan: \$ 10.000 costo \$ 1.00

Este costo será por cada afiliado al plan de titular, al plan titular + uno o al plan titular mas familia.

Jardines del Valle cubrirá por un monto de hasta \$ 500, \$ 650 y \$ 800 para los planes de \$5.000, \$ 7.000 Y \$ 10.000 respectivamente

Este convenio entre las dos empresas se lo firmo conforme a la legislación ecuatoriana.

Para firmar este convenio firma la Gerente Comercial y así mismo el representante legal de Bienestar Medicina Pre- Pagada S.A., el 13 de octubre del 2011

MARIA FERNANDA CHAVEZ

JARDINES DEL VALLE

MARTIN CHIRIBOGA

BIENESTAR MEDICINA





Siempre contigo

La empresa Angel Guard Assist realizó un convenio comercial con Bienestar Medicina Prepagada SA. a la misma que se le está vendiendo el producto de seguro viajero de 500 días al año por un valor de 1040 usd, el producto tiene las siguientes coberturas:

| Beneficios                                | Cobertura   |
|---|---|
| Medicamentos por hospitalización          | Incluido en el límite de gastos médicos.                          |
| Adelanto de fianzas                       | USD10.000   |
| Repatriación de heridos o enfermos        | Incluido en el límite de gastos médicos.                          |
| Asistencia mundial las 24 hs.             | IncluÃdo  |
| Transporte medico de emergencia           | Incluido en limite asistencia Medica por enfermedad y/o accidente |
| Gastos medicos por accidente o enfermedad | EUR 35.000 paises Schengen. USD 50.000 resto del mundo            |
| Muerte accidental 24 horas                | USD50.000   |
| Compensacion por demora de equipaje       | USD600 (200 a partir de 36hs y 400 por mas 10 d?as)               |
| Traslado de restos mortales               | EUR 35.000 paises Schengen. USD 50.000 resto del mundo            |
| Compensación pérdida equipaje             | USD 1.400 (USD 40 x kg perdido)                                   |
| Condiciones Medicas Pre-existentes        | USD1.500  |
| Garantía - Regreso en fecha diferente     | Diferencia en Tarifa  |
| Maximo dias por viaje                     | 120 DIAS POR VIAJE  |
| Gastos de desplazamiento acompañante      | Boleto aéreo ida/regreso  |
| ASISTENCIA MEDICA                         | LIMITES Y CONDICIONES   |

QUITO: AV LA SIENTA 214 Y MIGUEL ANGEL EDIF MATTER 3 PISO UR. PRIMAVERA – CUMBAYA

TELEFONOS: 02 400-9500

[www.angelguard.com.do](http://www.angelguard.com.do)





Siempre contigo

|  |  |
|--|--|
| Gastos por estancia acompañante        | USD500(USD 100 por día)                  |
| EQUIPAJE                               | LIMITES Y CONDICIONES                    |
| Gastos de hotel por convalecencia      | USD1.000 (USD 100 por día)               |
| OTRAS PRESTACIONES                     | LIMITES Y CONDICIONES                    |
| Gastos de Medicamentos Amb             | Incluido en el límite de gastos médicos. |
| Días Complementarios Hospitalización   | 15 Días                                  |
| Gastos odontológicos                   | USD800                                   |
| Cancelación ticket aéreo y Terrestre   | USD500                                   |
| Gastos por honorarios legales Tránsito | USD10.000                                |
| Gastos por vuelo cancelado o demorado  | USD250                                   |
| Límite de edad                         | 75 años                                  |
| Localización de equipaje               | Incluído                                 |

Cabe mencionar que el producto puede ser transferible a varias personas durante el año distribuyendo los días como sea conveniente para el cliente. Este acuerdo se lo firmó el 12 de octubre del 2011.

María José Bonilla  
Representante de la Marca

Martín Chiriboga S.  
Bienestar Medicina Prepagada.

QUITO: AV LA SIENTA 214 Y MIGUEL ANGEL EDIF MATTER 3 PISO UR. PRIMAVERA – CUMBAYA

TELEFONOS: 02 400-9500

[www.angelguard.com.do](http://www.angelguard.com.do)



**Cuestionarios para entrevistas con expertos.**

**Juan Martín Puerta Garcés:**

1. ¿Cuál es su experiencia en esta área?
2. ¿Bajo qué figura legal crearía una empresa de medicina pre-pagada?
3. ¿Cómo fomentaría la creación de la parte comercial?
4. ¿De acuerdo a su experiencia como es el mundo de la medicina pre-pagada?
5. ¿Cómo se crean los distintos centros de salud de nivel 1 y 2?
6. ¿Cómo se hacen los convenios con los centros de salud adscritos?
7. ¿Al ser un negocio que depende del porcentaje de siniestralidad, como se maneja dicho porcentaje?
8. ¿Cómo se maneja la tabla etárea?
9. ¿Con cuántos comerciales empezaría a funcionar?

**María Esperanza Arias:**

1. ¿Cuál es su experiencia en esta área?

2. ¿Al ser un negocio de volumen, que porcentaje del mismo es realizado mediante Broker y que comisión se les da?
3. ¿Qué diferencia hay entre seguro medico y plan de medicina pre-pre-pagada?
4. ¿A cuántos clientes promedio les puede dar seguimiento un ejecutivo comercial?
5. ¿De acuerdo a su experiencia con cuantos comerciales puede comenzar una empresa?
6. ¿De acuerdo a su experiencia cuantos planes se puede vender anualmente en una empresa de medicina pre-pagada?
7. ¿Cómo hace el área comercial para ponerse de acuerdo con el área financiera en caso de haber ofrecido algo más a algún cliente?

**Alfonso Jaramillo:**

1. ¿Que se necesita para crear una empresa de medicina pre-pagada?
2. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece su empresa?
3. ¿Qué trabas existen para firmar un convenio con un centro de salud?
4. ¿Cuál es el porcentaje de siniestralidad promedio de las empresas de medicina pre-pagada?
5. ¿Qué tan importante es trabajar con Broker y que porcentaje de sus cuentas son hechas por medio de estos?
6. ¿Qué tan importante es tener centros de salud propios?

7. ¿Qué tan recomendable es crear un plan con cobertura del 100%?
8. ¿Cuántos planes promedio se puede vender anualmente?
9. ¿Qué tan recomendable es ingresar al mercado bajando el precio de los planes y dando más comisiones a Brokers?
10. ¿Cómo debe ser la relación con los Brokers?

**Esteban Prexl:**

1. ¿Con cuántos ejecutivos comerciales empezaría si formaría una empresa de medicina pre-pagada?
2. ¿Cómo fideliza a da seguimiento a sus clientes?
3. ¿Su empresa tiene centros de salud de nivel uno y dos?
4. ¿Cómo se calcula una prima?
5. ¿Cómo se realiza en flujo en medicina pre-pagada?
6. ¿Cuántas veces promedio va un trabajador el médico al año?

**Asistentes y cuestionario grupo focal.**

Para realizar el grupo focal se convocó a diez personas las cuales fueron seleccionadas al azar para que el grupo sea heterogéneo, los mismos son: Gabriela Obando, Gabriela Falcón, José Salvador, Carolina Horra, María Belén Horra, Santiago Martínez, Gabriela Jaramillo, Pablo Martínez, Felipe Brito y Gustavo Zapata.

El cuestionario con el que se llevo a cabo el grupo focal es el siguiente:

- 1 ¿Tienen cobertura de salud?
- 2 ¿Con que empresa?
- 3 ¿Su cobertura es al 100% o inferior al 100%, sujeta a un periodo de carencia o no?
- 4 ¿Su plan es familiar, individual o corporativo?
- 5 ¿ha tenido problemas de siniestralidad, es decir al renovar han tratado de subirle el pago?
- 6 ¿Conoce todos los beneficios o ventajas de su cobertura, es decir con centros de salud, etc.?
- 7 ¿Contrató mediante Broker o de forma directa?
- 8 ¿En qué centro de salud prefiere ser atendido o tiene más confianza?
- 9 ¿Cuánta paga mensualmente y de qué forma lo hace?

10 ¿Si hubiese la opción de asegurar a personas mayores a 65 años, estaría de acuerdo con someterse a una evaluación médica para ver si procede su afiliación?

**Encuesta.**

Buenos días/tardes Sr(a). Soy Martín Chiriboga; estudiante de la Universidad de las Américas, por favor necesito que usted me ayude con una encuesta, la cual es para realizar mi Tesis. Para contestar por favor no tome en cuenta si es afiliado(a) al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ya que esta tesis es para personas que estén ó no estén con algún tipo de cobertura de salud privada, Los datos obtenidos tendrán uso únicamente académico.

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_ Sexo: 1. Femenino \_\_\_\_ 2. Masculino \_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

1 ¿Cuál es su ocupación?

Empleado Privado \_\_\_\_ Empleado Público \_\_\_\_ Desempleado \_\_\_\_  
Estudiante \_\_\_\_

2 ¿En qué sector de la ciudad de Quito vive?

Norte \_\_\_\_ Centro Norte \_\_\_\_ Centro \_\_\_\_ Sur \_\_\_\_ Valles \_\_\_\_

3 Seleccione el rango en el cual están sus ingresos mensuales en USD..

800\$ - 1350\$ \_\_\_\_ 1351\$ - 1999\$ \_\_\_\_ 2000\$ - 2999\$ \_\_\_\_ 3000\$ - En adelante \_\_\_\_



4 ¿Tiene en la actualidad algún plan de medicina pre-pagada o alguna otra cobertura de salud?

Si \_\_\_ No \_\_\_ (Si su respuesta fue negativa continúe a la pregunta # 11 por favor)

Si su respuesta fue Si ¿con que empresa tiene contratado el servicio?

Humana \_\_\_ Salud \_\_\_ Ecuasanitas \_\_\_ BMI \_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5 ¿Qué tipo de plan tiene?

Individual \_\_\_ Familiar \_\_\_ Corporativo \_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6 ¿Qué tipo de cobertura tiene su plan?

100% \_\_\_ Menor al 100% \_\_\_

7 Marque su nivel de satisfacción con el servicio de su empresa de medicina pre-pagada.

Muy Satisfecho \_\_\_ Satisfecho \_\_\_ Poco Satisfecho \_\_\_

Nada Satisfecho \_\_\_

8 ¿Cuántos miembros de su hogar tienen cobertura de salud?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ Otros ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

9 ¿Quién realiza el pago del plan?

Usted \_\_\_ Sus padres \_\_\_ Su trabajo \_\_\_ Otro ¿Quién? \_\_\_\_\_

10 ¿Cómo realiza su pago?

Efectivo \_\_\_ Debito Bancario \_\_\_ Tarjeta de crédito \_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11 ¿En qué Hospital o Clínica le gustaría recibir servicios de medicina general, especialidad, intervención quirúrgica y atención de emergencia?

Hospital Metropolitano \_\_\_ Hospital de los Valles \_\_\_ Clínica Pichincha \_\_\_  
Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12 Como le gustaría que lo atiendan:

Con médicos y en centros de salud propios de la empresa de medicina pre-pagada \_\_\_

Con médicos y en centros de salud externos a la empresa de medicina pre-pagada \_\_\_

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13 Si usted contesto No en la pregunta # 4 ¿Estaría dispuesto a contratar un plan de medicina pre-pagada?

Si \_\_\_ No \_\_\_ (Si su respuesta es No finalizo la encuesta muchas gracias)

14 ¿Qué tipo de plan contrataría?

Individual \_\_\_ Familiar \_\_\_ Corporativo \_\_\_

15 ¿Cuántas personas aparte de usted estaría dispuesto a afiliar?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ Otro, ¿Cuantas? \_\_\_

16 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el plan que seleccionó? Entre:

0 - 20\$ \_\_\_\_ 21\$ - 49\$ \_\_\_\_ 50\$ - 90\$ \_\_\_\_ 91\$ - 149\$ \_\_\_\_

150\$ - En adelante \_\_\_\_

Muchas gracias.

Quito, martes 23 de agosto de 2011

Señor  
**Martín Chiriboga**  
 Presente.-

Ref.: CERTIFICACIÓN

De mi consideración:

Por medio del presente me permito validar los precios promedio del mercado de los planes de Medicina Pre-pagada con las coberturas de US\$ 5.000, US\$ 7.000, US\$ 10.000, y demás coberturas similares a la presentada por su persona.

Los costos referidos son:

#### DESCRIPCION DEL PLAN DE ATENCION MÉDICA

| TOPE MAXIMO DE COBERTURA                           | 5000     | 7000     | 10.000    |
|--|----------|----------|-----------|
| Máximo por Incapacidad                             | \$ 5.000 | \$ 7.000 | \$ 10.000 |
| Deducible por Incapacidad                          | \$ 25    | \$ 30    | USD. 35   |
| Período de presentación de reclamos                | 90 días  | 90 días  | 90 días   |
| Período de Incapacidad                             | 365 días | 365 días | 365 días  |
| <b>COBERTURA</b>                                   |          |          |           |
| Atención Ambulatoria Autorizada en Cuadro Cerrado  | 90%      | 90%      | 90%       |
| Atención Ambulatoria Libre Elección                | 80%      | 80%      | 80%       |
| Farmacia Cuadro Cerrado                            | 90%      | 90%      | 90%       |
| Farmacia Libre Elección                            | 80%      | 80%      | 80%       |
| Atención Hospitalaria Autorizada en Cuadro Cerrado | 100%     | 100%     | 100%      |
| Atención Hospitalaria Libre Elección               | 80%      | 80%      | 80%       |
| Cuarto y Alimento Diario en Cuadro Cerrado         | 100%     | 100%     | 100%      |

QUITO: Isla Santa Fé N41-57 e Isla Floreana.  
 Telf. (593 2) 245 2756 / 292 1843 / 224 7065  
 E-mail: gerencia.aspros@andinanet.net

GUAYAQUIL: Luque #121 entre Pichincha y Pedro Carbo.Edif. ISSFA - PB.  
 Telf. (593 4) 253 2483 / 253 2486 / 253 2481  
 E-mail: esachs.aspros@cablemodem.com.ec

UNA EMPRESA DEL GRUPO



|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Cuarto y Alimento Diario Libre Elección         | 80%           | 80%           | 80%           |
| Terapia Intensiva en Cuadro Cerrado             | 100%          | 100%          | 100%          |
| Terapia Intensiva Libre Elección                | 80%           | 80%           | 80%           |
| Ambulancia cuadro cerrado hasta USD.100         | 100%          | 100%          | 100%          |
| Ambulancia Libre Elección                       | Hasta \$ 200  | Hasta \$ 200  | Hasta \$ 200  |
| Ambulancia Aérea                                | Hasta \$ 3250 | Hasta \$ 3250 | Hasta \$ 3250 |
| Valor tope de consulta                          | \$ 30         | \$ 40         | \$ 50         |
| Maternidad Parto Normal                         | \$ 1.200      | \$ 1.500      | \$ 1.800      |
| Maternidad por Cesárea                          | \$ 1.500      | \$ 1.700      | \$ 2.000      |
| Maternidad Aborto no Provocado                  | \$ 800        | \$ 1.000      | \$ 1.200      |
| <b>BENEFICIOS ADICIONALES</b>                   |               |               |               |
| Cristales Opticos (una vez al año por persona)  | Hasta \$ 40   | Hasta \$ 50   | Hasta \$ 70   |
| Audífonos (una vez al año por persona)          | Hasta \$ 100  | Hasta \$ 100  | Hasta \$ 100  |
| Sepelio de Dependientes                         | Hasta \$ 500  | Hasta \$ 650  | Hasta \$ 800  |
| Prótesis No Dental (una vez al año por persona) | Hasta \$ 250  | Hasta \$ 250  | Hasta \$ 250  |
| Emergencia por accidente                        | Hasta \$ 600  | Hasta \$ 600  | Hasta \$ 600  |
| Atención Médica a Domicilio                     | \$ 5          | \$ 5          | \$ 5          |
| <b>Límites</b>                                  | <b>5000</b>   | <b>7000</b>   | <b>10.000</b> |
| <b>TITULAR</b>                                  | <b>24.07</b>  | <b>30.07</b>  | <b>43.01</b>  |
| <b>TITULAR Y 1 DEPENDIENTE</b>                  | <b>41.52</b>  | <b>50.17</b>  | <b>57.34</b>  |
| <b>TITULAR Y FAMILIA</b>                        | <b>66.35</b>  | <b>82.45</b>  | <b>126.52</b> |

QUITO: Isla Santa Fé N41-57 e Isla Floreana.  
Telf. (593 2) 245 2756 / 292 1843 / 224 7065  
E-mail: gerencia.aspros@andinanet.net

GUAYAQUIL: Luque #121 entre Pichincha y Pedro Carbo.Edif. ISSFA - PB.  
Telf. (593 4) 253 2483 / 253 2486 / 253 2481  
E-mail: esachs.aspros@cablemodem.com.ec

UNA EMPRESA DEL GRUPO

Se debe aclarar que los costos citados corresponden únicamente al costo de atención médica y al impuesto al seguro campesino (0.5%).

A continuación se presentan algunos de los precios referenciales de mercado para llegar a dichos promedios:

| <b>HUMANA</b>           |             |             |               |
|-------------------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>PLANES</b>           | <b>5000</b> | <b>7000</b> | <b>10.000</b> |
| TITULAR                 | 30.65       | 33.10       | 35.76         |
| TITULAR Y 1 DEPENDIENTE | 61.31       | 66.21       | 71.51         |
| TITULAR Y FAMILIA       | 91.96       | 99.31       | 131.72        |

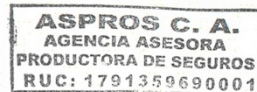
| <b>ECUASANITAS</b>      |             |             |               |
|-------------------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>PLANES</b>           | <b>5000</b> | <b>7000</b> | <b>10.000</b> |
| TITULAR                 | 26.39       | 29.56       | 37.45         |
| TITULAR Y 1 DEPENDIENTE | 52.78       | 59.12       | 74.90         |
| TITULAR Y FAMILIA       | 76.53       | 85.72       | 121.61        |

| <b>SALUD</b>            |             |             |               |
|-------------------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>PLANES</b>           | <b>5000</b> | <b>7000</b> | <b>10.000</b> |
| TITULAR                 | 23.57       | 27.44       | 36.50         |
| TITULAR Y 1 DEPENDIENTE | 41.14       | 54.88       | 73.00         |
| TITULAR Y FAMILIA       | 61.71       | 82.32       | 139.50        |

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,  
**ASPROS C.A.**

*Jorge Jácome*  
Jorge Jácome  
**ASESOR DE SEGUROS**



**QUITO:** Isla Santa Fe N41-57 e Isla Floreana.  
Telf. (593 2) 245 2756 / 292 1843 / 224 7065  
E-mail: gerencia.aspros@andinet.net

**GUAYAQUIL:** Luque #121 entre Pichincha y Pedro Carbo.Edif. ISSFA - PB.  
Telf. (593 4) 253 2483 / 253 2486 / 253 2481  
E-mail: esachs.aspros@cablemodem.com.ec

UNA EMPRESA DEL GRUPO





- **E-Commerce**

Chtt le abre las puertas al mundo del comercio electrónico mediante soluciones Chtt Premium o Keymaster por Chtt para que su negocio pueda introducirse al mercado de Internet. El módulo de E-Commerce administra el carrito de compras, métodos de pago online, repartidores, productos, órdenes, etc.

- **E-Catalogue (Catálogos electrónicos)**

Chtt le ofrece la herramienta más productiva de e-publishing (publicidad electrónica) para que sus clientes revisen su revista de ofertas mensual o quincenal, por Internet. El catálogo electrónico atraerá la atención de sus clientes y mejorará la experiencia del mismo debido a la combinación de la facilidad de ver una revista con la comodidad de poder navegar en Internet al mismo tiempo.

- **Asesoría tecnológica y Desarrollo de software a medida**

Ofrecemos consultoría y desarrollo de software a medida para complementar su negocio con cualquier solución tecnológica que su empresa requiera. Le asesoraremos para que tome la mejor decisión para su negocio.

- **Capacitaciones**

Ofrecemos capacitaciones y cursos en todo lo que se relaciona a herramientas multimedia (Dreamweaver, PhotoShop, Ilustrador, Flash) y cursos básicos e intermedios en la plataforma Linux, consúltenos y le asesoraremos.

- **Seguridad IT**

Chtt ofrece servicios de seguridad IT para salvaguardar el activo más importante de su empresa, la información. Realizamos hardening de sus servidores, pruebas de penetración y diseñamos esquemas de seguridad perimetral para evitar infiltraciones en su red corporativa.

- **Venta de equipos**

Ofrecemos todo tipo de hardware como laptops, desktop, impresoras, scanners, flash memory, etc. a precios increíbles! consúltenos y se sorprenderá!

- **CD's interactivos**

Creamos CD's interactivos multimedia para promocionar su empresa de una manera impactante.



#### PORTAFOLIO DE CLIENTES

Nombraremos algunos de nuestros clientes:

- Bebemundo (Portal Web, aplicaciones Web y desarrollo de software a medida)
  - Concurso Online Calendario Bebemundo 2010
  - Concurso Online Tu bebe famoso de Avent 2010
  - Concurso Online Calendario Bebemundo 2011
- UNIFEM (Portal Web para la zona andina + CMS – editor de textos e imágenes)
- TVentas (Portal Web con comercio electrónico)
- Hospital Metropolitano:
  - Esclerosis Múltiple (Campus Virtual)
  - Epilepsia Ecuador (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes y Campus Virtual)
  - Unidad Urológica Meditrópoli (Portal Web)
- SEMES – Clínica del sueño (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- La Selva Jungle Lodge (Portal Web + Posicionamiento en el Internet SEO)
- Universidad SEK Ecuador (Portal Web)
- Federación Ecuestre del Ecuador – FEDE (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- Impuestos Ecuador (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- CODAE - Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)

## 1. DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE ERP

### Antecedentes

El Cliente tiene la necesidad de implementar un ERP en su empresa

Para llevar a cabo el desarrollo del sistema se propone las siguientes etapas en el proyecto:

1. Definición de la plataforma a ser utilizada para el desarrollo.
2. Ejecución de un cronograma de desarrollo
3. Desarrollo del portal web por parte de Chtt tecnología 2.0

### Propuesta Técnica

Luego del análisis de los requerimientos generales recogidos por parte del equipo de CHTT, se propondrá al cliente las siguientes características técnicas

El ERP, utilizará la metodología Sure Step de Microsoft, con las siguientes unidades de negocio:

- **ERM:** *Enterprise Resources Management.*
- **SCM:** *Supply Chain Managment.*
- **QPM:** *Quality Process Management.*
- **CRM:** *Customer Relationship Management*
- **CPM:** *Corporative Performance Management.*

Los Módulos son los siguientes:

1. Gestión de Recursos Humanos. .
  - a. Gestión de cadena de suministros.
2. Gestión financiera.
3. Enterprise portal.
4. Gestión de relaciones con clientes.
5. Gestión de proyectos.

### **Materiales y recursos**

Todos los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto, serán proporcionados por el Cliente.

Esto incluirá:

- Fotografías de campañas publicitarias o cualquier material gráfico que se desee incluir dentro del Portal Web. \*\*
- Información de servicios. \*\*
- Fotografías institucionales. \*\*
- Textos a incluirse. \*\*
- Un coordinador del Cliente para proyecto, el cual estará encargado de la entrega del material y coordinación del proyecto.
- CHTT tendrá a su vez un coordinador que trabajará directamente con el Cliente y su coordinador para la entrega del material y la organización del proyecto del Portal Web.

\*\* Según Estándares de Documentación provisto por CHTT.

**Oferta Económica.**

| Servicios                              | Precio     |
|--|------------|
| ERP                                    | \$ 53400 * |
| Mantenimiento Anual (Desde el 2do año) | \$ 10000 * |

Tiempo de desarrollo para el portal: 1 mes

Valor total: 53.400 USD. (CINCUENTA Y TRES MIL CUATROCIENTOS DÓLARES)\*

\* Precios ya incluye IVA.



**Forma de Pago.**

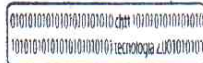
El pago será cancelado en 2 partes: un pago inicial del 50%, el 50% restante una vez entregado el proyecto.

**Tiempo de desarrollo.**

Según los requerimientos del cliente 6 meses. Para cumplir con este plazo, CHTT debe contar con toda la información a ser incluida y haberse aprobado el diseño gráfico que Chtt haya propuesto.

Estaremos muy atentos de contestar cualquier duda que usted necesite.

Atentamente,



Alberto Chiriboga B.  
Chtt. Tecnología 2.0  
[alberto.chiriboga@chtt.com.ec](mailto:alberto.chiriboga@chtt.com.ec)  
09 8303 520  
[www.chtt.com.ec](http://www.chtt.com.ec)



## ANEXO 5.3

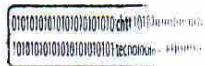


Quito, 20 de Octubre de 2011

Señores  
Bienestar Medicina Prepagada S.A  
Presente.-

Para Chtt Tecnología 2.0, es un gusto poder ofrecerle nuestros servicios y esperamos poder servirle en un futuro cercano. En respuesta a su amable solicitud, a continuación detallamos nuestra propuesta.

Atentamente,



Alberto Chiriboga B.  
Chtt. Tecnología 2.0  
[alberto.chiriboga@chtt.com.ec](mailto:alberto.chiriboga@chtt.com.ec)  
09 8303 520  
[www.chtt.com.ec](http://www.chtt.com.ec)





## QUIENES SOMOS

Chtt Tecnología 2.0 es una empresa de asesoría Web que brinda servicios en el área de tecnología y diseño de marca. Nuestro principal enfoque es promover el desarrollo de cualquier negocio usando nuestras soluciones tecnológicas y estrategias de marketing electrónico.

Somos una empresa ecuatoriana comprometida a desarrollar soluciones de calidad para el cliente y su negocio, sin dejar de lado la importancia de la mejora continua de nuestros productos a través de todos nuestros clientes.

Mediante las nuevas tecnologías como el web 2.0, las herramientas CMS, etc. se puede incrementar el desarrollo de cualquier negocio y el número de visitas gracias al creciente impacto que el Internet y el e-commerce están teniendo en el ámbito empresarial.

La tecnología ha adquirido un giro diferente a lo que era 10 años atrás, ahora es usada como una estrategia de negocio.

Chtt ofrece cualquier solución WEB 2.0 que necesites. Solamente consúltanos.

## PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Dentro de los servicios que CHTT ofrece al mercado, las soluciones en Internet son nuestra muestra de calidad. Entre las más importantes encontramos:

- **Desarrollo de Portales Web Estáticos**

Chtt ofrece este tipo de Portales ya que son excelentes si lo que busca es dar a conocer su producto y/o negocio a través de Internet, el tener una presencia de impacto en donde generalmente se muestra su proyecto de empresa, su ubicación y directorio de su personal.

- **Desarrollo de Portales Web Dinámicos**

Chtt en un Portal Web Dinámico emplea tecnología como Bases de Datos y Lenguajes de Programación. En este caso las páginas elaboradas son el resultado de la tecnología mencionada y al vuelo, en tiempo real, la página es generada.

- **Imagen empresarial**

Creamos logotipos para su empresa, slogans y además creamos campañas de marketing tradicional o viral en Internet en conjunto con otros de nuestros productos, como todo un proceso para incrementar las ventas de sus productos.



- **E-Commerce**

Chtt le abre las puertas al mundo del comercio electrónico mediante soluciones Chtt Premium o Keymaster por Chtt para que su negocio pueda introducirse al mercado de Internet. El módulo de E-Commerce administra el carrito de compras, métodos de pago online, repartidores, productos, órdenes, etc.

- **E-Catalogue (Catálogos electrónicos)**

Chtt le ofrece la herramienta más productiva de e-publishing (publicidad electrónica) para que sus clientes revisen su revista de ofertas mensual o quincenal, por Internet. El catálogo electrónico atraerá la atención de sus clientes y mejorará la experiencia del mismo debido a la combinación de la facilidad de ver una revista con la comodidad de poder navegar en Internet al mismo tiempo.

- **Asesoría tecnológica y Desarrollo de software a medida**

Ofrecemos consultoría y desarrollo de software a medida para complementar su negocio con cualquier solución tecnológica que su empresa requiera. Le asesoraremos para que tome la mejor decisión para su negocio.

- **Capacitaciones**

Ofrecemos capacitaciones y cursos en todo lo que se relaciona a herramientas multimedia (Dreamweaver, PhotoShop, Ilustrador, Flash) y cursos básicos e intermedios en la plataforma Linux, consúltenos y le asesoraremos.

- **Seguridad IT**

Chtt ofrece servicios de seguridad IT para salvaguardar el activo más importante de su empresa, la información. Realizamos hardening de sus servidores, pruebas de penetración y diseñamos esquemas de seguridad perimetral para evitar infiltraciones en su red corporativa.

- **Venta de equipos**

Ofrecemos todo tipo de hardware como laptops, desktop, impresoras, scanners, flash memory, etc. a precios increíbles! consúltenos y se sorprenderá!

- **CD's interactivos**

Creamos CD's interactivos multimedia para promocionar su empresa de una manera impactante.



## PORTAFOLIO DE CLIENTES

Nombraremos algunos de nuestros clientes:

- Bebemundo (Portal Web, aplicaciones Web y desarrollo de software a medida)
  - Concurso Online Calendario Bebemundo 2010
  - Concurso Online Tu bebe famoso de Avent 2010
  - Concurso Online Calendario Bebemundo 2011
- UNIFEM (Portal Web para la zona andina + CMS – editor de textos e imágenes)
- TVentas (Portal Web con comercio electrónico)
- Hospital Metropolitano:
  - Esclerosis Múltiple (Campus Virtual)
  - Epilepsia Ecuador (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes y Campus Virtual)
  - Unidad Urológica Meditrópoli (Portal Web)
- SEMES – Clínica del sueño (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- La Selva Jungle Lodge (Portal Web + Posicionamiento en el Internet SEO)
- Universidad SEK Ecuador (Portal Web)
- Federación Ecuestre del Ecuador – FEDE (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- Impuestos Ecuador (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- CODAE - Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)

## 1. DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOFTWARE ESTADÍSTICO

### Antecedentes

El Cliente tiene la necesidad de realizar un software que integre los datos de todos los departamentos de la organización, teniendo énfasis el CRM que maneja.

Para llevar a cabo el desarrollo del sistema se propone las siguientes etapas en el proyecto:

1. Definición de la plataforma a ser utilizada para el desarrollo.
2. Ejecución de un cronograma de desarrollo
3. Desarrollo del portal web por parte de Chtt tecnología 2.0

### Objetivos del Software

Los objetivos del Portal Web para El Cliente son:

- Mejorar el servicio y manejo de la organización
- Eliminar los trámites con los intermediarios.
- Mejorar los tiempos de espera.
- Emitir de forma efectiva los procesos de emisión, cobro y reclamos.

### Propuesta Técnica

Luego del análisis de los requerimientos generales recogidos por parte del equipo de CHTT, se propondrá al cliente las siguientes características técnicas para el desarrollo del Portal, para esto contamos con:

#### Joomla (Plataforma PHP)

Joomla se adapta muy bien a las necesidades del Cliente. El mismo trabaja con:

- Plataforma de desarrollo: PHP (Software Libre)
- Base de datos: MySQL

Joomla es un sistema manejador de contenidos que te permite crear y diseñar un sitio Web. Chtt ha desarrollado diferentes componentes auxiliares y ha mejorado componentes existentes los cuales permiten realizar las actualizaciones, hacer una tienda en línea, directorios, foros, en fin un sitio dinámico y no únicamente un sitio informativo. Joomla está creado y desarrollado para tomar participación en el comercio electrónico y sacar la máxima ventaja en función a las necesidades de la empresa y de los clientes.

#### ¿Por qué escoger Joomla?

- Joomla es una herramienta modular.
- Permite crear el mapa de sitio con las secciones necesarias.
- Es multi-idioma, muy necesario en el mercado virtual.
- Tiene un editor de texto para ingresar, editar y publicar la información.
- Permite publicar archivos, imágenes, animaciones flash.
- Maneja accesos y roles, permitiendo o restringiendo a los usuarios a ciertas secciones.
- Tiene herramientas de optimización para los buscadores en Internet.

Chtt desarrolla plantillas (templates) de acuerdo al diseño presentado y aceptado por el cliente, que se ajustan a las secciones de:

- Home
- Secciones Simples
- Secciones de Artículos, Tutoriales, Descargas, etc.
- Sección de Foros
- Tienda en línea
- Carrito de compras
- Menús estáticos y dinámicos para cada sección

Además, tiene los módulos de:

- Administración de Usuarios:

Para manejar y conocer la información de los visitantes registrados del sitio, presentamos el Módulo de Usuarios. Para el personal de la empresa que tiene acceso al sitio, el Módulo de Administradores permite dar permisos de acceso.

- Administración de Banners:

Este módulo permite cargar imágenes o animaciones a la base de datos para después asignar a las diferentes secciones del sitio, se crea una vez y se asigna las veces necesarias, de esta manera se ahorra tiempo y optimiza el espacio de almacenamiento del servicio de hosting. Es muy útil para patrocinadores o sponsors.

- Administración de Foros:

En este módulo se puede administrar los foros dentro de la sección asignada en el CMS (template foros), puede: iniciar o terminar un foro, conocer que usuarios participaron y restringir la participación de ciertos usuarios si es necesario.

- Administración de Archivos Multimedia:

En este módulo se puede administrar todos los archivos multimedia que uno desee subir y presentar en el portal. Los archivos pueden ser videos, audio, fotos... etc. Además se puede mostrar un archivo Google Maps para la ubicación de cualquier sitio.

- Administración de Productos y Órdenes:

Con la garantía de Paypal el módulo de productos maneja toda la lista de productos y sus precios, en donde se le asignará la sección a la que pertenecen. La forma en que se realizan los pagos a la cuenta está a cargo de Paypal, conocida mundialmente por los servicios de comercio electrónico que brindan, es por eso que tus pagos serán 100% seguros. También es posible diseñar otro tipo de formas de pago, según las necesidades a futuro del Cliente.

Una vez realizado el análisis de requerimientos se procede a crear una estructura conceptual del Portal Web. Realizado este trabajo, se elabora una propuesta gráfica de look & feel que concuerde con la imagen de la institución y análisis propuesto. En base a esta propuesta se harán los cambios necesarios y se desarrollará la propuesta gráfica a usarse en el portal.



### **Materiales y recursos**

Todos los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto, serán proporcionados por el Cliente.

Esto incluirá:

- Fotografías de campañas publicitarias o cualquier material gráfico que se desee incluir dentro del Portal Web. \*\*
- Información de servicios. \*\*
- Fotografías institucionales. \*\*
- Textos a incluirse. \*\*
- Un coordinador del Cliente para proyecto, el cual estará encargado de la entrega del material y coordinación del proyecto.
- CHTT tendrá a su vez un coordinador que trabajará directamente con el Cliente y su coordinador para la entrega del material y la organización del proyecto del Portal Web.

\*\* Según Estándares de Documentación provisto por CHTT.





**Oferta Económica.**

| Servicios                        | Precio   |
|----------------------------------|----------|
| SOFTWARE PARA MEDICINA PREPAGADA | \$80000* |

Tiempo de desarrollo para el portal: 1 mes

Valor total: 80.000 USD. (OCHENTA MIL DÓLARES)\*

\* Precios no incluye IVA, Hosting y Dominio.





**Forma de Pago.**

El pago será cancelado en 2 partes: un pago inicial del 50%, el 50% restante una vez entregado el proyecto.

**Tiempo de desarrollo.**

Según los requerimientos del cliente 1 mes. Para cumplir con este plazo, CHTT debe contar con toda la información a ser incluida y haberse aprobado el diseño gráfico que Chtt haya propuesto.

Estaremos muy atentos de contestar cualquier duda que usted necesite.

Atentamente,



Alberto Chiriboga B.  
Chtt. Tecnología 2.0  
[alberto.chiriboga@chtt.com.ec](mailto:alberto.chiriboga@chtt.com.ec)  
09 8303 520  
[www.chtt.com.ec](http://www.chtt.com.ec)



## ANEXO 5.4

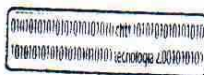


Quito, 8 de Agosto de 2011

Señores  
Bienestar Medicina Prepagada S.A  
Presente.-

Para Chtt Tecnología 2.0, es un gusto poder ofrecerle nuestros servicios y esperamos poder servirle en un futuro cercano. En respuesta a su amable solicitud, a continuación detallamos nuestra propuesta.

Atentamente,



Alberto Chiriboga B.  
Chtt. Tecnología 2.0  
[alberto.chiriboga@chtt.com.ec](mailto:alberto.chiriboga@chtt.com.ec)  
09 8303 520  
[www.chtt.com.ec](http://www.chtt.com.ec)







## QUIENES SOMOS

Chtt Tecnología 2.0 es una empresa de asesoría Web que brinda servicios en el área de tecnología y diseño de marca. Nuestro principal enfoque es promover el desarrollo de cualquier negocio usando nuestras soluciones tecnológicas y estrategias de marketing electrónico.

Somos una empresa ecuatoriana comprometida a desarrollar soluciones de calidad para el cliente y su negocio, sin dejar de lado la importancia de la mejora continua de nuestros productos a través de todos nuestros clientes.

Mediante las nuevas tecnologías como el web 2.0, las herramientas CMS, etc. se puede incrementar el desarrollo de cualquier negocio y el número de visitas gracias al creciente impacto que el Internet y el e-commerce están teniendo en el ámbito empresarial.

La tecnología ha adquirido un giro diferente a lo que era 10 años atrás, ahora es usada como una estrategia de negocio.

Chtt ofrece cualquier solución WEB 2.0 que necesites. Solamente consúltanos.

## PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Dentro de los servicios que CHTT ofrece al mercado, las soluciones en Internet son nuestra muestra de calidad. Entre las más importantes encontramos:

- **Desarrollo de Portales Web Estáticos**

Chtt ofrece este tipo de Portales ya que son excelentes si lo que busca es dar a conocer su producto y/o negocio a través de Internet, el tener una presencia de impacto en donde generalmente se muestra su proyecto de empresa, su ubicación y directorio de su personal.

- **Desarrollo de Portales Web Dinámicos**

Chtt en un Portal Web Dinámico emplea tecnología como Bases de Datos y Lenguajes de Programación. En este caso las páginas elaboradas son el resultado de la tecnología mencionada y al vuelo, en tiempo real, la página es generada.

- **Imagen empresarial**

Creamos logotipos para su empresa, slogans y además creamos campañas de marketing tradicional o viral en Internet en conjunto con otros de nuestros productos, como todo un proceso para incrementar las ventas de sus productos.



- **E-Commerce**

Chtt le abre las puertas al mundo del comercio electrónico mediante soluciones Chtt Premium o Keymaster por Chtt para que su negocio pueda introducirse al mercado de Internet. El módulo de E-Commerce administra el carrito de compras, métodos de pago online, repartidores, productos, órdenes, etc.

- **E-Catalogue (Catálogos electrónicos)**

Chtt le ofrece la herramienta más productiva de e-publishing (publicidad electrónica) para que sus clientes revisen su revista de ofertas mensual o quincenal, por Internet. El catálogo electrónico atraerá la atención de sus clientes y mejorará la experiencia del mismo debido a la combinación de la facilidad de ver una revista con la comodidad de poder navegar en Internet al mismo tiempo.

- **Asesoría tecnológica y Desarrollo de software a medida**

Ofrecemos consultoría y desarrollo de software a medida para complementar su negocio con cualquier solución tecnológica que su empresa requiera. Le asesoraremos para que tome la mejor decisión para su negocio.

- **Capacitaciones**

Ofrecemos capacitaciones y cursos en todo lo que se relaciona a herramientas multimedia (Dreamweaver, PhotoShop, Ilustrador, Flash) y cursos básicos e intermedios en la plataforma Linux, consúltenos y le asesoraremos.

- **Seguridad IT**

Chtt ofrece servicios de seguridad IT para salvaguardar el activo más importante de su empresa, la información. Realizamos hardening de sus servidores, pruebas de penetración y diseñamos esquemas de seguridad perimetral para evitar infiltraciones en su red corporativa.

- **Venta de equipos**

Ofrecemos todo tipo de hardware como laptops, desktop, impresoras, scanners, flash memory, etc. a precios increíbles! consúltenos y se sorprenderá!

- **CD's interactivos**

Creamos CD's interactivos multimedia para promocionar su empresa de una manera impactante.

## PORTAFOLIO DE CLIENTES

Nombraremos algunos de nuestros clientes:

- Bebemundo (Portal Web, aplicaciones Web y desarrollo de software a medida)
  - Concurso Online Calendario Bebemundo 2010
  - Concurso Online Tu bebe famoso de Avent 2010
  - Concurso Online Calendario Bebemundo 2011
- UNIFEM (Portal Web para la zona andina + CMS – editor de textos e imágenes)
- TVentas (Portal Web con comercio electrónico)
- Hospital Metropolitano:
  - Esclerosis Múltiple (Campus Virtual)
  - Epilepsia Ecuador (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes y Campus Virtual)
  - Unidad Urológica Meditrópoli (Portal Web)
- SEMES – Clínica del sueño (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- La Selva Jungle Lodge (Portal Web + Posicionamiento en el Internet SEO)
- Universidad SEK Ecuador (Portal Web)
- Federación Ecuestre del Ecuador – FEDE (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- Impuestos Ecuador (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)
- CODAE - Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano (Portal Web + CMS – editor de textos e imágenes)

## 1. DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DEL PORTAL WEB

### Antecedentes

El Cliente tiene la necesidad de realizar su portal Web, el cual contará con 3 partes principales:

- Portal de la Empresa
- Conexión con software para consulta de datos
- Módulo de consulta de datos para cada bróker

Además tiene la necesidad de realizar un mantenimiento mensual de la página, para el que se manejará un valor por hora y al final del mes se entregará un reporte final de los cambios.

Para llevar a cabo el desarrollo del sistema se propone las siguientes etapas en el proyecto:

1. Definición de la plataforma a ser utilizada para el desarrollo del portal
2. Ejecución de un cronograma de desarrollo
3. Desarrollo del portal web por parte de Chtt tecnología 2.0

### Objetivos del Portal Web

Los objetivos del Portal Web para El Cliente son:

- Empezar o mejorar su promoción a través del Internet. Tener un Portal Web con un diseño gráfico atractivo y profesional, basándose en estándares de desarrollo Web.
- Manejo sencillo y amigable para cualquier persona con conocimientos básicos de navegación.
- Descentralizar la responsabilidad de la actualización del Portal Web, realizando modificaciones a través de un sistema manejador de contenidos.
- Mantener una comunicación constante con los visitantes interesados y sus colaboradores
- Ofrecer nuevos servicios mediante el Portal Web, tanto para el uso interno como para los usuarios del portal.

### Propuesta Técnica

Luego del análisis de los requerimientos generales recogidos por parte del equipo de CHTT, se propondrá al cliente las siguientes características técnicas para el desarrollo del Portal, para esto contamos con:

#### **Joomla (Plataforma PHP)**

Joomla se adapta muy bien a las necesidades del Cliente. El mismo trabaja con:

- Plataforma de desarrollo: PHP (Software Libre)
- Base de datos: MySQL

Joomla es un sistema manejador de contenidos que te permite crear y diseñar un sitio Web. Chtt ha desarrollado diferentes componentes auxiliares y ha mejorado componentes existentes los cuales permiten realizar las actualizaciones, hacer una tienda en línea, directorios, foros, en fin un sitio dinámico y no únicamente un sitio informativo. Joomla está creado y desarrollado para tomar participación en el comercio electrónico y sacar la máxima ventaja en función a las necesidades de la empresa y de los clientes.

#### ¿Por qué escoger Joomla?

- Joomla es una herramienta modular.
- Permite crear el mapa de sitio con las secciones necesarias.
- Es multi-idioma, muy necesario en el mercado virtual.
- Tiene un editor de texto para ingresar, editar y publicar la información.
- Permite publicar archivos, imágenes, animaciones flash.
- Maneja accesos y roles, permitiendo o restringiendo a los usuarios a ciertas secciones.
- Tiene herramientas de optimización para los buscadores en Internet.

Chtt desarrolla plantillas (templates) de acuerdo al diseño presentado y aceptado por el cliente, que se ajustan a las secciones de:

- Home
- Secciones Simples
- Secciones de Artículos, Tutoriales, Descargas, etc.
- Sección de Foros
- Tienda en línea
- Carrito de compras

- Menús estáticos y dinámicos para cada sección

Además, tiene los módulos de:

- Administración de Usuarios:

Para manejar y conocer la información de los visitantes registrados del sitio, presentamos el Módulo de Usuarios. Para el personal de la empresa que tiene acceso al sitio, el Módulo de Administradores permite dar permisos de acceso.

- Administración de Banners:

Este módulo permite cargar imágenes o animaciones a la base de datos para después asignar a las diferentes secciones del sitio, se crea una vez y se asigna las veces necesarias, de esta manera se ahorra tiempo y optimiza el espacio de almacenamiento del servicio de hosting. Es muy útil para patrocinadores o sponsors.

- Administración de Foros:

En este módulo se puede administrar los foros dentro de la sección asignada en el CMS (template foros), puede: iniciar o terminar un foro, conocer que usuarios participaron y restringir la participación de ciertos usuarios si es necesario.

- Administración de Archivos Multimedia:

En este módulo se puede administrar todos los archivos multimedia que uno desee subir y presentar en el portal. Los archivos pueden ser videos, audio, fotos... etc. Además se puede mostrar un archivo Google Maps para la ubicación de cualquier sitio.

- Administración de Productos y Órdenes:

Con la garantía de Paypal el módulo de productos maneja toda la lista de productos y sus precios, en donde se le asignará la sección a la que pertenecen. La forma en que se realizan los pagos a la cuenta está a cargo de Paypal, conocida mundialmente por los servicios de comercio electrónico que brindan, es por eso que tus pagos serán 100% seguros. También es posible diseñar otro tipo de formas de pago, según las necesidades a futuro del Cliente.

Una vez realizado el análisis de requerimientos se procede a crear una estructura conceptual del Portal Web. Realizado este trabajo, se elabora una propuesta gráfica de look & feel que concuerde con la imagen de la institución y análisis propuesto. En base a esta propuesta se harán los cambios necesarios y se desarrollará la propuesta gráfica a usarse en el portal.

#### **Materiales y recursos**

Todos los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto, serán proporcionados por el Cliente.

Esto incluirá:

- Fotografías de campañas publicitarias o cualquier material gráfico que se desee incluir dentro del Portal Web. \*\*
- Información de servicios. \*\*
- Fotografías institucionales. \*\*
- Textos a incluirse. \*\*
- Un coordinador del Cliente para proyecto, el cual estará encargado de la entrega del material y coordinación del proyecto.
- CHTT tendrá a su vez un coordinador que trabajará directamente con el Cliente y su coordinador para la entrega del material y la organización del proyecto del Portal Web.

\*\* Según Estándares de Documentación provisto por CHTT.

**Oferta Económica.**

| Servicios                       | Precio |
|---------------------------------|--------|
| Portal Web                      | \$600* |
| Módulo de Conexión              | \$400* |
| Módulo de Consulta              | \$100* |
| Valor de Mantenimiento por Hora | \$20*  |
| Valor estimado anual            | \$500* |

Tiempo de desarrollo para el portal: 1 mes

Valor total: USD. 1100 (MIL CIENTO DÓLARES)\*

\* Precios no incluye IVA, Hosting y Dominio.







Quito, 13 de octubre de 2011

Señores

**BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA**

Presente.-

De nuestras consideraciones,

En base a nuestra conversación encontrará la propuesta para participar como auspiciante del club y exhibir su marca en los Juegos Internos y 2 Torneos Internos de Golf, que se realizarán a cabo en las instalaciones del club.

**EVENTO**

**JUEGOS INTERNOS.-**

Fecha: de abril a mayo (fechas por confirmar)

Lugar: Quito Tenis y Golf Club – Ubicado en el barrio el Condado

No. Participantes: 1500 inscritos

Edad: desde los 4 a los 60 años

Cantidad asistentes: aproximadamente 4000 personas por fin de semana

Hora: 7h00 - 18h00 cada día

**PROPUESTA.-**

Nuestro interés para dar mayor realce al evento es de contar con el auspicio de importantes empresas relacionadas al target que a través de la exhibición de sus productos puedan promocionarlos y reforzar las mismas en la mente del consumidor y buscar objetivos de fidelización de marca.

La propuesta específica sería de \$8.000 más IVA

**EVENTO.-**

**DOS TORNEOS INTERNOS DE GOLF**

Fecha: torneo de enero y torneo de junio

Lugar: Quito Tenis y Golf Club – Ubicado en el barrio el Condado

No. Participantes: 120 por cada torneo

Edad: de 25 a 60 años

Cantidad asistentes: 120 por cada torneo

Hora: 7h00 - 18h00 cada día

---



QUITO TENIS Y GOLF CLUB

Tendrían derecho de promocionar su marca durante los días del evento a través de:

La propuesta específica sería de \$1.500 más IVA, por cada evento.

INSERTAR EL CUADRO RESPECTIVO AL AUSPICIO (CUADROS IMÁGENES)

Por la atención al presente anticipo mi agradecimiento y en espera de tus gratas noticias envío mis cordiales saludos,

Ma Fernanda Crespo

Gerencia Administrativa

Directo: 2491 511

Celular: 089179179

| BENEFICIOS ESPECIFICOS |  |                                |  |                 |
|------------------------|--|--------------------------------|--|-----------------|
| AUSPICIANTE            | MEDIO  | PRODUCTO                       | PRODUCTO   |                 |
| BRONCE                 | Lona de ingreso                                      |                                | logo en promoción de evento que el Club promociione      |                 |
|                        | Mailing promocional de eventos deportivos y sociales |                                | logo en afiches para enviar por mailing promocionando el |                 |
|                        | ACTIVACIONES   | PRODUCTO                       | CANTIDAD   | UBICACIÓN       |
|                        |  | stand                          | 1 en espacio de 3 x 3                                    |                 |
|                        |  | lonas de 4 x 2 mt (horizontal) | máximo 3 por evento                                      |                 |
|                        |  | banderines                     | máximo 5 por evento                                      |                 |
|                        |  | inflable                       | 1 por evento   | zona del evento |
|                        |  | roll up                        | 2 por evento / premiación                                |                 |
|                        |  | modelos / ejecutivos de venta  |  |                 |
|                        |  | levantamientos de datos        |  |                 |
|                        | entrega de merchandising                             |                                |  |                 |

| BENEFICIOS ESPECIFICOS |  |   |                           |                 |
|------------------------|--|---|---------------------------|-----------------|
| AUSPICIANTE            | MEDIO  | PRODUCTO  |                           |                 |
|                        | Lona de ingreso                                      | logo en promoción de evento que el Club promocione              |                           |                 |
|                        | Mailing promocional de eventos deportivos y sociales | logo en afiches para enviar por mailing promocionando el evento |                           |                 |
|                        |  |   |                           |                 |
| PLATA                  | ACTIVACIONES   | PRODUCTO  | CANTIDAD                  | UBICACIÓN       |
|                        |  | stand   | 1 en espacio de 3 x 3     | zona del evento |
|                        |  | lonas de 4 x 2 mt (horizontal)                                  | máximo 3 por evento       |                 |
|                        |  | banderines  | máximo 5 por evento       |                 |
|                        |  | inflable  | 1 por evento              |                 |
|                        |  | roll up   | 2 por evento / premiación |                 |
|                        |  | modelos / ejecutivos de venta                                   |                           |                 |
|                        |  | levantamientos de datos   |                           |                 |
|                        | entrega de merchandising                             |   |                           |                 |

| BENEFICIOS ESPECIFICOS |  |   |                           |                 |
|------------------------|--|---|---------------------------|-----------------|
| AUSPICIANTE            | MEDIO  | PRODUCTO  |                           |                 |
|                        | Lona de ingreso                                      | logo en promoción de evento que el Club promociione             |                           |                 |
|                        | Mailing promocional de eventos deportivos y sociales | logo en afiches para enviar por mailing promocionando el evento |                           |                 |
|                        |  |   |                           |                 |
| ORO                    | ACTIVACIONES   | PRODUCTO  | CANTIDAD                  | UBICACIÓN       |
|                        |  | stand   | 1 en espacio de 3 x 3     | zona del evento |
|                        |  | lonas de 4 x 2 mt (horizontal)                                  | máximo 3 por evento       |                 |
|                        |  | banderines  | máximo 5 por evento       |                 |
|                        |  | inflable  | 1 por evento              |                 |
|                        |  | roll up   | 2 por evento / premiación |                 |
|                        |  | modelos / ejecutivos de venta                                   |                           |                 |
|                        |  | levantamientos de datos   |                           |                 |
|                        | entrega de merchandising                             |   |                           |                 |

## ANEXO 5.6

### RESUMEN DE GASTOS / PROFORMA

**CONTACTO:** Martin Chiriboga  
**EMPRESA:** Bienestar Medicina Prepagada  
**TELEFONO:** 098 841 733

Estimado Martín

A continuación le presentamos la relación de gastos:

| FECHA:   | Abril 2012 | Cantidad | Valor Unitario | TOTAL      |
|--|------------|----------|----------------|------------|
| <b>Descripción:</b>  |            |          |                |            |
| Opcion de 8 bocaditos por persona                          |            | 300      | \$18,00        | \$5.400,00 |
| Bebidas Soft(1 vaso de gaseosa por persona)                |            | 300      | \$1,50         | \$450,00   |
| Descorche de Vino o Champagne (2 copas por persona)        |            | 85       | \$5,00         | \$425,00   |
| Descorche de Licores (2 tragos por persona))               |            | 40       | \$5,00         | \$200,00   |
| Pantalla de 3X4  |            | 1        | \$105,00       | \$105,00   |
| Microfono  |            | 1        | \$45,00        | \$45,00    |
| Amplificación  |            | 1        | \$210,00       | \$210,00   |
| Arreglos Florales estándar para mesas cocteleras(Cortesía) |            |          |                |            |
| Podium (Cortesía)  |            |          |                |            |

|            |            |
|------------|------------|
| SUB TOTAL: | \$6.835,00 |
|------------|------------|

|             |          |
|-------------|----------|
| 10% Service | \$683,50 |
| 12% IVA     | \$820,20 |

|              |                   |
|--------------|-------------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>\$8.338,70</b> |
|--------------|-------------------|



Verified as meeting  
Rainforest Alliance  
sustainable tourism  
requirements



### CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AMBULANCIA Y MÉDICO A DOMICILIO

#### CLAUSULA PRIMERA.- COMPARECIENTES

Comparecen el día jueves 16 de junio de 2011 a la celebración del presente Convenio, las siguientes personas:

Uno.- Por una parte, el señor Martin Chiriboga Salvador, en su calidad de Gerente General y Representante Legal de Bienestar Medicina Prepagada S.A, a quien en adelante se denominará Bienestar.

Dos.- Por otra parte , la señora Ana Lucía Pérez Chiriboga, en su calidad de Gerente General y Representante Legal de prestaSALUD, a quien en adelante se denominará prestaSALUD.

Las partes, libre y voluntariamente, por así convenir a sus mutuos intereses, acuerdan el contenido de este Convenio de las siguientes cláusulas:

#### SEGUNDA.- ANTECEDENTES

prestaSALUD es una compañía cuyo objeto social es la administración de redes médico asistenciales y la prestación del servicio de consulta médica domiciliaria en el hogar, colegio o sitio de trabajo.

Bienestar requiere los servicios de ambulancia y consulta médica domiciliaria que proporciona prestaSALUD para sus afiliados.

#### TERCERA.- OBJETO DEL CONTRATO

prestaSALUD se obliga con Bienestar a proporcionar servicios médicos de ambulancia:

- a) Traslados del domicilio a las Clínicas de la Red, y las Sedes de Salud de Bienestar.

Estos servicios consisten en el funcionamiento y operaciones permanentes de ambulancia denominadas Clínicas Medicas que estarán a disposición en el caso de que cualquier afiliado a Bienestar debidamente inscrito, lo requiera dentro del área de cobertura cuyos limites se especifican mas adelante.

prestaSALUD se compromete a que una Unidad Móvil apropiada al caso y debidamente equipada, se hará presente en el sitio que se requiera la atención, en el tiempo máximo determinado mas adelante, en relación directa a la distancia y a ala gravedad del caso. Las medicinas administradas para superar las crisis presentadas hacen parte de esta atención (se atenderán como tal las medicinas necesaria para las primeras 24 horas) y sus costos serán asumidos por prestaSALUD.





Para el efecto, prestaSALUD ofrecerá su asistencia a los afiliados de Bienestar, y esta durara desde el momento del contacto con el paciente hasta la estabilización de la situación presentada o hasta que el paciente sea trasladado y recibido en el hospital o clínicas de la red de prestadores de Bienestar.

#### **CUARTA.- CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE LAS ASISTENCIAS:**

Las características y condiciones de las asistencias son: Atención por un profesional medico debidamente acreditado por Bienestar y con experiencia, un Conductor y un Paramédico en una unidad Móvil que dispondrá del equipo, instrumental y medicación para atenderle en las siguientes situaciones:

- CONSULTA MEDICA.- entendiéndose por tal, aquella en la cual, las condiciones del paciente permiten movilización por sus propios medios a un Centro medico sin riesgo para su vida. Tiempo de respuesta máxima al afiliado, desde la verificación de derechos por parte de prestaSALUD: entre 20 a 40 minutos.
- URGENCIA.- entendiéndose por tal aquella en la cual no corre peligro la vida del paciente, pero necesita atención medica inmediata. Tiempo de respuesta máxima al afiliado, desde la verificación de derechos por parte de prestaSALUD: entre 15 y 30 minutos.
- CLAVE ROJA O EMERGENCIA.- entendiéndose por tal aquella en la cual corre riesgo inminente la vida del paciente. Tiempo de respuesta máxima al afiliado, desde la verificación de derechos por parte de prestaSALUD: entre 10 o 15 minutos.

#### **QUINTA.- SERVICIO Y LÍMITE DE COBERTURA**

##### SERVICIO:

24 horas del día

365 días al año

##### LIMITES DE COBERTURA:

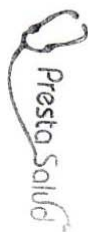
NORTE: Calderón, Carcelén y los 2 Hemisferios.

SUR: Hasta peaje del sector de Guamaní.

OESTE: Hasta donde existan vías corrosibles.

ESTE: La población de Cumbayá, Tumbaco.

SUR ESTE: La población de San Rafael hasta tres kilómetros a la ronda del centro Comercial Plaza del Valle y Sangolquí.



**SEXTA.- VALOR DEL SERVICIO Y REQUISITOS:**

El pago será por anticipado USD 0,50 por cada afiliado de Bienestar.

**SÉPTIMA.- ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO:**

La línea de recepción de llamada de prestaSALUD, solicitará los datos del afiliado, e indicará que es indispensable la presentación de la tarjeta de identificación de Bienestar y cédula de identidad para recibir los servicios. Y USD. 5,00 dólares por cada vez que llamen a la ambulancia

**OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD:**

Las partes se comprometen a mantener en forma confidencial y secreta cualquier información. Técnica de mercadeo, técnica de prestación de servicio, lista de clientes y/o afiliados y beneficiarios, así como la identidad del usuario de que hubiese tenido información en relación con cualquier servicio prestado en virtud de este convenio, y cada una de las partes se compromete a no divulgar ninguna información relacionada para uso de la competencia ni a ninguna persona natural o jurídica este o no vinculada con cualquiera de ellas.

**NOVENA.- VIGENCIA:**

El plazo de vigencia del presente contrato será de un año, contrato a partir de la firma del mismo y podrá renovarse de común acuerdo entre las partes, treinta (30) días antes de su vencimiento. Sin perjuicio de ello, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado unilateralmente y sin lugar a indemnización alguna, previa notificación por escrito a la otra parte con al menos quince(15) días de anticipación.

**DÉCIMA.- MODIFICACIONES AL CONTRATO:**

Cualquier reforma posterior a este contrato, deberá hacérsela por escrito, de común acuerdo y en documentos firmados por ambas partes que se incorporará al contrato principal, como un Adendum al mismo. Estas reformas, sin embargo, no podrá dejar sin efecto la esencia del contrato principal.

**DÉCIMA PRIMERA.- COMPROMISO ARBITRAL:**

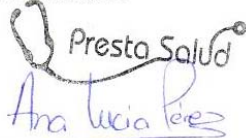
Para los casos de controversias en las observancias de este Contrato, los Comparecientes se someterán libres y voluntariamente al proceso de medición establecido por la ley de Arbitraje y Medición. Si no se llegare aun acuerdo total, se sujetarán al arbitraje establecido en la citada ley. La forma

 Presta Salud

de selección de los árbitros será establecida en la ley de Arbitraje y Medición y en el Reglamento del Centro Nacional de Medición y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito. El número del árbitro será el de uno y todo el proceso será confidencial. Mediante esta cláusula, además, renuncian expresamente a la jurisdicción ordinaria.

Para llevar adelante la medición y el arbitraje aquí pactados, los Comparecientes reiteran su sometimiento al centro Nacional de Medición y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito.

PRESTASALUD

A handwritten signature in blue ink that reads "Ana Lucia Pérez". The signature is written in a cursive style. Above the signature, there is a logo for "Presta Salud" which consists of a stylized stethoscope icon and the text "Presta Salud" in a sans-serif font.

ANA LUCIA PÉREZ CHIRIBOGA

PRESIDENTE

BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A

MARITIN CHIRIBOGA SALVADOR

GERENTE GENERAL



aseguradora del sur  
S O L U C I O N E S

## CONVENIO

Aseguradora del Sur realizó una alianza estratégica con Bienestar Medicina Pre-pagada S.A. Dentro de esta alianza Aseguradora adquiere el 25% del total de las acciones de Bienestar Medicina Pre-pagada S.A. y se compromete a trasladar un número inicial de once mil afiliados en el primer año, los mismos que anteriormente recibían seguro de asistencia médica para que ahora sean atendidos por Bienestar Medicina Pre-pagada S.A. Adicionalmente se compromete a conseguir un promedio de dos mil afiliados desde el segundo año.

El convenio entre las dos empresas se lo firmó conforme a la legislación ecuatoriana. Y los beneficios como accionista capitalista se los hará respecto a los estatutos de la empresa de medicina pre-pagada.

Cualquier disputa legal, nos remitiremos al arbitraje de la cámara de Comercio de Quito.

Para firma de este convenio firman el representante legal de Aseguradora del Sur y así mismo el representante legal Bienestar Medicina Pre-pagada S.A, el 14 de octubre de 2011.

**RODRIGO CEVALLOS G.**

ASEGURADORA DEL SUR C.A.

BIENESTAR MEDICINA PRE-PAGADA

ASEGURADORA DEL SUR C.A.

**MARTIN CHIRIBOGA S**

BIENESTAR MEDICINA PRE PAGADA S.A



aseguradora del sur  
Z U A Ñ O S

De acuerdo al análisis realizado por Asegurado del Sur C.A. el traslado de los 11.000 (Once mil) clientes durante el primer año se lo realizará de la siguiente manera:

La proyección de ventas total y desglosada mensual se presenta a continuación:

Mes 1: **4200 planes**

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 600       | 850   | 1.100  |
| Titular + 1            | 450       | 300   | 350    |
| Titular + dependientes | 80        | 200   | 270    |

Mes 2: **1360 planes**

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 200       | 240   | 300    |
| Titular + 1            | 150       | 80    | 100    |
| Titular + dependientes | 60        | 100   | 130    |

Mes 3: **960 planes**

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 100       | 210   | 150    |
| Titular + 1            | 130       | 100   | 70     |
| Titular + dependientes | 40        | 80    | 80     |

MATRIZ - QUITO: Av. República del Salvador N34 - 211 y Maecú. Telf.: (02) 2997-500 / Fax: (02) 2467-989. CENTRO DE SERVICIOS: Irlanda E10 - 44 y Av. República del Salvador. Telf.: (02) 2997-500. CENTRO COMERCIAL EL RECREO LOCAL 3-40: Av. Pedro Vicente Maldonado 511-121. Telfs.: (02) 2666-500 / 2666-501. AMBATO: Av. Rodrigo Pachano 15 - 105 y Juan Montalvo - Sector Ficoa - Telfs.: (03) 2838-211 / 2838-213 Fax: (03) 2838-234 / 2839-299. CUENCA: Av. Federico Proaño 365 y Honorato de Loyola. Telfs.: (07) 2819-964 / 2819-727 / 2885-439 / 2887-787 Fax: (07) 2835-166. IBARRA: Victoria Castillo Chiriboga 657 y Galán Plaza, tras al C.C. La Plaza. Telf.: (06) 2640-930 Fax: (06) 5393-501 / (06) 8366-155. LOJA: Av. Orillas del Zamora y Segundo Puertas Moreno. Telfs.: (07) 2560-991 / 2583-955 / 2587-047 Fax: (07) 2587-677. MACHALA: Av. 25 de Junio Km. 4 1/2 Vía Pasaje. Telf.: (07) 2985-567 / 2985-565 / 2985-569 / 2985-563 Fax: (07) 2985-561. MANTA: Calle N3 Av. 24 Edif. Fortaleza P.B. Telfs.: (05) 2626-503 / 2625-791 Fax: (05) 2623-483. PORTOVIEJO: Av. Manabí y Granda Centeno, frente al Aeropuerto. Telfs.: (05) 2632-508 / 2632-647 / 2632-494 Fax: (05) 2632-494. RIOBAMBA: Duchicela 18-59 y Princesa Toa. Telfs.: (03) 2951-320 / 2953-530 / 2951-739 Fax: (03) 2941-083. SANTO DOMINGO: Av. Los Naranjos 371 y Av. Quito esq. Ed. Aseguradora del Sur 3er piso. Telfs.: (02) 2751-377 / 2762-906 Fax: (02) 2751-377. EL COCA: Enrique Castilla 33-01 y Quito. Telfs.: (06) 2883-266 / 2881-511 / 2883-276 / 2883-635 Fax: (06) 2880-309 / 2880-932



Mes 4: 980 planes

aseguradora del sur

| 2 0 1 3 A Ñ O S        |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Indicadores de Ventas  |           |       |        |
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 200       | 230   | 180    |
| Titular + 1            | 90        | 50    | 50     |
| Titular + dependientes | 30        | 60    | 90     |

Mes 5: 670 planes

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 100       | 120   | 110    |
| Titular + 1            | 70        | 35    | 65     |
| Titular + dependientes | 30        | 70    | 70     |

Mes 6: 605 planes

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 100       | 90    | 95     |
| Titular + 1            | 80        | 20    | 80     |
| Titular + dependientes | 40        | 50    | 50     |

Mes 7: 430 planes

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 80        | 65    | 55     |
| Titular + 1            | 50        | 40    | 50     |
| Titular + dependientes | 20        | 35    | 35     |

MATRIZ - QUITO: Av. República del Salvador N°14 - 211 y Moscú Telf.: (02) 2997-900 / Fax: (02) 2467-983. CENTRO DE SERVICIOS: Hlanda Eto - 44 y Av. República del Salvador Telf.: (02) 2997-500. CENTRO COMERCIAL EL RECREO LOCAL 3-4: Av. Pedro Vicente Maldonado 5m-122 Telfs.: (02) 2666-500 / 2666-501. AMBATO: Av. Rodrigo Pachano 13 - 109 y Juan Montalvo - Sector Ficoa - Telfs.: (03) 2828-111 / 2828-215 Fax (03) 2828-534 / 2829-299. CUENCA: Av. Federico Proaño 385 y Honorato de Loyola Telfs.: (07) 2819-964 / 2819-727 / 2885-439 / 2887-787 Fax: (07) 2835-266. IBARRA: Victoria Castello Chiriboga 657 y Cala Plaza, tras el C.C. La Plaza Telf.: (06) 2640-920 Fax: (08) 5393-501 / (06) 8366-155. LOJA: Av. Orillas del Zamora y Segundo Puertas Moreno Telfs.: (07) 2560-901 / 2583-955 / 2587-047 Fax: (07) 2587-677. MACHALA: Av. 25 de Junio Km. 4 1/2 Vía Pacaje Telf.: (07) 2985-567 / 2985-585 / 2985-599 / 2985-583 Fax: (07) 2985-561. MANTA: Calle M3 Av. 34 66F. Fortaleza P.B. Telfs.: (05) 2626-503 / 2625-751 Fax: (05) 2623-483. PORTOVIEJO: Av. Manabí y Granda Centeno, frente al Aeropuerto Telfs.: (05) 2632-208 / 2631-647 / 2632-494 Fax: (05) 2632-494. RIOBAMBA: Duchicala 18-59 y Princesa Toa Telfs.: (03) 2951-320 / 2952-520 / 2951-739 Fax: (03) 2941-063. SANTO DOMINGO: Av. Los Naranjos SIN y Av. Quito esq. Ed. Aseguradora del Sur 3er piso. Telfs.: (02) 2751-377 / 2762-006 Fax: (03) 2751-377. EL COCA: Enrique Cañillo 32-01 y Quito. Telfs.: (06) 2883-266 / 2881-511 / 2883-276 / 2883-655 Fax: (06) 2880-309 / 2880-932.



aseguradora del sur  
Z U A R D O S

Mes 8: **470 planes**

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 50        | 45    | 80     |
| Titular + 1            | 60        | 50    | 70     |
| Titular + dependientes | 40        | 20    | 55     |

Mes 9: **400**

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 60        | 50    | 80     |
| Titular + 1            | 35        | 35    | 50     |
| Titular + dependientes | 15        | 35    | 40     |

Mes 10: **370**

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 50        | 55    | 100    |
| Titular + 1            | 30        | 50    | 35     |
| Titular + dependientes | 10        | 20    | 20     |

Mes 11: **305**

| Detalle de planes      |           |       |        |
|------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                   | Cobertura |       |        |
|                        | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| Titular                | 40        | 25    | 80     |
| Titular + 1            | 35        | 15    | 50     |
| Titular + dependientes | 15        | 10    | 35     |

MATRIZ - QUITO: Av. República del Salvador N°4 - 211 y Moscón Telf.: (02) 2997-510 / Fax: (02) 2467-983. CENTRO DE SERVICIOS: Irlanda Eno - 44 y Av. República del Salvador Telf.: (02) 2997-500. CENTRO COMERCIAL EL RECREO LOCAL: 940 Av. Pedro Vicente Maldonado 5m 122 Telfs.: (02) 2666-500 / 2666-501. AMBATO: Av. Rodrigo Pacheco 15 - 106 y Juan Montalvo Sector Fitea - Telfs.: (03) 2828-211 / 2828-213 Fax (03) 2828-634 / 2819-299. CUENCA: Av. Federico Proaño 365 y Honorato de Loyola Telfs.: (07) 2819-964 / 2819-727 / 2885-439 / 2887-787 Fax: (07) 2835-266. IBARRA: Victoria Castilla Chiriboga 657 y Gale Plaza, tras el C.C. La Plaza Telf.: (06) 2640-900 Fax: (08) 5393-501 / (05) 8366-155. LOJA: Av. Orillas del Zamora y Segundo Puertas Moreno Telfs.: (07) 2560-991 / 2583-923 / 2583-047 Fax: (07) 2587-677. MACHALA: Av. 25 de Junio Km. 4 1/2 Vía Pasaje Telf.: (07) 2985-587 / 2985-585 / 2985-589 / 2985-583 Fax: (07) 2985-581. MANTA: Calle M3 Av. 34 Edif. Fortaleza P.B. Telfs.: (06) 2628-503 / 2625-793 Fax: (05) 2623-483. PORTOVIEJO: Av. Manabí y Granada Centeno, frente al Aeropuerto Telfs.: (05) 2632-908 / 2632-647 / 2632-494 Fax: (05) 2632-494. RIOBAMBA: Ouchisafa 18-59 y Princesa Tita Telfs.: (03) 2951-320 / 2952-530 / 2952-739 Fax: (03) 2941-063. SANTO DOMINGO: Av. Los Naranjos 574 y Av. Quito eso. Ed. Aseguradora del Sur 5er piso. Telfs.: (02) 2751-377 / 2763-006 Fax: (02) 2751-377. EL COCA: Enrique Carrillo 33-01 y Quiken Telfs.: (06) 2883-266 / 2881-511 / 2883-276 / 2883-655 Fax: (06) 2880-309 / 2880-932



aseguradora del sur  
S U A R O S

Mes 12: **250**

| Detalle de planes             |           |       |        |
|-------------------------------|-----------|-------|--------|
| Plan                          | Cobertura |       |        |
|                               | 5.000     | 7.000 | 10.000 |
| <b>Titular</b>                | 20        | 20    | 70     |
| <b>Titular + 1</b>            | 20        | 25    | 30     |
| <b>Titular + dependientes</b> | 20        | 20    | 25     |

Las cuentas se irán trasladando progresivamente según el tipo de contrato con cada cliente y según el tipo de acuerdo si fue o no con convenio con otra empresa de medicina pre-pagada.

Bienestar Medicina Pre-pagada S.A. deberá hacerse cargo de los gastos por traslado de cuentas en tanto a los empleados que tenga que contratar, para el traslado; los mismos que deberán acudir a la Aseguradora para realizar su trabajo de informar y detallar a los futuros clientes del cambio que se efectuará de empresa. Estos trabajos deberán empezar con un mínimo de cuatro meses antes de que se ponga en marcha la empresa de medicina pre-pagada y tendrán total apertura por parte de la Aseguradora en espacio y documentación necesaria.

De igual manera para evitar problemas con la ley los empleados que sean contratados para el cometido mencionado anteriormente, la Aseguradora del Sur C.A. optará por contratar a éstos bajo su figura legal, pero los sueldos deben salir de la empresa de medicina pre-pagada-

Cabe mencionar que si Aseguradora realiza esta alianza y la adquisición del 25% del paquete accionario es porque es rentable comisionar el 12% por cada venta realizada, además de los dividendos que le corresponden por las acciones. Sin la necesidad de presentar números este convenio resulta muy favorable para la aseguradora que las alianzas que realizaba anteriormente con otras empresas de medicina pre-pagada para la obtención de algunas de sus cuentas.

  
ASEGURADORA DEL SUR C.A.  
Rodrigo Cevallos Guevara—  
FIRMA AUTORIZADA  
Aseguradora del Sur C.A.

MATRIZ - QUITO: Av. República del Salvador N34 - 211 y Moscú Telf: (02) 2997-500 / Fax: (02) 2467-983. CENTRO DE SERVICIOS: Irlanda E10 - 44 y Av. República del Salvador Telf: (02) 2997-500. CENTRO COMERCIAL EL RECREO LOCAL 3-4: Av. Pedro Vicente Maldonado 511-112 Telfs: (02) 2666-500 / 2666-501. AMBATO: Av. Rodrigo Pachano 15 - 105 y Juan Montalvo - Sector Ficaa - Telfs: (02) 2828-211 / 2828-213 Fax (02) 2828-534 / 2829-299. CUENCA: Av. Federico Pomaño 365 y Honorato de Loyola Telfs: (07) 2819-964 / 2819-717 / 2885-439 / 2827-787 Fax: (07) 2835-266. IBARRA: Victoria Castillo Chiriboga 657 y Calo Plaza, tras el C.C. La Plaza Telf: (06) 2648-920 Fax: (06) 5393-501 / (06) 8366-155. LOJA: Av. Orillas del Zamora y Segundo Puertas Moreno Telfs: (07) 2560-991 / 2583-955 / 2587-847 Fax: (07) 2587-677. MACHALA: Av. 15 de Junio Km. 4 1/2 Vía Foz de Telf: (07) 2985-567 / 2985-563 / 2985-569 / 2985-563 Fax: (07) 2985-961. MANTA: Calle M3 Av. 24 Edif. Fortaleza P.B. Telfs: (05) 2628-503 / 2629-751 Fax: (05) 2629-483. PORTOVIEJO: Av. Manabí y Granda Centeno, frente al Aeropuerto Telfs: (05) 2632-928 / 2632-647 / 2632-494 Fax (05) 2632-494. RIOBAMBA: Diuticela 18-59 y Princesa Tza Telfs: (03) 2951-320 / 2952-520 / 2951-239 Fax: (03) 2941-063. SANTO DOMINGO: Av. Los Naranjos S/N y Av. Quito esq. Edif. Aseguradora del Sur 3er piso. Telfs: (02) 2751-377 / 2762-006 Fax: (02) 2751-377. EL COCA: Enrique Castilla 33-01 y Quito Telfs: (06) 2883-266 / 2881-511 / 2883-276 / 2883-655 Fax: (06) 2880-309 / 2880-952



**ANEXO 8.1**

| <b>Fijo</b>        |                     |
|--------------------|---------------------|
| <b>Detalle</b>     | <b>Valor</b>        |
| Vehículos          | \$ 28.735,00        |
| Muebles y Enseres  | \$ 28.109,71        |
| Equipos de computo | \$ 10.858,40        |
| Equipos de oficina | \$ 568,67           |
| <b>TOTAL</b>       | <b>\$ 68.272,00</b> |

| <b>Intangibles</b> |                      |
|--------------------|----------------------|
| <b>Detalle</b>     | <b>Valor</b>         |
| ERP                | \$ 53.400,00         |
| Página Web         | \$ 1.232,00          |
| Software           | \$ 89.600,00         |
| Constitución       | \$ 5.000,00          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>\$ 149.232,00</b> |

| <b>Capital de Trabajo</b>                           |                     |
|---|---------------------|
| <b>Detalle</b>                                      | <b>Valor</b>        |
| Gastos Sueldos y salarios                           | \$ 38.132,63        |
| Arriendo oficinas                                   | \$ 1.700,00         |
| Marketing y Relaciones Públicas                     | \$ 6.792,99         |
| Servicios Básicos                                   | \$ 683,33           |
| Mantenimiento ERP                                   | \$ 833,33           |
| Seguros   | \$ 66,86            |
| Mantenimiento electrónico - tecnología - página web | \$ 51,42            |
| Movilización  | \$ 160,00           |
| Insumos de Oficina                                  | \$ 500,00           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 48.920,57</b> |

**ANEXO 8.2**

| <b>GASTOS BIENESTAR S.A.</b> |              |
|------------------------------|--------------|
| Servicios básicos y Celular  | \$ 8.200,00  |
| Movilización                 | \$ 1.920,00  |
| Relaciones públicas          | \$ 5.000,00  |
| Lanzamiento de la empresa    | \$ 8.716,35  |
| Desde movilización           | \$ 4.080,00  |
| Alicuotas edificio           | \$ 3.600,00  |
| Arriendo oficina             | \$ 16.800,00 |
| Equipos de seguridad         | \$ 1.230,32  |
| Mantenimiento pagina web     | \$ 500,00    |
| Mantenimiento de ERP         | \$ 10.000,00 |
| Dominio y hosting pag web    | \$ 117,00    |

### SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS

| <b>AÑO 1</b>                  |                       |                     |                       |                      |                    |                          |              |                   |                    |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------|-------------------|--------------------|
| <b>Cargo</b>                  | <b>Sueldo Nominal</b> | <b>Básico Anual</b> | <b>Décimo Tercero</b> | <b>Décimo Cuarto</b> | <b>Aporte IESS</b> | <b>Fondos de Reserva</b> | <b>Bonos</b> | <b>Beneficios</b> | <b>Total Anual</b> |
| Gerente General               | 3.500                 | 42.000              | 3.500                 | 295                  | 4.683              | 0                        | 50           | 2                 | 50.530             |
| Gerente de Comercialización   | 2.500                 | 30.000              | 2.500                 | 295                  | 3.345              | 0                        | 50           | 2                 | 36.192             |
| Gerente de Operaciones        | 2.500                 | 30.000              | 2.500                 | 295                  | 3.345              | 0                        | 50           | 2                 | 36.192             |
| Gerente Financiero            | 2.500                 | 30.000              | 2.500                 | 295                  | 3.345              | 0                        | 50           | 2                 | 36.192             |
| Asistente de cobros y caja    | 850                   | 10.200              | 850                   | 295                  | 1.137              | 0                        | 50           | 2                 | 12.534             |
| Asistente Administrativa      | 500                   | 6.000               | 500                   | 295                  | 669                | 0                        | 50           | 2                 | 7.516              |
| Ejecutivo de ventas 1         | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 0                        | 50           | 2                 | 11.817             |
| Ejecutivo de ventas 2         | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 0                        | 50           | 2                 | 11.817             |
| Ejecutivo de ventas 3         | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 0                        | 50           | 2                 | 11.817             |
| Ejecutivo servicio al cliente | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 0                        | 50           | 2                 | 11.817             |
| Recepcionista                 | 380                   | 4.560               | 380                   | 295                  | 508                | 0                        | 50           | 2                 | 5.795              |
| Auditor Médico                | 1.200                 | 14.400              | 1.200                 | 295                  | 1.606              | 0                        | 50           | 2                 | 17.552             |
| Asistente de Reembolsos       | 450                   | 5.400               | 450                   | 295                  | 602                | 0                        | 50           | 2                 | 6.799              |
| Asistente de emisión 1        | 450                   | 5.400               | 450                   | 295                  | 602                | 0                        | 50           | 2                 | 6.799              |
| Asistente de emisión 2        | 450                   | 5.400               | 450                   | 295                  | 602                | 0                        | 50           | 2                 | 6.799              |
| Ayudante de Cocina y Limpieza | 295                   | 3.540               | 295                   | 295                  | 395                | 0                        | 50           | 2                 | 4.576              |
| Mensajero                     | 300                   | 3.600               | 300                   | 295                  | 401                | 0                        | 50           | 2                 | 4.648              |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>19.075</b>         | <b>228.900</b>      | <b>19.075</b>         | <b>5.015</b>         | <b>25.502</b>      | <b>0</b>                 | <b>851</b>   | <b>29</b>         | <b>279.392</b>     |

**AÑO 2**

| <b>Cargo</b>                  | <b>Sueldo Nominal</b> | <b>Básico Anual</b> | <b>Décimo Tercero</b> | <b>Décimo Cuarto</b> | <b>Aporte IESS</b> | <b>Fondos de Reserva</b> | <b>Bonos</b> | <b>Beneficios</b> | <b>Total anual</b> |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------|-------------------|--------------------|
| Gerente General               | 3.500                 | 42.000              | 3.500                 | 295                  | 4.683              | 3.499                    | 50           | 2                 | 54.027             |
| Gerente de Comercialización   | 2.500                 | 30.000              | 2.500                 | 295                  | 3.345              | 2.499                    | 50           | 2                 | 38.689             |
| Gerente de Operaciones        | 2.500                 | 30.000              | 2.500                 | 295                  | 3.345              | 2.499                    | 50           | 2                 | 38.689             |
| Gerente Financiero            | 2.500                 | 30.000              | 2.500                 | 295                  | 3.345              | 2.499                    | 50           | 2                 | 38.689             |
| Asistente de cobros y caja    | 850                   | 10.200              | 850                   | 295                  | 1.137              | 850                      | 50           | 2                 | 13.382             |
| Asistente Administrativa      | 500                   | 6.000               | 500                   | 295                  | 669                | 500                      | 50           | 2                 | 8.014              |
| Ejecutivo de ventas 1         | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 800                      | 50           | 2                 | 12.615             |
| Ejecutivo de ventas 2         | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 800                      | 50           | 2                 | 12.615             |
| Ejecutivo de ventas 3         | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 800                      | 50           | 2                 | 12.615             |
| Ejecutivo servicio al cliente | 800                   | 9.600               | 800                   | 295                  | 1.070              | 800                      | 50           | 2                 | 12.615             |
| Recepcionista                 | 380                   | 4.560               | 380                   | 295                  | 508                | 380                      | 50           | 2                 | 6.173              |
| Auditor Médico                | 1.200                 | 14.400              | 1.200                 | 295                  | 1.606              | 1.200                    | 50           | 2                 | 18.751             |
| Asistente de Reembolsos       | 450                   | 5.400               | 450                   | 295                  | 602                | 450                      | 50           | 2                 | 7.247              |
| Asistente de emisión 1        | 450                   | 5.400               | 450                   | 295                  | 602                | 450                      | 50           | 2                 | 7.247              |
| Asistente de emisión 2        | 450                   | 5.400               | 450                   | 295                  | 602                | 450                      | 50           | 2                 | 7.247              |
| Ayudante de Cocina y Limpieza | 295                   | 3.540               | 295                   | 295                  | 395                | 295                      | 50           | 2                 | 4.870              |
| Mensajero                     | 300                   | 3.600               | 300                   | 295                  | 401                | 300                      | 50           | 2                 | 4.946              |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>19.075</b>         | <b>228.900</b>      | <b>19.075</b>         | <b>5.015</b>         | <b>25.502</b>      | <b>19.067</b>            | <b>851</b>   | <b>29</b>         | <b>310.317</b>     |

**AÑO 3 - 5**

| <b>Cargo</b>                  | <b>Sueldo Nominal</b> | <b>Básico Anual</b> | <b>Décimo Tercero</b> | <b>Décimo Cuarto</b> | <b>Aporte IESS</b> | <b>Fondos de Reserva</b> | <b>Bonos</b> | <b>Beneficios</b> | <b>Total anual</b> |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------|-------------------|--------------------|
| Gerente General               | 3.710                 | 44.520              | 3.710                 | 295                  | 4.964              | 3.709                    | 50           | 2                 | 57.248             |
| Gerente de Comercialización   | 2.650                 | 31.800              | 2.650                 | 295                  | 3.546              | 2.649                    | 50           | 2                 | 40.990             |
| Gerente de Operaciones        | 2.650                 | 31.800              | 2.650                 | 295                  | 3.546              | 2.649                    | 50           | 2                 | 40.990             |
| Gerente Financiero            | 2.650                 | 31.800              | 2.650                 | 295                  | 3.546              | 2.649                    | 50           | 2                 | 40.990             |
| Asistente de cobros y caja    | 901                   | 10.812              | 901                   | 295                  | 1.206              | 901                      | 50           | 2                 | 14.164             |
| Asistente Administrativa      | 530                   | 6.360               | 530                   | 295                  | 709                | 530                      | 50           | 2                 | 8.474              |
| Ejecutivo de ventas 1         | 848                   | 10.176              | 848                   | 295                  | 1.135              | 848                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Ejecutivo de ventas 2         | 848                   | 10.176              | 848                   | 295                  | 1.135              | 848                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Ejecutivo de ventas 3         | 848                   | 10.176              | 848                   | 295                  | 1.135              | 848                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Ejecutivo servicio al cliente | 848                   | 10.176              | 848                   | 295                  | 1.135              | 848                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Recepcionista                 | 403                   | 4.834               | 403                   | 295                  | 539                | 403                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Auditor Médico                | 1.272                 | 15.264              | 1.272                 | 295                  | 1.702              | 1.271                    | 50           | 2                 | 13.351             |
| Asistente de Reembolsos 1     | 477                   | 5.724               | 477                   | 295                  | 638                | 477                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Asistente de emisión 1        | 477                   | 5.724               | 477                   | 295                  | 638                | 477                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Asistente de emisión 2        | 477                   | 5.724               | 477                   | 295                  | 638                | 477                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Mensajero                     | 318                   | 3.816               | 318                   | 295                  | 425                | 318                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Ayudante de Cocina y Limpieza | 313                   | 3.752               | 313                   | 295                  | 418                | 313                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Asistente de emisión 3        | 477                   | 5.724               | 477                   | 295                  | 638                | 477                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| Asistente de Reembolsos 1     | 477                   | 5.724               | 477                   | 295                  | 638                | 477                      | 50           | 2                 | 13.351             |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>21.174</b>         | <b>254.088</b>      | <b>21.174</b>         | <b>5.605</b>         | <b>28.330</b>      | <b>21.156</b>            | <b>951</b>   | <b>32</b>         | <b>355.287</b>     |

**ANEXO 8.3****Normal Apalancado**

|                                 |        |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto                    | 17,20% | 14,76% | 14,76% | 14,75% | 14,75% |
| Variaciones en Margen Bruto     |        | 16,18% | 2,99%  | 2,99%  | 2,99%  |
| Margen Operativo                | 9,13%  | 8,20%  | 8,02%  | 7,93%  | 8,13%  |
| Variaciones en Margen Operativo |        | 21,64% | 0,72%  | 1,93%  | 5,51%  |
| Margen Neto                     | 5,69%  | 5,15%  | 5,06%  | 5,02%  | 5,16%  |
| Variaciones en Margen Neto      |        | 22,54% | 1,09%  | 2,30%  | 5,90%  |

**Pesimista Apalancado**

|                                 |        |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto                    | 17,20% | 14,76% | 14,75% | 14,75% | 14,75% |
| Variaciones en Margen Bruto     |        | 13,92% | 0,99%  | 0,99%  | 0,98%  |
| Margen Operativo                | 9,13%  | 8,07%  | 7,75%  | 7,52%  | 7,59%  |
| Variaciones en Margen Operativo |        | 17,40% | -3,01% | -1,95% | 1,90%  |
| Margen Neto                     | 5,69%  | 5,07%  | 4,88%  | 4,76%  | 4,82%  |
| Variaciones en Margen Neto      |        | 18,21% | -2,69% | -1,59% | 2,30%  |

**Optimista Apalancado**

|                                 |        |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto                    | 17,20% | 14,76% | 14,76% | 14,76% | 14,75% |
| Variaciones en Margen Bruto     |        | 18,44% | 4,99%  | 5,00%  | 4,99%  |
| Margen Operativo                | 9,13%  | 8,32%  | 8,27%  | 8,31%  | 8,61%  |
| Variaciones en Margen Operativo |        | 25,87% | 4,34%  | 5,55%  | 8,81%  |
| Margen Neto                     | 5,69%  | 5,23%  | 5,22%  | 5,27%  | 5,48%  |
| Variaciones en Margen Neto      |        | 26,87% | 4,74%  | 5,93%  | 9,17%  |

**Normal Desapalancado**

|                                 |        |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto                    | 17,20% | 14,76% | 14,76% | 14,75% | 14,75% |
| Variaciones en Margen Bruto     |        | 16,18% | 2,99%  | 2,99%  | 2,99%  |
| Margen Operativo                | 9,13%  | 8,20%  | 8,02%  | 7,93%  | 8,13%  |
| Variaciones en Margen Operativo |        | 21,64% | 0,72%  | 1,93%  | 5,51%  |
| Margen Neto                     | 5,82%  | 5,23%  | 5,11%  | 5,06%  | 5,18%  |
| Variaciones en Margen Neto      |        | 21,64% | 0,72%  | 1,93%  | 5,51%  |

### Pesimista Desapalancado

|                                 |        |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto                    | 17,20% | 14,76% | 14,75% | 14,75% | 14,75% |
| Variaciones en Margen Bruto     |        | 13,92% | 0,99%  | 0,99%  | 0,98%  |
| Margen Operativo                | 9,13%  | 8,07%  | 7,75%  | 7,52%  | 7,59%  |
| Variaciones en Margen Operativo |        | 17,40% | -3,01% | -1,95% | 1,90%  |
| Margen Neto                     | 5,82%  | 5,14%  | 4,94%  | 4,80%  | 4,84%  |
| Variaciones en Margen Neto      |        | 17,40% | -3,01% | -1,95% | 1,90%  |

### Optimista Desapalancado

|                                 |        |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto                    | 17,20% | 14,76% | 14,76% | 14,76% | 14,75% |
| Variaciones en Margen Bruto     |        | 18,44% | 4,99%  | 5,00%  | 4,99%  |
| Margen Operativo                | 9,13%  | 8,32%  | 8,27%  | 8,31%  | 8,61%  |
| Variaciones en Margen Operativo |        | 25,87% | 4,34%  | 5,55%  | 8,81%  |
| Margen Neto                     | 5,82%  | 5,31%  | 5,27%  | 5,30%  | 5,49%  |
| Variaciones en Margen Neto      |        | 25,87% | 4,34%  | 5,55%  | 8,81%  |

## ANEXO 8.4

## Estado de Resultados - Normal Apalancado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS<br>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A. |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | AÑO 0             | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 |
| <b>PRIMA PAGADA</b>   | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |
| Titular   | 2.032.212         | 2.629.664         | 2.708.554         | 2.789.811         | 2.789.811         | 2.873.505         |
| Titular + 1   | 1.391.863         | 1.920.250         | 1.977.857         | 2.037.193         | 2.037.193         | 2.098.309         |
| Titular + dependientes  | 1.811.926         | 2.539.646         | 2.615.836         | 2.694.311         | 2.694.311         | 2.775.140         |
| <b>IMPUESTOS RECIBIDOS</b>  | <b>2.618</b>      | <b>3.545</b>      | <b>3.651</b>      | <b>3.761</b>      | <b>3.761</b>      | <b>3.873</b>      |
| Seguro Campesino  | 2.618             | 3.545             | 3.651             | 3.761             | 3.761             | 3.873             |
| <b>TOTAL INGRESOS POR PÓLIZAS</b>                                     | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |
| <b>COMISIONES PAGADAS</b>   | <b>-628.320</b>   | <b>-850.747</b>   | <b>-876.270</b>   | <b>-902.558</b>   | <b>-902.558</b>   | <b>-929.634</b>   |
| Titular   | 243.865           | 315.560           | 325.026           | 334.777           | 334.777           | 344.821           |
| Titular + 1   | 167.024           | 230.430           | 237.343           | 244.463           | 244.463           | 251.797           |
| Titular + dependientes  | 217.431           | 304.758           | 313.900           | 323.317           | 323.317           | 333.017           |
| <b>SINIESTROS PAGADOS</b>   | <b>-3.707.188</b> | <b>-5.192.591</b> | <b>-5.348.492</b> | <b>-5.509.033</b> | <b>-5.509.033</b> | <b>-5.674.470</b> |
| Titular   | 1.422.548         | 1.840.765         | 1.895.988         | 1.952.867         | 1.952.867         | 2.011.454         |
| Titular + 1   | 974.304           | 1.344.175         | 1.384.500         | 1.426.035         | 1.426.035         | 1.468.816         |
| Titular + dependientes  | 1.268.348         | 1.777.752         | 1.831.085         | 1.886.018         | 1.886.018         | 1.942.598         |
| Costo Tarjeta de Afiliación   | 11.000            | 11.330            | 11.670            | 12.019            | 12.019            | 12.381            |
| Seguro Campesino  | 2.618             | 3.545             | 3.651             | 3.761             | 3.761             | 3.873             |
| Seguros excequiales   | 16.390            | 202.580           | 208.669           | 214.896           | 214.896           | 221.375           |
| Seguros viajeros  | 2.080             | 2.246             | 2.426             | 2.620             | 2.620             | 2.830             |
| Seguro de Asistencia Psicológica                                      | 9.900             | 10.197            | 10.503            | 10.817            | 10.817            | 11.143            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>900.492</b>    | <b>1.046.222</b>  | <b>1.077.485</b>  | <b>1.109.724</b>  | <b>1.109.724</b>  | <b>1.142.850</b>  |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>   | <b>-422.670</b>   | <b>-465.019</b>   | <b>-492.091</b>   | <b>-513.043</b>   | <b>-513.043</b>   | <b>-513.265</b>   |
| Gastos Ambulancias  | 5.500             | 5.665             | 4.774             | 6.010             | 6.010             | 6.191             |
| Gastos Sueldos y salarios   | 279.392           | 330.256           | 376.422           | 376.422           | 376.422           | 376.422           |
| Depreciaciones  | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 12.234            |
| Amortizaciones  | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| Arriendo oficinas   | 20.400            | 20.400            |                   |                   |                   |                   |
| Marketing y Relaciones Públicas                                       | 40.758            | 32.042            | 32.042            | 32.042            | 32.042            | 32.042            |
| Servicios Básicos   | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             |
| Mantenimiento ERP   | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            |
| Seguros   | 802               | 838               | 876               | 915               | 915               | 956               |
| Mantenimiento electrónico - tecnología - página web                   | 617               | 617               | 617               | 617               | 617               | 617               |
| Movilización  | 1.920             | 1.920             | 4.080             | 4.080             | 4.080             | 4.080             |
| Actuarios   | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             |
| Insumos de Oficina  | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.508.356</b> | <b>-6.716.853</b> | <b>-6.924.633</b> | <b>-6.924.633</b> | <b>-7.117.369</b> |
| <b>UAIL</b>   | <b>477.823</b>    | <b>581.204</b>    | <b>585.394</b>    | <b>596.681</b>    | <b>596.681</b>    | <b>629.585</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS  | 10.156            | 8.125             | 6.094             | 4.062             | 4.062             | 2.031             |
| UAIMPUESTOS   | 467.666           | 573.079           | 579.300           | 592.618           | 592.618           | 627.554           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL   | 70.150            | 85.962            | 86.895            | 88.893            | 88.893            | 94.133            |
| UTILIDAD ANTES IR   | 397.516           | 487.117           | 492.405           | 503.726           | 503.726           | 533.421           |
| IMPUESTO A LA RENTA   | 99.379            | 121.779           | 123.101           | 125.931           | 125.931           | 133.355           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  | <b>298.137</b>    | <b>365.338</b>    | <b>369.304</b>    | <b>377.794</b>    | <b>377.794</b>    | <b>400.065</b>    |



## Pesimista Apalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS<br/>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |              |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>AÑO 0</b> | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>PRIMA PAGADA</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| Titular   |              | 2.032.212         | 2.578.603         | 2.604.389         | 2.630.433         | 2.656.737         |
| Titular + 1   |              | 1.391.863         | 1.882.963         | 1.901.793         | 1.920.811         | 1.940.019         |
| Titular + dependientes  |              | 1.811.926         | 2.490.333         | 2.515.236         | 2.540.388         | 2.565.792         |
| <b>IMPUESTOS RECIBIDOS</b>  |              | <b>2.618</b>      | <b>3.476</b>      | <b>3.511</b>      | <b>3.546</b>      | <b>3.581</b>      |
| Seguro Campesino  |              | 2.618             | 3.476             | 3.511             | 3.546             | 3.581             |
| <b>TOTAL INGRESOS POR PÓLIZAS</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| <b>COMISIONES PAGADAS</b>   |              | <b>-628.320</b>   | <b>-834.228</b>   | <b>-842.570</b>   | <b>-850.996</b>   | <b>-859.506</b>   |
| Titular   |              | 243.865           | 309.432           | 312.527           | 315.652           | 318.808           |
| Titular + 1   |              | 167.024           | 225.956           | 228.215           | 230.497           | 232.802           |
| Titular + dependientes  |              | 217.431           | 298.840           | 301.828           | 304.847           | 307.895           |
| <b>SINIESTROS PAGADOS</b>   |              | <b>-3.707.188</b> | <b>-5.091.807</b> | <b>-5.142.861</b> | <b>-5.194.442</b> | <b>-5.246.601</b> |
| Titular   |              | 1.422.548         | 1.805.022         | 1.823.072         | 1.841.303         | 1.859.716         |
| Titular + 1   |              | 974.304           | 1.318.074         | 1.331.255         | 1.344.568         | 1.358.013         |
| Titular + dependientes  |              | 1.268.348         | 1.743.233         | 1.760.665         | 1.778.272         | 1.796.055         |
| Costo Tarjeta de Afiliación   |              | 11.000            | 11.110            | 11.220            | 11.332            | 11.446            |
| Seguro Campesino  |              | 2.618             | 3.476             | 3.511             | 3.546             | 3.581             |
| Seguros excequiales   |              | 16.390            | 198.647           | 200.614           | 202.603           | 204.659           |
| Seguros viajeros  |              | 2.080             | 2.246             | 2.426             | 2.620             | 2.830             |
| Seguro de Asistencia Psicológica  |              | 9.900             | 9.999             | 10.098            | 10.199            | 10.301            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   |              | <b>900.492</b>    | <b>1.025.864</b>  | <b>1.035.987</b>  | <b>1.046.194</b>  | <b>1.056.441</b>  |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>   |              | <b>-422.670</b>   | <b>-464.909</b>   | <b>-491.907</b>   | <b>-512.699</b>   | <b>-512.797</b>   |
| Gastos Ambulancias  |              | 5.500             | 5.555             | 4.590             | 5.666             | 5.723             |
| Gastos Sueldos y salarios   |              | 279.392           | 330.256           | 376.422           | 376.422           | 376.422           |
| Depreciaciones  |              | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones  |              | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| Arriendo oficinas   |              | 20.400            | 20.400            |                   |                   |                   |
| Marketing y Relaciones Públicas   |              | 40.758            | 32.042            | 32.042            | 32.042            | 32.042            |
| Servicios Básicos   |              | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             |
| Mantenimiento ERP   |              | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            |
| Seguros   |              | 802               | 838               | 876               | 915               | 956               |
| Mantenimiento electrónico - tecnología - página web                           |              | 617               | 617               | 617               | 617               | 617               |
| Movilización  |              | 1.920             | 1.920             | 4.080             | 4.080             | 4.080             |
| Actuarios   |              | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             |
| Insumos de Oficina  |              | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  |              | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.390.944</b> | <b>-6.477.338</b> | <b>-6.558.137</b> | <b>-6.618.904</b> |
| <b>UAI</b>  |              | <b>477.823</b>    | <b>560.955</b>    | <b>544.079</b>    | <b>533.495</b>    | <b>543.644</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS  |              | 10.156            | 8.125             | 6.094             | 4.062             | 2.031             |
| UAIMPUESTOS   |              | 467.666           | 552.830           | 537.986           | 529.432           | 541.613           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL   |              | 70.150            | 82.925            | 80.698            | 79.415            | 81.242            |
| UTILIDAD ANTES IR   |              | 397.516           | 469.906           | 457.288           | 450.017           | 460.371           |
| IMPUESTO A LA RENTA   |              | 99.379            | 117.476           | 114.322           | 112.504           | 115.093           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  |              | <b>298.137</b>    | <b>352.429</b>    | <b>342.966</b>    | <b>337.513</b>    | <b>345.278</b>    |

## Optimista Apalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS<br/>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |              |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>AÑO 0</b> | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>PRIMA PAGADA</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |
| Titular   |              | 2.032.212         | 2.680.726         | 2.814.762         | 2.955.500         | 3.103.275         |
| Titular + 1   |              | 1.391.863         | 1.957.536         | 2.055.413         | 2.158.183         | 2.266.093         |
| Titular + dependientes  |              | 1.811.926         | 2.588.960         | 2.718.408         | 2.854.328         | 2.997.045         |
| <b>IMPUESTOS RECIBIDOS</b>  |              | <b>2.618</b>      | <b>3.614</b>      | <b>3.794</b>      | <b>3.984</b>      | <b>4.183</b>      |
| Seguro Campesino  |              | 2.618             | 3.614             | 3.794             | 3.984             | 4.183             |
| <b>TOTAL INGRESOS POR PÓLIZAS</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |
| <b>COMISIONES PAGADAS</b>   |              | <b>-628.320</b>   | <b>-867.267</b>   | <b>-910.630</b>   | <b>-956.161</b>   | <b>-1.003.969</b> |
| Titular   |              | 243.865           | 321.687           | 337.771           | 354.660           | 372.393           |
| Titular + 1   |              | 167.024           | 234.904           | 246.650           | 258.982           | 271.931           |
| Titular + dependientes  |              | 217.431           | 310.675           | 326.209           | 342.519           | 359.645           |
| <b>SINIESTROS PAGADOS</b>   |              | <b>-3.707.188</b> | <b>-5.293.374</b> | <b>-5.558.122</b> | <b>-5.836.075</b> | <b>-6.127.982</b> |
| Titular   |              | 1.422.548         | 1.876.508         | 1.970.333         | 2.068.850         | 2.172.292         |
| Titular + 1   |              | 974.304           | 1.370.275         | 1.438.789         | 1.510.728         | 1.586.265         |
| Titular + dependientes  |              | 1.268.348         | 1.812.272         | 1.902.885         | 1.998.030         | 2.097.931         |
| Costo Tarjeta de Afiliación   |              | 11.000            | 11.550            | 12.128            | 12.733            | 13.371            |
| Seguro Campesino  |              | 2.618             | 3.614             | 3.794             | 3.984             | 4.183             |
| Seguros excequiales   |              | 16.390            | 206.514           | 216.851           | 227.670           | 239.076           |
| Seguros viajeros  |              | 2.080             | 2.246             | 2.426             | 2.620             | 2.830             |
| Seguro de Asistencia Psicológica  |              | 9.900             | 10.395            | 10.915            | 11.460            | 12.034            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   |              | <b>900.492</b>    | <b>1.066.581</b>  | <b>1.119.830</b>  | <b>1.175.775</b>  | <b>1.234.460</b>  |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>   |              | <b>-422.670</b>   | <b>-465.129</b>   | <b>-492.279</b>   | <b>-513.400</b>   | <b>-513.760</b>   |
| Gastos Ambulancias  |              | 5.500             | 5.775             | 4.962             | 6.367             | 6.686             |
| Gastos Sueldos y salarios   |              | 279.392           | 330.256           | 376.422           | 376.422           | 376.422           |
| Depreciaciones  |              | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones  |              | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| Arriendo oficinas   |              | 20.400            | 20.400            |                   |                   |                   |
| Marketing y Relaciones Públicas   |              | 40.758            | 32.042            | 32.042            | 32.042            | 32.042            |
| Servicios Básicos   |              | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             |
| Mantenimiento ERP   |              | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            |
| Seguros   |              | 802               | 838               | 876               | 915               | 956               |
| Mantenimiento electrónico - tecnología - página web                           |              | 617               | 617               | 617               | 617               | 617               |
| Movilización  |              | 1.920             | 1.920             | 4.080             | 4.080             | 4.080             |
| Actuarios   |              | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             |
| Insumos de Oficina  |              | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  |              | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.625.769</b> | <b>-6.961.031</b> | <b>-7.305.636</b> | <b>-7.645.712</b> |
| <b>UAII</b>   |              | <b>477.823</b>    | <b>601.452</b>    | <b>627.552</b>    | <b>662.376</b>    | <b>720.700</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS  |              | 10.156            | 8.125             | 6.094             | 4.062             | 2.031             |
| UAIMPUESTOS   |              | 467.666           | 593.327           | 621.458           | 658.313           | 718.669           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL   |              | 70.150            | 88.999            | 93.219            | 98.747            | 107.800           |
| UTILIDAD ANTES IR   |              | 397.516           | 504.328           | 528.239           | 559.566           | 610.869           |
| IMPUESTO A LA RENTA   |              | 99.379            | 126.082           | 132.060           | 139.892           | 152.717           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  |              | <b>298.137</b>    | <b>378.246</b>    | <b>396.179</b>    | <b>419.675</b>    | <b>458.152</b>    |

## Normal Desapalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS<br/>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |              |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>AÑO 0</b> | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>PRIMA PAGADA</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |
| Titular   |              | 2.032.212         | 2.629.664         | 2.708.554         | 2.789.811         | 2.873.505         |
| Titular + 1   |              | 1.391.863         | 1.920.250         | 1.977.857         | 2.037.193         | 2.098.309         |
| Titular + dependientes  |              | 1.811.926         | 2.539.646         | 2.615.836         | 2.694.311         | 2.775.140         |
| <b>IMPUESTOS RECIBIDOS</b>  |              | <b>2.618</b>      | <b>3.545</b>      | <b>3.651</b>      | <b>3.761</b>      | <b>3.873</b>      |
| Seguro Campesino  |              | 2.618             | 3.545             | 3.651             | 3.761             | 3.873             |
| <b>TOTAL INGRESOS POR PÓLIZAS</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |
| <b>COMISIONES PAGADAS</b>   |              | <b>-628.320</b>   | <b>-850.747</b>   | <b>-876.270</b>   | <b>-902.558</b>   | <b>-929.634</b>   |
| Titular   |              | 243.865           | 315.560           | 325.026           | 334.777           | 344.821           |
| Titular + 1   |              | 167.024           | 230.430           | 237.343           | 244.463           | 251.797           |
| Titular + dependientes  |              | 217.431           | 304.758           | 313.900           | 323.317           | 333.017           |
| <b>SINIESTROS PAGADOS</b>   |              | <b>-3.707.188</b> | <b>-5.192.591</b> | <b>-5.348.492</b> | <b>-5.509.033</b> | <b>-5.674.470</b> |
| Titular   |              | 1.422.548         | 1.840.765         | 1.895.988         | 1.952.867         | 2.011.454         |
| Titular + 1   |              | 974.304           | 1.344.175         | 1.384.500         | 1.426.035         | 1.468.816         |
| Titular + dependientes  |              | 1.268.348         | 1.777.752         | 1.831.085         | 1.886.018         | 1.942.598         |
| Costo Tarjeta de Afiliación   |              | 11.000            | 11.330            | 11.670            | 12.019            | 12.381            |
| Seguro Campesino  |              | 2.618             | 3.545             | 3.651             | 3.761             | 3.873             |
| Seguros excequiales   |              | 16.390            | 202.580           | 208.669           | 214.896           | 221.375           |
| Seguros viajeros  |              | 2.080             | 2.246             | 2.426             | 2.620             | 2.830             |
| Seguro de Asistencia Psicológica  |              | 9.900             | 10.197            | 10.503            | 10.817            | 11.143            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   |              | <b>900.492</b>    | <b>1.046.222</b>  | <b>1.077.485</b>  | <b>1.109.724</b>  | <b>1.142.850</b>  |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>   |              | <b>-422.670</b>   | <b>-465.019</b>   | <b>-492.091</b>   | <b>-513.043</b>   | <b>-513.265</b>   |
| Gastos Ambulancias  |              | 5.500             | 5.665             | 4.774             | 6.010             | 6.191             |
| Gastos Sueldos y salarios   |              | 279.392           | 330.256           | 376.422           | 376.422           | 376.422           |
| Depreciaciones  |              | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones  |              | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| Arriendo oficinas   |              | 20.400            | 20.400            |                   |                   |                   |
| Marketing y Relaciones Públicas   |              | 40.758            | 32.042            | 32.042            | 32.042            | 32.042            |
| Servicios Básicos   |              | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             |
| Mantenimiento ERP   |              | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            |
| Seguros   |              | 802               | 838               | 876               | 915               | 956               |
| Mantenimiento electrónico - tecnología - página web                           |              | 617               | 617               | 617               | 617               | 617               |
| Movilización  |              | 1.920             | 1.920             | 4.080             | 4.080             | 4.080             |
| Actuarios   |              | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             |
| Insumos de Oficina  |              | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  |              | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.508.356</b> | <b>-6.716.853</b> | <b>-6.924.633</b> | <b>-7.117.369</b> |
| <b>UAI</b>  |              | <b>477.823</b>    | <b>581.204</b>    | <b>585.394</b>    | <b>596.681</b>    | <b>629.585</b>    |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>   |              | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| UAIMPUESTOS   |              | 477.823           | 581.204           | 585.394           | 596.681           | 629.585           |
| <b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>  |              | <b>71.673</b>     | <b>87.181</b>     | <b>87.809</b>     | <b>89.502</b>     | <b>94.438</b>     |
| <b>UTILIDAD ANTES IR</b>  |              | <b>406.149</b>    | <b>494.023</b>    | <b>497.585</b>    | <b>507.179</b>    | <b>535.147</b>    |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>  |              | <b>101.537</b>    | <b>123.506</b>    | <b>124.396</b>    | <b>126.795</b>    | <b>133.787</b>    |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  |              | <b>304.612</b>    | <b>370.517</b>    | <b>373.188</b>    | <b>380.384</b>    | <b>401.360</b>    |

## Pesimista Desapalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>             |              |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>            |              |                   |                   |                   |                   |                   |
|   | <b>AÑO 0</b> | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>PRIMA PAGADA</b>                                 |              | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| Titular   |              | 2.032.212         | 2.578.603         | 2.604.389         | 2.630.433         | 2.656.737         |
| Titular + 1   |              | 1.391.863         | 1.882.963         | 1.901.793         | 1.920.811         | 1.940.019         |
| Titular + dependientes                              |              | 1.811.926         | 2.490.333         | 2.515.236         | 2.540.388         | 2.565.792         |
| <b>IMPUESTOS RECIBIDOS</b>                          |              | <b>2.618</b>      | <b>3.476</b>      | <b>3.511</b>      | <b>3.546</b>      | <b>3.581</b>      |
| Seguro Campesino                                    |              | 2.618             | 3.476             | 3.511             | 3.546             | 3.581             |
| <b>TOTAL INGRESOS POR PÓLIZAS</b>                   |              | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                               |              | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| <b>COMISIONES PAGADAS</b>                           |              | <b>-628.320</b>   | <b>-834.228</b>   | <b>-842.570</b>   | <b>-850.996</b>   | <b>-859.506</b>   |
| Titular   |              | 243.865           | 309.432           | 312.527           | 315.652           | 318.808           |
| Titular + 1   |              | 167.024           | 225.956           | 228.215           | 230.497           | 232.802           |
| Titular + dependientes                              |              | 217.431           | 298.840           | 301.828           | 304.847           | 307.895           |
| <b>SINIESTROS PAGADOS</b>                           |              | <b>-3.707.188</b> | <b>-5.091.807</b> | <b>-5.142.861</b> | <b>-5.194.442</b> | <b>-5.246.601</b> |
| Titular   |              | 1.422.548         | 1.805.022         | 1.823.072         | 1.841.303         | 1.859.716         |
| Titular + 1   |              | 974.304           | 1.318.074         | 1.331.255         | 1.344.568         | 1.358.013         |
| Titular + dependientes                              |              | 1.268.348         | 1.743.233         | 1.760.665         | 1.778.272         | 1.796.055         |
| Costo Tarjeta de Afiliación                         |              | 11.000            | 11.110            | 11.220            | 11.332            | 11.446            |
| Seguro Campesino                                    |              | 2.618             | 3.476             | 3.511             | 3.546             | 3.581             |
| Seguros excequiales                                 |              | 16.390            | 198.647           | 200.614           | 202.603           | 204.659           |
| Seguros viajeros                                    |              | 2.080             | 2.246             | 2.426             | 2.620             | 2.830             |
| Seguro de Asistencia Psicológica                    |              | 9.900             | 9.999             | 10.098            | 10.199            | 10.301            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               |              | <b>900.492</b>    | <b>1.025.864</b>  | <b>1.035.987</b>  | <b>1.046.194</b>  | <b>1.056.441</b>  |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                       |              | <b>-422.670</b>   | <b>-464.909</b>   | <b>-491.907</b>   | <b>-512.699</b>   | <b>-512.797</b>   |
| Gastos Ambulancias                                  |              | 5.500             | 5.555             | 4.590             | 5.666             | 5.723             |
| Gastos Sueldos y salarios                           |              | 279.392           | 330.256           | 376.422           | 376.422           | 376.422           |
| Depreciaciones                                      |              | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones                                      |              | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| Arriendo oficinas                                   |              | 20.400            | 20.400            |                   |                   |                   |
| Marketing y Relaciones Públicas                     |              | 40.758            | 32.042            | 32.042            | 32.042            | 32.042            |
| Servicios Básicos                                   |              | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             |
| Mantenimiento ERP                                   |              | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            |
| Seguros   |              | 802               | 838               | 876               | 915               | 956               |
| Mantenimiento electrónico - tecnología - página web |              | 617               | 617               | 617               | 617               | 617               |
| Movilización  |              | 1.920             | 1.920             | 4.080             | 4.080             | 4.080             |
| Actuarios   |              | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             |
| Insumos de Oficina                                  |              | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                                |              | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.390.944</b> | <b>-6.477.338</b> | <b>-6.558.137</b> | <b>-6.618.904</b> |
| <b>UAI</b>  |              | <b>477.823</b>    | <b>560.955</b>    | <b>544.079</b>    | <b>533.495</b>    | <b>543.644</b>    |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                           |              | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| UAIMPUSTOS  |              | 477.823           | 560.955           | 544.079           | 533.495           | 543.644           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                               |              | 71.673            | 84.143            | 81.612            | 80.024            | 81.547            |
| UTILIDAD ANTES IR                                   |              | 406.149           | 476.812           | 462.468           | 453.470           | 462.097           |
| IMPUESTO A LA RENTA                                 |              | 101.537           | 119.203           | 115.617           | 113.368           | 115.524           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                |              | <b>304.612</b>    | <b>357.609</b>    | <b>346.851</b>    | <b>340.103</b>    | <b>346.573</b>    |

## Optimista Desapalancado

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>           |              |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>          |              |                   |                   |                   |                   |                   |
|   | <b>AÑO 0</b> | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>PRIMA PAGADA</b>                               |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |
| Titular   |              | 2.032.212         | 2.680.726         | 2.814.762         | 2.955.500         | 3.103.275         |
| Titular + 1                                       |              | 1.391.863         | 1.957.536         | 2.055.413         | 2.158.183         | 2.266.093         |
| Titular + dependientes                            |              | 1.811.926         | 2.588.960         | 2.718.408         | 2.854.328         | 2.997.045         |
| <b>IMPUESTOS RECIBIDOS</b>                        |              | <b>2.618</b>      | <b>3.614</b>      | <b>3.794</b>      | <b>3.984</b>      | <b>4.183</b>      |
| Seguro Campesino                                  |              | 2.618             | 3.614             | 3.794             | 3.984             | 4.183             |
| <b>TOTAL INGRESOS POR PÓLIZAS</b>                 |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                             |              | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |
| <b>COMISIONES PAGADAS</b>                         |              | <b>-628.320</b>   | <b>-867.267</b>   | <b>-910.630</b>   | <b>-956.161</b>   | <b>-1.003.969</b> |
| Titular   |              | 243.865           | 321.687           | 337.771           | 354.660           | 372.393           |
| Titular + 1                                       |              | 167.024           | 234.904           | 246.650           | 258.982           | 271.931           |
| Titular + dependientes                            |              | 217.431           | 310.675           | 326.209           | 342.519           | 359.645           |
| <b>SINIESTROS PAGADOS</b>                         |              | <b>-3.707.188</b> | <b>-5.293.374</b> | <b>-5.558.122</b> | <b>-5.836.075</b> | <b>-6.127.982</b> |
| Titular   |              | 1.422.548         | 1.876.508         | 1.970.333         | 2.068.850         | 2.172.292         |
| Titular + 1                                       |              | 974.304           | 1.370.275         | 1.438.789         | 1.510.728         | 1.586.265         |
| Titular + dependientes                            |              | 1.268.348         | 1.812.272         | 1.902.885         | 1.998.030         | 2.097.931         |
| Costo Tarjeta de Afiliación                       |              | 11.000            | 11.550            | 12.128            | 12.733            | 13.371            |
| Seguro Campesino                                  |              | 2.618             | 3.614             | 3.794             | 3.984             | 4.183             |
| Seguros exequiales                                |              | 16.390            | 206.514           | 216.851           | 227.670           | 239.076           |
| Seguros viajeros                                  |              | 2.080             | 2.246             | 2.426             | 2.620             | 2.830             |
| Seguro de Asistencia Psicológica                  |              | 9.900             | 10.395            | 10.915            | 11.460            | 12.034            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                             |              | <b>900.492</b>    | <b>1.066.581</b>  | <b>1.119.830</b>  | <b>1.175.775</b>  | <b>1.234.460</b>  |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                     |              | <b>-422.670</b>   | <b>-465.129</b>   | <b>-492.279</b>   | <b>-513.400</b>   | <b>-513.760</b>   |
| Gastos Ambulancias                                |              | 5.500             | 5.775             | 4.962             | 6.367             | 6.686             |
| Gastos Sueldos y salarios                         |              | 279.392           | 330.256           | 376.422           | 376.422           | 376.422           |
| Depreciaciones                                    |              | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones                                    |              | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| Arriendo oficinas                                 |              | 20.400            | 20.400            |                   |                   |                   |
| Marketing y Relaciones Públicas                   |              | 40.758            | 32.042            | 32.042            | 32.042            | 32.042            |
| Servicios Básicos                                 |              | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             | 8.200             |
| Mantenimiento ERP                                 |              | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            | 10.000            |
| Seguros   |              | 802               | 838               | 876               | 915               | 956               |
| Mantenimiento electrónico tecnología - página web |              | 617               | 617               | 617               | 617               | 617               |
| Movilización                                      |              | 1.920             | 1.920             | 4.080             | 4.080             | 4.080             |
| Actuarios   |              | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             | 7.000             |
| Insumos de Oficina                                |              | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                              |              | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.625.769</b> | <b>-6.961.031</b> | <b>-7.305.636</b> | <b>-7.645.712</b> |
| <b>UAI</b>  |              | <b>477.823</b>    | <b>601.452</b>    | <b>627.552</b>    | <b>662.376</b>    | <b>720.700</b>    |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                         |              | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| UAIMPUESTOS                                       |              | 477.823           | 601.452           | 627.552           | 662.376           | 720.700           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                             |              | 71.673            | 90.218            | 94.133            | 99.356            | 108.105           |
| UTILIDAD ANTES IR                                 |              | 406.149           | 511.234           | 533.419           | 563.019           | 612.595           |
| IMPUESTO A LA RENTA                               |              | 101.537           | 127.809           | 133.355           | 140.755           | 153.149           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                              |              | <b>304.612</b>    | <b>383.426</b>    | <b>400.064</b>    | <b>422.264</b>    | <b>459.447</b>    |

**ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL  
BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.**

|   | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               | 8               | 9               | 10              | 11              | 12              | TOTAL AÑO         |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| <b>PRIMA PAGADA</b>                                 | <b>206.702</b>  | <b>279.573</b>  | <b>330.909</b>  | <b>380.085</b>  | <b>417.516</b>  | <b>450.235</b>  | <b>473.136</b>  | <b>500.633</b>  | <b>523.042</b>  | <b>541.673</b>  | <b>558.909</b>  | <b>573.589</b>  | <b>5.236.001</b>  |
| Titular   | 91.953          | 118.228         | 134.235         | 154.802         | 166.144         | 175.856         | 182.459         | 188.774         | 195.507         | 203.039         | 208.460         | 212.756         | 2.032.212         |
| Titular + 1   | 56.754          | 73.611          | 88.837          | 98.454          | 107.302         | 116.700         | 124.028         | 133.529         | 139.932         | 146.005         | 151.351         | 155.360         | 1.391.863         |
| Titular + dependientes                              | 57.995          | 87.734          | 107.838         | 126.828         | 144.070         | 157.680         | 166.649         | 178.329         | 187.603         | 192.629         | 199.099         | 205.473         | 1.811.926         |
| <b>COMISIONES RECIBIDAS</b>                         | <b>103</b>      | <b>140</b>      | <b>165</b>      | <b>190</b>      | <b>209</b>      | <b>225</b>      | <b>237</b>      | <b>250</b>      | <b>262</b>      | <b>271</b>      | <b>279</b>      | <b>287</b>      | <b>2.618</b>      |
| Titular   | 103             | 140             | 165             | 190             | 209             | 225             | 237             | 250             | 262             | 271             | 279             | 287             | 2.618             |
| <b>TOTAL INGRESOS POR PÓLIZAS</b>                   | <b>206.805</b>  | <b>279.713</b>  | <b>331.075</b>  | <b>380.275</b>  | <b>417.725</b>  | <b>450.461</b>  | <b>473.372</b>  | <b>500.883</b>  | <b>523.303</b>  | <b>541.943</b>  | <b>559.188</b>  | <b>573.876</b>  | <b>5.238.619</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                               | <b>206.805</b>  | <b>279.713</b>  | <b>331.075</b>  | <b>380.275</b>  | <b>417.725</b>  | <b>450.461</b>  | <b>473.372</b>  | <b>500.883</b>  | <b>523.303</b>  | <b>541.943</b>  | <b>559.188</b>  | <b>573.876</b>  | <b>5.238.619</b>  |
| <b>COMISIONES PAGADAS</b>                           | <b>-24.804</b>  | <b>-33.549</b>  | <b>-39.709</b>  | <b>-45.610</b>  | <b>-50.102</b>  | <b>-54.028</b>  | <b>-56.776</b>  | <b>-60.076</b>  | <b>-62.765</b>  | <b>-65.001</b>  | <b>-67.069</b>  | <b>-68.831</b>  | <b>-628.320</b>   |
| Titular   | 11.034          | 14.187          | 16.108          | 18.576          | 19.937          | 21.103          | 21.895          | 22.653          | 23.461          | 24.365          | 25.015          | 25.531          | 243.865           |
| Titular + 1   | 6.810           | 8.833           | 10.660          | 11.815          | 12.876          | 14.004          | 14.883          | 16.024          | 16.792          | 17.521          | 18.162          | 18.643          | 167.024           |
| Titular + dependientes                              | 6.959           | 10.528          | 12.941          | 15.219          | 17.288          | 18.922          | 19.998          | 21.400          | 22.512          | 23.115          | 23.892          | 24.657          | 217.431           |
| <b>SINIESTROS PAGADOS</b>                           | <b>-160.702</b> | <b>-200.489</b> | <b>-235.125</b> | <b>-269.496</b> | <b>-294.817</b> | <b>-317.500</b> | <b>-332.926</b> | <b>-352.388</b> | <b>-367.793</b> | <b>-380.680</b> | <b>-392.581</b> | <b>-402.692</b> | <b>-3.707.188</b> |
| Titular   | 64.367          | 82.760          | 93.964          | 108.362         | 116.301         | 123.099         | 127.721         | 132.142         | 136.855         | 142.127         | 145.922         | 148.929         | 1.422.548         |
| Titular + 1   | 39.728          | 51.527          | 62.186          | 68.918          | 75.111          | 81.690          | 86.819          | 93.470          | 97.953          | 102.203         | 105.945         | 108.752         | 974.304           |
| Titular + dependientes                              | 40.597          | 61.414          | 75.486          | 88.780          | 100.849         | 110.376         | 116.654         | 124.831         | 131.322         | 134.840         | 139.369         | 143.831         | 1.268.348         |
| Costo Tarjeta de Afiliación                         | 4.200           | 1.360           | 960             | 980             | 670             | 605             | 430             | 470             | 400             | 370             | 305             | 250             | 11.000            |
| Seguro Campesino                                    | 103             | 140             | 165             | 190             | 209             | 225             | 237             | 250             | 262             | 271             | 279             | 287             | 2.618             |
| Seguros excequiales                                 | 5.847           | 2.064           | 1.499           | 1.385           | 1.074           | 961             | 677             | 802             | 643             | 536             | 486             | 418             | 16.390            |
| Seguros viajeros                                    | 2.080           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 2.080             |
| Seguro de Asistencia Psicológica                    | 3.780           | 1.224           | 864             | 882             | 603             | 545             | 387             | 423             | 360             | 333             | 275             | 225             | 9.900             |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>21.299</b>   | <b>45.675</b>   | <b>56.241</b>   | <b>65.168</b>   | <b>72.806</b>   | <b>78.932</b>   | <b>83.670</b>   | <b>88.419</b>   | <b>92.745</b>   | <b>96.263</b>   | <b>99.539</b>   | <b>102.353</b>  | <b>903.110</b>    |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                       | <b>-62.038</b>  | <b>-33.955</b>  | <b>-33.755</b>  | <b>-42.725</b>  | <b>-28.660</b>  | <b>-28.627</b>  | <b>-30.220</b>  | <b>-28.560</b>  | <b>-47.600</b>  | <b>-28.510</b>  | <b>-28.477</b>  | <b>-34.344</b>  | <b>-427.470</b>   |
| Gastos Ambulancias                                  | 2.100           | 680             | 480             | 490             | 335             | 303             | 215             | 235             | 200             | 185             | 153             | 125             | 5.500             |
| Gastos Sueldos y salarios                           | 21.202          | 21.202          | 21.202          | 21.202          | 21.202          | 21.202          | 21.202          | 21.202          | 40.277          | 21.202          | 21.202          | 27.096          | 279.392           |
| Gastos Sueldos y salarios Aseg. Del Sur             | 4.950           | 4.950           | 4.950           | 4.950           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 19.800            |
| Depreciaciones                                      | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 1.020           | 12.234            |
| Amortizaciones                                      | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 2.487           | 29.846            |
| Arriendo oficinas                                   | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 1.700           | 20.400            |
| Marketing y Relaciones Públicas                     | 20.118          | 455             | 455             | 9.415           | 455             | 455             | 2.135           | 455             | 455             | 455             | 455             | 455             | 35.758            |
| Servicios Básicos                                   | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 683             | 8.200             |
| Mantenimiento ERP                                   | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0                 |
| Seguros   | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 67              | 802               |
| Mantenimiento electrónico - tecnología - página web | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 51              | 617               |
| Movilización  | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 160             | 1.920             |
| Actuarios   | 7.000           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 7.000             |
| Insumos de Oficina                                  | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 500             | 6.000             |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                                | <b>-247.544</b> | <b>-267.992</b> | <b>-308.589</b> | <b>-357.831</b> | <b>-373.579</b> | <b>-400.156</b> | <b>-419.922</b> | <b>-441.024</b> | <b>-478.158</b> | <b>-474.191</b> | <b>-488.127</b> | <b>-505.867</b> | <b>-4.762.978</b> |
| <b>UAIL</b>   | <b>-40.739</b>  | <b>11.720</b>   | <b>22.486</b>   | <b>22.443</b>   | <b>44.146</b>   | <b>50.305</b>   | <b>53.451</b>   | <b>59.860</b>   | <b>45.145</b>   | <b>67.753</b>   | <b>71.061</b>   | <b>68.009</b>   | <b>475.641</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                                  | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 846             | 10.156            |
| UAIMPUESTOS   | -41.585         | 10.874          | 21.640          | 21.597          | 43.300          | 49.458          | 52.604          | 59.013          | 44.299          | 66.906          | 70.215          | 67.163          | 465.484           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                               | 0               | 1.631           | 3.246           | 3.240           | 6.495           | 7.419           | 7.891           | 8.852           | 6.645           | 10.036          | 10.532          | 10.074          | 69.823            |
| UTILIDAD ANTES IR                                   | -41.585         | 9.243           | 18.394          | 18.358          | 36.805          | 42.040          | 44.714          | 50.161          | 37.654          | 56.871          | 59.683          | 57.088          | 395.662           |
| IMPUESTO A LA RENTA                                 | 0               | 2.311           | 4.598           | 4.589           | 9.201           | 10.510          | 11.178          | 12.540          | 9.414           | 14.218          | 14.921          | 14.272          | 98.915            |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>-41.585</b>  | <b>6.932</b>    | <b>13.795</b>   | <b>13.768</b>   | <b>27.604</b>   | <b>31.530</b>   | <b>33.535</b>   | <b>37.621</b>   | <b>28.241</b>   | <b>42.653</b>   | <b>44.762</b>   | <b>42.816</b>   | <b>296.746</b>    |

## Balance General – Normal Apalancado

| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |                |                  |                  |                  |                  |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>BALANCES PROYECTADOS</b>              |                |                  |                  |                  |                  |
|  | <b>AÑO 1</b>   | <b>AÑO2</b>      | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| <b>Activos</b>                           | <b>792.257</b> | <b>1.472.737</b> | <b>1.804.150</b> | <b>2.159.113</b> | <b>2.519.916</b> |
| Caja Excedente                           | 330.193        | 611.492          | 827.557          | 143.560          | 71.329           |
| Activo Corriente                         | 286.452        | 727.894          | 885.311          | 1.662.359        | 2.157.135        |
| Activo Disponible                        | 43.064         | 472.019          | 617.138          | 1.058.230        | 1.521.028        |
| Disponible en Caja                       | -18.290        | 388.945          | 531.572          | 970.097          | 1.430.251        |
| Cuentas por Cobrar Clientes              | 61.354         | 83.074           | 85.566           | 88.133           | 90.777           |
| Activos Fijos                            | 68.272         | 68.272           | 68.272           | 372.252          | 372.252          |
| Activos Diferidos                        | 802            | 838              | 876              | 915              | 956              |
| Provisión Cuentas Incobrables            | 614            | 831              | 856              | 881              | 908              |
| Depreciaciones                           | 12.234         | 12.234           | 12.234           | 31.911           | 31.911           |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos            | 12.234         | 24.469           | 36.703           | 48.937           | 80.848           |
| Activos Intangibles                      | 149.232        | 149.232          | 149.232          | 149.232          | 149.232          |
| Amortizaciones                           | 29.846         | 29.846           | 29.846           | 29.846           | 29.846           |
| Amortizaciones Acum. A. Intan            | 29.846         | 59.693           | 89.539           | 119.386          | 149.232          |
| <b>Pasivos</b>                           | <b>548.654</b> | <b>741.863</b>   | <b>740.903</b>   | <b>755.852</b>   | <b>756.596</b>   |
| Pasivo Corriente                         | 463.399        | 677.922          | 698.275          | 734.538          | 756.596          |
| Necesidad de Recursos Espontáneos        |                |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por Pagar Proveedores            | 463.399        | 677.922          | 698.275          | 734.538          | 756.596          |
| Pasivo Largo Plazo                       | 85.256         | 63.942           | 42.628           | 21.314           | 0                |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>243.603</b> | <b>730.873</b>   | <b>1.063.247</b> | <b>1.403.261</b> | <b>1.763.320</b> |
| Capital                                  | 20.000         | 215.000          | 215.000          | 215.000          | 215.000          |
| Utilidad / Pérdida                       | 298.137        | 365.338          | 369.304          | 377.794          | 400.065          |
| Utilidades Retenidas                     | 223.603        | 515.873          | 848.247          | 1.188.261        | 1.548.320        |
| Dividendos Pagados                       | 74.534         | 73.068           | 36.930           | 37.779           | 40.007           |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>792.257</b> | <b>1.472.737</b> | <b>1.804.150</b> | <b>2.159.113</b> | <b>2.519.916</b> |

## Pesimista Apalancado

| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |                |                  |                  |                  |                  |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>BALANCES PROYECTADOS</b>              |                |                  |                  |                  |                  |
|  | <b>AÑO 1</b>   | <b>AÑO2</b>      | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| <b>Activos</b>                           | <b>792.257</b> | <b>1.449.252</b> | <b>1.743.273</b> | <b>2.046.884</b> | <b>2.343.275</b> |
| Caja Excedente                           | 330.193        | 599.947          | 806.583          | 111.865          | 30.371           |
| Activo Corriente                         | 286.452        | 715.938          | 845.375          | 1.581.774        | 2.021.383        |
| Activo Disponible                        | 43.064         | 460.079          | 577.235          | 977.696          | 1.385.344        |
| Disponible en Caja                       | -18.290        | 378.618          | 494.960          | 894.598          | 1.301.415        |
| Cuentas por Cobrar Clientes              | 61.354         | 81.461           | 82.275           | 83.098           | 83.929           |
| Activos Fijos                            | 68.272         | 68.272           | 68.272           | 372.252          | 372.252          |
| Activos Diferidos                        | 802            | 838              | 876              | 915              | 956              |
| Provisión Cuentas Incobrables            | 614            | 815              | 823              | 831              | 839              |
| Depreciaciones                           | 12.234         | 12.234           | 12.234           | 31.911           | 31.911           |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos            | 12.234         | 24.469           | 36.703           | 48.937           | 80.848           |
| Activos Intangibles                      | 149.232        | 149.232          | 149.232          | 149.232          | 149.232          |
| Amortizaciones                           | 29.846         | 29.846           | 29.846           | 29.846           | 29.846           |
| Amortizaciones Acum. A. Intan            | 29.846         | 59.693           | 89.539           | 119.386          | 149.232          |
| <b>Pasivos</b>                           | <b>548.654</b> | <b>728.706</b>   | <b>714.057</b>   | <b>713.906</b>   | <b>699.547</b>   |
| Pasivo Corriente                         | 463.399        | 664.764          | 671.429          | 692.592          | 699.547          |
| Necesidad de Recursos Espontáneos        |                |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por Pagar Proveedores            | 463.399        | 664.764          | 671.429          | 692.592          | 699.547          |
| Pasivo Largo Plazo                       | 85.256         | 63.942           | 42.628           | 21.314           | 0                |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>243.603</b> | <b>720.546</b>   | <b>1.029.216</b> | <b>1.332.977</b> | <b>1.643.728</b> |
| Capital                                  | 20.000         | 215.000          | 215.000          | 215.000          | 215.000          |
| Utilidad / Pérdida                       | 298.137        | 352.429          | 342.966          | 337.513          | 345.278          |
| Utilidades Retenidas                     | 223.603        | 505.546          | 814.216          | 1.117.977        | 1.428.728        |
| Dividendos Pagados                       | 74.534         | 70.486           | 34.297           | 33.751           | 34.528           |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>792.257</b> | <b>1.449.252</b> | <b>1.743.273</b> | <b>2.046.884</b> | <b>2.343.275</b> |



## Optimista Apalancado

| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |                |                  |                  |                  |                  |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>BALANCES PROYECTADOS</b>              |                |                  |                  |                  |                  |
|  | <b>AÑO 1</b>   | <b>AÑO2</b>      | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| <b>Activos</b>                           | <b>792.257</b> | <b>1.496.221</b> | <b>1.866.033</b> | <b>2.274.926</b> | <b>2.704.869</b> |
| Caja Excedente                           | 330.193        | 623.037          | 848.988          | 176.662          | 115.081          |
| Activo Corriente                         | 286.452        | 739.850          | 925.796          | 1.745.122        | 2.298.408        |
| Activo Disponible                        | 43.064         | 483.958          | 657.590          | 1.140.941        | 1.662.229        |
| Disponible en Caja                       | -18.290        | 399.272          | 568.669          | 1.047.574        | 1.564.193        |
| Cuentas por Cobrar Clientes              | 61.354         | 84.687           | 88.921           | 93.367           | 98.036           |
| Activos Fijos                            | 68.272         | 68.272           | 68.272           | 372.252          | 372.252          |
| Activos Diferidos                        | 802            | 838              | 876              | 915              | 956              |
| Provisión Cuentas Incobrables            | 614            | 847              | 889              | 934              | 980              |
| Depreciaciones                           | 12.234         | 12.234           | 12.234           | 31.911           | 31.911           |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos            | 12.234         | 24.469           | 36.703           | 48.937           | 80.848           |
| Activos Intangibles                      | 149.232        | 149.232          | 149.232          | 149.232          | 149.232          |
| Amortizaciones                           | 29.846         | 29.846           | 29.846           | 29.846           | 29.846           |
| Amortizaciones Acum. A. Intan            | 29.846         | 59.693           | 89.539           | 119.386          | 149.232          |
| <b>Pasivos</b>                           | <b>548.654</b> | <b>755.021</b>   | <b>768.272</b>   | <b>799.457</b>   | <b>817.064</b>   |
| Pasivo Corriente                         | 463.399        | 691.079          | 725.644          | 778.143          | 817.064          |
| Necesidad de Recursos Espontáneos        |                |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por Pagar Proveedores            | 463.399        | 691.079          | 725.644          | 778.143          | 817.064          |
| Pasivo Largo Plazo                       | 85.256         | 63.942           | 42.628           | 21.314           | 0                |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>243.603</b> | <b>741.200</b>   | <b>1.097.761</b> | <b>1.475.469</b> | <b>1.887.805</b> |
| Capital                                  | 20.000         | 215.000          | 215.000          | 215.000          | 215.000          |
| Utilidad / Pérdida                       | 298.137        | 378.246          | 396.179          | 419.675          | 458.152          |
| Utilidades Retenidas                     | 223.603        | 526.200          | 882.761          | 1.260.469        | 1.672.805        |
| Dividendos Pagados                       | 74.534         | 75.649           | 39.618           | 41.967           | 45.815           |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>792.257</b> | <b>1.496.221</b> | <b>1.866.033</b> | <b>2.274.926</b> | <b>2.704.869</b> |

## Normal Desapalancado

| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |                |                  |                  |                  |                  |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>BALANCES PROYECTADOS</b>              |                |                  |                  |                  |                  |
|  | <b>AÑO 1</b>   | <b>AÑO2</b>      | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| <b>Activos</b>                           | <b>711.857</b> | <b>1.417.794</b> | <b>1.774.018</b> | <b>2.152.626</b> | <b>2.535.908</b> |
| Caja Excedente                           | 213.467        | 512.811          | 748.240          | 84.990           | 34.373           |
| Activo Corriente                         | 322.778        | 771.633          | 934.496          | 1.714.440        | 2.210.083        |
| Activo Disponible                        | 79.390         | 515.757          | 666.323          | 1.110.312        | 1.573.976        |
| Disponible en Caja                       | 18.036         | 432.683          | 580.757          | 1.022.179        | 1.483.199        |
| Cuentas por Cobrar Clientes              | 61.354         | 83.074           | 85.566           | 88.133           | 90.777           |
| Activos Fijos                            | 68.272         | 68.272           | 68.272           | 372.252          | 372.252          |
| Activos Diferidos                        | 802            | 838              | 876              | 915              | 956              |
| Provisión Cuentas Incobrables            | 614            | 831              | 856              | 881              | 908              |
| Depreciaciones                           | 12.234         | 12.234           | 12.234           | 31.911           | 31.911           |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos            | 12.234         | 24.469           | 36.703           | 48.937           | 80.848           |
| Activos Intangibles                      | 149.232        | 149.232          | 149.232          | 149.232          | 149.232          |
| Amortizaciones                           | 29.846         | 29.846           | 29.846           | 29.846           | 29.846           |
| Amortizaciones Acum. A. Intan            | 29.846         | 59.693           | 89.539           | 119.386          | 149.232          |
| <b>Pasivos</b>                           | <b>463.399</b> | <b>677.922</b>   | <b>698.275</b>   | <b>734.538</b>   | <b>756.596</b>   |
| Pasivo Corriente                         | 463.399        | 677.922          | 698.275          | 734.538          | 756.596          |
| Necesidad de Recursos Espontáneos        |                |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por Pagar Proveedores            | 463.399        | 677.922          | 698.275          | 734.538          | 756.596          |
| Pasivo Largo Plazo                       | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>248.459</b> | <b>739.873</b>   | <b>1.075.742</b> | <b>1.418.088</b> | <b>1.779.312</b> |
| Capital                                  | 20.000         | 215.000          | 215.000          | 215.000          | 215.000          |
| Utilidad / Pérdida                       | 304.612        | 370.517          | 373.188          | 380.384          | 401.360          |
| Utilidades Retenidas                     | 228.459        | 524.873          | 860.742          | 1.203.088        | 1.564.312        |
| Dividendos Pagados                       | 76.153         | 74.103           | 37.319           | 38.038           | 40.136           |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>711.857</b> | <b>1.417.794</b> | <b>1.774.018</b> | <b>2.152.626</b> | <b>2.535.908</b> |

## Pesimista Desapalancado

| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |                |                  |                  |                  |                  |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>BALANCES PROYECTADOS</b>              |                |                  |                  |                  |                  |
|  | <b>AÑO 1</b>   | <b>AÑO2</b>      | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| <b>Activos</b>                           | <b>711.857</b> | <b>1.394.310</b> | <b>1.713.141</b> | <b>2.040.396</b> | <b>2.365.851</b> |
| Caja Excedente                           | 213.467        | 501.267          | 727.266          | 53.295           | 0                |
| Activo Corriente                         | 322.778        | 759.677          | 894.560          | 1.633.856        | 2.074.330        |
| Activo Disponible                        | 79.390         | 503.817          | 626.420          | 1.029.777        | 1.438.292        |
| Disponible en Caja                       | 18.036         | 422.357          | 544.145          | 946.679          | 1.354.363        |
| Cuentas por Cobrar Clientes              | 61.354         | 81.461           | 82.275           | 83.098           | 83.929           |
| Activos Fijos                            | 68.272         | 68.272           | 68.272           | 372.252          | 372.252          |
| Activos Diferidos                        | 802            | 838              | 876              | 915              | 956              |
| Provisión Cuentas Incobrables            | 614            | 815              | 823              | 831              | 839              |
| Depreciaciones                           | 12.234         | 12.234           | 12.234           | 31.911           | 31.911           |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos            | 12.234         | 24.469           | 36.703           | 48.937           | 80.848           |
| Activos Intangibles                      | 149.232        | 149.232          | 149.232          | 149.232          | 149.232          |
| Amortizaciones                           | 29.846         | 29.846           | 29.846           | 29.846           | 29.846           |
| Amortizaciones Acum. A. Intan            | 29.846         | 59.693           | 89.539           | 119.386          | 149.232          |
| <b>Pasivos</b>                           | <b>463.399</b> | <b>664.764</b>   | <b>671.429</b>   | <b>692.592</b>   | <b>706.131</b>   |
| Pasivo Corriente                         | 463.399        | 664.764          | 671.429          | 692.592          | 706.131          |
| Necesidad de Recursos Espontáneos        |                |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por Pagar Proveedores            | 463.399        | 664.764          | 671.429          | 692.592          | 699.547          |
| Pasivo Largo Plazo                       | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>248.459</b> | <b>729.546</b>   | <b>1.041.712</b> | <b>1.347.804</b> | <b>1.659.720</b> |
| Capital                                  | 20.000         | 215.000          | 215.000          | 215.000          | 215.000          |
| Utilidad / Pérdida                       | 304.612        | 357.609          | 346.851          | 340.103          | 346.573          |
| Utilidades Retenidas                     | 228.459        | 514.546          | 826.712          | 1.132.804        | 1.444.720        |
| Dividendos Pagados                       | 76.153         | 71.522           | 34.685           | 34.010           | 34.657           |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>711.857</b> | <b>1.394.310</b> | <b>1.713.141</b> | <b>2.040.396</b> | <b>2.365.851</b> |

## Optimista Apalancado

| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b> |                |                  |                  |                  |                  |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>BALANCES PROYECTADOS</b>              |                |                  |                  |                  |                  |
|  | <b>AÑO 1</b>   | <b>AÑO2</b>      | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| <b>Activos</b>                           | <b>711.857</b> | <b>1.441.279</b> | <b>1.835.901</b> | <b>2.268.439</b> | <b>2.720.861</b> |
| Caja Excedente                           | 213.467        | 524.356          | 769.671          | 118.092          | 78.126           |
| Activo Corriente                         | 322.778        | 783.589          | 974.981          | 1.797.204        | 2.351.356        |
| Activo Disponible                        | 79.390         | 527.697          | 706.775          | 1.193.023        | 1.715.177        |
| Disponible en Caja                       | 18.036         | 443.010          | 617.854          | 1.099.655        | 1.617.141        |
| Cuentas por Cobrar Clientes              | 61.354         | 84.687           | 88.921           | 93.367           | 98.036           |
| Activos Fijos                            | 68.272         | 68.272           | 68.272           | 372.252          | 372.252          |
| Activos Diferidos                        | 802            | 838              | 876              | 915              | 956              |
| Provisión Cuentas Incobrables            | 614            | 847              | 889              | 934              | 980              |
| Depreciaciones                           | 12.234         | 12.234           | 12.234           | 31.911           | 31.911           |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos            | 12.234         | 24.469           | 36.703           | 48.937           | 80.848           |
| Activos Intangibles                      | 149.232        | 149.232          | 149.232          | 149.232          | 149.232          |
| Amortizaciones                           | 29.846         | 29.846           | 29.846           | 29.846           | 29.846           |
| Amortizaciones Acum. A. Intan            | 29.846         | 59.693           | 89.539           | 119.386          | 149.232          |
| <b>Pasivos</b>                           | <b>463.399</b> | <b>691.079</b>   | <b>725.644</b>   | <b>778.143</b>   | <b>817.064</b>   |
| Pasivo Corriente                         | 463.399        | 691.079          | 725.644          | 778.143          | 817.064          |
| Necesidad de Recursos Espontáneos        |                |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por Pagar Proveedores            | 463.399        | 691.079          | 725.644          | 778.143          | 817.064          |
| Pasivo Largo Plazo                       | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Patrimonio</b>                        | <b>248.459</b> | <b>750.200</b>   | <b>1.110.257</b> | <b>1.490.295</b> | <b>1.903.797</b> |
| Capital                                  | 20.000         | 215.000          | 215.000          | 215.000          | 215.000          |
| Utilidad / Pérdida                       | 304.612        | 383.426          | 400.064          | 422.264          | 459.447          |
| Utilidades Retenidas                     | 228.459        | 535.200          | 895.257          | 1.275.295        | 1.688.797        |
| Dividendos Pagados                       | 76.153         | 76.685           | 40.006           | 42.226           | 45.945           |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>         | <b>711.857</b> | <b>1.441.279</b> | <b>1.835.901</b> | <b>2.268.439</b> | <b>2.720.861</b> |

## Flujo de Caja – Normal Apalancado

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>       |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| <b>VENTAS</b>                                  | <b>AÑO 0</b>      | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>         |
|  | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |                  |
| COSTO DE VENTAS                                | -628.320          | -850.747          | -876.270          | -902.558          | -929.634          |                  |
| GASTOS SINIESTROS                              | -3.707.188        | -5.192.591        | -5.348.492        | -5.509.033        | -5.674.470        |                  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                         | -339.831          | -390.896          | -417.969          | -419.244          | -419.466          |                  |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                       | -12.234           | -12.234           | -12.234           | -31.911           | -31.911           |                  |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                       | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           |                  |
| GASTOS DE PUBLICIDAD                           | -40.758           | -32.042           | -32.042           | -32.042           | -32.042           |                  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                           | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.508.356</b> | <b>-6.716.853</b> | <b>-6.924.633</b> | <b>-7.117.369</b> |                  |
| <b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b> | <b>477.823</b>    | <b>581.204</b>    | <b>585.394</b>    | <b>596.681</b>    | <b>629.585</b>    |                  |
| GASTOS FINANCIEROS                             | 10.156            | 8.125             | 6.094             | 4.062             | 2.031             |                  |
| UAIMPUESTOS                                    | 467.666           | 573.079           | 579.300           | 592.618           | 627.554           |                  |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                          | 70.150            | 85.962            | 86.895            | 88.893            | 94.133            |                  |
| UTILIDAD ANTES Impuesto a la Renta             | 397.516           | 487.117           | 492.405           | 503.726           | 533.421           |                  |
| IMPUESTO A LA RENTA                            | 99.379            | 121.779           | 123.101           | 125.931           | 133.355           |                  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>298.137</b>    | <b>365.338</b>    | <b>369.304</b>    | <b>377.794</b>    | <b>400.065</b>    |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| Utilidad Neta                                  | 298.137           | 365.338           | 369.304           | 377.794           | 400.065           |                  |
| Depreciaciones                                 | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |                  |
| Amortizaciones                                 | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |                  |
| <b>TOTAL Flujo de Caja Operativo</b>           | <b>336.536</b>    | <b>404.473</b>    | <b>409.176</b>    | <b>438.079</b>    | <b>461.086</b>    |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>      |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| Activos Fijos                                  | -68.272           | 0                 | 0                 | -303.980          | 0                 | 0                |
| Activos Intangibles                            | -149.232          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Recuperación Activo Fijo                       |                   |                   |                   |                   |                   | 284.772          |
| Inversión Capital de Trabajo                   | -48.921           |                   |                   |                   |                   |                  |
| Recuperación Capital de Trabajo Neto           |                   |                   |                   |                   |                   | 48.921           |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de las Inversiones</b>  | <b>-266.424</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>-303.980</b>   | <b>0</b>          | <b>333.692</b>   |
| <b>Flujo de Caja LIBRE</b>                     | <b>-266.424</b>   | <b>336.536</b>    | <b>404.473</b>    | <b>105.196</b>    | <b>438.079</b>    | <b>794.779</b>   |
| <b>Flujo de Caja LIBRE Acumulado</b>           | <b>-266.424</b>   | <b>70.112</b>     | <b>474.585</b>    | <b>579.781</b>    | <b>1.017.860</b>  | <b>1.812.638</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>         |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| Ingreso  | 106.570           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Egresos  | 0                 | -21.314           | -21.314           | -21.314           | -21.314           | -21.314          |
| Interés  | 0                 | -10.156           | -8.125            | -6.094            | -4.062            | -2.031           |
| Escudo Fiscal                                  | 0                 | 3.682             | 2.945             | 2.209             | 1.473             | 736              |
| <b>TOTAL Flujo Caja de la Deuda</b>            | <b>106.570</b>    | <b>-27.788</b>    | <b>-26.494</b>    | <b>-25.199</b>    | <b>-23.904</b>    | <b>-22.609</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>       |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| Aportaciones Futuras                           |                   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Dividendos Pagados                             |                   | 74.534            | 73.068            | 36.930            | 37.779            | 40.007           |
| <b>Flujo de Caja SOCIOS</b>                    | <b>-159.855</b>   | <b>234.214</b>    | <b>304.912</b>    | <b>43.066</b>     | <b>376.396</b>    | <b>732.163</b>   |

## Pesimista Apalancado

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                           |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>       |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|  | <b>AÑO 0</b>    | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>VENTAS</b>                                  |                 | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| COSTO DE VENTAS                                |                 | -628.320          | -834.228          | -842.570          | -850.996          | -859.506          |
| GASTOS SIENIESTROS                             |                 | -3.707.188        | -5.091.807        | -5.142.861        | -5.194.442        | -5.246.601        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                         |                 | -339.831          | -390.786          | -417.785          | -418.900          | -418.998          |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                       |                 | -12.234           | -12.234           | -12.234           | -31.911           | -31.911           |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                       |                 | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           |
| GASTOS DE PUBLICIDAD                           |                 | -40.758           | -32.042           | -32.042           | -32.042           | -32.042           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                           |                 | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.390.944</b> | <b>-6.477.338</b> | <b>-6.558.137</b> | <b>-6.618.904</b> |
| <b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b> |                 | <b>477.823</b>    | <b>560.955</b>    | <b>544.079</b>    | <b>533.495</b>    | <b>543.644</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                             |                 | 10.156            | 8.125             | 6.094             | 4.062             | 2.031             |
| UAIMPUESTOS                                    |                 | 467.666           | 552.830           | 537.986           | 529.432           | 541.613           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                          |                 | 70.150            | 82.925            | 80.698            | 79.415            | 81.242            |
| UTILIDAD ANTES Impuesto a la Renta             |                 | 397.516           | 469.906           | 457.288           | 450.017           | 460.371           |
| IMPUESTO A LA RENTA                            |                 | 99.379            | 117.476           | 114.322           | 112.504           | 115.093           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           |                 | <b>298.137</b>    | <b>352.429</b>    | <b>342.966</b>    | <b>337.513</b>    | <b>345.278</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>           |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Utilidad Neta                                  |                 | 298.137           | 352.429           | 342.966           | 337.513           | 345.278           |
| Depreciaciones                                 |                 | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones                                 |                 | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| <b>TOTAL Flujo de Caja Operativo</b>           |                 | <b>336.536</b>    | <b>391.565</b>    | <b>382.838</b>    | <b>397.798</b>    | <b>406.299</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>      |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Activos Fijos                                  | -68.272         | 0                 | 0                 | -303.980          | 0                 | 0                 |
| Activos Intangibles                            | -149.232        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Recuperación Activo Fijo                       |                 |                   |                   |                   |                   | 284.772           |
| Inversión Capital de Trabajo                   | -48.921         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Recuperación Capital de Trabajo Neto           |                 |                   |                   |                   |                   | 48.921            |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de Inversiones</b>      | <b>-266.424</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>-303.980</b>   | <b>0</b>          | <b>333.692</b>    |
| <b>Flujo de Caja LIBRE</b>                     | <b>-266.424</b> | <b>336.536</b>    | <b>391.565</b>    | <b>78.858</b>     | <b>397.798</b>    | <b>739.991</b>    |
| <b>Flujo de Caja LIBRE Acumulado</b>           | <b>-266.424</b> | <b>70.112</b>     | <b>461.677</b>    | <b>540.534</b>    | <b>938.332</b>    | <b>1.678.323</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>         |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingreso  | 106.570         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Egresos  | 0               | -21.314           | -21.314           | -21.314           | -21.314           | -21.314           |
| Interés  | 0               | -10.156           | -8.125            | -6.094            | -4.062            | -2.031            |
| Escudo Fiscal                                  | 0               | 3.682             | 2.945             | 2.209             | 1.473             | 736               |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de la Deuda</b>         | <b>106.570</b>  | <b>-27.788</b>    | <b>-26.494</b>    | <b>-25.199</b>    | <b>-23.904</b>    | <b>-22.609</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>       |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Aportaciones Futuras                           |                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Dividendos Pagados                             |                 | 74.534            | 70.486            | 34.297            | 33.751            | 34.528            |
| <b>Flujo de Caja SOCIOS</b>                    | <b>-159.855</b> | <b>234.214</b>    | <b>294.585</b>    | <b>19.362</b>     | <b>340.143</b>    | <b>682.855</b>    |

## Optimista Apalancado

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                           |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>       |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|  | <b>AÑO 0</b>    | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>VENTAS</b>                                  |                 | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |
| COSTO DE VENTAS                                |                 | -628.320          | -867.267          | -910.630          | -956.161          | -1.003.969        |
| GASTOS SIENIESTROS                             |                 | -3.707.188        | -5.293.374        | -5.558.122        | -5.836.075        | -6.127.982        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                         |                 | -339.831          | -391.006          | -418.157          | -419.601          | -419.961          |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                       |                 | -12.234           | -12.234           | -12.234           | -31.911           | -31.911           |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                       |                 | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           |
| GASTOS DE PUBLICIDAD                           |                 | -40.758           | -32.042           | -32.042           | -32.042           | -32.042           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                           |                 | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.625.769</b> | <b>-6.961.031</b> | <b>-7.305.636</b> | <b>-7.645.712</b> |
| <b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b> |                 | <b>477.823</b>    | <b>601.452</b>    | <b>627.552</b>    | <b>662.376</b>    | <b>720.700</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                             |                 | 10.156            | 8.125             | 6.094             | 4.062             | 2.031             |
| UAIMPUESTOS                                    |                 | 467.666           | 593.327           | 621.458           | 658.313           | 718.669           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                          |                 | 70.150            | 88.999            | 93.219            | 98.747            | 107.800           |
| UTILIDAD ANTES Impuesto a la Renta             |                 | 397.516           | 504.328           | 528.239           | 559.566           | 610.869           |
| IMPUESTO A LA RENTA                            |                 | 99.379            | 126.082           | 132.060           | 139.892           | 152.717           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           |                 | <b>298.137</b>    | <b>378.246</b>    | <b>396.179</b>    | <b>419.675</b>    | <b>458.152</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>           |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Utilidad Neta                                  |                 | 298.137           | 378.246           | 396.179           | 419.675           | 458.152           |
| Depreciaciones                                 |                 | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones                                 |                 | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| <b>TOTAL Flujo de Caja Operativo</b>           |                 | <b>336.536</b>    | <b>417.382</b>    | <b>436.051</b>    | <b>479.959</b>    | <b>519.173</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>      |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Activos Fijos                                  | -68.272         | 0                 | 0                 | -303.980          | 0                 | 0                 |
| Activos Intangibles                            | -149.232        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Recuperación Activo Fijo                       |                 |                   |                   |                   |                   | 284.772           |
| Inversión Capital de Trabajo                   | -48.921         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Recuperación Capital de Trabajo Neto           |                 |                   |                   |                   |                   | 48.921            |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de Inversiones</b>      | <b>-266.424</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>-303.980</b>   | <b>0</b>          | <b>333.692</b>    |
| <b>Flujo de Caja LIBRE</b>                     | <b>-266.424</b> | <b>336.536</b>    | <b>417.382</b>    | <b>132.071</b>    | <b>479.959</b>    | <b>852.865</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                      | <b>-266.424</b> | <b>70.112</b>     | <b>487.494</b>    | <b>619.565</b>    | <b>1.099.524</b>  | <b>1.952.389</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>         |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingreso  | 106.570         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Egresos  | 0               | -21.314           | -21.314           | -21.314           | -21.314           | -21.314           |
| Interés  | 0               | -10.156           | -8.125            | -6.094            | -4.062            | -2.031            |
| Escudo Fiscal                                  | 0               | 3.682             | 2.945             | 2.209             | 1.473             | 736               |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de la Deuda</b>         | <b>106.570</b>  | <b>-27.788</b>    | <b>-26.494</b>    | <b>-25.199</b>    | <b>-23.904</b>    | <b>-22.609</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>       |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Aportaciones Futuras                           |                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Dividendos Pagados                             |                 | 74.534            | 75.649            | 39.618            | 41.967            | 45.815            |
| <b>Flujo de Caja SOCIOS</b>                    | <b>-159.855</b> | <b>234.214</b>    | <b>315.239</b>    | <b>67.255</b>     | <b>414.088</b>    | <b>784.441</b>    |

## Normal Desapalancado

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                          |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>      |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|   | <b>AÑO 0</b>    | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>VENTAS</b>                                 |                 | <b>5.236.001</b>  | <b>7.089.560</b>  | <b>7.302.247</b>  | <b>7.521.314</b>  | <b>7.746.954</b>  |
| COSTO DE VENTAS                               |                 | -628.320          | -850.747          | -876.270          | -902.558          | -929.634          |
| GASTOS SIENIESTROS                            |                 | -3.707.188        | -5.192.591        | -5.348.492        | -5.509.033        | -5.674.470        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                        |                 | -339.831          | -390.896          | -417.969          | -419.244          | -419.466          |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                      |                 | -12.234           | -12.234           | -12.234           | -31.911           | -31.911           |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                      |                 | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           |
| GASTOS DE PUBLICIDAD                          |                 | -40.758           | -32.042           | -32.042           | -32.042           | -32.042           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                          |                 | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.508.356</b> | <b>-6.716.853</b> | <b>-6.924.633</b> | <b>-7.117.369</b> |
| <b>Utilidad Antes Intereses e Impuestos</b>   |                 | <b>477.823</b>    | <b>581.204</b>    | <b>585.394</b>    | <b>596.681</b>    | <b>629.585</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                            |                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| UAIMPUESTOS                                   |                 | 477.823           | 581.204           | 585.394           | 596.681           | 629.585           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                         |                 | 71.673            | 87.181            | 87.809            | 89.502            | 94.438            |
| UTILIDAD ANTES Impuesto a la Renta            |                 | 406.149           | 494.023           | 497.585           | 507.179           | 535.147           |
| IMPUESTO A LA RENTA                           |                 | 101.537           | 123.506           | 124.396           | 126.795           | 133.787           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                          |                 | <b>304.612</b>    | <b>370.517</b>    | <b>373.188</b>    | <b>380.384</b>    | <b>401.360</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>          |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Utilidad Neta                                 |                 | 304.612           | 370.517           | 373.188           | 380.384           | 401.360           |
| Depreciaciones                                |                 | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones                                |                 | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| <b>TOTAL Flujo de Caja Operativo</b>          |                 | <b>346.693</b>    | <b>412.598</b>    | <b>415.269</b>    | <b>442.141</b>    | <b>463.118</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>     |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Activos Fijos                                 | -68.272         | 0                 | 0                 | -303.980          | 0                 | 0                 |
| Activos Intangibles                           | -149.232        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Recuperación Activo Fijo                      |                 |                   |                   |                   |                   | 284.772           |
| Inversión Capital de Trabajo                  | -48.921         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Recuperación Capital de Trabajo Neto          |                 |                   |                   |                   |                   | 48.921            |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de las Inversiones</b> | <b>-266.424</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>-303.980</b>   | <b>0</b>          | <b>333.692</b>    |
| <b>Flujo de Caja LIBRE</b>                    | <b>-266.424</b> | <b>346.693</b>    | <b>412.598</b>    | <b>111.289</b>    | <b>442.141</b>    | <b>796.810</b>    |
| <b>Flujo de Caja LIBRE Acumulado</b>          | <b>-266.424</b> | <b>80.268</b>     | <b>492.866</b>    | <b>604.155</b>    | <b>1.046.297</b>  | <b>1.843.107</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>        |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingreso                                       | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Egresos                                       | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Interés                                       | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Escudo Fiscal                                 | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de la Deuda</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>      |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Aportaciones Futuras                          |                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Dividendos Pagados                            |                 | 76.153            | 74.103            | 37.319            | 38.038            | 40.136            |
| <b>Flujo de Caja SOCIOS</b>                   | <b>-266.424</b> | <b>270.540</b>    | <b>338.495</b>    | <b>73.970</b>     | <b>404.103</b>    | <b>756.674</b>    |



## Pesimista Desapalancado

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                      |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>  |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|   | <b>AÑO 0</b>    | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>VENTAS</b>                             |                 | <b>5.236.001</b>  | <b>6.951.899</b>  | <b>7.021.418</b>  | <b>7.091.632</b>  | <b>7.162.548</b>  |
| COSTO DE VENTAS                           |                 | -628.320          | -834.228          | -842.570          | -850.996          | -859.506          |
| GASTOS SIENIESTROS                        |                 | -3.707.188        | -5.091.807        | -5.142.861        | -5.194.442        | -5.246.601        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                    |                 | -339.831          | -390.786          | -417.785          | -418.900          | -418.998          |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                  |                 | -12.234           | -12.234           | -12.234           | -31.911           | -31.911           |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                  |                 | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           |
| GASTOS DE PUBLICIDAD                      |                 | -40.758           | -32.042           | -32.042           | -32.042           | -32.042           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                 | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.390.944</b> | <b>-6.477.338</b> | <b>-6.558.137</b> | <b>-6.618.904</b> |
| <b>UAI</b>                                |                 | <b>477.823</b>    | <b>560.955</b>    | <b>544.079</b>    | <b>533.495</b>    | <b>543.644</b>    |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| UAIMPUESTOS                               |                 | 477.823           | 560.955           | 544.079           | 533.495           | 543.644           |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                 | 71.673            | 84.143            | 81.612            | 80.024            | 81.547            |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                 | 406.149           | 476.812           | 462.468           | 453.470           | 462.097           |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                 | 101.537           | 119.203           | 115.617           | 113.368           | 115.524           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                 | <b>304.612</b>    | <b>357.609</b>    | <b>346.851</b>    | <b>340.103</b>    | <b>346.573</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| U Neta                                    |                 | 304.612           | 357.609           | 346.851           | 340.103           | 346.573           |
| Depreciaciones                            |                 | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |
| Amortizaciones                            |                 | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                 | <b>346.693</b>    | <b>399.690</b>    | <b>388.931</b>    | <b>401.860</b>    | <b>408.330</b>    |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Activos Fijos                             | -68.272         | 0                 | 0                 | -303.980          | 0                 | 0                 |
| Activos Intangibles                       | -149.232        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Recuperación AF                           |                 |                   |                   |                   |                   | 284.772           |
| Inversión CT                              | -48.921         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Recuperación CTN                          |                 |                   |                   |                   |                   | 48.921            |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>-266.424</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>-303.980</b>   | <b>0</b>          | <b>333.692</b>    |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>-266.424</b> | <b>346.693</b>    | <b>399.690</b>    | <b>84.951</b>     | <b>401.860</b>    | <b>742.023</b>    |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>-266.424</b> | <b>80.268</b>     | <b>479.958</b>    | <b>564.909</b>    | <b>966.769</b>    | <b>1.708.792</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingreso                                   | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Egresos                                   | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Interés                                   | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Escudo Fiscal                             | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>0</b>        | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Aportaciones Futuras                      |                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Dividendos Pagados                        |                 | 76.153            | 71.522            | 34.685            | 34.010            | 34.657            |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>-266.424</b> | <b>270.540</b>    | <b>328.168</b>    | <b>50.266</b>     | <b>367.850</b>    | <b>707.365</b>    |

## Optimista Desapalancado

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.</b>       |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
|  | <b>AÑO 0</b>      | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>         |
| <b>VENTAS</b>                                  | <b>5.236.001</b>  | <b>7.227.221</b>  | <b>7.588.582</b>  | <b>7.968.012</b>  | <b>8.366.412</b>  |                  |
| COSTO DE VENTAS                                | -628.320          | -867.267          | -910.630          | -956.161          | -1.003.969        |                  |
| GASTOS SIENIESTROS                             | -3.707.188        | -5.293.374        | -5.558.122        | -5.836.075        | -6.127.982        |                  |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                         | -339.831          | -391.006          | -418.157          | -419.601          | -419.961          |                  |
| GASTOS DE DEPRECIACIONES                       | -12.234           | -12.234           | -12.234           | -31.911           | -31.911           |                  |
| GASTOS DE AMORTIZACIONES                       | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           | -29.846           |                  |
| GASTOS DE PUBLICIDAD                           | -40.758           | -32.042           | -32.042           | -32.042           | -32.042           |                  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                           | <b>-4.758.178</b> | <b>-6.625.769</b> | <b>-6.961.031</b> | <b>-7.305.636</b> | <b>-7.645.712</b> |                  |
| <b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b> | <b>477.823</b>    | <b>601.452</b>    | <b>627.552</b>    | <b>662.376</b>    | <b>720.700</b>    |                  |
| GASTOS FINANCIEROS                             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |                  |
| UAIMPUESTOS                                    | 477.823           | 601.452           | 627.552           | 662.376           | 720.700           |                  |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                          | 71.673            | 90.218            | 94.133            | 99.356            | 108.105           |                  |
| UTILIDAD ANTES Impuesto a la Renta             | 406.149           | 511.234           | 533.419           | 563.019           | 612.595           |                  |
| IMPUESTO A LA RENTA                            | 101.537           | 127.809           | 133.355           | 140.755           | 153.149           |                  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | <b>304.612</b>    | <b>383.426</b>    | <b>400.064</b>    | <b>422.264</b>    | <b>459.447</b>    |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>           |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| U Neta   | 304.612           | 383.426           | 400.064           | 422.264           | 459.447           |                  |
| Depreciaciones                                 | 12.234            | 12.234            | 12.234            | 31.911            | 31.911            |                  |
| Amortizaciones                                 | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            | 29.846            |                  |
| <b>TOTAL Flujo de Caja Operativo</b>           | <b>346.693</b>    | <b>425.507</b>    | <b>442.145</b>    | <b>484.022</b>    | <b>521.204</b>    |                  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>      |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| Activos Fijos                                  | -68.272           | 0                 | 0                 | -303.980          | 0                 | 0                |
| Activos Intangibles                            | -149.232          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Recuperación Activo Fijo                       |                   |                   |                   |                   |                   | 284.772          |
| Inversión Capital de Trabajo                   | -48.921           |                   |                   |                   |                   |                  |
| Recuperación Capital de Trabajo Neto           |                   |                   |                   |                   |                   | 48.921           |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de Inversiones</b>      | <b>-266.424</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>-303.980</b>   | <b>0</b>          | <b>333.692</b>   |
| <b>Flujo de Caja LIBRE</b>                     | <b>-266.424</b>   | <b>346.693</b>    | <b>425.507</b>    | <b>138.165</b>    | <b>484.022</b>    | <b>854.896</b>   |
| <b>Flujo de Caja LIBRE Acumulado</b>           | <b>-266.424</b>   | <b>80.268</b>     | <b>505.775</b>    | <b>643.940</b>    | <b>1.127.961</b>  | <b>1.982.857</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>         |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| Ingreso  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Egresos  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Interés  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Escudo Fiscal                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| <b>TOTAL Flujo de Caja de la Deuda</b>         | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>         |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>       |                   |                   |                   |                   |                   |                  |
| Aportaciones Futuras                           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                |
| Dividendos Pagados                             | 76.153            | 76.685            | 40.006            | 42.226            | 45.945            |                  |
| <b>Flujo de Caja SOCIOS</b>                    | <b>-266.424</b>   | <b>270.540</b>    | <b>348.821</b>    | <b>98.158</b>     | <b>441.795</b>    | <b>808.951</b>   |

Elaborado por: El Autor

**ANEXO 9.8****Deuda**

| <b>Año</b> | <b>Saldo Inicial</b> | <b>Interés</b> | <b>Capital</b> | <b>Cuotas</b> |
|------------|----------------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>0</b>   | \$ 106.569,74        |                |                |               |
| <b>1</b>   | \$ 85.255,79         | \$ 10.156,10   | \$ 21.313,95   | \$ 31.470,04  |
| <b>2</b>   | \$ 63.941,84         | \$ 8.124,88    | \$ 21.313,95   | \$ 29.438,82  |
| <b>3</b>   | \$ 42.627,89         | \$ 6.093,66    | \$ 21.313,95   | \$ 27.407,61  |
| <b>4</b>   | \$ 21.313,94         | \$ 4.062,44    | \$ 21.313,95   | \$ 25.376,39  |
| <b>5</b>   | \$ -                 | \$ 2.031,22    | \$ 21.313,95   | \$ 23.345,17  |

Elaborado por: El Autor

**ANEXO 9.8**

|                   |           |      |      |           |      |              | Depreciación       |
|-------------------|-----------|------|------|-----------|------|--------------|--------------------|
| TOTAL INVERSIONES | 1         | 2    | 3    | 4         | 5    |              | TOTAL AMORTIZACIÓN |
| 68.271,78         |           |      |      |           |      |              | 0,00               |
| 0,00              | 12.234,30 |      |      |           |      |              | 12.234,30          |
| 0,00              | 12.234,30 | 0,00 |      |           |      |              | 12.234,30          |
| 303.980,00        | 12.234,30 | 0,00 | 0,00 |           |      |              | 12.234,30          |
| 0,00              | 8.614,84  | 0,00 | 0,00 | 23.296,00 |      |              | 31.910,84          |
| 0,00              | 8.614,84  | 0,00 | 0,00 | 23.296,00 | 0,00 |              | 31.910,84          |
| 372.251,78        |           |      |      |           |      | <b>TOTAL</b> | 209.751,78         |

Elaborado por: El Autor

**Amortización**

| <b>TOTAL INVERSIONES</b> | <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b> |            |
|--------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|------------|
| 149.232,00               |           |          |          |          |          | 0,00                      |            |
| 0,00                     | 29.846,40 |          |          |          |          | 29.846,40                 |            |
| 0,00                     | 29.846,40 | 0,00     |          |          |          | 29.846,40                 |            |
| 0,00                     | 29.846,40 | 0,00     | 0,00     |          |          | 29.846,40                 |            |
| 0,00                     | 29.846,40 | 0,00     | 0,00     | 0,00     |          | 29.846,40                 |            |
| 0,00                     | 29.846,40 | 0,00     | 0,00     | 0,00     | 0,00     | 29.846,40                 |            |
| 149.232,00               |           |          |          |          |          | <b>TOTAL</b>              | 298.464,00 |

Elaborado por: El Autor

**Recupe. Activo Fijo**

| <b>Detalle</b>            | <b>Valor en Libros</b> | <b>Valor de Mercado</b> | <b>Utilidad</b> | <b>Impuesto causado</b> | <b>Valor de Recuperación</b> |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| <b>Edificios</b>          | 225.000                | 235.000                 | 10.000          | 3.625                   | 231.375                      |
| <b>Vehículos</b>          | 32.388                 | 40.485                  | 8.097           | 2.935                   | 37.550                       |
| <b>Muebles y Enseres</b>  | 14.055                 | 16.866                  | 2.811           | 1.019                   | 15.847                       |
| <b>Equipos de Computo</b> | 0                      | 0                       | 0               | 0                       | 0                            |
| <b>Equipos de Oficina</b> | 284                    | 0                       | 0               | 0                       | 0                            |
| <b>TOTAL</b>              | 271.727                | 292.351                 | 20.908          | 7.579                   | 284.772                      |

Elaborado por: El Autor

**ANEXO 9.9**

| <b>Costos Financieros</b> |            |               |
|---------------------------|------------|---------------|
|                           | Apalancado | Desapalancado |
| <b>CPPC</b>               | 9,45%      | 11,10%        |
| Kd                        | 9,53%      | 9,53%         |
| Ke                        | 11,80%     | 11,10%        |
| Rf                        | 2,62%      | 2,62%         |
| Bd                        | 0,97%      | 0,97%         |
| Ba                        | 0,68%      | 0,97%         |
| (Rm-Rf)                   | 6,03%      | 6,03%         |
| Deuda                     | 41,10%     | 0,00%         |
| Patrimonio                | 58,90%     | 100,00%       |
| EMBI                      | 8,42%      | 8,42%         |

**Fuente:** Damodarán, Banco Central del Ecuador.

**Elaborado por:** El Autor

(COTIZACIONES)

*Dr. Simón Jaramillo Malo*  
ABOGADO  
Mat. 1308 C. Abg. Azuay

---

PROPUESTA DE HONORARIOS

**DE:** Dr. Simón Jaramillo Malo.  
**PARA:** Srs. Bienestar, Medicina Prepagada.  
**ASUNTO:** Cotización de servicios profesionales.

Estimados Señores:

Por la presente, y conforme su requerimiento, informo a ustedes que mi oferta de honorarios profesionales para la Constitución de la Sociedad "**Bienestar, Medicina Prepagada**", asciende a CINCO MIL DOLARES AMERICANOS 00/100 (Usd. 5000,00), valor que incluye el 12% de impuesto al valor agregado IVA.

Los servicios incluyen:

- Elaboración de actas constitutivas.
- Elaboración de minutas y escrituras.
- Trámite de registro ante las autoridades competentes.
- Obtención de RUC.
- Demás procedimientos requeridos para la constitución y funcionamiento de la sociedad.

Atentamente



Dr. Simón Jaramillo Malo  
ABOGADO  
Matrícula Profesional 1308, C. Abg. Azuay

Quito DM. 14 de diciembre del 2011

Srs. Bienestar Medicina Prepagada S.A.

RUC: 1716721541001

**Cotización:**

3 Baners (color)

2 Lonas 4 x 2 horizontal (color)

Tarjetas de presentación

Carpetas de cartón con logo de la empresa

Hojas con logo de la empresa

Formularios

Trípticos

Conforme a los acordado y siendo esta la única imprenta con la que la empresa tendrá vinculo alguno, el valor estimado es de 6.000 USD. (Seis mil dólares norteamericanos).

**imprimax**  
IMPRESION EXACTA  
*Luis Mosquera*  
GERENCIA GENERAL





## PROAUTO – ASO

Sucursal: Av. De los Granados E14-664  
Teléfonos: 224 8290 / 224 8293 / 224 8303 Fax: 244 5199  
www.proauto.com.ec e-mail: sucursal@proauto.com.ec

CHEVROLET



SIEMPRE CONTIGO

Quito, 07 de diciembre del 2011

Señor(s):  
BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.  
Presente.-

Estimado

Por medio de la presente tenemos mucho gusto en enviar a usted, nuestra oferta para la provisión del vehículo que indicamos a continuación

| PROFORMA                       |          |  |
|--------------------------------|----------|--|
| MODELO                         | PRECIO   | OBSERVACION                                  |
| GRAND VITARA SZ 2.0L 5P TM 4X2 | \$ 26990 | ENTREGA INMEDIATA DEACUERDO A DISPONIBILIDAD |


PRECIO: INCLUYEN 12% DEL IVA

MODELO: 2012

VALIDEZ DE LA OFERTA 8 DIAS

Seguros de que nuestra oferta será de su interés, anticipamos nuestros agradecimientos, cualquier información adicional estaremos gustosos en atender.

Atentamente,

  
Marcelo Posso Amador  
Departamento de Ventas



QUITO 01 DE DICIEMBRE DEL 2011

ATENCION:

BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A

| CANTIDAD | DETALLE | MARCA  | MODELO  | PRECIO UNITARIO | PRECIO CON IVA TOTAL      |
|----------|---------|--------|---------|-----------------|---------------------------|
| 01       | MOTO    | SUZUKI | IAX*110 | \$ A680.00      | 1680.00                   |
| 02       | CASCOS  |        |         | 0               | + 65.00 DOLARES MATRÍCULA |
| 02       | GORRAS  | 00     | 00      | 00              |                           |

ENTREGA 24 HORAS DESPUES DE LA COMPRA A DOMICLIO SIN COSTO  
 COTIZACION VALIDA POR 8 DIAS Y SUJETA A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO  
 GUSTOSOS DE RECIBIR SUS GRATAS ORDENES  
 SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES  
 RUC : 0990009732001

FREDDY RUBIO P  
 ASESOR COMERCIAL  
 COMANDATO QUICENTRO  
 02-2253101 / 02-2277616 094635681



Fecha:  
Cliente:  
Contacto:

PROFORMA: 000427

T: 3230088 C: 099942630

E: nufdesin@gmail.com  
www.nufdesin.blogspot.com

| ITEMA                      | DESCRIPCION                | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL    |
|----------------------------|----------------------------|--------|----------|-----------------|-----------------|
| <b>A MOBILIARIO</b>        |                            |        |          |                 |                 |
| A1                         | Escritorio gerencial       | U      | 5,00     | 900             | 4500,00         |
| A2                         | Escritorio mediano         | U      | 10,00    | 600             | 6000,00         |
| A3                         | Mesa de reuniones          | U      | 1,00     | 980             | 980,00          |
| A4                         | Counter                    | U      | 1,00     | 650             | 650,00          |
| A5                         | Archivador 4 cajones       | U      | 3,00     | 450             | 1350,00         |
| A6                         | Silla giratoria gerencial  | U      | 5,00     | 275             | 1375,00         |
| A7                         | Silla giratoria con brazos | U      | 16,00    | 190             | 3040,00         |
| A8                         | Sillas normal sin brazos   | U      | 16,00    | 150             | 2400,00         |
| A9                         | Modulares requeridas       | U      |          |                 | 4760,74         |
| <b>TOTAL (INCLUYE IVA)</b> |                            |        |          |                 | <b>29055,74</b> |

Forma de Pago: 70% a la firma del contrato, 30% a contra entrega.

Tiempo de Entrega: 30 días laborables.

Proforma válida hasta 30 días después de su emisión.

Amp:

Arg. Daniela Romero M. - [NufDesin](mailto:NufDesin)

Av. Coruña y Valladolid Esq. - Ed. Galaxy PB Local #2

Quito - Ecuador





Lo mejor en papelería y tecnología

Av. Colón E4-81 y Av. 9 de Octubre - Matriz. Telf. (02) 2557300  
QUITO - ECUADOR

Razon Social : PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.  
Direccion : MARISCAL AV. COLON E4-81 Y AV. 9 DE OCTUBRE  
Almacen : QUICENTRO  
Direccion : AV. NN.UU Y 6 DE DICIEMBRE C.C. QUICENTRO PB-005  
Telefonos : 2245868 0  
QUITO

PROFORMA: 007-002-000019082  
RUC : 1790040275001  
CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resol.: 5368 del 02/06/1995  
Fecha : 1 DE DICIEMBRE DEL 2011  
Fecha Entrega: DE MES: DEL  
Emision Sist.: 11/12/01 12:40:49  
No. Control : 19-PR-00019082  
Cliente : 9999 BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.  
Direccion : REPUB. DEL SALVADO No:  
Telefono : 2458295 Ciudad :  
RUC/Cedula : 1716721541

Página: 1 de 1

Pedido: (19-PR-0000000) Vendedor: 999-GENERAL Usuario: phidrovo Autoriza: pfabara

| SC.COD. BARRAS   | PRODUCTO/REFERENCIA  | MARCA        | CANTIDAD | UNI | T.PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | OBSE. |
|------------------|--|--------------|----------|-----|-------------------|--------------|-------|
| 1 0000002389912  | CPU S5-1002LA + MONITOR 1931 AND IC 1.4G HEMLETT PACIARD<br>HZ 4GB 1TB W7HD  |              | 11.00    | UN  | 689.00000         | 7,579.00     |       |
|                  | PROCESADOR AMD DUAL CORE 1.6GHZ 4GB RAM 1TB DISCO WINDOWS 7 HOME BASIC DVD RW SUPERMULTI WIRELESS LECTOR DE TARJETAS 6EN1 PUERTOS<br>4USB CONEXION PARA RED VGA DVI-D INCLUYE MONITOR LED 18.5PLG MOUSE Y TECLADO USB    |              |          |     |                   |              |       |
| 2 0086111717033  | PORTATIL G4-1172LA AND VISION DC 2.30GHZ HEMLETT PACIARD<br>2GB 500GB 14PLG W7S  |              | 5.00     | UN  | 519.00000         | 2,595.00     |       |
|                  | PROCESADOR AMD VISION DUAL CORE 2.30GHZ 2GB RAM 500GB DISCO PANTALLA 14PLG WINDOWS 7 STARTER DVD SUPERMULTI WIRELESS BLUETOOTH<br>PUERTOS USB XS HDMI VGA DVI-D INCLUYE MONITOR MULTIMEDIA BATERIA DE 6 CELDAS LITIO-ION |              |          |     |                   |              |       |
| 073464617586     | IMPRESORA PRO 709 INKJET MULTIFUNCION 4 LEXMARK<br>EN 1 IMPRESORA COPIADORA ESCAN  |              | 2.00     | UN  | 215.00000         | 430.00       |       |
| 0000000280167    | PORTAFOLIOS METALICO MALLA CON PORTATAPE CHANG CHAO<br>TAB REF 3318  |              | 16.00    | UN  | 5.12000           | 81.92        |       |
| 4041485006053    | PORTACLIPS PLASTICO REDONDO 605  | ERICH KRAUSE | 17.00    | UN  | 2.41800           | 41.11        |       |
| 0070330100350    | BOLIGRAFO PUNTA MEDIA NEGRO 1100512  | BIC          | 200.00   | UN  | .27000            | 54.00        |       |
| 7 0070330100343  | BOLIGRAFO PUNTA MEDIA AZUL 1100511   | BIC          | 200.00   | UN  | .28000            | 56.00        |       |
| 8 0000000034630  | PAPELERA 2 PISOS METALICA NEGRA  |              | 16.00    | UN  | 10.96900          | 175.68       |       |
| 9 4041485176916  | ENGRAPADORA ESCRITORIO GRANDE METALICA N ERICH KRAUSE<br>ESRD GRAPAS 24/6 17691V V2  |              | 16.00    | UN  | 4.32700           | 69.23        |       |
| 10 7891191556284 | PAPEL BOND BLANCO 075GRS A4 PARA COPIADO REPORT<br>RA  |              | 7,500.00 | HO  | .00968            | 74.10 IVA 0% |       |
| 11 6934672310874 | PERFORADORA ESCRITORIO GRANDE 2 PERF MET DING LI<br>ALICA 1087   |              | 11.00    | UN  | 8.39000           | 92.29        |       |
| 12 7861145900036 | GRAPAS 24/6 STANDARD C/BOX5000UN   | ALEX         | 5.00     | UN  | .80280            | 4.01         |       |
| 13 4041485248735 | CLIPS COLORES 28MM TIPO ZEBRA C/BOX100UN ERICH KRAUSE<br>REF:24873   |              | 5.00     | UN  | .45000            | 2.25         |       |

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.  
En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten  
al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previo su conocimiento,  
VALIDEZ OFERTA: 8 DIAS

|               |           |
|---------------|-----------|
| SUBTOTAL :    | 11,034.59 |
| TARIFA 0%:    | 74.10     |
| TARIFA 12%:   | 10,960.49 |
| I V A 12%:    | 1,315.26  |
| T.O.T A L \$: | 12,349.85 |



Quito, 24 de Octubre del 2011

CLIENTE: BIENESTAR MEDICINA PREPAGADA S.A.

Estimado Señor Chiriboga

Adjunto Cotización del Sistema de control de accesos

| CANTIDAD | MODELO      | DESCRIPCION   | P. UNIT.        | P. TOTAL        |
|----------|-------------|---|-----------------|-----------------|
| 2        | ROSS-AC-115 | PANEL DE CONTROL PARA 1 PUERA SOPORTA 2 LECTORAS      | 160,00          | 320,00          |
| 4        | ROSS-AYK-12 | LECTORA DE PROXIMIDAD INTERIOR                        | 60,00           | 240,00          |
| 30       | ROSS-AT-R14 | TARJETA DE PROXIMIDAD 26 BIT                          | 2,95            | 88,50           |
| 2        | VIP-600L    | CERRADURA ELECTROMAGNETICA DE 600 LIBRAS CON LED      | 60              | 120,00          |
| 2        | VIP-KIT     | KIT FUENTE DE PODER DE 1.5 AMPERIOS                   | 65              | 130,00          |
| 1        |             | COSTOS DE INSTALACION, PROGRAMACION,<br>MANO DE OBRA. |                 | 200,00          |
|          |             |   | <b>SUBTOTAL</b> | <b>1.098,50</b> |
|          |             |   | <b>IVA</b>      | <b>131,82</b>   |
|          |             |   | <b>TOTAL</b>    | <b>1.230,32</b> |

Atentamente,

  
Ing. Gustavo Zapata  
Gerente Regional





Quito DM, 16 de noviembre del 2011.

Srs. Bienestar Medicina Pre-pagada S.A.

La cotización por la contraportada posterior de la revista Perspectiva, es de 5000 USD anuales; La cancelación del valor se la debe realizar inicio. Además la empresa debe enviar el arte para ponerlo en la revista.

Muy Atentamente,

Ing. Álvaro Xavier Andrade.

Director.