

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-  
MATRIZ FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**ANÁLISIS FINANCIERO DE UN PROGRAMA DE INVERSIÓN EN  
LOS CLIENTES DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA  
DE SALUD.**

**CASO: “SOLUCIONES DE CAPACITACIÓN EN SALUD CÍA.  
LTDA.”**

**KEVIN ALBERTO GUEVARA ESPINOZA**

**DIRECTOR: MGTR. DIEGO SERRANO MACHADO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN VALORACIÓN DE EMPRESAS**

**QUITO, DICIEMBRE 2019**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN**

Mgr. Diego Serrano Machado

**LECTORES**

Mgr. Janeth Cando

Mgr. Edmundo Peñafiel

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios  
por estar siempre presente durante todos los años  
universitarios.*

*A mis padres, por su apoyo incondicional, por sus  
consejos los cuales han hecho forjar mi carácter.*

*A mi tía Diana, la cual me ha encaminado durante  
la carrera a tomar buenas decisiones y de la cual  
he aprendido no solo a ser un mejor profesional,  
sino también un gran ser humano.*

***Kevin Guevara***

# CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	viii
<b>1.1. Análisis del macro entorno</b> .....	1
1.1.1. Entorno político .....	1
1.1.2. Entorno económico .....	2
1.1.3. Entorno social .....	4
1.1.4. Entorno tecnológico .....	7
1.1.5. Análisis de mercado .....	8
1.1.6. Análisis de matriz evaluación de factores externos (EFE) .....	11
<b>1.2. Antecedentes del sector</b> .....	11
<b>1.3. Análisis del micro entorno, la empresa</b> .....	13
1.3.1. Misión, visión y valores .....	13
1.3.2. Estructura organizacional .....	15
1.3.3. Funciones de la dirección financiera .....	15
1.3.4. Cartera de productos .....	16
1.3.5. Clientes .....	17
1.3.6. Análisis de matriz evaluación de factores internos (EFI) .....	18
<b>2.1. Análisis financiero</b> .....	19
2.1.1. Intereses del análisis financiero .....	19
2.1.2. Análisis financiero profesional .....	19
2.1.3. Análisis financiero empresarial .....	19
2.1.4. Objetivos del análisis financiero .....	20
2.1.5. Fuentes de información .....	20
2.1.6. Información financiera básica .....	21
2.1.7. Tipos de evaluación de información financiera .....	22
2.1.8. Evaluación Cualitativa .....	24
2.1.9. Evaluación Cuantitativa .....	25
2.1.10. Tipos de análisis financiero .....	26
2.1.11. Razones financieras .....	28
<b>2.2. Pronósticos</b> .....	29
2.2.1. Métodos de pronósticos basados en promedios .....	29
2.2.2. Métodos de suavización exponencial .....	30
<b>2.3. Partes Interesadas</b> .....	31

<b>3. ANTECEDENTES FINANCIEROS .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Ingresos .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Costos de Venta .....</b>	<b>44</b>
3.2.1. <i>Costos Organizadores .....</i>	<i>44</i>
3.2.2. <i>Costos Expositores .....</i>	<i>45</i>
3.2.3. <i>Costos Avaes .....</i>	<i>46</i>
3.2.4. <i>Costos Materiales Asistentes.....</i>	<i>47</i>
3.2.5. <i>Costos Académicos.....</i>	<i>47</i>
3.2.6. <i>Costos Auditorios .....</i>	<i>48</i>
3.2.7. <i>Costos Cocteles y Coffee Breaks.....</i>	<i>48</i>
3.2.8. <i>Evolución de los costos en el tiempo.....</i>	<i>49</i>
<b>3.3. Identificación de la oportunidad .....</b>	<b>50</b>
<b>4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1. Ingresos .....</b>	<b>52</b>
4.1.1. <i>Comunicación .....</i>	<i>57</i>
<b>4.2. Inversión en expositores .....</b>	<b>61</b>
4.2.1. <i>Contrato .....</i>	<i>73</i>
<b>4.3. Inversión en clientes influyentes .....</b>	<b>75</b>
<b>4.4. Impacto en el estado de resultados .....</b>	<b>78</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2. Recomendaciones .....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz evaluación de factores externos (EFE).....	11
Tabla 2. Matriz evaluación de factores internos (EFI) .....	18
Tabla 3. Crecimiento de Congresos .....	40
Tabla 4. Crecimiento de Talleres .....	42
Tabla 5. Detalle histórico de costos de venta.....	49
Tabla 6. Ejemplo inversión GTN.....	52
Tabla 7. Presupuesto GTN mensual al 10% de descuento .....	53
Tabla 8. Total anual GTN al 10% de descuento .....	54
Tabla 9. Presupuesto GTN mensual al 20% de descuento .....	54
Tabla 10. Total anual GTN al 20% de descuento .....	55
Tabla 11. Presupuesto GTN mensual al 30% de descuento .....	55
Tabla 12. Total anual GTN al 30% de descuento .....	56
Tabla 13. Distribución de la inversión.....	62
Tabla 14. Inversión Inicial .....	63
Tabla 15. Beta sector educación .....	64
Tabla 16. Prima de Riesgo de Mercado del País .....	66
Tabla 17. Tasas de interés activas Ecuador .....	69
Tabla 18. Amortización Deuda.....	70
Tabla 19. Resumen cálculo CPPC .....	72
Tabla 20. Flujos de caja de la inversión.....	72
Tabla 21. Flujos de caja no convencionales del proyecto.....	76
Tabla 22. Actualización de los flujos de caja no convencionales del proyecto.....	77
Tabla 23. Presupuesto 2020 sin inversión .....	78
Tabla 24. Presupuesto 2020 con inversión .....	80
Tabla 25. Comparación Sin inversión – Con inversión .....	81

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de desempleo total del Ecuador .....	3
Figura 2. PIB sector Enseñanza y Servicios sociales y de salud .....	4
Figura 3. Número de profesionales de la Salud en el Ecuador al año 2016 .....	9
Figura 4. Tasa de profesionales de la Salud en el Ecuador al año 2016 per cápita .....	10
Figura 5. Organigrama de la empresa Soluciones de Capacitación Cía. Ltda.....	15
Figura 6. Distribución demográfica de los clientes .....	17
Figura 7. Matriz BCG .....	33
Figura 8. Evolución histórica de Asistentes BLS .....	34
Figura 9. Evolución histórica de Asistentes Congreso Emergencias.....	35
Figura 10. Evolución histórica de Asistentes Taller Laparoscopia .....	36
Figura 11. Evolución histórica de Asistentes Taller Paciente Quemado .....	37
Figura 12. Evolución histórica del ingreso en términos monetarios.....	38
Figura 13. Evolución histórica de Congresos .....	39
Figura 14. Evolución histórica de Congresos .....	39
Figura 15. Evolución histórica de Talleres .....	41
Figura 16. Evolución histórica de Talleres .....	41
Figura 17. Perfil inicio de Facebook.....	57
Figura 18. Perfil inicio de Instagram .....	58
Figura 19. Inicio página web Soluciones de Capacitación .....	59
Figura 20. Mejor horario para publicar Facebook .....	60
Figura 21. Mejor horario para publicar Instagram.....	60
Figura 22. Bonos del tesoro de Estados Unidos .....	64
Figura 23. EMBI Riesgo País Ecuador .....	67
Figura 24. EMBI Riesgo País Ecuador .....	67
Figura 25. Resumen cálculo Ke .....	68

## RESUMEN EJECUTIVO

La compañía “SOLUCIONES DE CAPACITACIÓN EN SALUD CIA. LTDA.”, es una empresa dedicada a realizar eventos de capacitación al personal de salud en el Ecuador, constituida ya por varios años y que tiene una participación de mercado amplia, por lo cual es necesario pensar en nuevas ideas de generar valor.

Al ser una compañía de logística, maneja bastantes proveedores de toda índole, lo cual entre mejor sea esta relación se podrían sacar muchos beneficios para ambas partes.

Por esta razón, se propone un programa de inversión en los clientes o partes interesadas de la compañía, siendo los asistentes de los eventos y los expositores de la capacitación las principales partes a tratar en el estudio.

Se analiza un nuevo manejo financiero con el objetivo de poder presupuestar la inversión en los clientes por los descuentos que se les da en las inscripciones a los talleres.

También se estudia la factibilidad de una inversión en el personal expositor en calidad de una beca para una capacitación en el exterior, esta capacitación auspiciada por la compañía, con el ánimo que posteriormente se devengue lo aprendido fuera del país, prestando los servicios de expositor para la compañía a diferente costo de los que lo haría alguien si acceder a este beneficio de la beca.

Finalmente, una inversión en personal influyente en el campo de la medicina, la cual será capaz de traer nuevos clientes por recomendación para la compañía.

Las 3 inversiones son rentables, generando un incremento en las ventas brutas del 2%, un ahorro de casi el 40% de los costos de venta de expositores y un incremento de la utilidad operacional del 10%.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de titulación está desarrollado con la información de la compañía “SOLUCIONES DE CAPACITACIÓN EN SALUD CIA. LTDA.”, una empresa dedicada a la prestación de servicios en el área de capacitaciones el personal de salud en el Ecuador.

Con la información recolectada se analiza la posibilidad de implementar un programa de inversión en los clientes de la compañía en el año 2020.

El alcance del estudio es investigar cual es la mayor fuente de ingresos de la compañía, que producto es el que más ingresos está generando para la compañía, analizar los costos de venta que está generando la gestión, organización y logística de cada evento, para así poder definir los puntos críticos, debilidades y oportunidades de la empresa y poder mejorar la utilidad neta operacional.

El interés del trabajo de titulación es crear conciencia en la alta gerencia que existen otras maneras de generar valor para la compañía, aprovechando las oportunidades implícitas que genera la operación y gestión de la empresa.

La compañía maneja 2 marcas comerciales, las cuales son “FACMED (Formación Académica Continua en Medicina)” y “FACDENT (Formación Académica Continua en Odontología)”. Sim embargo, el estudio se realizará con información comercial de la marca “FACMED” ya que los eventos que realiza, representa más del 95% de eventos totales que tiene la compañía.

# 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

## 1.1. Análisis del macro entorno

Como propone Francis Aguilar en su libro, “Análisis del entorno empresarial”, al momento de evaluar una empresa es necesario usar el método PEST, que significa hacer un análisis político, económico, social y tecnológico, para determinar el ambiente externo en el cual se desarrolla la misma.

### *1.1.1. Entorno político*

Durante el tiempo de operación de la empresa, en el Ecuador ha existido una relativa estabilidad política puesto que se mantuvo el mismo presidente en los últimos períodos de gobierno, por otra parte, en el período actual con el nuevo gobierno no se han efectuado mayores cambios y no han existido conflictos a nivel general.

Por otro lado, las distintas organizaciones de los sectores salud y educación, la cuales rigen a Soluciones de capacitación en salud Cía. Ltda., son entes de carácter público y por lo tanto, las normas, disposiciones, leyes, requisitos y demás lineamientos de estas, son guías a las cuales la compañía debe regirse.

Dichas pautas abarcan de manera integral a la manera de efectuar capacitación, al menos en el sector salud, limitando ciertas actividades de crecimiento y alianzas.

Se espera que en el gobierno actual y gobiernos futuros no existan cambios en los marcos legales que sean muy importantes y que afecten de manera significativa a los procesos de la empresa.

### *1.1.2. Entorno económico*

Desde el año 2015, el Ecuador se encuentra en una crisis económica, debido principalmente a la caída del precio del petróleo, siendo esta la principal razón por la cual el Ecuador redujo sus ingresos y por consecuencia llevó a tomar medidas correctivas; lo cual afectó a todo el país, como lo dice Francisco Velasco:

Lamentablemente, el precio del petróleo en el año 2015 disminuyó abismalmente, afectando el presupuesto del Gobierno, y consecuentemente sus ingresos. Por cada dólar que se desvalorizaba en el precio del crudo, los ingresos tienen un impacto de US\$ 80 millones de dólares, es decir, por cada dólar que baja el precio del petróleo, el Gobierno deja de recibir US\$ 80 millones de dólares, lo que afectó considerablemente la economía del país (Velasco, 2015).

Una de las consecuencias de estas medidas fue el aumento del desempleo, según datos del Banco Mundial la tasa de desempleo total desde el 2014 al 2016 aumentó del 3.48% al 4.59%, por lo cual la empresa se vio afectada por los clientes que en su gran mayoría son funcionarios públicos.

Como se evidencia en la figura 1, a partir del 2015 hay un incremento considerable en la tasa de desempleo a nivel general en el Ecuador, debido a toda la inestabilidad política y económica que se vivió en dicho periodo.

## Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)

Organización Internacional del Trabajo, base de datos sobre estadísticas de la OIT ( ILOSTAT ).



Figura 1. Tasa de desempleo total del Ecuador

Fuente: Banco Mundial

[https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EC&name\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EC&name_desc=false)

Sin embargo, en los últimos 2 años ha existido una recuperación del país en muchos de los indicadores económicos como en el producto interno bruto (PIB), específicamente en el de Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud que es en el que la compañía se encuentra.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE) el PIB en el sector de Enseñanza y Servicios sociales y de salud en los años 2014, 2015 y 2016 tuvieron una tasa de crecimiento menor a 1; creciendo solo por US\$27.500 a diferencia de otros años que el crecimiento supera los US\$300.000. Igualmente, en los 2 últimos años se ve una recuperación por parte del país en el sector.

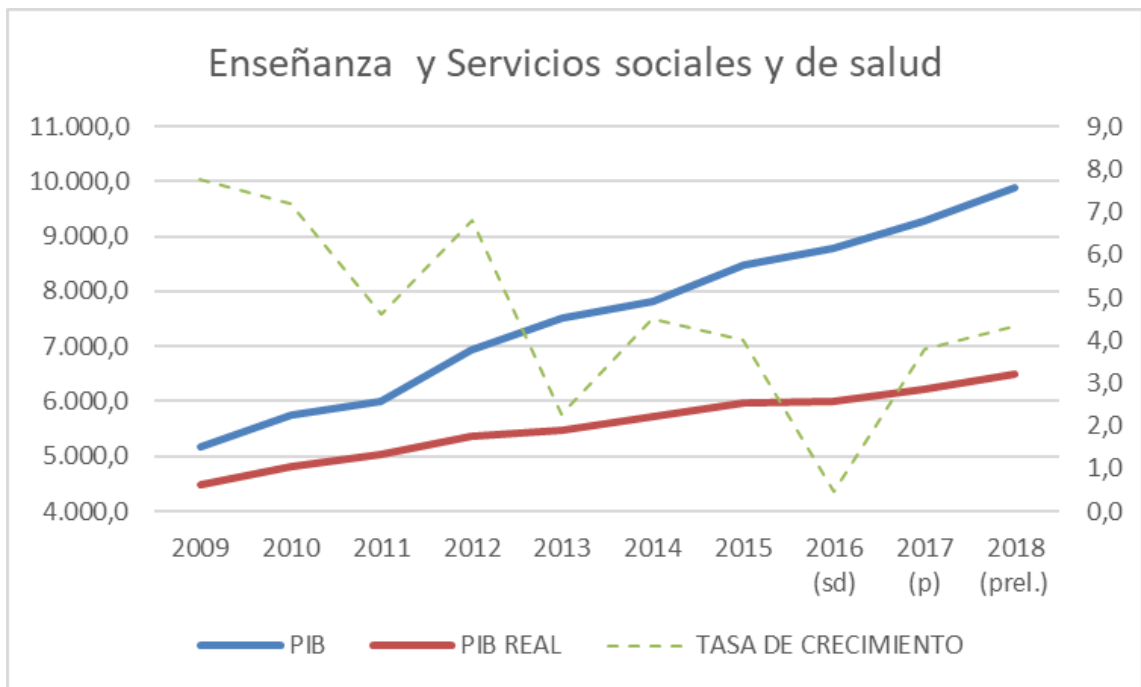


Figura 2. PIB sector Enseñanza y Servicios sociales y de salud

Fuente: Boletín del Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Con estos 2 indicadores económicos se puede observar la tendencia que están tomando las variables de la empresa, con lo cual se puede asumir que la empresa podrá seguir operando dentro de lo normal en tanto y cuando el carácter económico del país no tenga un cambio significativo, si es el caso se tendrá que tomar medidas para acoplarse a dichos cambios.

### 1.1.3. Entorno social

En el Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) divide a la población por estratos de nivel socioeconómico, lo cual sustenta que a primera vista en el país es clara la diferencia de clases sociales.

Esta división por parte del INEC está conformada de la siguiente manera:

- **A**

Con el 1.9% de la población investigada, son básicamente las personas que cuentan con vivienda con materiales de primera, amplio espacio, todos los hogares cuentan con electrodomésticos varios y abundantes, cuentan con más de un vehículo propio; cuentan con un teléfono móvil por cada integrante y por lo general el jefe de hogar tiene instrucción superior y un buen número tiene a la vez también post-grado (INEC, 2011).

- **B**

Con el 11.2% de la población investigada, son básicamente las personas que cuentan con vivienda construida con materiales de primera, amplio espacio; no todos los hogares cuentan con todos electrodomésticos, cuentan con un vehículo propio y de uso exclusivo para el hogar, en los integrantes no todos poseen teléfonos móviles y por lo general solo el jefe de hogar solo tiene instrucción superior (INEC, 2011).

- **C+**

Con el 22.8% de la población investigada, son básicamente las personas que cuentan con vivienda de materiales de calidad promedio, espacio necesario, no todos los hogares cuentan con todos electrodomésticos, no cuentan con un vehículo, en los integrantes no todos poseen teléfonos móviles y por lo general solo el jefe de hogar tiene instrucción secundaria (INEC, 2011).

- **C-**

Con el 49.3% de la población investigada, son básicamente las personas que cuentan con vivienda de materiales de baja calidad, espacio necesario, solo la mitad de los hogares cuentan con algunos electrodomésticos básicos, no cuentan con un vehículo, en los integrantes no todos poseen teléfonos móviles y por lo general el jefe de hogar solo tiene instrucción primaria (INEC, 2011).

- **D**

Con el 14.9% de la población investigada, son básicamente las personas que cuentan con vivienda de materiales de baja calidad, espacio apretado, pocos son los hogares que cuentan con algunos electrodomésticos básicos, no cuentan con un vehículo, solo un integrante posee teléfono móvil y por lo general el jefe de hogar solo tiene instrucción primaria (INEC, 2011).

El Ministerio de Salud Pública (MSP) indica que:

En favor de los médicos y el personal de la salud en el Ecuador a nivel general, personal fundamental en la transformación del Sistema de Salud, a lo largo de los últimos años varias acciones han sido realizadas por el Gobierno Nacional, entre las cuales una de las más significativas es un importante ajuste salarial: en 2008, el ingreso de un médico era entre US\$919 y US\$1.197 mensuales; en la actualidad, recibe un sueldo de entre US\$1.676 y US\$2.967, de acuerdo con su nivel de formación, al cual se le pueden adicionar otros beneficios de ley como bonos, tales como el geográfico y de compensación por residencia, por lo cual, conforme las normativas vigentes permiten alcanzar un ingreso mensual de hasta US\$4.000, aproximadamente (MSP, 2018).

El número de médicos que prestan sus servicios en el Ministerio de Salud Pública ha tenido un aumento importante en el transcurso de 7 años, de 5.523 en el año 2008 a 12.413 en el año 2015 (MSP, 2018).

Ecuador a través de su iniciativa y del plan “Ecuador saludable, voy por ti”, que fue instituido en el año 2012, se ha logrado hasta la fecha, el retorno al país de 1.202 profesionales de la salud residentes en el extranjero, gran parte de ellos médicos ecuatorianos que migraron durante la larga noche neoliberal, en búsqueda de lugares en los cuales les fuera posible ejercer su profesión. (MSP, 2018)

Además, la Senescyt en conjunto con el IECE, entre los años 2013 y 2014 se han entregado alrededor de 1.374 becas para la especialización de médicos, en las áreas de conocimiento requeridas por el Sistema Nacional de Salud (MSP, 2018).

Dicho esto, los clientes de la compañía estarían ubicados en un sector desde C+ en adelante.

#### *1.1.4. Entorno tecnológico*

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe indica:

La región de América Latina y el Caribe se encuentra aún muy rezagada en comparación a otras regiones del mundo si se habla en términos de investigación y desarrollo (I + D).

Estados Unidos, Japón y la República de Corea invierten en el campo de la investigación y el desarrollo entre 2,5 y 3 puntos de su producto interno bruto (PIB) y la Unión Europea cerca de 2 puntos lo que deja muy atrás al continente americano y a la región en sí, ya que en su conjunto destina apenas 0,5 puntos en promedio del PIB para esta inversión (CEPAL, 2004).

Para aterrizar esta información al Ecuador, René Ramírez, titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), expresó los resultados de la inversión que se realizó en el campo de tecnología e innovación en el país. Indicó que se invierte el 1,88% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que representa alrededor de US\$1.900 millones (El Telegrafo, 2016).

Últimamente hay una nueva tendencia en el Ecuador acerca de la tecnología en el sector salud llamada: Salud Electrónica, Cibersalud, eHealth.

La Salud Digital comprende, básicamente, Salud Móvil, aplicaciones para profesionales, pacientes y público en general, dispositivos de monitorización, entre otros; Telemedicina, para la provisión de servicios médicos a distancia; Aprendizaje Virtual, de utilidad en la formación de personal; Registros Electrónicos de Salud, especialmente historias clínicas y sistemas administrativos; Redes Sociales informativas y; Big Data, datos a gran escala para identificar tendencias y prevenir enfermedades.

Para aprovecharlas, empero, la Salud Digital no debe ser pieza aislada, sino eslabón de servicios de salud operando en red; como los pioneros programas de telemedicina de la Universidad Técnica Particular de Loja y de la Universidad UTE, que lamentablemente por falta de apoyo naufragaron, no obstante, su valía para proveer Atención Primaria de Salud en zonas remotas. Hoy en día, bajo el concepto de red, existen iniciativas de telemedicina para personas con diabetes o hipertensión que con esta tecnología mejorarían su acceso a la misma, reduciendo las probabilidades de emergencias y así mismo reduciendo costos implícitos de la operación de llegar a estos lugares con acceso limitado (Sacoto, 2019).

Estos avances tecnológicos ponen al sector público y privado a la vanguardia para dar el mejor servicio, así mismo, necesitan personal médico capacitado en el tema, dando así una oportunidad a la compañía de brindar este servicio a todo el personal médico a nivel nacional.

#### *1.1.5. Análisis de mercado*

La compañía Soluciones de Capacitación en salud Cía. Ltda., tiene como mercado a profesionales de la salud, los cuales principalmente son:

- Médicos
- Enfermeras
- Auxiliares de enfermería
- Obstetrices
- Odontólogos
- Psicólogos.

Personal de la salud que se encuentra ejerciendo la profesión o en plena formación de la misma.

Según el Anuario de Estadísticas De Salud: Recursos y Actividades de Salud publicado por el INEC en el 2016 la distribución de profesionales de la salud en el Ecuador es la siguiente:

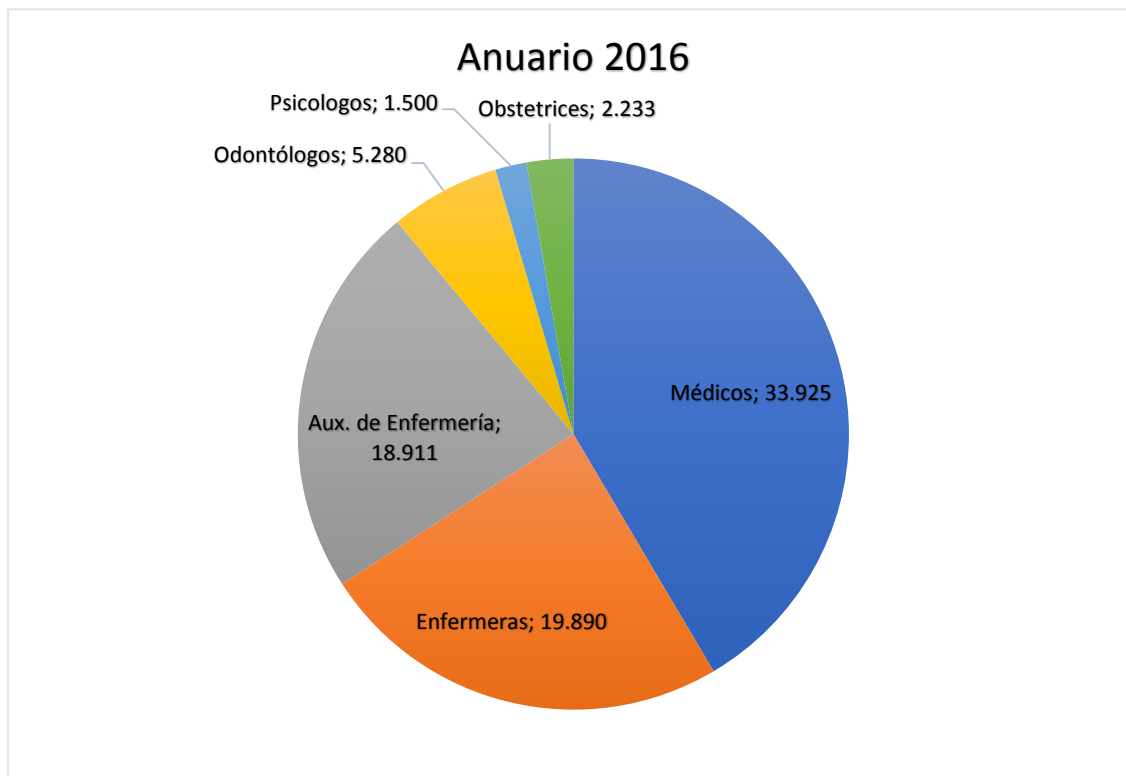


Figura 3. Número de profesionales de la Salud en el Ecuador al año 2016  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: Kevin Guevara E.

Dándonos así la tasa de poblacional en la siguiente distribución que está dada por la división entre los profesionales de cada rama por la población estimada del período multiplicado por mil (INEC, 2014).

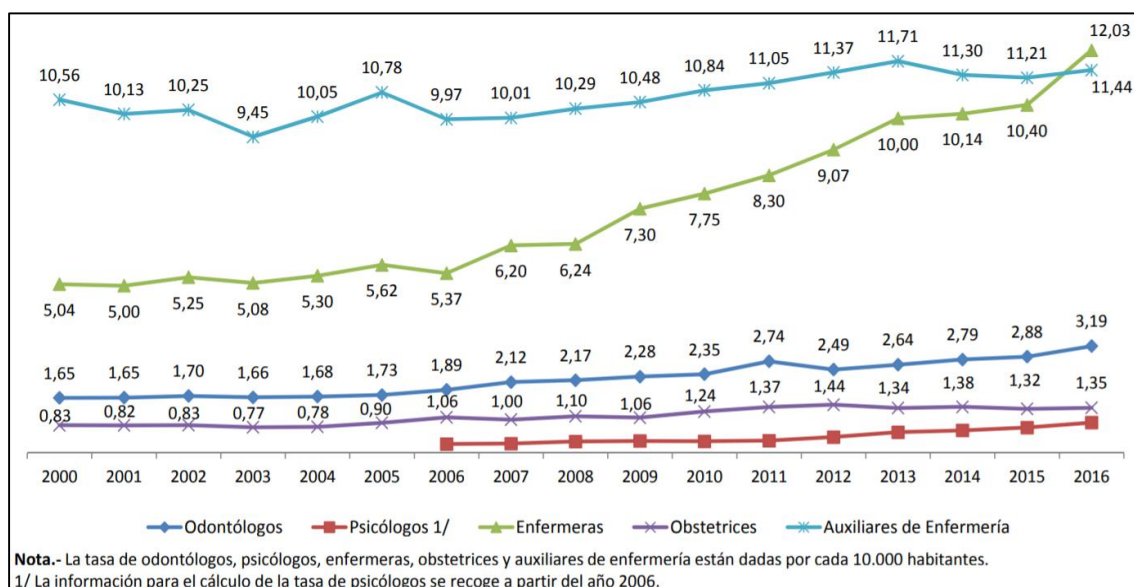


Figura 4. Tasa de profesionales de la Salud en el Ecuador al año 2016 per cápita  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: Kevin Guevara E.

Dado el crecimiento de profesionales de la salud a lo largo del tiempo, y que su campo laboral mayoritario es en el sector público casi llegando al 70% del total del personal de la salud.

Al prestar servicios para entidades gubernamentales, se exige capacitación continua como requisito laboral, lo que favorece los intereses de la compañía.

### 1.1.6. Análisis de matriz evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 1. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

Factores		Peso	Calificación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	Aumento del mercado objetivo	0,2	4	0,8
2	Necesidades del mercado no respondidas	0,05	3	0,15
3	Tecnología en desarrollo	0,2	3	0,6
4	Alianzas estratégicas	0,1	3	0,3
5	Ciudades con mercado no respondidas	0,1	2	0,2
<b>Amenazas</b>				
1	Leyes, normas, requisitos cambiantes	0,1	3	0,3
2	Inestabilidad laboral del mercado	0,05	2	0,1
3	Barreras de entrada a la industria	0,05	2	0,1
4	Capacidad adquisitiva	0,1	2	0,2
5	Crisis económica del país	0,05	1	0,05
<b>Totales</b>		<b>1</b>		<b>2,80</b>
<b>Nota: La calificación indica la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente al factor siendo: 4: Respuesta superior; 3: Respuesta superior a la media; 2: Respuesta media y 1: Respuesta baja</b>				

Elaborado por: Kevin Guevara E.

La matriz da como resultado 2.8, que indica que la compañía está respondiendo de manera relativamente eficiente ante el macro entorno, sin embargo, hay oportunidad de mejora.

## 1.2. Antecedentes del sector

La capacitación en salud en el Ecuador lleva varios años en operación, en primera instancia surge por parte de las entidades públicas de salud con el fin de mantener capacitado a todo su personal en servicio. También, por iniciativas de entes más grandes como: Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

El Ministerio de Salud Pública hace campañas constantes para capacitar no solo al personal, sino también al público en general. Las capacitaciones al público en general tienen un enfoque preventivo y de cuidado, el dirigido a profesionales se enfoque en tratamiento e información.

Dichas campañas son transitorias, no hay una capacitación continua, por ello muchos de los gremios de la salud a nivel nacional comienzan a desarrollar eventos masivos de capacitación en el área de salud a las personas dentro del mismo, por ejemplo:

- Asociación Nacional de Médicos Rurales
- Colegio de Médicos
- Federación Nacional de Profesionales de la salud, entre otros.

El profesional de salud no es experto en temas de logística de eventos, dicho esto se crea la primera empresa de servicios logísticos de eventos enfocados al personal de salud, empresa competidora de Soluciones de capacitación en salud Cía. Ltda., la cual está ubicada en Quito y lleva 12 años de operación.

Tomando la oportunidad de que no había mucha oferta en gestión logística de eventos y existiendo una demanda, se crea la compañía Soluciones de capacitación en salud Cía. Ltda., que es una empresa familiar con 8 años de operación constituida en el año 2011, la cual, se dedica a la planificación de eventos académico – científicos, enfocados a profesionales de la Salud que actualmente cuenta con 9 personas en nómina y sus oficinas también están ubicadas en Quito.

Soluciones de capacitación en salud Cía. Ltda. organiza eventos de carácter académico en varias ciudades a nivel nacional como: Guayaquil, Cuenca, Riobamba y Loja, los cuales se realizan una vez por año; y principalmente en la ciudad de Quito, donde se lleva a cabo la mayoría de la oferta académica.

La diferencia de Soluciones de capacitación en salud Cía. Ltda. es que busca brindar un servicio autónomo de capacitación continua con los distintos avales nacionales, más que solo un servicio de logística contratado.

En el transcurso de los años Soluciones de capacitación en salud Cía. Ltda. ha logrado posicionar su marca y ser reconocidos como una empresa sólida y confiable de capacitación continua entre los profesionales de la salud del país. Sin embargo, conforme los clientes aumentan a su vez se incrementan los costos en los eventos académicos por asistente y, por lo tanto, es necesario hacer un análisis de dichos costos para realizar una inversión y poder ahorrarlos.

### **1.3. Análisis del micro entorno, la empresa**

La información del análisis interno corresponde a la proporcionada por parte de la Gerente General de Soluciones de capacitación en salud Cía. Ltda., Diana Guevara.

#### *1.3.1. Misión, visión y valores.*

- **Misión**

Ser los gestores permanentes de calidad, excelencia y competitividad, brindando soluciones en capacitación continua que incrementen el nivel de conocimientos científicos, técnicos y de actualidad del personal en salud (HTS, s.f.).

- **Visión**

HTS será una institución líder y referente nacional en planificación y organización de eventos de capacitación continua para profesionales alto nivel, reconocida por su elevado nivel académico y calidad de servicio (HTS, s.f.).

- **Valores**

A continuación, se describe los valores corporativos de la compañía:

- **Calidad del servicio:** Brindar a sus clientes servicios que satisfagan y complementen sus necesidades de carácter académico.
- **Ética profesional:** Individual y colectivamente se identifican por un proceder digno y honorable, establecido por sus propias convicciones.
- **Respeto:** En la convivencia laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la institución. Acatándolas se asegura un clima de armonía integral.
- **Trabajo en Equipo:** El éxito de las actividades, será fruto del trabajo en conjunto de un equipo sólido, que camina hacia un objetivo claro.

### 1.3.2. Estructura organizacional

La empresa maneja cuatro departamentos generales que son: Dirección Financiera, Dirección Administrativa, Dirección Académica y Dirección de Eventos, y cada uno con su debido equipo. Estos departamentos están dirigidos bajo una Gerencia General.



Figura 5. Organigrama de la empresa Soluciones de Capacitación Cía. Ltda.

Fuente: Diana Guevara, Gerente General

Elaborado por: Kevin Guevara E.

### 1.3.3. Funciones de la dirección financiera.

Se analizará únicamente el área financiera ya que es la responsable de la información del estudio.

El área financiera está a cargo del control de costos y gastos, del análisis de puntos de equilibrio en las inversiones relacionadas con cada evento realizado por la compañía, aprobaciones de pagos a proveedores, emisión de pagos, contabilidad, planificación financiera en general.

#### *1.3.4. Cartera de productos*

Actualmente la compañía oferta tres tipos de eventos diferenciados por su metodología y planificación está a cargo de la dirección académica. Estos eventos para el presente estudio, serán considerados como productos:

➤ **Congresos**

Eventos de sesenta (70) a ciento veinte (120) horas académicas, en formato de conferencias, sin cupo límite de participantes.

➤ **Talleres**

Eventos de cuarenta horas académicas con enfoque práctico, cupo limitado de 25 personas.

➤ **Seminario – Taller**

Eventos de cuarenta (40) horas académicas, formato mixto, 60% conferencias y 40% talleres prácticos, cupo limitado de 25 personas.

### 1.3.5. Clientes

Los clientes que la compañía atiende son estudiantes de ramas de la salud y profesionales de la salud de tercer y cuarto nivel, en una edad entre dieciocho y sesenta y cinco años, donde predomina el sexo femenino como asistentes.

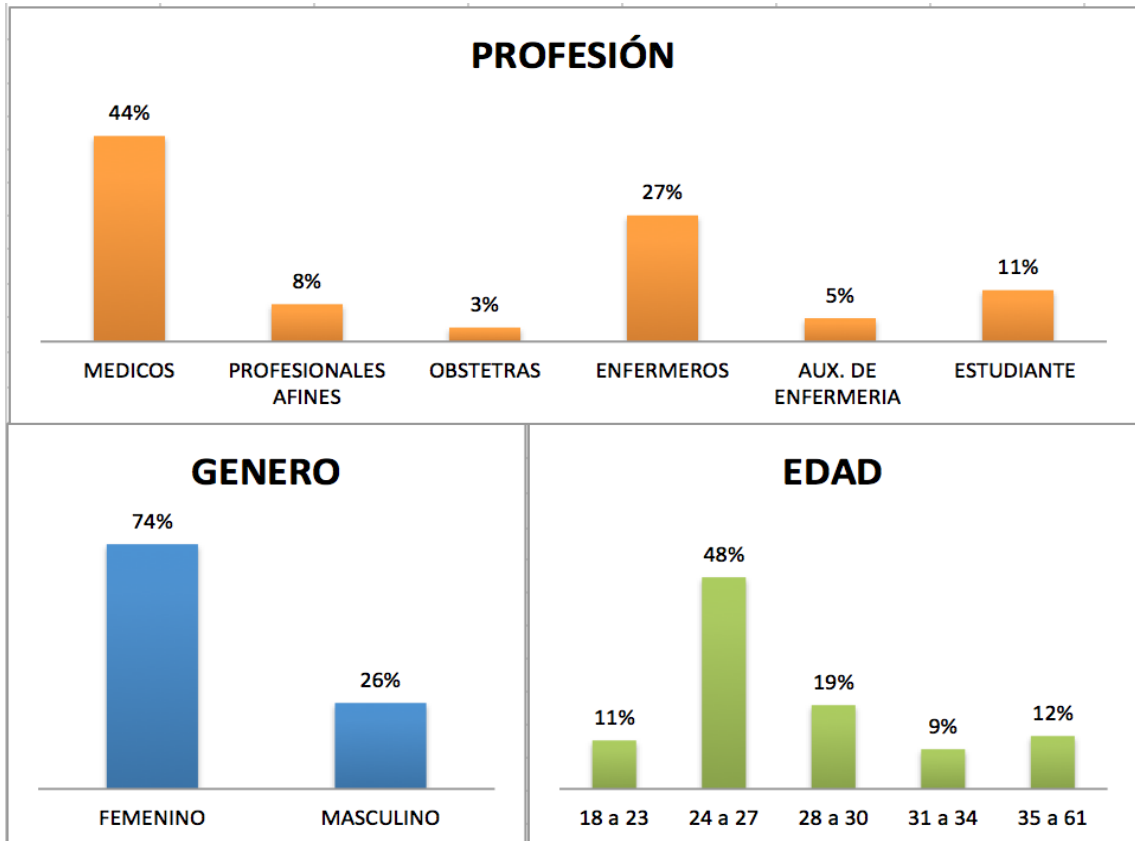


Figura 6. Distribución demográfica de los clientes  
Fuente: Diana Guevara, Gerente General  
Elaborado por: Kevin Guevara E.

1.3.6. Análisis de matriz evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 2. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

Factores		Peso	Calificación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
1	Localización	0,12	4	0,48
2	Personal capacitado	0,02	3	0,06
3	Innovación constante	0,08	3	0,24
4	Ambiente Laboral	0,03	3	0,09
5	Instalaciones	0,12	4	0,48
6	Alcance de la comunicación	0,1	3	0,3
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de procesos formales sobre el manejo de dinero	0,15	1	0,15
2	Carencia de retroalimentación sobre la gestión del personal	0,13	1	0,13
3	Información al cliente no estandarizada	0,05	2	0,1
4	Presupuesto limitado	0,05	2	0,1
5	Baja gestión en las oportunidades	0,1	1	0,1
6	Ausencia de integración de partes interesadas	0,05	1	0,05
<b>Totales</b>		<b>1</b>		<b>2,28</b>
<b>Calificaciones</b>				
<b>1=Debilidad mayor</b>		<b>3=Fortaleza menor</b>		
<b>2=Debilidad menor</b>		<b>4=Fortaleza mayor</b>		

Elaborado por: Kevin Guevara E.

La matriz da como resultado 2.28, valor que indica que existe una débil estrategia y deficiencias en los procesos.

No hay una estandarización en los procesos financieros, y sin ayuda de la retroalimentación por parte del equipo, complica mucho la toma de decisiones y gestionar las oportunidades de mejora.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis financiero

Como manifiesta Ana Lavalle en su libro análisis financiero:

El análisis financiero es una metodología de muchas técnicas que ayuda a los gerentes o profesionales a fin, a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa de manera separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. El objetivo del estudio es poder distinguir cuáles fueron las causas del problema, y así poder tomar acciones correctivas o preventivas si lo amerita (Lavalle, 2014).

#### 2.1.1. *Intereses del análisis financiero*

#### 2.1.2. *Análisis financiero profesional*

Este análisis es desarrollado por analistas expertos elaborados y presentados para los inversores. Este análisis profesional se realiza, como una línea más de negocio, en los intermediarios financieros, principalmente bancos, entidades del sistema financiero, como también sociedades de inversión. El objetivo de dicho análisis es informar a los posibles inversores o interesados de la situación patrimonial de la empresa en cuestión, de sus perspectivas a futuro o de la valoración de la estrategia de esta (Córdoba Padilla, 2014).

#### 2.1.3. *Análisis financiero empresarial*

Para tomar decisiones relativas a la estructura patrimonial de la empresa, es importante realizar un análisis financiero empresarial, también usado para corregir posibles desequilibrios presentes o futuros, obtener posturas de inversión y financiación, decisiones de compra o venta, o decisiones de gestión diaria que mejoren el desarrollo de la empresa (Córdoba Padilla, 2014).

#### *2.1.4. Objetivos del análisis financiero*

“El análisis financiero no es solamente relevante para quienes desempeñan la responsabilidad financiera en la empresa. Su utilidad se extiende a todos aquellos agentes interesados en la empresa, su situación actual y la evolución previsible de esta.” (Córdoba Padilla, 2014).

- Diagnóstico de áreas con problemas de gestión.
- Previsión de situaciones y de resultados financieros futuros.
- Selección de inversiones por parte de potenciales inversores en acciones.
- Evaluación de la gestión.
- Evaluación de la garantía para otorgar créditos.
- Evaluación de la seguridad de los empleos y las negociaciones salariales, por parte de trabajadores y sindicatos.
- Evaluación por el Gobierno de la situación de la empresa de la que recauda impuestos y a la que proporciona recursos (subvenciones, infraestructura, etc.).
- El público en general puede tener interés en la actividad de la empresa por diversas circunstancias (igualdad de oportunidades, medio ambiente, etc.) (Córdoba Padilla, 2014).

#### *2.1.5. Fuentes de información*

Los registros contables bien llevados son la fuente primaria y natural de información, se los debe elaborar para pasar de ser información contable a financiera y a través de los estados financieros como: balance general, estado de resultados y el estado de flujo de efectivo; los cuales son precisamente para informar sobre la situación económica y resultado de la operación de la organización que ejerce diferentes actividades como: industriales, comerciales o de servicios.

Anualmente existen otras fuentes importantes de información como los informes presentados a los socios y accionistas, pues en dichos informes se incluyen datos y estadísticas exigidos por normas oficiales o incluso normas legales de control, especialmente por las Normas Internacionales de Contabilidad (NICS), los cuales reportan una gran cantidad de información no contable, pero a su vez proveniente de los registros (Córdoba Padilla, 2014).

Los diferentes entes gubernamentales como la Superintendencia de Compañía, la Superintendencia de Bancos y Seguros, cámaras de comercio, que agrupan las diversas actividades económicas de las empresas, publican periódicamente serios estudios e interesantes estadísticas que bien pueden ser aprovechadas en el ejercicio del análisis financiero de las empresas (Córdoba Padilla, 2014).

#### *2.1.6. Información financiera básica*

### **Características del entorno**

Tener conocimiento las características del entorno es el primer requisito para ubicar la empresa dentro del contexto, sector, industria que la rodea o pertenece; también lo es conocer sus debilidades y fortalezas, y con las amenazas y las oportunidades que tiene y que debe aprovechar como oportunidad antes de que lo haga la competencia (Córdoba Padilla, 2014).

### **Conocimiento de la empresa**

Conocer el comportamiento interno de la empresa como el clima organizacional, las políticas, objetivos y metas de la empresa, las características de los ejecutivos y dueños, de sus percepciones de riesgos, de si tienen o no políticas de avanzada. El conocimiento de esto es una importante aún para el área financiera (Córdoba Padilla, 2014).

## **Información financiera**

Los estados financieros anuales presentados bajo NIIF, como son el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados Integral, junto con las notas a los estados financieros y los principales anexos que permitan entender el contenido de las cuentas más importantes, son la información adecuada para iniciar el proceso de análisis financiero, orientado hacia el diagnóstico (Córdoba Padilla, 2014).

## **Diagnóstico de la situación financiera**

Para iniciar un análisis financiero se debe extraer la respectiva información contable y analizar las características del entorno, usando la estructura de los estados financieros, y para su lectura e interpretación se realiza un análisis por medio de razones o índices financieros, estados de fuentes y usos de fondos, entre otros (Córdoba Padilla, 2014).

## **Lectura e interpretación de los estados financieros**

La correcta lectura de los estados financieros da el paso a la posterior interpretación del movimiento de cuentas de una empresa y permiten entender su contenido, determinar la calidad beneficios obtenidos, detectar los puntos críticos de peligro y definir cuáles son las rutas clave para analizar y solventar problemas. Los estados financieros presentan la situación actual y el detalle histórico de la empresa; así los administradores logran anticiparse los posibles acontecimientos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades (Córdoba Padilla, 2014).

### *2.1.7. Tipos de evaluación de información financiera*

Como expresa Ana Lavalle en su libro análisis financiero:

“El análisis es cualitativo se lo usa cuando el principal objetivo es descubrir o separar los elementos del objeto de estudio; y es cuantitativo cuando se usa para determinar la cantidad o el valor de cada elemento.” (Lavalle, 2014)

El análisis cualitativo como lo describe Córdoba es que el estudio se lo debe realizar con todos los elementos o factores que no son medibles numéricamente, pero sí de vital importancia. Por otra parte, el análisis cuantitativo es una serie de revisiones minuciosas y a detalle de la información financiera de una empresa y consiste en una serie de pruebas matemáticas y numéricas que tienen como objetivo servir como parámetro para diagnosticar el perfil financiero que existe en cada empresa (Córdoba Padilla, 2014).

Para un adecuado análisis cualitativo y cuantitativo, la información financiera debe cumplir las siguientes condiciones:

- **Objetividad**

Toda la información contable que es compartido por las empresas deben cumplir las normas y principios contables emitidos y controlados por las organizaciones oficiales y profesionales creadas al efecto (Córdoba Padilla, 2014).

- **Comparabilidad**

La información debe ser comparable de un periodo al otro, por lo tanto. la principal característica de la información contable facilitada por las empresas es que debería ser homogénea en el tiempo, tanto en su estructura como en su valoración, para permitir su comparación periódica (Córdoba Padilla, 2014).

- **Claridad**

Al final, las partes interesadas como los inversores, acreedores, entre otros, son los que leerán la información contable facilitada por las empresas, por lo tanto, se debe adoptar un lenguaje y una forma comprensible para ellos (Córdoba Padilla, 2014).

### 2.1.8. *Evaluación Cualitativa*

Al realizar el análisis externo de un negocio o compañía, primeramente, se debe tener clara la postura de competitividad en la que se encuentra y la mejor metodología es realizar una valoración de la industria a la que pertenecería.

El marco de referencia más influyente es el modelo de las cinco fuerzas planteado por Porter (1980). En esencia, este propone que existen cinco fuerzas que habitualmente constituyen la organización de una empresa:

- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre competencias
- Amenazas de los nuevos entrantes
- Poder de negociación
- Amenaza de productos sustitutos

Las cinco fuerzas de Porter (1980) refleja la expectativa de costos, precios y requisitos de inversión, que conforman los componentes básicos que demuestran la rentabilidad a largo plazo y, por ende, el atractivo que un futuro puede llegar a tener la industria en la cual se desea incursionar.

### *2.1.9. Evaluación Cuantitativa.*

Para este análisis se usa como fuente de información secundaria los estados financieros difundidos por cada una de las empresas a valorar.

A través de información se podrá confrontar a las organizaciones entre ellas y en relación con la industria, para así poder obtener óptimas conclusiones sobre fortalezas y debilidades de cada en correspondencia con la industria. Este análisis cuantitativo se divide en dos considerables temas de interés; se ejecutará el análisis desde dos panoramas distintos y con diferentes objetivos, con esto se refiere a:

- Análisis de corte vertical.
- Análisis de corte horizontal (series de tiempo) (Córdoba Padilla, 2014).

#### *2.1.9.1. Análisis Vertical.*

Es un método para analizar e interpretar los estados financieros, que consiste en establecer el peso correspondiente (en porcentaje) que posee cada cuenta dentro del estado financiero examinado, lo que posibilita la estructura y composición de los estados financieros.

Se utiliza para analizar estados financieros como el estado de resultados y el balance general, contrastando las cifras de manera vertical (Córdoba Padilla, 2014).

### *2.1.9.2. Análisis Horizontal.*

Consiste en contrastar estados financieros homogéneos en fases consecutivas. Con este se puede examinar si los resultados financieros de una organización han sido positivos o negativos y de igual manera reconocer si los cambios que se han mostrado merecen o no consideración para poder otórgales la atención pertinente (Lavalle, 2014).

El análisis horizontal permite reconocer el comportamiento de las distintas cuentas que se muestra en los estados financieros. De la misma manera es conocido con la denominación de análisis de tendencias, puesto que señala la tendencia que acarrear las distintas cuentas de los estados financieros que en el momento se estén analizando o evaluando en los diferentes periodos de tiempo (Lavalle, 2014).

La metodología es usada como herramienta para establecer el crecimiento o decrecimiento de las distintas partidas, con el afán de obtener una pauta que guíe la toma de decisiones (Lavalle, 2014).

### *2.1.10. Tipos de análisis financiero*

A lo largo del proceso de análisis de estados financieros se dispone de una variada gama de posibilidades para complacer los objetivos emprendidos al planear y efectuar dicha tarea de evaluación, el analista puede escoger la intención buscada, de las cuales las más importantes son:

- **Análisis comparativo**

Este método de análisis se basa en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y distinguir los cambios que se hayan presentado en los distintos períodos, tanto de manera absoluta como porcentual (Córdoba Padilla, 2014).

- **Análisis de tendencias**

La técnica de análisis por tendencia es una distinción de los cambios Interanuales o a su vez del análisis comparativo, y se emplea la serie de años a relacionar es mayor a tres (Córdoba Padilla, 2014).

- **Estados financieros proporcionales**

Para evaluar los estados financieros proporcionalmente, se realiza una evaluación de las cuentas que se reflejan como la proporción o porcentaje de un conjunto o subconjunto de cuentas dentro de un total. El análisis posibilita evaluar de que están constituidos los grandes conjuntos de cuentas de una empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se constituyen según las necesidades cada ente económico (Córdoba Padilla, 2014).

- **Indicadores financieros**

Los indicadores o ratios financieros manifiestan la relación matemática entre una magnitud y otra, demandando que dicha relación sea directa, clara y accesible para que se puedan conseguir información, condiciones y situaciones que no podrían ser descubiertas mediante la sencilla observación de los componentes individuales de la razón financiera (Córdoba Padilla, 2014).

- **Análisis especializados**

Los análisis especializados son los que requieren explicación al detalle de las cuentas, por ejemplo, el análisis de cambios y variaciones en el flujo de efectivo. Estado de variación de margen bruto. Análisis del punto de equilibrio (Córdoba Padilla, 2014).

### *2.1.11. Razones financieras*

- **Valor Presente Neto (VAN)**

Cuando existe una diferencia entre el valor de mercado de una inversión y el costo que genera la misma, a este valor se le denomina valor presente neto. Se lo puede abreviar como VPN o VAN (Valor Actual Neto). En otras palabras, el valor presente neto es un indicador de cuánto dinero se genera en términos o valores de hoy al momento de efectuar una inversión en el tiempo (Ross, 2010).

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La TIR es un indicador muy relacionado con el VPN. Con la TIR se busca encontrar una tasa de descuento que resuma el rendimiento o los beneficios que tendría una inversión. Además, el objetivo de obtener una tasa que sea “interna” es que sólo dependa de los flujos de efectivo de la inversión en particular y no de las tasas que se ofrecen en otras partes del sistema financiero. Esta tasa de descuento hace que el VPN de una inversión sea cero (Ross, 2010).

- **Rentabilidad del cliente (ROI)**

ROI son las iniciales del indicador financiero Return on Investment utilizado para definir el valor generado (retorno) por un determinado gasto (la inversión) una vez descontado el gasto. Su definición ayuda a tomar futuras decisiones de inversión, ya que puede determinar flujos de caja futuros y costos de oportunidad de las inversiones (Turletti, 2018).

## **2.2. Pronósticos**

### *2.2.1. Métodos de pronósticos basados en promedios*

- **Promedios Simples**

La efectividad de esta técnica se produce cuando se estabilizan los factores de la serie que se desea pronosticar y la misma debe permanecer de manera constante al medio en el cual esta se encuentra. Para realizar el pronóstico de un periodo consecuente utilizando promedio simple, se debe emplear la media de todos los datos históricos cruciales (Hanke & Wichern, 2010).

- **Promedios Móviles**

A comparación de la metodología anterior, para sacar un pronóstico se utiliza la media de todos los datos y en esta técnica para sacar la media actual se debe eliminar el valor antiguo y sumar el valor más reciente. Se puede definir un número fijo de puntos, con el fin de calcular una media con las observaciones más actuales. Este enfoque se lo puede definir como promedios móviles. Entonces se usa este promedio móvil para pronosticar el siguiente periodo (Hanke & Wichern, 2010).

- **Promedios Móviles Dobles**

La aplicación de esta técnica es cuando se desea pronosticar datos de una serie que posee una tendencia lineal. Para el cálculo adecuado de este método primero, se tiene que calcular un conjunto de promedios móviles y luego se calcula el segundo conjunto como un promedio móvil del primer conjunto (Hanke & Wichern, 2010).

### 2.2.2. *Métodos de suavización exponencial*

- **Suavización exponencial ajustada a la tendencia (Método de Holt)**

Para la suavización exponencial simple, hay que tener en cuenta que los datos de las series de tiempo varían esporádicamente, por lo cual es necesario una estimación a nivel presente de estas. En algunas ocasiones estas series ya contienen información que da la ventaja de anticipar movimientos futuros posibles, esto se da gracias a que los datos que se observan dentro de una serie, tienen tendencia comprensible. En estos casos específicamente se requiere el que el pronóstico posea una función de tendencia lineal. Si bien es cierto, las series de negocios y economías muy rara vez expresan una tendencia lineal fija, por lo que se debe considerar la posibilidad de ajustar dichas tendencias lineales locales con la evolución en el tiempo. Holt (2004) desarrolló la metodología de suavización exponencial, en la cual se toma en cuenta la evolución local lineal de las tendencias dentro de una serie de tiempos determinada y esta sirve para generar el pronóstico. Este procedimiento es conocido como la suavización exponencial lineal de Holt (Hanke & Wichern, 2010).

- **Suavización exponencial ajustada a la tendencia y a la estacionalidad (Método de Winters)**

La metodología de suavización exponencial lineal y estacional de tres parámetros de Winters, tiene relación con el método Holt, el cual, representa de manera conveniente los datos, además de disminuir, considerablemente los errores de un pronóstico. Para estimar la estacionalidad dentro del método Winters, se debe de plantear una ecuación adicional. que contempla la estacionalidad de los datos (Hanke & Wichern, 2010).

### **2.3. Partes Interesadas**

Se entenderá como partes interesadas a la definición que propone la norma ISO 9000:2015.

- **Parte interesada**

“Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad” (Normas ISO 9000, 2015).

**Ejemplo:**

“Clientes, propietarios, personas de una organización, proveedores, banca, legisladores, sindicatos, socios o sociedad en general que puede incluir competidores o grupos de presión con intereses opuestos” (Normas ISO 9000, 2015).

- **Cliente**

“Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella” (Normas ISO 9000, 2015).

- **Proveedor**

“Organización que proporciona un producto o un servicio” (Normas ISO 9000, 2015).

- **Proveedor de PRC**

“Proveedor de un proceso de resolución de conflictos, persona u organización que provee y opera un proceso de resolución de conflictos externo” (Normas ISO 9000, 2015).

### **3. ANTECEDENTES FINANCIEROS**

#### **3.1. Ingresos**

Los ingresos de la compañía están divididos en 3 productos que ofrece, los cuales son congresos, talleres y seminarios en un porcentaje promedio anual del 50%, 25% y 25% correspondientemente del total de eventos.

Los principales eventos ofertados son:

- Congreso Internacional de Emergencias y Desastres
- Congreso de Especialidades Médicas
- Congreso de Especialidades Quirúrgicas
- Congreso Nacional de Ginecología-Obstetricia
- Taller de maniobras básicas en cirugía
- Taller de emergencias obstétricas y atención en el embarazo
- Seminario de Paciente quemado
- Seminario de Trauma y Vía Aérea
- Seminario de Emergencias y desastres
- Curso de BLS

Citando la matriz BCG creada por Bruce Henderson en su compañía Boston Consulting Group, creada y dirigida para realizar el análisis de posición del producto.

Todos los productos de la compañía Soluciones de Capacitación se encuentran en las diferentes posiciones de la matriz:



Figura 7. Matriz BCG

Fuente: Boston Consulting Group.

<http://www.matrizbcg.com/>.

- **Estrella**

Productos con alta participación relativa en un mercado con alta tasa de crecimiento (Ediciones Diaz de Santos S.A, 1990).

En esta sección se encuentra el taller llamado, Curso de BLS (Basic Life Support), por su crecimiento desde el lanzamiento al mercado desde junio del 2018.

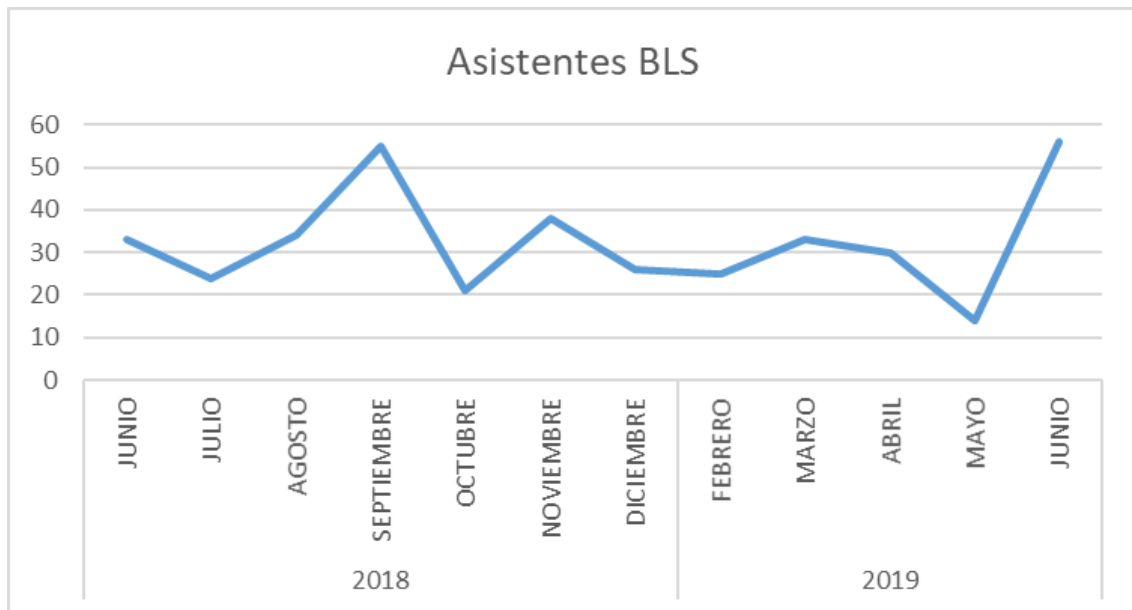


Figura 8. Evolución histórica de Asistentes BLS

Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.

Elaborado por: Kevin Guevara E.

- **Vacas**

Son los productos que poseen una alta participación relativa en un mercado de bajo crecimiento (Ediciones Diaz de Santos S.A, 1990).

En esta división se encuentra a los congresos puesto que muchos de ellos ya se los ha realizado por más de cinco ediciones, A pesar de su reducción de asistentes conserva su alta participación en el mercado.

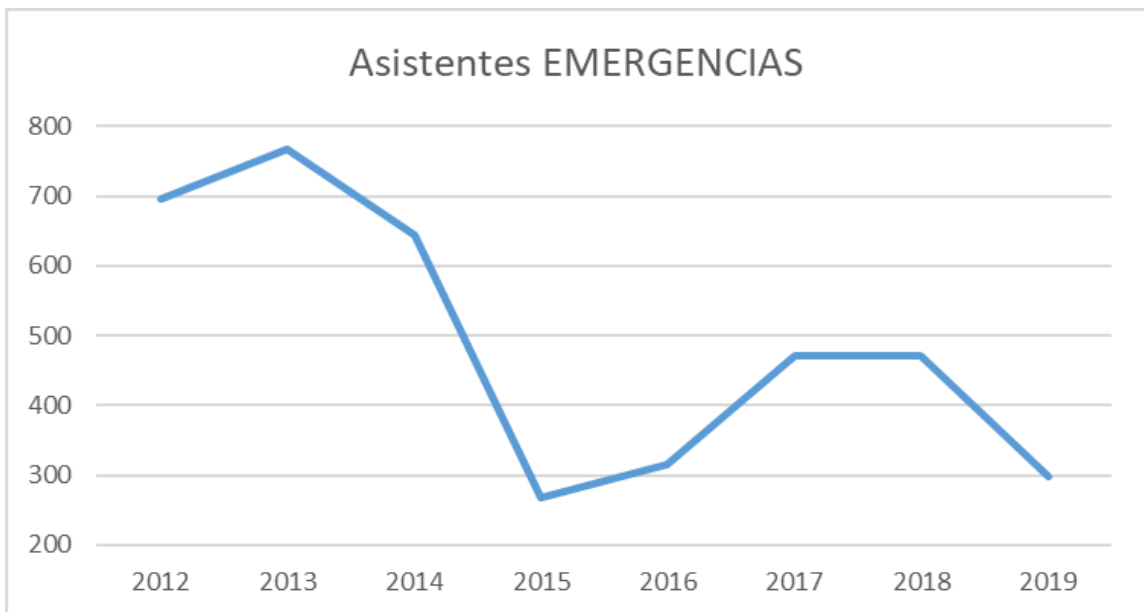


Figura 9. Evolución histórica de Asistentes Congreso Emergencias.

Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.

Elaborado por: Kevin Guevara E.

- **Interrogantes**

Productos con baja participación relativa en un mercado de alto crecimiento (Ediciones Diaz de Santos S.A, 1990).

En este segmento se encuentran ciertos talleres, el taller más relevante es el de Laparoscopia que no está muy bien posicionado en el mercado debido al uso de instrumentos que este taller implica y el costo que representa, no obstante, la demanda del conocimiento de esta técnica quirúrgica lo convierte en una oportunidad.

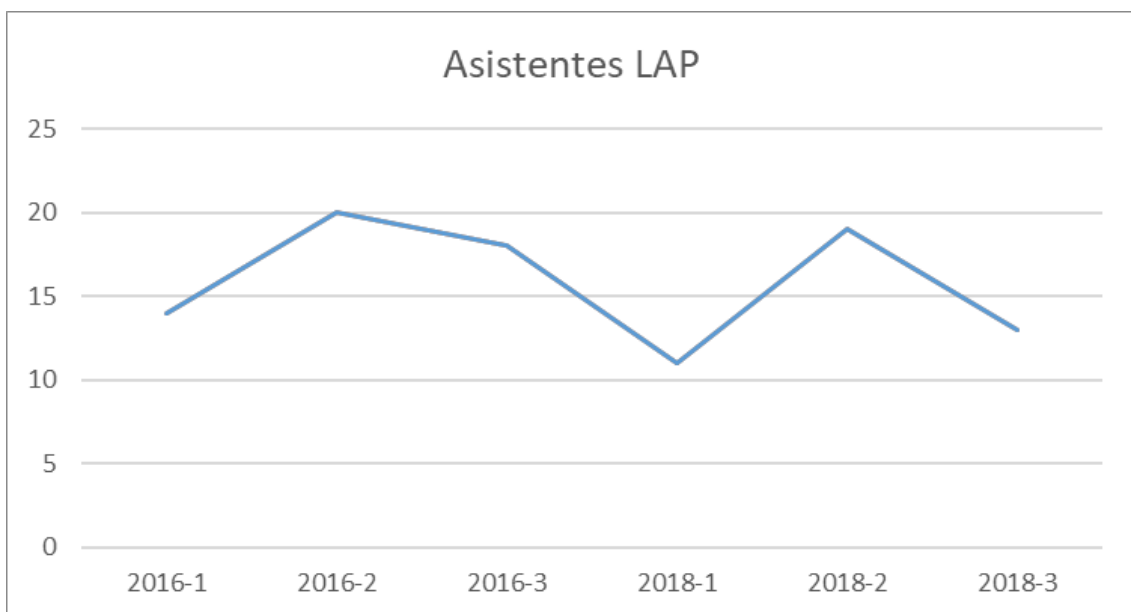


Figura 10. Evolución histórica de Asistentes Taller Laparoscopia  
Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.  
Elaborado por: Kevin Guevara E.

- **Perros**

Productos con baja participación relativa en un mercado y bajo crecimiento (Ediciones Diaz de Santos S.A, 1990).

Se encuentra el Taller de Paciente Quemado que, a pesar de haber estado por un largo periodo de tiempo en el mercado, nunca cumplió con los objetivos de asistentes presupuestados por la empresa y ha estado en continuo decrecimiento.

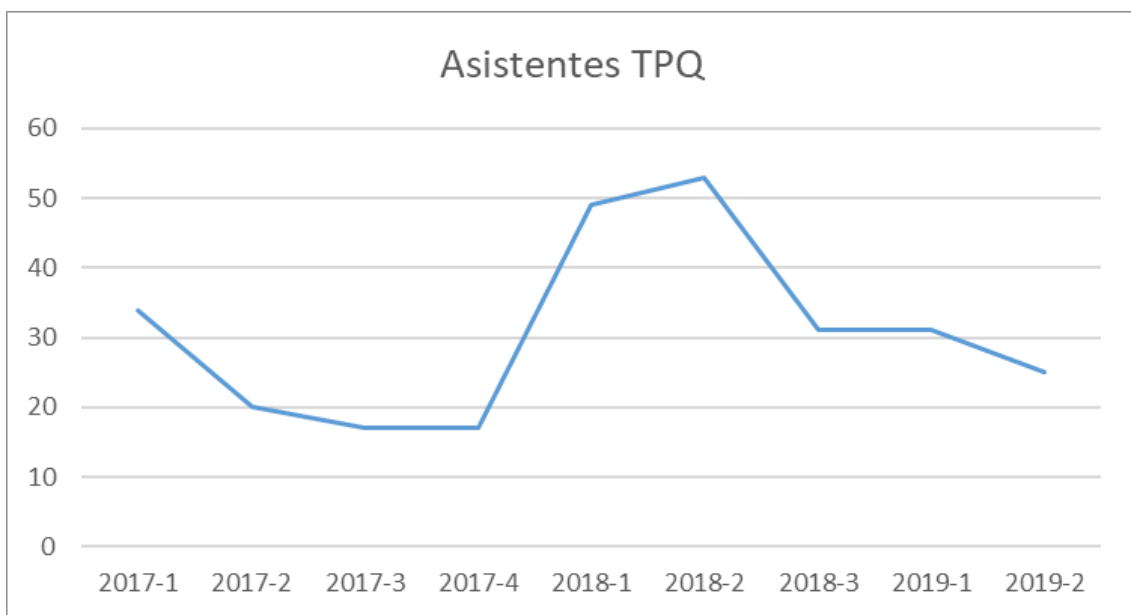


Figura 11. Evolución histórica de Asistentes Taller Paciente Quemado  
Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.  
Elaborado por: Kevin Guevara E.

El ingreso de la compañía en términos monetarios varía en un promedio de US\$250.000 al año como se expresa a continuación en la Figura 12:

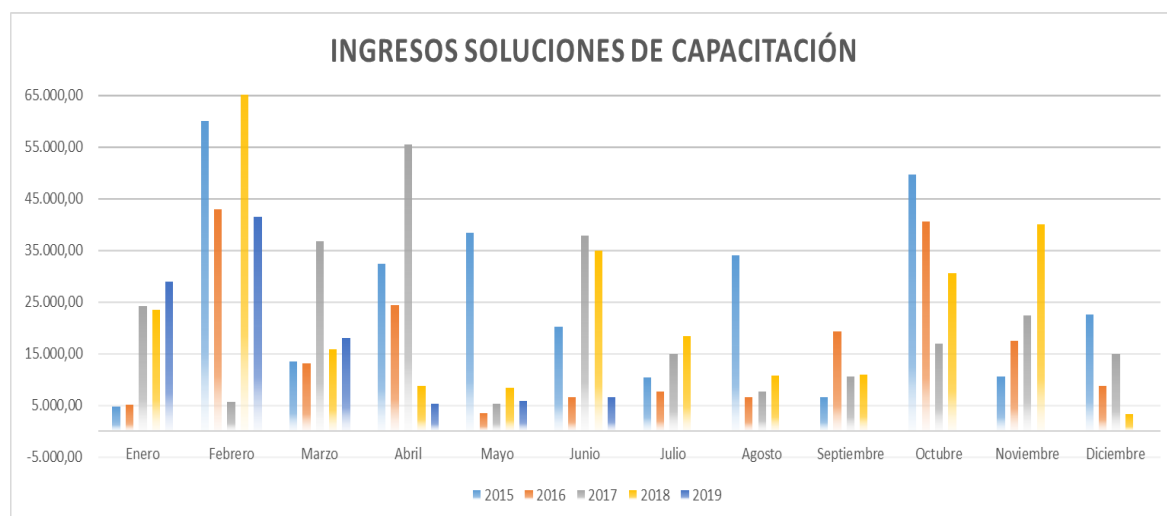


Figura 12. Evolución histórica del ingreso en términos monetarios  
 Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.  
 Elaborado por: Kevin Guevara E

Como se expresó anteriormente la compañía percibe sus ingresos a los 3 diferentes rubros, entre congresos, talleres y seminarios, la cantidad de eventos en general fue creciendo con el tiempo. Cuando la compañía fue fundada solo comenzó con ingresos por congresos y con el ánimo de crecer; a partir del año 2015 se incorporaron las otras 2 clases de eventos.

Desde el año 2015 la cartera de productos total era de 7 congresos y 5 Talleres y así ha logrado incrementar esta cantidad hasta el año 2018 que cerró con 6 congresos y 36 eventos entre talleres y seminarios de los cuales 9 eran de BLS.

A continuación, se expresa la evolución anual de todos los eventos de la compañía:

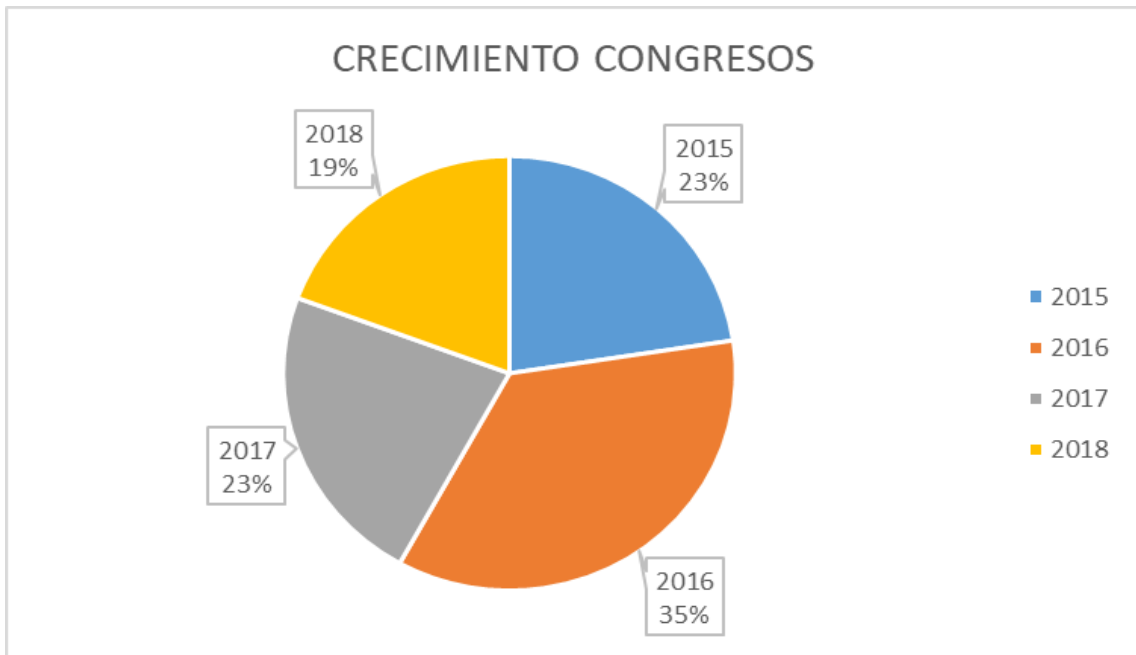


Figura 13. Evolución histórica de Congresos

Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.

Elaborado por: Kevin Guevara E

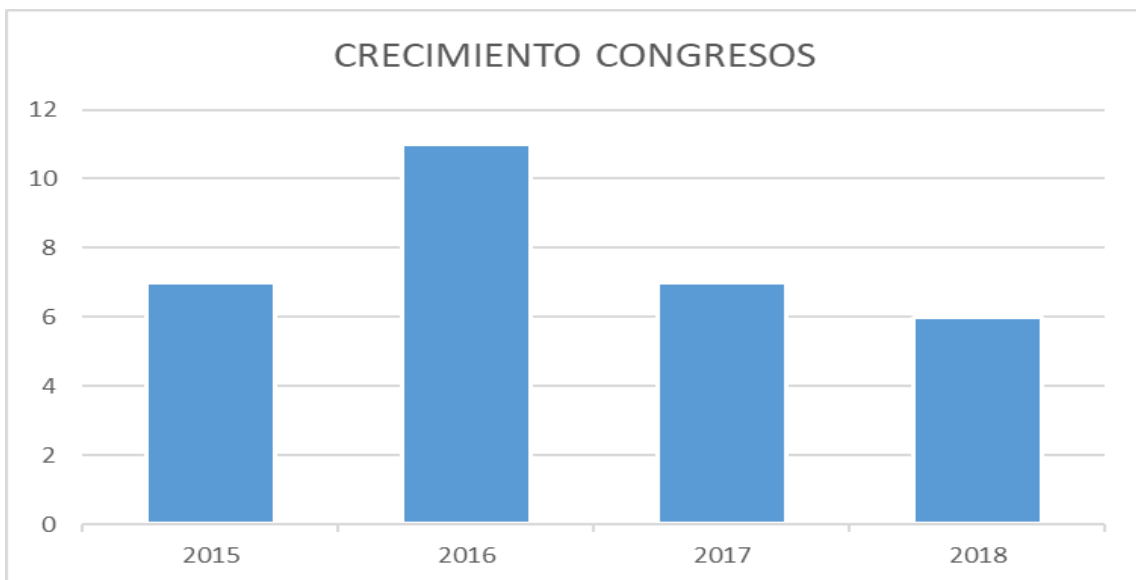


Figura 14. Evolución histórica de Congresos

Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.

Elaborado por: Kevin Guevara E

Tabla 3. Crecimiento de Congresos

<b>CONGRESOS</b>	
<b>2015</b>	GINECOLOGÍA 2015 I
	JORNADAS QUIRURJICAS 2015 I
	EMERGENCIAS
	JORNADAS QUIRURJICAS 2015 II
	GINECOLOGÍA 2015 II
	JORNADAS QUIRURJICAS 2015 III
	PSICOLOGIA
<b>2016</b>	GINECOLOGÍA 2016 I
	ODONTOLOGÍA
	ENFERMERIA
	LATINO QUIRURJICO
	CUENCA
	QUIRURJICO
	JORNADAS QUIRURJICAS 2016 I
	EMERGENCIAS
	JORNADAS QUIRURJICAS 2016 II
	HSB
	FORENSE
<b>2017</b>	PSICOLOGÍA
	INFECTOLOGÍA
	EMERGENCIAS 2017 I
	GINECOLOGÍA
	QUIRURJICO
	OCUPACIONAL
	EMERGENCIAS 2017 II
<b>2018</b>	EMERGENCIAS
	ODONTOLOGÍA
	MANTA
	QUIRURJICO
	CUENCA
	GINECOLOGÍA

Elaborado por: Kevin Guevara E.

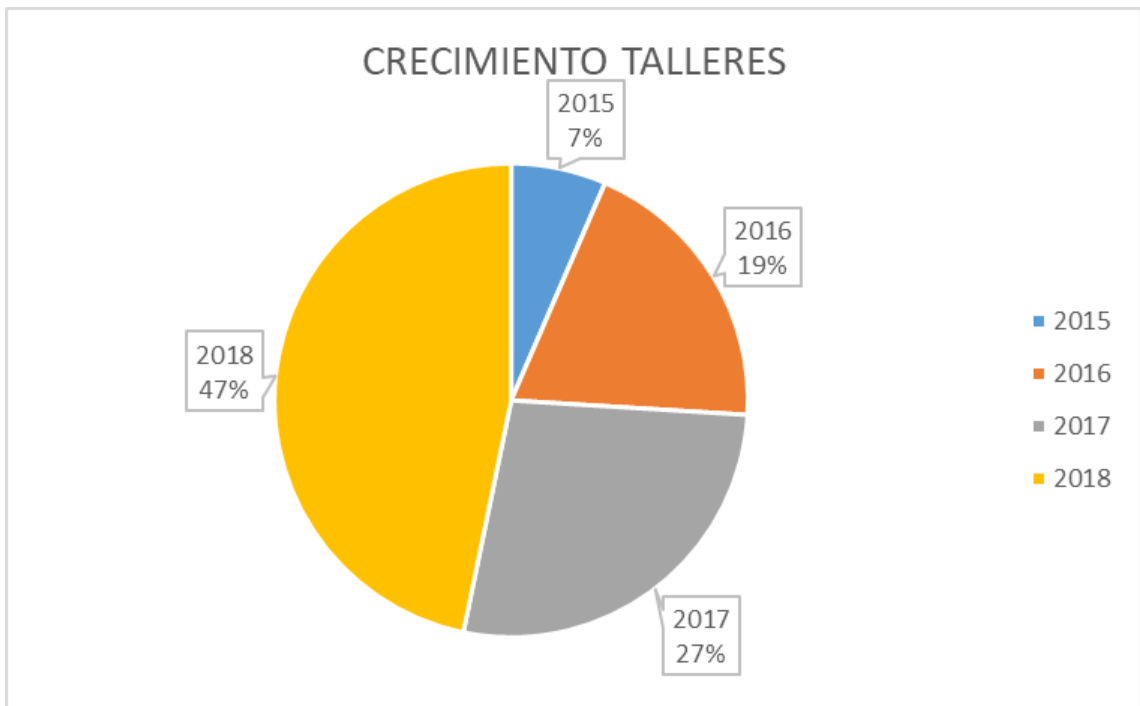


Figura 15. Evolución histórica de Talleres  
 Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.  
 Elaborado por: Kevin Guevara E

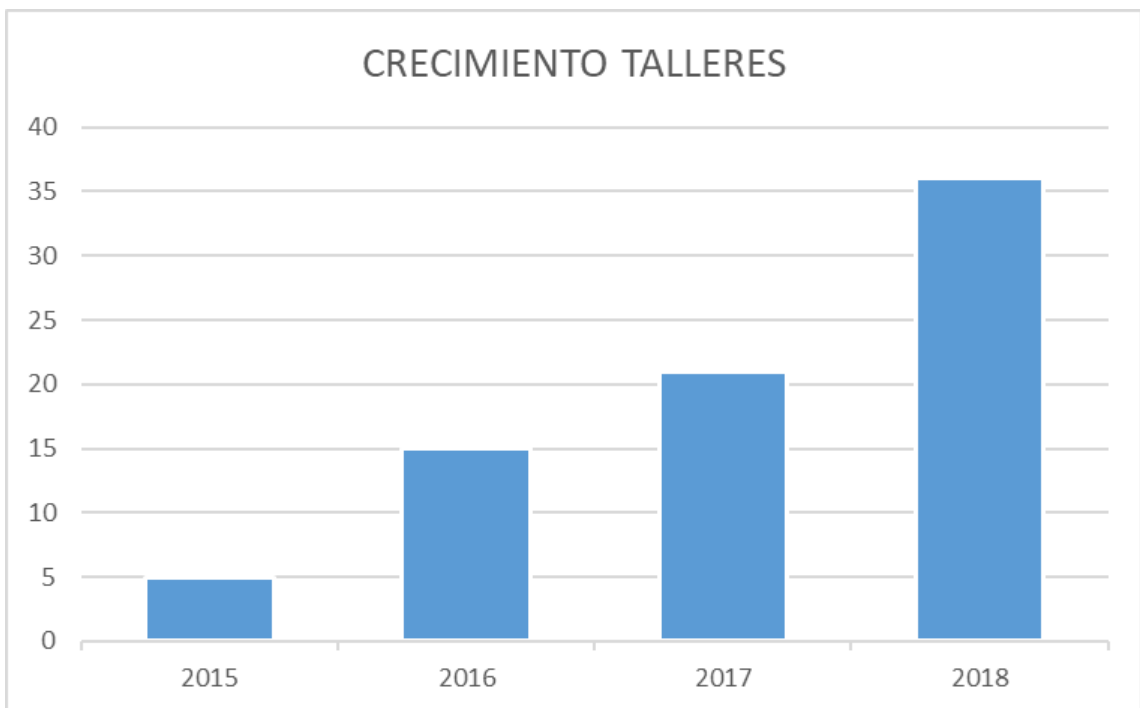


Figura 16. Evolución histórica de Talleres  
 Fuente: Datos de Ingresos Soluciones de Capacitación en Salud.  
 Elaborado por: Kevin Guevara E

Tabla 4. Crecimiento de Talleres

<b>TALLERES</b>	
<b>2015</b>	MATERNO INFANTIL 2015 I
	MATERNO INFANTIL 2015 II
	RCP 2015 I
	RCP 2015 II
<b>2016</b>	RCP 2015 III
	MATERNO INFANTIL 2016 I
	RCP 2016 I
	SEXUALIDAD
	LAPAROSCOPIA 2016 I
	DEPORTOLOGÍA 2016 I
	RCP PEDIATRICO 2016 I
	RCP 2016 II
	MATERNO INFANTIL 2016 II
	LAPAROSCOPIA 2016 II
	NUTRICIÓN
	RCP PEDIATRICO 2016 II
	LAPAROSCOPIA 2016 III
	RCP 2016 III
RCP 2016 IV	
DEPORTOLOGÍA 2016 II	
<b>2017</b>	RCP 2017 I
	NUTRICIÓN 2017 I
	RCP 2017 II
	QUEMADURAS 2017 I
	DEPORTOLOGÍA 2017 I
	TRAUMATOLOGÍA 2017 I
	MATERNO INFANTIL 2017 I
	NUTRICIÓN 2017 II
	RCP 2017 III
	QUEMADURAS 2017 II
	DEPORTOLOGÍA 2017 II
	MATERNO INFANTIL 2017 II
	MATERNO INFANTIL 2017 III
	TRAUMATOLOGÍA 2017 II
	QUEMADURAS 2017 III
	BIS 2017
	DIABETES
	PEDIATRÍA
RCP 2017 IV	
QUEMADURAS 2017 IV	
MATERNO INFANTIL 2017 IV	

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Tabla 4. (Continuación)

TALLERES	
<b>2018</b>	DIABETES 2018 I
	EMER.OBSTETRICAS 2018 I
	QUEMADURAS 2018 I
	ONCOLOGÍA 2018 I
	LAPAROSCOPIA 2018 I
	PEDIATRÍA 2018 I
	VÍA AEREA 2018 I
	OCUPACIONAL 2018 I
	ENFERMERÍA 2018 I
	EMER.OBSTETRICAS 2018 II
	DIABETES 2018 I
	ONCOLOGÍA 2018 II
	QUEMADURAS 2018 II
	VÍA AEREA 2018 II
	PEDIATRÍA 2018 II
	DIABETES 2018 II
	LAPAROSCOPIA 2018 II
	VÍA AEREA 2018 III
	EMER.OBSTETRICAS 2018 III
	PEDIATRÍA 2018 III
	OCUPACIONAL 2018 II
	ONCOLOGÍA 2018 III
	QUEMADURAS 2018 III
	LAPAROSCOPIA 2018 III
	DIABETES 2018 III
	ENFERMERÍA 2018 II
	VÍA AEREA 2018 IV
	BLS 2018 I
	BLS 2018 II
	BLS 2018 III
BLS 2018 IV	
BLS 2018 V	
BLS 2018 VI	
BLS 2018 VI	
BLS 2018 VIII	
BLS 2018 IX	

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Este crecimiento también se debe a la necesidad y demanda del personal en salud de formar sus habilidades en la práctica y de ser certificados con avales de instituciones de educación superior, entonces a partir del año 2015 en adelante los ingresos comienzan a cambiar considerablemente a medida que los otros eventos crecían, la asistencia del personal médico fue menos en congresos, pero más en eventos pequeños como los talleres.

Los picos en los ingresos expresados en la figura 12, son explicados por el lanzamiento de nuevos eventos y ciertas promociones que se comenzó a hacer en los eventos como becas, descuentos, concursos, etc. Que ya se explicará adelante.

### **3.2. Costos de Venta**

Los costos de venta de la compañía son:

- Costos Organizadores (Mano de obra)
- Costos Expositores (Personal académico que imparten las charlas)
- Costos de Avales (Institución de Educación Superior)
- Costos de Materiales para asistentes
- Costos Académicos
- Costos Auditorios
- Costos Cocteles y Coffe Breaks

#### *3.2.1. Costos Organizadores*

Los costos de organizadores son primordialmente la mano de obra asignada para los eventos y a los servicios complementarios que estos necesitarían.

La nómina de los empleados se ha mantenido en un promedio de 9 personas fijas, el sueldo de estas personas pese a que trabajan en los eventos no son considerados mano de obra ya que su sueldo entra como un gasto administrativo, más no como costo de ventas.

Sin embargo, un equipo de 9 personas no es suficiente para asistir a toda la afluencia de clientes o asistentes en los eventos, por lo cual es necesario la contratación solo por evento de una determinada cantidad de personal para dar una atención integral a todos los asistentes.

Este es un costo que se asume por evento y depende de la cantidad de personal extra necesario, el cual asciende a US\$ 25.00 por persona diariamente. El personal extra por lo general realiza actividades de logística básica, el cual no requiere ningún costo en capacitación y por lo general este personal ya es de confianza y son los mismos, por lo cual, las actividades que realizan ya son fijas para cada evento.

Adicionalmente a este rubro de costo de venta se añaden los pasajes de los organizadores si los eventos se realizan fuera de la ciudad, así como el hospedaje, la alimentación y otros servicios extraordinarios que pueden suscitar durante un evento.

### *3.2.2. Costos Expositores*

La compañía al realizar eventos académicos dirigido al personal de salud, es necesario contar con expositores capacitados y experimentados para dictar los respectivos cursos, esto representa un costo de ventas para la empresa, pues cada expositor tiene un costo por charla o taller, el cual es considerado como honorario profesional.

Hay cierto tipo de eventos en donde el expositor también hace el uso de servicios complementarios como alimentación o pasajes para llegar al lugar del evento.

El objetivo de la compañía es minimizar este costo al máximo ya que por la participación como expositor es emitido un certificado en calidad de expositor al evento, el cual es importante para la carpeta del expositor, sin embargo, existen otros expositores que también exigen un pago por los servicios el cual es registrado igualmente como costo de venta.

Adicionalmente, a los expositores que no cobran por las charlas se les obsequia a cada uno un regalo personalizado especial con la marca de la compañía lo que también representa el costo de venta como:

- Maletines
- Jarros
- Kit de medicina
- Carpetas

### 3.2.3. *Costos Avaes*

Los eventos académicos para que sean válidos deben tener un aval académico de alguna institución de instrucción superior y un aval institucional del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), esto se debe a la necesidad del personal de salud de tener documentos avalados por estas instituciones para que sean válidos en los concursos de postulación a postgrados.

El aval institucional es gratuito por parte del MSP, pero los avales académicos tienen un costo dependiendo de la cantidad de inscritos a los eventos.

Los proveedores de estos avales son las facultades de ciencias médicas de las instituciones de educación superior en el Ecuador, las principales son:

- Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES)
- Universidad de las Américas (UDLA)
- Universidad Técnica Equinoccial (UTE)
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)

El certificado impreso para cada uno de los asistentes es enviado a la facultad de medicina de la respectiva universidad para su respectivo sello y control.

Este tipo de costo es el más difícil de minimizar ya que el precio viene dado por la institución, no es algo que la compañía pueda negociar o interferir para poder reducirlos.

#### *3.2.4. Costos Materiales Asistentes*

Para ofrecer un buen servicio a todos los asistentes a los eventos que Soluciones de Capacitación ofrece, es necesario brindarles ciertos materiales para que toda la experiencia del servicio sea de la mejor manera, estos materiales son:

- Maletines
- Esferos
- Blog de notas
- Impresiones
- Credenciales

Estos les son entregados el primer día del evento por el personal de la compañía, el cual les permite acceder al evento y desarrollarse dentro del mismo.

Los proveedores de estos servicios son pequeños negocios ubicados en la ciudad de Quito que han variado en el pasar de los años.

#### *3.2.5. Costos Académicos*

Los costos que se relacionan con el departamento académico, es decir toda la gestión que requiere contratar a los expositores y la gestión de los avales académicos, entran en este rubro de la compañía.

Este costo es administrativo, no se junta con ningún tipo de honorario profesional, la gran parte de este costo se debe a la gestión realizada en las diferentes instituciones que avalan los eventos, que en muchas veces se requiere estar presente en las mismas.

### 3.2.6. *Costos Auditorios*

Los eventos requieren un espacio físico amplio para poder acoger a todos los asistentes, en el 2019 la mayoría de eventos grandes se los realiza en el Auditorio del Hotel Mercure Quito, sin embargo, otros proveedores de este servicio son:

- Auditorio Mall del Rio (Cuenca)
- Auditorio Hospital Carlos Andrade Marín
- Auditorio Hotel Reina Isabel

Desde el 2018 la compañía cuenta con un auditorio mediano para una capacidad de 50 personas en sus propias, además, de un aula más pequeña de hasta 20 personas.

### 3.2.7. *Costos Cocteles y Coffee Breaks*

Para los eventos sean grandes o pequeños, a todos los asistentes se les ofrece un refrigerio en la mitad de la jornada, si son eventos grandes, por lo general los hoteles o los auditorios se encargan de cubrir con el servicio.

Cuando son eventos más pequeños y localizados en las propias instalaciones de la compañía, la logística del servicio corre por parte del personal asignado para el día y los proveedores son los distintos locales de comida rápida de la ciudad en la cual se desarrolle el evento.

### 3.2.8. Evolución de los costos en el tiempo.

Tabla 5. Detalle histórico de costos de venta

<b>Costo de ventas:</b>	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
Costos Organizadores	-6.586,50	5,42%	-3.799,56	4,97%	-1.863,71	3,52%	-9.157,38	7,72%
Costos Expositores	-19.865,61	16,36%	-14.039,57	18,36%	-8.685,74	16,42%	-25.495,95	21,51%
Costos Avaes	-35.214,74	29,00%	-18.127,52	23,71%	-9.926,53	18,77%	-37.144,79	31,33%
Costos Materiales para Asistentes	-12.766,74	10,51%	-9.062,56	11,85%	-2.517,66	4,76%	-10.595,59	8,94%
Costos Academicos	-2.355,09	1,94%	-788,02	1,03%	-3.678,30	6,96%	-952,90	0,80%
Costos Auditorios	-16.318,09	13,44%	-19.933,75	26,07%	-6.805,16	12,87%	-17.931,65	15,13%
Costos Cocteles y Coffe Breaks	-28.317,04	23,32%	-10.701,13	14,00%	-19.407,46	36,70%	-17.272,65	14,57%
<b>Total Costos</b>	<b>-121.423,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>-76.452,11</b>	<b>100,00%</b>	<b>-52.884,56</b>	<b>100,00%</b>	<b>-118.550,91</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Realizando el análisis vertical de los costos totales anuales se aprecia en la tabla 3 que los costos que más alto tienen su relación porcentual son:

- Costo Expositores
- Costos Avaes
- Costos Auditorios
- Costos Coffee Breaks

Los costos de organizadores se incrementaron en el último año por el ingreso de nuevo personal a la empresa.

Los costos de avales son fijos para cada una de las instituciones de instrucción superior, y el valor crece en el último año por el incremento de eventos.

La reducción de los costos de materiales se debe a la gestión de alianzas creada por la empresa que se han convertido en proveedores.

### **3.3. Identificación de la oportunidad**

Cómo se expresó en el punto 3.1 sobre los ingresos, la compañía realiza un programa de descuentos a los asistentes que se inscriban hasta una fecha límite o cuando el asistente se inscribe por segunda vez o en adelante a un evento en el mismo año, lamentablemente este valor del descuento no se ha cuantificado.

Comenzar a cuantificar este valor y aplicar la estrategia GTN (Gross to net) sugerida por Deloitte & Touche, la cual dice que, el pronóstico GTN puede ser "lo suficientemente bueno" si se convierte en una fuente de valor, si ayuda a una empresa a comprender su gasto comercial y mejorar su inversión en productos. Es un cambio de simplemente preparar datos utilizados para informes financieros internos o externos a crear un modelo que admita el lanzamiento de nuevos productos y pronostique ingresos. (Deloitte & Touche, 2018)

Existe la oportunidad de generar una estrategia GTN para el modelo de negocio de la compañía ya que maneja el descuento por pronto pago a sus asistentes.

Al existir ciertos costos de venta que están elevados en relación al resto, también se crea una oportunidad en reducir los costos aplicando diferentes estrategias.

- **Estrategia Costos expositores**

Los expositores cobran un valor por cada charla, muchos de ellos ya son instructores fijos de la compañía, se les podría ofrecer algún tipo de beneficio fuera del pago por sus servicios, que signifique un costo menor para la empresa.

Se ofrecerá como beneficio una beca al expositor con el objetivo de devengarla. Para esta beca el expositor deberá ganar un concurso interno de la compañía para ser acreedor a un curso en el exterior en el tema de interés bajo la condición de que devengue lo aprendido prestando servicios de expositor para la compañía por un periodo de tiempo determinado.

- **Estrategia pases a clientes influyentes**

Los, directores, gerentes, decanos, profesores o personas con cargo influyente sobre personal dedicado a la salud, serán catalogados como cliente influyente, ya que, si este llega a presenciar un curso de capacitación ofrecido por la compañía, abre la oportunidad de que se generen más clientes bajo el consejo o la recomendación del mismo.

La estrategia sería invitar a estas personas de manera gratuita, dándole a conocer un evento completo de los que la compañía ofrece, es decir dar una gratuidad al cliente influyente con el objetivo que ofrezca los productos de la compañía en el medio en el cual tiene el personal de profesionales de la salud o personal en formación.

## 4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

Para el análisis se medirá el impacto por cuenta para posteriormente medir el impacto en los beneficios finales.

### 4.1. Ingresos

La propuesta de inversión que afecta directamente a los ingresos será el GTN, tal y como se expresó en el numeral 3.3, se considerará un descuento especial a los clientes cuando se inscriban en periodos tempranos o reincidan en la inscripción a un evento de la compañía, la fórmula para llegar a este valor será:

$$GTN = Ventas Brutas - (Ventas Netas + Devoluciones)$$

El valor residual al aplicar la fórmula reflejará el dinero que la compañía está dejando de ganar por brindar estos descuentos a los asistentes, este valor será considerado financieramente como la inversión a registrar con el objetivo de generar más asistentes a los eventos. El valor se verá reflejado de la siguiente forma:

Tabla 6. Ejemplo inversión GTN

Ventas Brutas	10.000
Devoluciones	<u>500</u>
Ventas Netas	9.000
<b>GTN</b>	<b>500</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

La proyección de ventas netas para el año 2020 se realiza el método de suavización exponencial de Winters, explicado el punto 2.2.2 por la estacionalidad de los datos de ingresos en los periodos pasados.

El beneficio obtenido se lo medirá con el indicador financiero ROI indicado en el punto 2.1.7 mediante la siguiente ecuación:

Ecuación 1 Return on Investment

$$ROI = \frac{(Beneficio - Costo)}{Costo}$$

Esto indica el rendimiento que está generando la inversión y se lo puede expresar en términos porcentuales o monetarios.

Para presupuestar el GTN y por fines del estudio se realiza una proyección en 3 escenarios, bajo el supuesto que un 10%, un 20% y un 30% de los ingresos corresponderán a los clientes que se inscribieron a los eventos bajo la modalidad de descuento por pronto pago.

En el supuesto que el porcentaje de descuento sea del 10%, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 7. Presupuesto GTN mensual al 10% de descuento

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Ventas con descuento	993,34	2.562,42	4.760,29	1.616,15	1.939,17	1.199,45
Ventas Brutas	9.933,41	24.403,96	43.275,34	16.161,49	18.468,24	11.994,52
Devoluciones	199	488	866	323	369	240
Ventas Netas	9.030,37	22.185,42	39.341,22	14.692,26	16.789,31	10.904,11
<b>GTN</b>	<b>704,04</b>	<b>1.730,54</b>	<b>3.068,12</b>	<b>1.146,23</b>	<b>1.309,93</b>	<b>850,41</b>
<b>ROI</b>	41,1%	48,1%	55,2%	41,0%	48,0%	41,0%
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas con descuento	2.997,01	2.878,33	1.762,53	2.059,57	4.207,41	5.439,56
Ventas Brutas	26.060,95	25.028,97	16.022,97	17.909,34	32.364,67	38.853,98
Devoluciones	521	501	320	358	647	777
Ventas Netas	23.691,77	22.753,61	14.566,33	16.281,22	29.422,43	35.321,80
<b>GTN</b>	<b>1.848,18</b>	<b>1.774,36</b>	<b>1.136,63</b>	<b>1.270,12</b>	<b>2.295,24</b>	<b>2.755,18</b>
<b>ROI</b>	62,2%	62,2%	55,1%	62,2%	83,3%	97,4%

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Tabla 8. Total anual GTN al 10% de descuento

<b>TOTAL ANUAL</b>	
Ventas con descuento	<b>32.415,22</b>
Ventas Brutas	<b>280.477,84</b>
Devoluciones	<b>5.609,00</b>
Ventas Netas	<b>254.979,85</b>
<b>GTN</b>	<b>19.888,99</b>
<b>ROI</b>	<b>63,0%</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

El ROI en el supuesto del 10% de descuento da como resultado en promedio mensual el 58%, es decir que la inversión está generando beneficios en el 58% al invertir igualmente en promedio mensual US\$ 1.600 o en este caso dejar de ganar este valor para incrementar el nivel de ingresos.

El resultado anual genera un ROI de 60% sobre la inversión total de 19.888 y un beneficio adquirido de 32.415.

En el supuesto que el descuento sea del 20%, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 9. Presupuesto GTN mensual al 20% de descuento

	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
Ventas con descuento	2.167,29	5.457,61	9.913,99	3.526,14	4.130,17	2.616,99
Ventas Brutas	10.836,44	26.622,50	47.209,46	17.630,71	20.147,18	13.084,93
Devoluciones	217	532	944	353	403	262
Ventas Netas	9.030,37	22.185,42	39.341,22	14.692,26	16.789,31	10.904,11
<b>GTN</b>	<b>1.589,07</b>	<b>3.905,08</b>	<b>6.924,24</b>	<b>2.585,45</b>	<b>2.954,86</b>	<b>1.918,82</b>
<b>ROI</b>	36,4%	39,8%	43,2%	36,4%	39,8%	36,4%
	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
Ventas con descuento	6.112,48	5.870,43	3.670,72	4.200,55	8.120,59	10.172,68
Ventas Brutas	28.430,13	27.304,33	17.479,60	19.537,46	35.306,91	42.386,16
Devoluciones	569	546	350	391	706	848
Ventas Netas	23.691,77	22.753,61	14.566,33	16.281,22	29.422,43	35.321,80
<b>GTN</b>	<b>4.169,35</b>	<b>4.004,72</b>	<b>2.563,27</b>	<b>2.865,24</b>	<b>5.178,49</b>	<b>6.216,36</b>
<b>ROI</b>	46,6%	46,6%	43,2%	46,6%	56,8%	63,6%

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Tabla 10. Total anual GTN al 20% de descuento

<b>TOTAL ANUAL</b>	
Ventas con descuento	<b>65.959,64</b>
Ventas Brutas	<b>305.975,82</b>
Devoluciones	<b>6.121,00</b>
Ventas Netas	<b>254.979,85</b>
<b>GTN</b>	<b>44.874,97</b>
<b>ROI</b>	<b>47,0%</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

El ROI al 20% de descuento da un rendimiento del 44% al invertir un valor de 3.700 en promedio mensual. Dando así un total anual de inversión de 44.874 que con el beneficio adquirido de 65.959 da como resultado un ROI del 47%.

Por último, en el supuesto que se aplique el descuento del 30% se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 11. Presupuesto GTN mensual al 30% de descuento

	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
Ventas con descuento	3.521,84	8.796,52	15.854,51	5.729,98	6.656,96	4.252,60
Ventas Brutas	11.739,48	28.841,05	51.143,59	19.099,94	21.826,11	14.175,34
Devoluciones	235	577	1023	382	437	284
Ventas Netas	9.030,37	22.185,42	39.341,22	14.692,26	16.789,31	10.904,11
<b>GTN</b>	<b>2.474,11</b>	<b>6.078,63</b>	<b>10.779,37</b>	<b>4.025,68</b>	<b>4.599,79</b>	<b>2.987,23</b>
<b>ROI</b>	42,3%	44,7%	47,1%	42,3%	44,7%	42,4%
	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
Ventas con descuento	9.701,78	9.317,60	5.870,23	6.667,16	12.622,22	15.612,23
Ventas Brutas	30.799,30	29.579,69	18.936,24	21.165,58	38.249,15	45.918,34
Devoluciones	616	592	379	423	765	918
Ventas Netas	23.691,77	22.753,61	14.566,33	16.281,22	29.422,43	35.321,80
<b>GTN</b>	<b>6.491,53</b>	<b>6.234,08</b>	<b>3.990,90</b>	<b>4.461,37</b>	<b>8.061,73</b>	<b>9.678,54</b>
<b>ROI</b>	49,5%	49,5%	47,1%	49,4%	56,6%	61,3%

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Tabla 12. Total anual GTN al 30% de descuento

<b>TOTAL ANUAL</b>	
Ventas con descuento	<b>104.603,65</b>
Ventas Brutas	<b>331.473,81</b>
Devoluciones	<b>6.631,00</b>
Ventas Netas	<b>254.979,85</b>
<b>GTN</b>	<b>69.862,96</b>
<b>ROI</b>	<b>49,7%</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Dando un descuento del 30% de descuento, el ROI da un rendimiento del 48% al invertir un valor de 5.800 mensual en promedio. Generando una inversión anual de 69.862 que con el beneficio adquirido de 104.603 da como resultado un ROI del 49%.

Dado el análisis de sensibilidad a la tasa de descuento que se puede ofertar a los clientes, con fines del estudio se asumirá la tasa del 20%, ya que:

- A una tasa del 10% de descuento, si bien es cierto los resultados del ROI son mayores que la media, se debe básicamente a que los niveles de inversión son mínimos, dando así un ROI elevado, estos resultados no se ajustarían a la realidad ya que es un resultado relativo, puesto que el resultado absoluto son valores bajos.
- A una tasa del 20% de descuento, existe ya un valor considerable de inversión y no se estaría viendo perjudicado el valor de ventas, es un valor que la compañía podría asumir con respecto al nivel de ingresos y costos que tiene.
- A una tasa del 30% de descuento, llega a verse perjudicado el nivel de ingresos de la compañía, ya que, al ofertar un descuento tan alto llegan a ser valores irreales en comparación a los resultados históricos, además, el crecimiento del ROI anual en comparación a la tasa del 20% es marginal.

#### 4.1.1. Comunicación

La compañía Soluciones de capacitación bajo su marca FACMED está posicionada por redes sociales como:

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- WhatsApp
- Página Web de la compañía

Las plataformas de difusión de información más importantes de la compañía son Facebook, Instagram y WhatsApp.

La información de los descuentos será lanzada por las diferentes plataformas digitales, para el mayor uso eficiente de los recursos, en primera instancia será por Facebook ya que tiene un alcance de 38.864 a noviembre del 2019.



Figura 17. Perfil inicio de Facebook

Fuente: Facebook.com

Elaborado por: Kevin Guevara E.

La información de los descuentos se someterá a un cronograma de publicaciones, el cual considerará en qué días y a qué horas es la mayor concurrencia por parte de los seguidores a la red social, en donde se aprovechará para subir la información.

Adicionalmente, en las publicaciones de eventos que son fuera de la ciudad de Quito, se utilizará la herramienta de Facebook de segmento objetivo, lo cual puede dirigir la promoción del evento a personas con domicilios en otras ciudades.

Instagram tiene un alcance de 5.720 seguidores, los cuales según datos de la compañía son más activos que los seguidores de Facebook.



Figura 18. Perfil inicio de Instagram

Fuente: Instagram.com

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Mediante la plataforma WhatsApp, se mandará una única vez un mensaje de difusión masiva a la base de posibles interesados en los diferentes eventos de la compañía en donde se explica el evento, el costo y el beneficio por descuento de pronto pago.

Adicionalmente, todo el material entregado a asistentes, todas publicaciones en las redes sociales tienen un enlace a la página web de la compañía, por lo tanto, la información de los eventos y los descuentos posibles a aplicar estarán disponibles en la red.

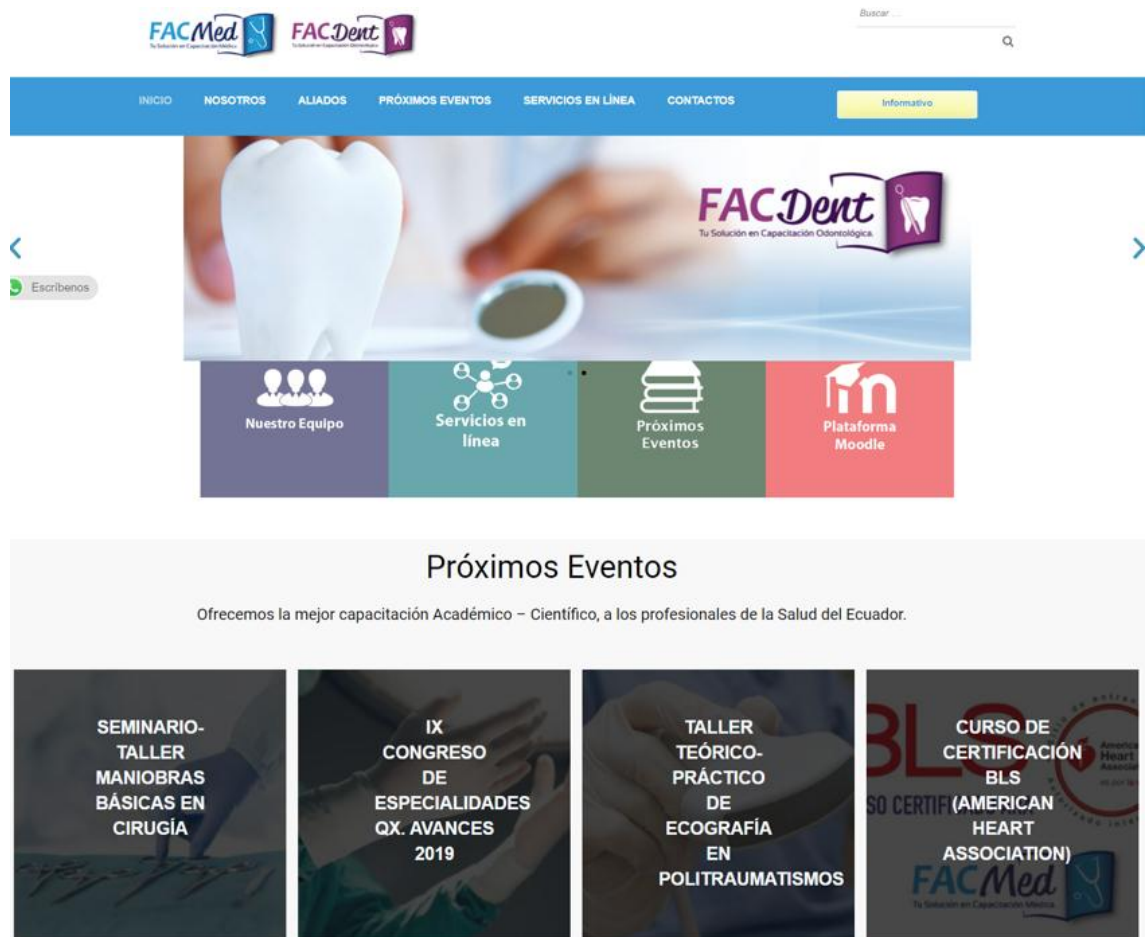


Figura 19. Inicio página web Soluciones de Capacitación  
Fuente: hts.com.ec  
Elaborado por: Kevin Guevara E

Las promociones serán lanzadas con un mes de anticipación previo a la fecha límite para aplicar al descuento.

Según estadísticas de la Escuela de Marketing y Web, las mejores horas para publicar contenido en las diferentes redes sociales son:



Figura 20. Mejor horario para publicar Facebook  
Fuente: Escuela de Marketing y Web  
<https://escuela.marketingandweb.es/mejores-horas-para-publicar-en-redes-sociales/>



Figura 21. Mejor horario para publicar Instagram  
Fuente: Escuela de Marketing y Web  
<https://escuela.marketingandweb.es/mejores-horas-para-publicar-en-redes-sociales/>

## **4.2. Inversión en expositores**

La compañía bajo su misión de brindar la mejor capacitación actualizada y científica se ve en la necesidad de buscar a los mejores capacitadores entrenados y actualizados para transmitir la información con el resto de clientes.

Estados Unidos al ser un país líder mundial, junto con las asociaciones mundiales de la salud como la American Heart Association (AHA), entre otras ofrecen los cursos más cotizados del mercado en capacitación y entrenamiento en las distintas ramas de la medicina.

Por lo tanto, existe una oportunidad de que un delegado en calidad de becado sea auspiciado por la compañía en su formación como profesional a cambio de sus servicios profesionales en calidad de expositor para la compañía.

La inversión en expositores se hará bajo la modalidad de una beca por méritos, es decir, estará supuesta a devengación por parte de los beneficiarios.

Se abrirá una convocatoria para 4 personas bajo los siguientes requisitos:

- Ser médico graduado.
- Ejercer la profesión en cualquier institución pública, privada o independiente.
- Haberse inscrito a un concurso de temas libres en los eventos de la compañía.
- Haber ganado el concurso de temas libres.
- Dominio del idioma inglés. (Deseable)

Si es una capacitación en un país de habla inglesa, deberá aprobar una prueba básica de conocimientos del idioma que incluirá más que nada manejar de nombres técnicos y capacidad de entendimiento.

Los puntos a calificar en un concurso de temas libres son:

- Dominio del tema.
- Manejo de escenario.
- Buena comunicación con el público.
- Diseño didáctico de la presentación.

Las personas ganadoras tendrán ciertas cualidades que los podrá convertir en expositores fijos al menos por el periodo de la devengación de beca para la compañía.

El pago por servicios profesionales por charla-taller en un evento de la compañía será de US\$ 250.00, y se ajustará al cronograma de eventos del año en donde estos serán partícipes.

Para valorar una inversión se necesitan los flujos de caja futuros derivados de la misma. Para determinar el valor de un activo financiero se necesitan conocer o estimar los flujos de caja futuros que generará dicho activo, así como la tasa de descuento que se debe utilizar para actualizar esos flujos de caja. Para actualizar esos flujos se debe calcular el valor presente con la tasa de descuento determinada. Precisamente, la sumatoria de los valores presentes o actuales de los flujos de caja permite estimar el valor presente del activo o el valor actual, que es lo mismo de los flujos de caja futuros (Maldonado, 2013).

El costo de la inversión está dividido de la siguiente manera:

Tabla 13. Distribución de la inversión

Activos = 9.800	Deuda = 5.880	60,00%
	Patrimonio = 3.920	40,00%

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Los detalles de la inversión están dados para las 4 personas y todos los gastos que las mismas incurrirían al momento de realizar la capacitación en el extranjero, como se detalla a continuación:

Tabla 14. Inversión Inicial

<b>Inversión inicial</b>	
Costo del Curso	1600
Boleto aéreo	550
Transporte	100
Viáticos	200
<b>Total Unitario</b>	<b>2450</b>
<b>x 4 Personas</b>	<b>9800</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

El método para valorar el proyecto de inversión será el CAPM (Capital Asset Pricing Model) que nos dará el  $K_e$  que significa el costo del patrimonio o de los recursos propios y se lo calcula bajo la siguiente fórmula: (Maldonado, 2013).

$$K_e = R_f + \beta * PRM + PRP$$

Todos los datos presentados para el estudio tienen fecha de corte 14 de noviembre del 2019.

La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) es asociada con la rentabilidad de un bono del tesoro emitido por el banco central o banco de estado de países con bastante estabilidad económica como el de Alemania o Estados Unidos, ya que la probabilidad de que no se pague un bono emitido por estos países es casi nula. Generalmente esta tasa libre de riesgo es medida por los rendimientos de los bonos de Estados Unidos (Castillo, 2008).

Para el proyecto se toman los bonos del tesoro de los Estados Unidos de Norte América proyectados a 12 meses que es del 1,52%.

<b>Treasury Yields</b>						
NAME	COUPON	PRICE	YIELD	1 MONTH	1 YEAR	TIME (EST)
GB3:GOV 3 Month	0.00	1.50	1.53%	-11	-79	10:33 PM
GB6:GOV 6 Month	0.00	1.50	1.55%	-6	-93	10:34 PM
GB12:GOV 12 Month	0.00	1.48	1.52%	-3	-112	10:33 PM
GT2:GOV 2 Year	1.50	99.82	1.60%	+2	-120	10:34 PM
GT5:GOV 5 Year	1.50	99.41	1.63%	+6	-125	10:34 PM
GT10:GOV 10 Year	1.75	99.50	1.80%	+5	-126	10:33 PM
GT30:GOV 30 Year	2.38	101.84	2.29%	+4	-103	10:34 PM

Figura 22. Bonos del tesoro de Estados Unidos

Fuente: Bloomberg.com

<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

La beta ( $\beta$ ) determina el riesgo de mercado de un activo, en función, de la coyuntura y fluctuación del mercado. Este riesgo no puede eliminarse, ya que es inherente a la actividad operacional y financiera de la empresa (Empres Actual, 2019).

El dato a tomar será el del sector educación.

Tabla 15. Beta sector educación

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Diversified	23	1.36	35.47%	7.41%	1.07	6.09%	1.14
Drugs (Biotechnology)	481	1.51	18.92%	0.93%	1.32	7.47%	1.43
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.47	14.36%	2.26%	1.32	4.08%	1.38
Education	35	1.28	30.73%	6.14%	1.04	6.39%	1.11

Fuente: Damodaran Online

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

La beta de Estados Unidos del sector educación es de 1,28 y a este valor se lo debe desapalancar a la tasa americana y apalancar a la tasa de Ecuador, y se lo realiza bajo la siguiente ecuación: (Maldonado, 2013).

Ecuación 2. Beta desapalancado

$$\beta u = \beta a \text{ USA} / [ 1 + (1 - tax) x (D/E) ]$$

$$\beta u = 1.28 / [ 1 + (1 - 6.14\%) x (30.73\%) ]$$

Así se obtiene una  $\beta$  desapalancada ( $\beta u$ ) de 0,99 y a este valor se lo debe apalancar a la tasa de Ecuador

Ecuación 3. Beta apalancado

$$\beta a \text{ EC} = \beta u \text{ USA} * [ 1 + (1 - tax) x (D/E) ]$$

$$\beta a \text{ EC} = 0.99 / [ 1 + (1 - 36.25\%) x (\frac{60\%}{40\%}) ]$$

De esta manera, se obtiene una  $\beta$  apalancada ( $\beta a$ ) para el Ecuador de 1.94.

La prima de riesgo de mercado (PRM) determina el riesgo de mercado de un activo, en función, de la coyuntura y fluctuación del mercado (Maldonado, 2013).

Tabla 16. Prima de Riesgo de Mercado del País

<i>Country</i>	<i>GDP (in billions)</i>	<i>Moody's rating</i>	<i>Adj. Default Spread</i>	<i>Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>	<i>Corporate Tax Rate</i>
Dominican Republic	75.93	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	27.00%
Ecuador	103.06	B3	7.34%	14.99%	9.03%	25.00%

Fuente: Damodaran Online

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

La prima por riesgo a país correspondiente a Ecuador es del 9.03%.

Para la aplicación del modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model – Modelo de Valuación de Activos de Capital o MVAC) fue creado principalmente para Estados Unidos y luego se ha ido aplicando en otros países. Lamentablemente, entre los supuestos básicos del modelo se requiere la existencia de un mercado de valores activo, representativo y desarrollado, lo que precisamente no sucede en el mercado de valores ecuatoriano (Maldonado, 2013).

Con el propósito de estimar el costo de los recursos propios, para la aplicación de proyectos en países emergentes; y, por tanto, carentes de mercados de valores desarrollados y activos, una metodología ampliamente utilizada y aceptada por los estudiosos de las Finanzas, es ajustar el valor calculado del costo del patrimonio para un proyecto a ser ejecutado en un país desarrollado como Estados Unidos, a través de la inclusión de una prima o descuento por riesgo país (EMBI). El valor así obtenido permite establecer el costo de los recursos propios para proyectos en países emergentes, como el Ecuador (Maldonado, 2013).

El valor del riesgo país en el Ecuador al 14 de noviembre del 2019 suma 829 puntos lo que le convierte en 8,29% como tasa para el cálculo del costo de los recursos propios del proyecto.

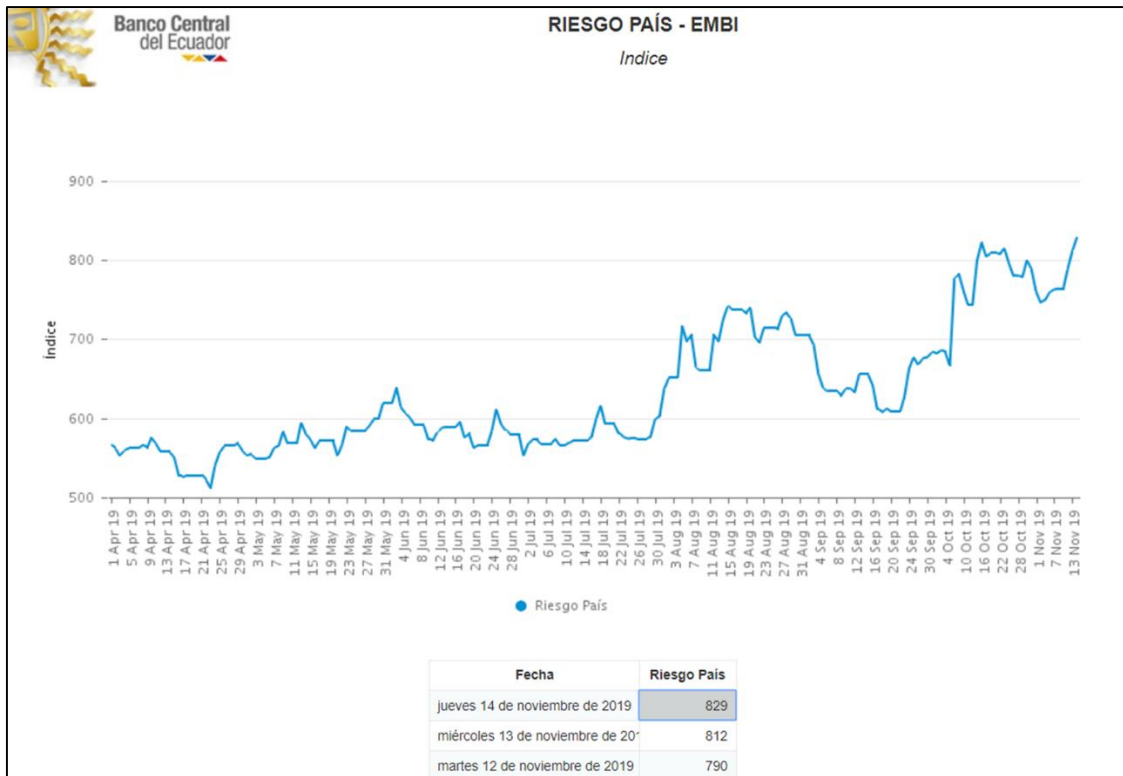


Figura 23. EMBI Riesgo País Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

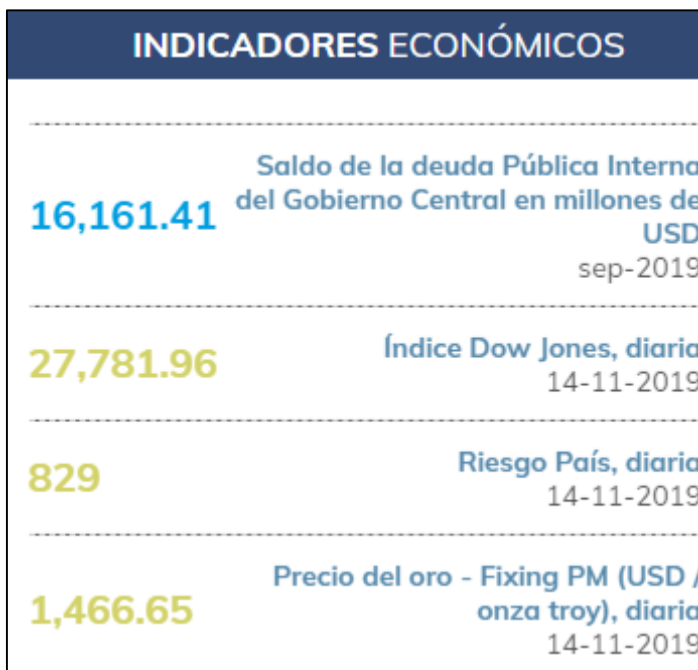


Figura 24. EMBI Riesgo País Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>

Aplicando la fórmula para el cálculo del Ke, aplicado al Ecuador en el proyecto sería de 27.36%.

<b>β Education</b>	
Beta	1,28
<b>Beta desapalancado</b>	<b>0,99</b>
Tasa libre de riesgo	1,52% <b>Rf (Risk Free)</b> Tasa de rendimiento de bonos (libre de riesgo) a 12 meses
Beta desapalancado	0,99
Beta apalancado Ecuador	1,94 <b>Beta apalancado EC= Beta desapalancada USA x [ 1+ (1-t) x (D/E) ]</b>
PRM	9,03% <b>Damodaran.com</b>
PRP	8,29% <b>Banco Central del Ecuador</b>
<b>Ke apalancado Ecuador</b>	<b>27,36%</b> <b>Ke apalancado en Ecuador = Tasa libre de riesgo a N años para USA + Beta apalancado EC x Prima de riesgo de mercado + Prima por riesgo país</b>

Figura 25. Resumen cálculo Ke  
Fuente: Varias Fuentes  
Elaborado por: Kevin Guevara E

Los flujos de caja de los beneficios futuros del proyecto en este caso se considerará los valores que la compañía ahorre mensualmente por los costos de honorarios profesionales al personal becado.

El proyecto al utilizar distintas fuentes de financiamiento se necesita un costo que represente a todas estas fuentes de financiamiento, el cual es la media ponderada de los costos de cada una de las fuentes de financiamiento que se lo denomina el costo promedio ponderado del capital (CPPC), conocido en inglés como weighted average cost of capital (WACC). Es preferible que este costo sea calculado después de impuestos, puesto que los flujos caja que se utilizan para el proceso de actualización también son después de impuestos (Maldonado, 2013).

Ecuación 4. Costo promedio ponderado de capital (WACC o CPPC)

$$CPPC = Kd * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + Ke * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Costo de la deuda o tasa de interés (Kd) Es la tasa de interés que reciben los entes de intermediación financiera de los demandantes por los préstamos otorgados. Es decir, la que te cobra el banco por el dinero que te presta a sus clientes (Gestiopolis, 2000).

La tasa a aplicar es la de crédito comercial prioritario PYMES, ya que es el otorgado a personas jurídicas que registren ventas superiores a US\$ 1.000.000 anuales y esté destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales que no estén categorizados en el segmento ordinario que corresponde a vehículos, adicionalmente se incluye el financiamiento de capital de trabajo (BCE, 2015).

Tabla 17. Tasas de interés activas Ecuador

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>noviembre - 2019</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO</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	8.36	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.52	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.57	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.42	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	8.56	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.68	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.93	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.85	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.28	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.75	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.45	Educativo	9.50

Fuente: Banco Central del Ecuador

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/>

La tasa a aplicar al proyecto es de 11,83% la cual corresponde a la tasa activa máxima para el segmento comercial prioritario PYMES.

La amortización del préstamo se distribuirá de la siguiente manera.

Tabla 18. Amortización Deuda

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA</b>				
<b>INTERÉS</b>		11,83%		
<b>AÑO</b>	<b>SALDO K AL FINAL</b>	<b>PAGO K</b>	<b>PAGO INT</b>	<b>PAGO CUOTA</b>
0	5.880			
1	5.390	490	58	548
2	4.900	490	53	543
3	4.410	490	48	538
4	3.920	490	43	533
5	3.430	490	39	529
6	2.940	490	34	524
7	2.450	490	29	519
8	1.960	490	24	514
9	1.470	490	19	509
10	980	490	14	504
11	490	490	10	500
12	-	490	5	495

Elaborado por: Kevin Guevara E.

En el artículo 10 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) habla de las deducciones imputables al impuesto a la renta, como son los intereses de las deudas contraídas con motivo de negocio, así crean un escudo fiscal en el proyecto, ya que los intereses que genera la deuda del mismo serán considerados como gastos deducibles.

Tasa de impuestos Ecuador está constituida de la siguiente manera:

- El artículo 95 del Código del Trabajo expresa que el empleador o empresa reconocerá el beneficio a los trabajadores en el 15% de las utilidades liquidas del periodo
- El artículo 37 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) expresa que los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 25% sobre la base imponible para el cálculo de impuesto a la renta.

Al ponderar los 2 valores se obtiene como resultado que el impuesto total aplicable al Ecuador es del 36,25%.

La relación del financiamiento del proyecto está indicada en la tabla 12, lo que corresponde al 60% de financiamiento por externo y el 40% por recursos propios donde:

- D = Valor de la deuda (Debt)
- E = Valor del patrimonio (Equity)
- V = Valor de la inversión o activo (Value)

El costo de los recursos propios será del 27,36% calculado mediante el método de CAPM.

$$CPPC = 11,83\% * (1 - 36.25\%) * \left(\frac{5.880}{9.800}\right) + 27,36\% * \left(\frac{3.920}{9.800}\right)$$

Tabla 19. Resumen cálculo CPPC

<b>COSTO DE CAPITAL</b>	
Inversión	9.800
Deuda	5.880
Patrimonio	3.920
D/V	60%
E/V	40%
t	36,25%
Ke apalancado	27,36%
Kd	11,83%
<b>CPPC = WACC</b>	<b>15,47%</b>

$WACC = k_d \times (1-t) \times (D/V) + K_{e\ ap} \times (E/V)$

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Los flujos de caja de la inversión a lo largo del año de valoración son:

Tabla 20. Flujos de caja de la inversión

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Flujo de caja libre o de los activos</b>													
Flujo de caja de operaciones (FCO)		1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	250	250	500	1.000	1.000
Ahorros operacionales		1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	250	250	500	1.000	1.000
FIC	-9.800												
<b>TOTAL flujos de caja del proyecto</b>	<b>-9.800</b>	<b>1.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
<b>Flujo de caja de la deuda</b>													
CAPITAL	5.880	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490
INTERÉS	11,83%	-58	-53	-48	-43	-39	-34	-29	-24	-19	-14	-10	-5
ESCUDO FISCAL	36,25%	21	19	18	16	14	12	11	9	7	5	4	2
	<b>5.880</b>	<b>-527</b>	<b>-524</b>	<b>-521</b>	<b>-518</b>	<b>-515</b>	<b>-512</b>	<b>-508</b>	<b>-505</b>	<b>-502</b>	<b>-499</b>	<b>-496</b>	<b>-493</b>
<b>Flujo de caja de los socios</b>	<b>-3.920</b>	<b>473</b>	<b>1.476</b>	<b>1.479</b>	<b>482</b>	<b>485</b>	<b>488</b>	<b>492</b>	<b>-255</b>	<b>-252</b>	<b>1</b>	<b>504</b>	<b>507</b>
Tasa interna de retorno (TIR) Socios	<b>10,88%</b>												
<b>TIR DEL PROYECTO</b>													
Flujos de caja de los activos del proyecto	-9.800	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	250	250	500	1.000	1.000
Tasa interna de retorno (TIR)	<b>3,97%</b>												
<b>VAN</b>													
Flujos de caja de los activos del proyecto	-9.800	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	250	250	500	1.000	1.000
CPPC = WACC Mensualizado	1,29%												
VAN	<b>1.404</b>	<b>-9.800</b>	<b>987</b>	<b>1.949</b>	<b>1.925</b>	<b>950</b>	<b>938</b>	<b>926</b>	<b>914</b>	<b>226</b>	<b>223</b>	<b>440</b>	<b>869</b>
VNA	1.404												
<b>Índice Rentabilidad</b>	<b>1,14</b>												

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Para calcular el valor presente de la inversión se usa el CPPC del 15,47% pero al ser flujos mensuales, se hace un ajuste y se mensualiza el valor, por lo cual, la actualización de los flujos se lo hace con la tasa de descuento de 1,29%.

El resultado del valor actual neto (VAN) significa que en términos monetarios al día de hoy la inversión estaría generando un beneficio de US\$ 1.404 lo cual genera una tasa interna de retorno (TIR) del 3.97%.

El periodo de recuperación de la inversión es de 10 meses con 19 días.

#### *4.2.1. Contrato*

Para ser oficial el trato de proporcionar una capacitación en el extranjero a un cliente de la compañía será sujeto a comprobación de los requisitos expresados en el punto 4.2 y a un contrato interno de cumplimiento de obligaciones.

El contrato deberá incluir como mínimo la siguiente información:

- Fecha del contrato
- Tipo de capacitación a recibir
- País y ciudad de llegada a la capacitación
- Itinerario de pasajes
- Datos de alojamiento en el país de llegada
- Cantidad monetaria otorgada por la empresa

La cantidad será destinada para solventar los gastos a incurrir durante el viaje, los cuales ya están presupuestados por la empresa a que no supere ese valor, en el caso de que este valor supere la base asignada, el cliente becado deberá traer comprobantes de venta de todo lo que haya incurrido para poder hacer el ajuste necesario.

- Cantidad de charlas correspondientes a la devengación de la beca
- Cronograma en el cual se darán las capacitaciones de la beca
- Firmas de ambas partes.

Durante el viaje se tendrá un control de que esté asistiendo al evento de manera normal, no habrá ninguna restricción de que la persona viaje acompañado, pero los gastos incurridos de la 3era persona no serán asumidos de ninguna manera por la empresa.

Posterior al viaje, cuando la persona esté de regreso se verificará el cumplimiento mediante:

- Copia de certificado otorgado por parte de la institución
- De ser el caso, los comprobantes de venta de los gastos incurridos
- Materia a impartir

Para antes de comenzar a realizar las capacitaciones en los eventos de la compañía, ya como personal fijo, deberá presentar el proyecto de la materia a dictar ante el coordinador académico de la compañía, la compañía no tiene ningún derecho de propiedad intelectual sobre el trabajo del personal becado, pese a que lo dicten o lo impartan en las capacitaciones bajo el nombre de la compañía.

### **4.3. Inversión en clientes influyentes**

La inversión se realizará para 4 personas en el transcurso del periodo, en modalidad de beca para un curso organizado por la compañía, es decir, brindarles de manera gratuita los beneficios completos de haberse inscrito al evento de manera normal.

Esta inversión se la hará a 3 meses de diferencia entre cada una de ellos, en conjunto con la persona encargada de alianzas y el departamento de coordinación académica.

El departamento de coordinación académica estará encargado de encontrar el cliente idóneo para crear la invitación a los eventos.

El cliente influyente deberá ser:

- Gerentes, directores de área de algún centro de salud, hospital, clínica privada.
- Decanos, profesores de una institución de educación superior en la facultad de ciencias médicas.
- Personas en general a cargo de profesionales o estudiantes de la salud.

Posterior a este análisis, el personal elegido será contactado por la persona encargada de alianzas la cual hará la presentación formal de la empresa y extenderá la invitación a los diferentes eventos.

El personal invitado no estará en ninguna obligación de forzar a sus dirigidos o personal bajo su cargo a asistir a los eventos organizados por la compañía, sin embargo, el objetivo de la inversión es crear WOM Marketing (Word of Mouth) que es un concepto desarrollado por Geroge Silverman, psicólogo de Harvard y pionero de esta tendencia.

La base de la técnica es que cualquier acción de un negocio que gane o genere una recomendación de un cliente hacia otros, detonará un efecto boca a boca o también llamada voz a voz, es decir una reacción en cadena de recomendaciones.

Según estudios realizados por la WOMMA (Word of Mouth Marketing Association), el 92% de las decisiones de compra son tomadas bajo las recomendaciones de las demás personas, mientras que solo el 74% se producen bajo los impactos de cualquier estrategia comercial de anuncios por medios de comunicación. (Price Alborno, 2016)

Se utiliza los mismos supuestos financieros para el cálculo de los flujos de caja utilizados en la inversión de expositores en el numeral 4.2.

Se espera que, por los 4 clientes influyentes, generen hasta 5 nuevos inscritos a los eventos de la compañía en el transcurso del periodo, adicional se presupuesta en consideración el precio promedio de US\$ 200.00

El proyecto presenta flujos de caja no convencionales ya que se presentan de la siguiente manera.

Tabla 21. Flujos de caja no convencionales del proyecto

Flujo de caja no convencional													
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Flujo de caja libre o de los activos</b>													
Flujo de caja de operaciones (FCO)	-800				-800				-800				
Ingresos		400	400	600	400	400	600	600	500	800	800	600	400
FCI													
<b>TOTAL flujos de caja del proyecto</b>	<b>-800</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>-400</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>-300</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>600</b>	<b>400</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

A los flujos en negativo posteriores al año 0 se les descontará usando el enfoque de descuento, que la idea es descontar estos flujos negativos al valor presente, añadiéndoles a la inversión inicial y así solo el primer flujo será modificado para obtener una sola tasa interna de retorno (TIR) (Ross, 2010).

Los flujos descontados al valor presente quedarán en 0 como se los expresa a continuación.

Tabla 22. Actualización de los flujos de caja no convencionales del proyecto

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Flujo de caja libre o de los activos</b>														
<b>Flujo de caja de operaciones (FCO)</b>	-800				-800				-800					
Ingresos		400	400	600	400	400	600	600	500	800	800	600	400	
<b>FCI</b>														
<b>TOTAL flujos de caja del proyecto</b>	<b>-800</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>-400</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>-300</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>600</b>	<b>400</b>	
<b>VAN</b>														
Flujos de caja de los activos del proyecto	-1.451	400	400	600	-	400	600	600	-	800	800	600	400	
CPPC = WACC Mensualizado	1,29%													
<b>VAN</b>	<b>3.672</b>	<b>-1.451</b>	<b>395</b>	<b>390</b>	<b>577</b>	<b>-</b>	<b>375</b>	<b>556</b>	<b>549</b>	<b>-</b>	<b>713</b>	<b>704</b>	<b>521</b>	<b>343</b>
VNA	3.672													
<b>TIR DEL PROYECTO</b>														
Flujos de caja de los activos del proyecto	-1.451	400	400	600	-	400	600	600	-	800	800	600	400	
Tasa interna de retorno (TIR)	27,29%													

Elaborado por: Kevin Guevara E.

El resultado del valor actual neto (VAN) significa que en términos monetarios al día de hoy la inversión estaría generando un beneficio de US\$ 3.672 lo cual genera una tasa interna de retorno (TIR) del 27.29%.

#### 4.4. Impacto en el estado de resultados

Para medir el impacto que tendrán las inversiones en el estado de resultados, se presupuesta bajo el mismo método de tendencia a todos los costos de venta y se medirá el cambio que obtendrá la utilidad neta operacional.

Por lo tanto, el presupuesto de utilidad operaciones para el año 2020 es el siguiente.

Tabla 23. Presupuesto 2020 sin inversión

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
<b>Ingresos</b>	<b>9.030</b>	<b>22.185</b>	<b>39.341</b>	<b>14.692</b>	<b>16.789</b>	<b>10.904</b>	<b>23.692</b>
<b>Costos de Venta</b>							
Costos Organizadores	46	2	21	447	3.367	9.659	832
Costos Expositores	3.495	1.859	4.079	4.346	3.735	2.509	1.625
Costos Avaes	13.245	884	2.127	817	3.058	4.141	1.950
Costos Materiales para Asistentes	232	633	1.297	1.103	908	1.040	940
Costos Academicos	13	117	2	3	26	4	67
Costos Auditorios	64	551	259	2.337	52	297	406
Costos Cocteles y Coffe Breaks	63	0	1.127	2.591	1.910	1.021	370
<b>Total Costos</b>	<b>17.159</b>	<b>4.046</b>	<b>8.912</b>	<b>11.643</b>	<b>13.056</b>	<b>18.670</b>	<b>6.189</b>
Utilidad neta operacional	<b>-8.128</b>	<b>18.139</b>	<b>30.429</b>	<b>3.049</b>	<b>3.733</b>	<b>-7.766</b>	<b>17.503</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Tabla 23. (Continuación)

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
<b>Ingresos</b>	<b>22.754</b>	<b>14.566</b>	<b>16.281</b>	<b>29.422</b>	<b>35.322</b>	<b>254.980</b>
<b>Costos de Venta</b>						
Costos Organizadores	673	988	9	34	55	16.132
Costos Expositores	549	528	844	1.767	1.593	26.927
Costos Avaes	1.922	1.376	5.964	1.339	857	37.680
Costos Materiales para Asistentes	575	634	668	541	925	9.496
Costos Academicos	599	121	74	287	75	1.390
Costos Auditorios	1.517	0	2	34	1.935	7.455
Costos Cocteles y Coffe Breaks	4.761	7.090	383	535	754	20.605
<b>Total Costos</b>	<b>10.596</b>	<b>10.737</b>	<b>7.944</b>	<b>4.538</b>	<b>6.194</b>	<b>119.684</b>
Utilidad neta operacional	<b>12.158</b>	<b>3.829</b>	<b>8.337</b>	<b>24.885</b>	<b>29.128</b>	<b>135.296</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Si se aplicaran los cambios se obtendrían los siguientes resultados.

Tabla 24. Presupuesto 2020 con inversión

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
<b>Ingresos</b>	<b>9.430</b>	<b>22.585</b>	<b>39.941</b>	<b>15.092</b>	<b>17.189</b>	<b>11.504</b>	<b>24.292</b>
<b>Costos de Venta</b>							
Costos Organizadores	46	2	21	447	3.367	9.659	832
Costos Expositores	2.495	-141	2.079	3.346	2.735	1.509	625
Costos Avales	13.245	884	2.127	817	3.058	4.141	1.950
Costos Materiales para Asistentes	232	633	1.297	1.103	908	1.040	940
Costos Academicos	13	117	2	3	26	4	67
Costos Auditorios	64	551	259	2.337	52	297	406
Costos Cocteles y Coffe Breaks	63	0	1.127	2.591	1.910	1.021	370
<b>Total Costos</b>	<b>16.159</b>	<b>2.046</b>	<b>6.912</b>	<b>10.643</b>	<b>12.056</b>	<b>17.670</b>	<b>5.189</b>
Utilidad neta operacional	<b>-6.728</b>	<b>20.539</b>	<b>33.029</b>	<b>4.449</b>	<b>5.133</b>	<b>-6.166</b>	<b>19.103</b>

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
<b>Ingresos</b>	<b>23.254</b>	<b>15.366</b>	<b>17.081</b>	<b>30.022</b>	<b>35.722</b>	<b>261.480</b>
<b>Costos de Venta</b>						-
Costos Organizadores	673	988	9	34	55	16.132
Costos Expositores	299	278	344	767	593	14.927
Costos Avales	1.922	1.376	5.964	1.339	857	37.680
Costos Materiales para Asistentes	575	634	668	541	925	9.496
Costos Academicos	599	121	74	287	75	1.390
Costos Auditorios	1.517	0	2	34	1.935	7.455
Costos Cocteles y Coffe Breaks	4.761	7.090	383	535	754	20.605
<b>Total Costos</b>	<b>10.346</b>	<b>10.487</b>	<b>7.444</b>	<b>3.538</b>	<b>5.194</b>	<b>107.684</b>
Utilidad neta operacional	<b>12.908</b>	<b>4.879</b>	<b>9.637</b>	<b>26.485</b>	<b>30.528</b>	<b>153.796</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Al comparar los resultados anuales totales se obtiene lo siguiente.

Tabla 25. Comparación Sin inversión – Con inversión

	<b>TOTALES SIN INVERSIÓN</b>	<b>TOTALES CON INVERSIÓN</b>	<b>VARIACIÓN</b>
<b>Ingresos</b>	<b>254.980</b>	<b>261.480</b>	<b>2,5%</b>
<b>Costos de Venta</b>		-	
Costos Organizadores	16.132	16.132	
Costos Expositores	26.927	14.927	-44,6%
Costos Avaes	37.680	37.680	
Costos Materiales para Asistentes	9.496	9.496	
Costos Academicos	1.390	1.390	
Costos Auditorios	7.455	7.455	
Costos Cocteles y Coffe Breaks	20.605	20.605	
<b>Total Costos</b>	<b>119.684</b>	<b>107.684</b>	<b>-10,0%</b>
Utilidad neta operacional	<b>135.296</b>	<b>153.796</b>	<b>13,7%</b>

Elaborado por: Kevin Guevara E.

Se obtiene un ahorro o una disminución total de los costos de venta del 10% conjuntamente con un incremento en ventas o ingresos del 2.5% por la inversión en clientes influyentes y una ganancia del 13.7% en la utilidad neta operacional.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- La innovación y renovación de la tecnología hoy en día no es un tema de sorprenderse, cada día se crean nuevos sistemas, nuevos artefactos, nuevas máquinas y la innovación tecnológica también aplica al campo de la salud. Las nuevas técnicas quirúrgicas y el nuevo uso de máquinas de tratamiento para los pacientes, crean una oportunidad para la compañía de capacitar a la gente en el manejo de las nuevas técnicas que están en auge en los países con tecnología y establecimientos de punta.
- El crecimiento de profesionales de la salud en el Ecuador, y el compromiso del personal que comienza la vida profesional, que comienza a ejercer la vocación de medicina, crea una competencia a nivel profesional en ser el personal más capacitado en la rama, sin el ánimo de crear competencia desleal o mal intencionada, la compañía está comprometida en ofrecer el servicio de capacitación a todos por igual.
- Para obtener la tasa financiera de descuento, usando el método CAPM para los proyectos de inversión en países con economías emergentes como la de Ecuador, se debe considerar la prima por el riesgo país, para acercarse más a la realidad del mismo.
- La aplicación del registro financiero mediante el método GTN, si bien es cierto genera cierto ingreso adicional a la compañía, también ayuda a dar un control de cuánto dinero en realidad se está dejando de ganar por los descuentos aplicados a todos los clientes.
- El GTN también es presupuestable, ya que, a una mayor inversión, genera más venta, todo dependerá de la estrategia que tenga la compañía.

- El ahorro de invertir en las partes interesadas de un negocio puede llegar a ser bastante conveniente, en el caso de la compañía, el invertir en el costo de venta de costos de expositores, estaría ahorrando más de US\$ 1.000, si hablamos de términos monetarios de hoy en día.
- Al usar 2 fuentes de financiamiento para estos proyectos, y ponderar el costo del capital con los recursos propios y recursos de deuda, hacen que la tasa de descuento del proyecto sea más accesible, puesto que, si se trabajará solo con una tasa, el proyecto exigiría o muchos beneficios o muy pocos, lo cual no representa la realidad de exigencia de los proyectos de la compañía.
- El realizar las 2 inversiones en conjunto y al comparar los presupuestos de resultados sin inversión y con inversión se evidencia un impacto muy grande en el ahorro del costo de venta analizado en el estudio, el cual es los costos de expositores, el cual genera un ahorro del 44% aproximadamente.
- La compañía cuenta con costos de venta críticos, si estos se los logra reducir por medio de inversiones o gestión administrativa, esto podría generar un impacto muy considerable en la utilidad neta operacional.

## 5.2. Recomendaciones

- Al vivir en un ambiente de tecnología cambiante, técnicas cambiantes se recomienda al departamento académico mantenerse a la vanguardia de los avances en medicina y no perder oportunidades de lanzamientos de nuevos productos.
- Para determinar correctamente una tasa de descuento aplicable al proyecto se recomienda usar una fecha de corte de toda la información económica para que el proyecto no salga con inconsistencias debido a la tasa de descuento.
- El GTN es una técnica amplia, la cual no solo puede ser usada en los descuentos de pronto pago, si la empresa decidiera implementar algún otro tipo de descuento, la misma ecuación, reflejaría el valor que se está dejando de ganar lo que conlleva a la inversión en clientes.
- Se recomienda usar la técnica GTN como aliado del presupuesto de venta, con la técnica se podría presupuestar valores monetarios de cuanto voy a dejar de ganar por descuentos o inversión en clientes para mejorar los niveles de venta de la compañía.
- La inversión en expositores de modalidad de beca, se recomienda realizarlo con costos similares por cada uno del personal que adquirió el beneficio para que no haya diferencias significativas en los costos por persona.
- En el contrato interno por prestación de servicios en calidad de devengación de beca, se recomienda expresar con lujo de detalle las condiciones a la cual se está adquiriendo el beneficio, y guardar respaldos digitales y físicos de los mismos posterior a la aceptación.

- Si existieran más flujos no convencionales a lo largo del periodo de inversiones, se recomienda ajustarlo a un solo flujo convencional para evitar que el proyecto obtenga 2 tasas internas de retorno (TIR).
- En la gestión con el personal influyente, se recomienda usar total discreción al comentar el motivo de la invitación, ya que la persona no está en ninguna obligación con la compañía, ni mucho menos con la institución a la cual trabaja de recomendar los servicios de capacitación de Soluciones de Capacitación. Sin embargo, sugerirle que recomiende o comunique al personal cercano a él sobre el servicio prestado por la compañía.
- El proyecto completo está evaluado para 1 periodo completo, es decir 12 meses a partir de la iniciación, como punto de partida se tomó el año 2020, comenzando desde enero a diciembre. No obstante, se lo podría iniciar en otro mes y evaluar los resultados posteriores.
- Al ser una propuesta, se recomienda ejecutarla en el periodo establecido, cuando el periodo haya terminado, evaluar los resultados y dependiendo de ellos se consideraría una nueva evaluación para un periodo mayor a lo que fue el estudio inicial.

## **Bibliografía.**

- BCE. (15 de Abril de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1967/nota\\_monetaria.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1967/nota_monetaria.pdf)
- Castillo, B. (28 de Abril de 2008). Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3885455-que-tasa-libre-riesgo-como-calcula>
- CEPAL. (29 de Noviembre de 2004). *Comisión económica para america latina y el caribe*. Obtenido de Cepal: <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-rezagada-investigacion-desarrollo>
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá: Andrea Sierra.
- Deloitte & Touche. (2018). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-aers-building-a-gross-to-net-strategy.pdf>
- Dominguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ediciones Diaz de Santos S.A. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Level.
- El Telegrafo. (25 de Noviembre de 2016). Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación. *El telegrafo*.
- Empres Actual. (21 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- Gestiopolis. (2 de Noviembre de 2000). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tasa-activa-y-tasa-pasiva-que-son/>
- Hanke, J., & Wichern, D. (2010). *Pronósticos en los negocios*. México: Pearson.
- HTS. (s.f.). *Health Tarining Solutions*.
- INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (24 de Noviembre de 2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sistema\\_Estadistico\\_Nacional/Comisiones/Salud/Fichas-pdf/3-FM-Tasa%20de%20Medicos.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sistema_Estadistico_Nacional/Comisiones/Salud/Fichas-pdf/3-FM-Tasa%20de%20Medicos.pdf)
- Lavalle, A. C. (2014). *Análisis Financiero*. La Loma: Editorial digital UNID.
- Maldonado, E. (2013). *Finanzas Corporativas*. Quito: MEGASER.
- MSP. (19 de Febrero de 2018). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/msp-conmemora-el-dia-del-medico-ecuatoriano-reconocido-actor-de-la-transformacion-de-la-salud/>

- Normas ISO 9000. (2015). *Normas ISO 9000:2015*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Price Albornoz, J. (29 de Marzo de 2016). *Young Marketing*. Obtenido de <http://www.youngmarketing.co/que-es-wom-parte-1/>
- Ross, S. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGrawhill.
- Sacoto, F. (09 de Febrero de 2019). Salud Digital. *El Comercio*.
- Turletti, P. (2018). *El ROI de marketing y ventas*. Madrid: ESIC.
- Velasco, F. (03 de Enero de 2015). *Banco ProCredit*. Obtenido de <https://procredit.tusfinanzas.ec/blog/2016/02/29/conoce-algunos-efectos-de-la-caida-del-precio-del-petroleo-en-el-ecuador/>