

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL –SEK-

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Tema:

**NUEVO MODELO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO
PARA SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA
DEL ECUADOR REALIZADO EN EL AÑO 2005**

Elaborado por: ING.COM. MARCO PULLAS PARRA

Director de Tesis: ECON. ALICIA DELGADO

QUITO – ECUADOR

2005

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a las tres mujeres más importantes de mi vida, mi madre, Julia, mi esposa, Flor Inés y mi hija, Tatiana Belén, ellas han compartido mi trabajo, mi dedicación y mi tenacidad en este proyecto que hoy culmino; ellas son mi fuerza y la inspiración para cada día alcanzar las metas planteadas.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es en primer lugar a Dios, porque me da la vida y la salud para alcanzar y cumplir mis metas.

También agradezco el apoyo incondicional a mi familia e indudablemente a SALUDSA por la apertura brindada para la realización de este trabajo.

PRÓLOGO

El presente estudio plantea un nuevo modelo de segmentación de Mercado para la empresa SALUDSA, Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador. Es una contribución efectiva, encaminada a solucionar la problemática de mercado que la organización enfrenta respecto al conocimiento de sus clientes y la necesidad de desarrollar opciones creativas de segmentación, acordes con la realidad actual de la empresa; la aplicación del nuevo modelo de segmentación permitirá concentrar esfuerzos de mercadotecnia en segmentos definidos, atractivos y rentables.

CAPITULO I

GENERALIDADES.-

En este capítulo se justifica y describe la importancia del presente estudio, se determinan los objetivos de la investigación.

Se realiza una presentación general de la empresa para la cual se creó el modelo de segmentación, describiendo sobre todo la filosofía empresarial de Saludsa.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.-

El capítulo II se destina al conocimiento más detallado y minucioso de Saludsa. En él se abordan las características y particularidades operativas del negocio su organización y estructura, se describe también, el ambiente externo en el cual desarrolla la empresa sus actividades.

Es relevante la información presentada sobre los clientes, proveedores y la competencia que permiten conocer el mercado en el cual la organización compete.

CAPITULO III

SEGMENTACION, SELECCIÓN DEL MERCADO, META Y POSICIONAMIENTO DE SALUDSA

En este capítulo se presentan las consideraciones contempladas para realizar la presente investigación, la metodología seleccionada para cumplir los objetivos planteados y se describe la selección de las variables de segmentación más adecuadas para conocer los clientes de la empresa.

Se muestran los resultados del estudio a través del nuevo modelo de segmentación de mercado el cual concluye con 4 agrupaciones de clientes.

El estudio se completa con un análisis del mercado y de la competencia de Saludsa que permite determinar el potencial de mercado para cada segmento.

CAPITULO IV.

ANALISIS DEL IMPACTO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE SEGMENTACION.

En el capítulo IV se desarrolla el impacto que tendrá en la empresa la adopción del nuevo modelo de segmentación. Para desarrollar los objetivos y estrategias de mercadotecnia se realizó el análisis del marketing mix de la empresa y de sus principales competidores, con los resultados se establecieron objetivos y estrategias para cada uno de los segmentos.

En forma independiente se analizó el impacto que tendrá la adopción de la nueva segmentación de mercados y la aplicación de los objetivos y estrategias sugeridas las cuales una vez desarrolladas tendrán efectos en los clientes, empleados, finanzas de la empresa y en la comunidad.

CAPITULO V.-

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

El capítulo V esta dedicado a las conclusiones y recomendaciones. La conclusión principal es la presentación del nuevo modelo de segmentación de mercados para Saludsa, el mismo es el resultado de una investigación puntual realizada a los clientes de la empresa por tanto recoge sus principales características que determinan su nueva agrupación.

Debido a que el presente estudio ha sido desarrollado para una empresa en particular la recomendación principal es la adopción del mismo como herramienta de gestión de mercados que permitirá la consecución de los objetivos empresariales.

INDICE GENERAL

CAPITULO I	2
GENERALIDADES.-	2
1.1. Importancia y Justificación del Tema.	2
1.2. Objetivos de la Investigación.	2
1.2.1 General	2
1.2.2 Específicos	3
1.3. Reseña de la empresa	3
1.4. Filosofía Empresarial	
1.4.1 Misión, Visión y Objetivos	4
1.4.2 Políticas Principales y Valores	4
1.5. Conceptualización de un Modelo de segmentación	6
CAPITULO II	9
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.-	9
2.1. Análisis Externo de la Empresa.	
2.1.1 MacroambienteGeneral	9
2.1.1.1 Ambiente Económico	9
2.1.1.2 Ambiente Político	21
2.1.1.3 Ambietne Cultural	24
2.1.2 Microambiente	27
2.1.2.1 Proveedores	28
2.2 Análisis Interno	
2.2.1 Estructura Organizacional	35
2.2.2 Área Comercial	37
2.2.2.1 Producto	37
2.2.2.2 Precio	38

2.2.2.3 Promoción	39
2.2.3 Área Técnica	39
2.2.4 Área Administrativa Financiera	40
CAPITULO III	45
SEGMENTACION, SELECCIÓN DEL MERCADO, META Y POSICIONAMIENTO DE SALUDSA	45
3.1. Segmentación de Mercados	45
3.1.1 Identificación de Variables de Segmentación	46
3.1.2 Resultados y descripción de los Perfiles	47
3.2. Evaluación de mercado y Segmentos de mercado	71
3.2.1 Atractividad del Mercado	74
3.3 Selección del Mercado Meta	75
CAPITULO IV.	77
ANALISIS DEL IMPACTO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE SEGMENTACION.	77
4.1. Objetivos y estrategias de mercadotecnia	77
4.2. Impacto en la percepción del cliente.	82
4.3. Impacto en los estados financieros.	83
4.4. Impacto en los empleados.	85
4.5. Impacto Social	85
CAPITULO V.-	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-	87
5.1. Conclusiones	87
5.2. Recomendaciones	87
FUENTES BIBLIOGRAFICAS.-	88

INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 Variación Porcentual Mensual y Anual del índice de Precios al Consumidor urbano por Regiones y Ciudades. Diciembre de 2004	10
CUADRO No. 2 Salarios sin margen de crecimiento/ Salario unificado crecerá en 7%.	12
CUADRO No. 3 Canasta Familiar básica para un hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de remuneración básica mínima unificada.	13
CUADRO No. 4 Canasta vital para un hogar tipo de cuatro miembros con 1.60 perceptores de remuneración básica mínima unificada.	14
CUADRO No. 5 Ingreso Familiar disponible del mes, en dólares . Diciembre 2004	14
CUADRO No. 6 IMPUESTO A LA RENTA .- distribución sectorial de 100 primeras empresas (2003).	16
CUADRO No. 7 Resultados por bancos	20
CUADRO No. 8 Descripción de perfiles.- Grupo 1	47
CUADRO No. 9 Descripción de perfiles.- Grupo 2	48
CUADRO No. 10 Descripción de perfiles.- Grupo 3	49

CUADRO No. 11	50
Descripción de perfiles.- Grupo 4	
CUADRO No. 12	71
Cuadro de Evaluación de Mercado	
CUADRO No. 13	73
Principales características del producto	
CUADRO No. 14	74
Canal de distribución utilizado por los competidores	
CUADRO No. 15	75
Mercado potencial por segmento de mercado	
CUADRO No. 16	76
Rentabilidad por segmento de clientes	
CUADRO No. 17	78
Grupo A	
CUADRO No. 18	79
Grupo B	
CUADRO No. 19	80
Grupo C +	
CUADRO No. 20	81
Grupo C	
CUADRO No. 21	83
Presupuesto de Inversiones	
CUADRO No. 22	84
Saludsa .- Proyección de Estados Financieros	

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1 Ingresos Tributarios en América Latina como Porcentaje del PIB	15
GRÁFICO No. 2 Desarticulación del sector Salud	30
GRÁFICO No. 3 Gasto en Salud CNS-97	31
GRÁFICO No. 4 Oferentes de Medicina Prepagada del Ecuador 2005	32
GRÁFICO No. 5 Clientes Saludsa 2004	33
GRÁFICO No. 6 Estructura Gerencial	36
GRÁFICO No. 7 Organigrama Gerencia Comercial	37
GRÁFICO No. 8 Organigrama Gerencia Beneficios y Prestaciones	40
GRÁFICO No. 9 Organigrama Gerencia Administrativa Financiera – Quito	41
GRÁFICO No. 10 Organigrama Gerencia de Sistemas	42
GRÁFICO No. 11 Organigrama Gerencia de Recursos Humanos	42
GRÁFICO No. 12 GRUPOS	51
GRÁFICO No. 13 Lugar de residencia y apariencia de la vivienda	52

GRÁFICO No. 14	
Lugar de trabajo / Negocio propio	53
GRÁFICO No. 15	
Cargo ocupado en el área laboral/ Profesión de los trabajadores independientes	54
GRÁFICO No. 16	
Nivel de Instrucción	55
GRÁFICO No. 17	
Contratación de Seguros	56
GRÁFICO No. 18	
Tenencia de bienes y servicios del titular de cuenta	57
GRÁFICO No. 19	
Tenencia de cuenta corriente	58
GRÁFICO No. 20	
Tenencia de Tarjeta de Crédito	59
GRÁFICO No. 21	
Tenencia de cuenta de Ahorros	60
GRÁFICO No. 22	
Tenencia de Agenda Electrónica	60
GRÁFICO No. 23	
Tenencia de servicio celular	61
GRÁFICO No. 24	
Tenencia de Computador Portátil	62
GRÁFICO No. 25	
Tenencia de bienes y servicios en el hogar	62
GRÁFICO No. 26	
Tenencia de computadora en el hogar	63
GRÁFICO No. 27	
Conexión a Internet en el hogar	64
GRÁFICO No. 28	
Suscripción a televisión por cable	64

GRÁFICO No. 29 Tenencia de Vehículo hasta el año 1999	65
GRÁFICO No. 30 Tenencia de vehículo desde el año 2000	66
GRÁFICO No. 31 Suscripción a revistas o periódicos	66
GRÁFICO No. 32 Tenencia de Cámara Digital	67
GRÁFICO No. 33 Servicio Doméstico	68
GRÁFICO No. 34 Afiliación a Clubes Sociales	68
GRÁFICO No. 35 Puntaje de Club Social	69
GRÁFICO No. 36 Nivel de Ingresos	70

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. Importancia y Justificación del Tema

Es importante la actual investigación debido a que existe una gama en gustos, preferencias, motivaciones y conducta de los clientes del servicio de medicina prepagada. Dividir el mercado en diferentes grupos de compradores cuyas necesidades y respuestas sean similares permite a las empresas concentrar esfuerzos para desarrollar ofertas de mercado consistentes y rentables. Una segmentación efectiva permite identificar grupos de clientes que son susceptibles de ser medidos, analizados, gestionados y potenciados. La permanencia de los productos y los negocios en el tiempo esta dado en función del nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes. El identificar claramente los nichos de mercado, las necesidades y preferencias de los mismos permite a las empresas focalizar sus esfuerzos y recursos en planes y productos concretos que tendrán éxito y permanencia en el tiempo.

Por todo lo expuesto se justifica el presente trabajo de segmentación que posibilitará a Saludsá - Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador evaluar el potencial de cada grupo en cuanto a su tamaño, potencial crecimiento, rentabilidad y los recursos necesarios para captar, atender y mantener los segmentos atractivos para la empresa.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 General

Elaborar un modelo de segmentación de mercado para Saludsa que permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la consecución de los objetivos de la empresa.

1.2.2 Específicos

- Analizar la situación actual de Saludsa.
- Desarrollar un nuevo modelo de segmentación.
- Medir el impacto de la adopción de un nuevo modelo de segmentación en la empresa.
 - Impacto en la percepción del cliente
 - Impacto en los estados financieros
 - Impacto en los empleados

1.3. Reseña de la Empresa

Saludsa nace en septiembre de 1993, con el afán de establecer un sistema de medicina prepagada a nivel nacional e internacional. Siendo una sociedad anónima, cuenta con el aval de la Superintendencia de Compañías y con el amparo legal de la Ley de Medicina Prepagada del Ecuador.

Es una compañía con varios capitales de inversión como: Grupo Futuro, Inversiones Navarra, MTA, Grupo Conclina y Administración Salud.

Actualmente cubre un 34% de la participación del mercado, siendo el líder en medicina prepagada a nivel nacional; con nueve oficinas en distintos puntos del país: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Ibarra, Santo Domingo, Ambato, Manta y Loja.

Está dirigida a un amplio grupo de clientes individuales, familiares y corporativos.

Saludsa primera y más reconocida empresa de medicina prepagada del Ecuador¹, pionera en la industria desde hace 10 años, utiliza hasta la presente fecha la segmentación con la cual inicio sus operaciones en el país, la que obedecía a la realidad existente en 1993. La segmentación de aquella época únicamente consideraba la división del mercado por su nivel de ingresos de tal forma que agrupaba a los clientes en 4 niveles de acuerdo a los ingresos económicos de cada uno de ellos. Estos son:

- Nivel 1 corresponde a las personas con ingresos de hasta \$ 500 mensuales
- Nivel 2 con ingresos de \$ 500 a \$ 1.000
- Nivel 3 de \$ 1.000 a \$ 2.000
- Nivel 4 ingresos superiores a \$ 2.000

1.4. Filosofía Empresarial

1.4.1 Misión, Visión y Objetivos

Misión: “Nos ocupamos de su salud”.

Visión: “Ser el facilitador más reconocido y utilizado del país en el cuidado de su salud”.

Objetivos:

- Servir al cliente.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Crear valor económico considerando al cliente por sobre el costo del capital.
- Lograr procesos de calidad e imagen corporativa en el mercado.

¹ Estudio de mercado potencial de medicina prepagada, Cedatos, junio 2002

1.4.2 Políticas Principales y Valores

Políticas Principales:

- Productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- Ser rentables de manera sostenida.
- Contar con un equipo humano capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa.
- Procesos de trabajo ágiles y eficaces.
- Observar un marco regulatorio y legal favorable.

Valores:

- Somos gente honesta que actuamos con ética y transparencia.
- Valoramos y respetamos a las personas.
- Siempre podemos mejorar lo que hacemos.
- Servimos a los clientes como si fuera a nosotros mismos.
- Amamos lo que hacemos.

1.5. Conceptualización de un Modelo de segmentación:

“Una segmentación efectiva permite identificar grupos de clientes que son susceptibles de ser medidos, que son rentables para la empresa y accesibles”²

La clave del éxito en toda segmentación está en reconocer, seleccionar y estudiar a los consumidores, los cuales forman grupos semejantes que se diferencian unos de otros considerando sus necesidades y expectativas esperadas. En tal virtud, toda estrategia mercadológica formula ciertas variables, entre las más importantes tenemos:

- Segmentación Geográfica: divide al mercado en varias unidades geográficas tales como países, regiones, estados, provincias, ciudades, poblaciones, etc.
- Segmentación Demográfica: toma en cuenta variables que dividen al mercado partiendo desde la edad, sexo, ciclo de vida, tamaño de la familia, religión, raza.
- Segmentación Socio Económica: agrupa a los consumidores de acuerdo a los estratos sociales a los que pertenecen y a los ingresos económicos que poseen o destinan al consumo.
- Segmentación Psicográfica: plantea la división de varios consumidores a su vez en varios grupos con base en las características de clase social, estilo de vida y personalidad
- Segmentación Conductual: selecciona a consumidores de acuerdo al conocimiento que tengan del producto, uso del mismo, grado de respuesta ante el beneficio y actitud frente al mismo.

Hay que recordar también que existen los llamados nichos, que son pequeños segmentos de mercado.

La segmentación de mercados permite entre otros beneficios los siguientes:

² Philip Kotler , Dirección de Mercadotecnia octava edición, p. 281, México 1996

- ✓ La fabricación de productos y servicios con previo conocimiento de las necesidades de cada segmento ahorrando costos de desarrollo y fabricación
- ✓ Atención personalizada con servicios focalizados y adicionales en puntos de venta.
- ✓ Precio bajo indiferente de su tamaño y volumen
- ✓ Bajo costo de implantación, desarrollo y operación.
- ✓ Satisfacción de las verdaderas necesidades y requerimientos de los consumidores.

En un mundo globalizado y dinámico como el actual en donde clientes, competidores, productos y las fuerzas de mercado interactúan en forma activa y dinámica se vuelve indispensable su conocimiento y desarrollo.

Hoy en día el mercado de medicina prepagada ³ del Ecuador ha experimentado cambios vertiginosos, la aparición de nuevos competidores y las nuevas y más exigentes necesidades de los clientes han dinamizado el mercado tornándolo sofisticado y altamente competitivo.

La permanencia de los productos y los negocios en el tiempo está dado, en función del nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes, los cuales cada vez exigen mejores productos, servicios, precios, calidad y valores agregados. El identificar claramente los nichos de mercado, las necesidades y preferencias de los mismos permiten a las empresas focalizar sus esfuerzos y recursos en planes y productos concretos que tendrán éxito y permanencia en el tiempo.

Una segmentación efectiva permite identificar grupos de clientes que son susceptibles de ser medidos, que son rentables para la empresa y accesibles.

El conocer las necesidades y preferencias de los clientes facilita a las empresas desarrollar productos y servicios que tendrán éxito y permanencia en el mercado,

³ Conjunto de oferentes y demandantes de servicios de protección médica, Manual de inducción Salud S.A., p. 4, Quito, 2002

sin embargo no es una garantía pues es un hecho que los clientes tienen variedad de gustos y preferencias que además cambian y se modifican en el tiempo. El dividir el mercado en diferentes grupos de compradores cuyas necesidades y respuestas sean similares permite concentrar esfuerzos empresariales para desarrollar ofertas de mercados consistentes y rentables.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Análisis Externo de la Empresa

2.1.1 Macroambiente

Por tratarse de un análisis global del entorno de la empresa se debe tomar muy en cuenta la coyuntura económica, política y cultural; es por ello que se hará referencia a hechos trascendentales que han dejado repercusiones significativas en nuestra actual realidad.

2.1.1.1 Ambiente Económico

Inflación: “Para noviembre de 2004 la inflación mensual era de 0,41%, mientras la anual llegó a 1,96% y la acumulada a 2%; frente al índice de diciembre del 2003 (1217,12).

Por otro lado, la inflación del mes de diciembre se debe a la disminución de precios en los artículos relacionados únicamente a tres de las diez agrupaciones consideradas, estas tres son: vestido y calzado -0,06; alimentos, bebidas y tabaco -0,06; y esparcimiento y cultura 0,02.

Hasta diciembre de 2004 el índice de la costa llegó a 1215,44 y el de la sierra a 1268,25. Con ello, se ha producido una inflación mensual de -0,29% y 0,19%, respectivamente. La costa aportó negativamente a la inflación nacional en diciembre en un -0,14% y la sierra en un 0,09 puntos.”¹

¹ INEC; **Índice de Precios al Consumidor Urbano**; Boletín Mensual de Variaciones del Índice de Precios al Consumidor Urbano para Familias de Ingresos Medios y Bajos; No. 184; Quito; diciembre de 2004.

CUADRO No.1

Variación Porcentual Mensual y Anual del Índice de Precios al Consumidor Urbano por Regiones y Ciudades. Diciembre de 2004.

REGION	VARIACIONES %	
	MENSUAL	ANUAL
COSTA	-0,29	1,2
SIERRA	0,19	2,72

Especulación: Los precios promedios de los principales productos varían dependiendo del vendedor , el cliente y la época por ejemplo: una libra de papas 80 centavos hasta 1 dólar, libra de zanahorias 50 centavos, la libra de cebolla 1 dólar, el tomate 1 dólar, la libra de fréjol 1 dólar, la libra de arveja 1 dólar o 1.50; entre los productos principales, tomando el ejemplo de las papas su subida durante el mes de diciembre creó una especulación hasta del 150%, porque de un costo de 1 hasta 5 dólares dependiendo de la calidad de la misma, subió 10 hasta 20 dólares el quintal.

Migración: Los emigrantes desde hace muchos años atrás se han convertido en la segunda fuente de ingresos del país, después del petróleo; la misma dolarización le debe mucho a más de un millón de trabajadores que salieron del país y que mensualmente envían entre \$100 y \$130 millones como remesas. Algunas ciudades se han recuperado de la crisis gracias a la preocupación de esos vecinos que dejaron sus casas y campos en busca de mejorar sus ingresos y los de su comunidad.

Parte de esta realidad, es el desarrollo de la internet y otros adelantos en los sistemas de telecomunicaciones permite a los emigrados y sus familias

mantenerse en contacto. De ahí el éxito alcanzado por varios negocios couriers, exportaciones de productos, financiamiento y prestación de servicios.

Empleo y Desempleo: El crecimiento esperado del 2005 de 3,5% a 3,9%, según las cifras oficiales, hace prever que no habrá un crecimiento en el empleo, es decir las plazas de trabajo seguirán difíciles de alcanzar en el sector formal. En enero de 2003, la ocupación adecuada (las plazas de trabajo en el sector formal) bordeaba el 60% y el desempleo estaba en alrededor de 8%, según las mediciones de la Universidad Católica en convenio con el INEC. Un año después, según las mediciones de la FLACSO, la ocupación en el sector formal estaba en 45,4% y el desempleo en 11,4%, y en octubre estas variables estaban en 46,3% y 11,1%, respectivamente, lo que demuestra volatilidad aunque no mejora, incluso en el año de mejor crecimiento y definitivamente peor que en 2003.

El arranque de la construcción de los aeropuertos de Quito y Guayaquil, de la presa Mazar y hasta de una autopista Quito-Guayaquil podría crear plazas de trabajo, que de otra forma no se esperan para el 2005. Por otra parte, la inversión cayó 50% en el primer semestre de 2004 en comparación con el primer semestre de 2003, lo que hizo esperar que 2004 cierre con una inversión extranjera de hasta \$1.000 millones frente a un 2003 que registró \$1.550 millones por el mismo rubro. Estas cifras contribuirán al crecimiento del empleo .

Salarios: En el 2004 el salario mínimo vital tiene una participación del 70% en la retribución total, ya que las demás compensaciones pasaron a denominarse componente salarial en proceso de unificación, con una participación del 30% restante.

“La economía dolarizada debería subir salarios en función de un aumento en la productividad de los negocios. Sin embargo, la Ley de Unificación Salarial prevé el incremento anual del salario con un acuerdo entre empresarios y trabajadores, que si no se logra, queda en manos del Ministerio del Trabajo, en función de la

inflación proyectada del año siguiente. De acuerdo con este cálculo el salario mínimo unificado se incrementaría hasta en \$10,15, a \$145,77, bajo el supuesto de una inflación promedio proyectada de 1,5% en 2005, incluyendo el componente salarial de \$8 que se entregará por última vez.

Los trabajadores han solicitado que el salario mínimo unificado sea al menos equivalente a la canasta de la pobreza (canasta familiar vital); pero el Ministerio del Trabajo y los empresarios no aceptan ninguna subida superior a la estimada por la Ley. Algunos empresarios acogerán este incremento salarial manteniendo el mismo monto de salarios de su presupuesto del año anterior, lo cual significa que para elevar los salarios despedirán personal, pues su estructura de costos de producción es elevada, lo cual los deja fuera de competencia.”²

CUADRO No. 2

Salarios sin Margen de Crecimiento / Salario Unificado Crecerá en 7%	
	En Dólares
Salario unificado 2004	135,62
Salario unificado 2005	145,77
Que proviene de lo siguiente:	
Salario unificado 2004	135,62
Componente salarial	8,00
Por 1,5% inflación promedio proyectada 2005	2,15
Canasta familiar básica	392,26
Canasta familiar vital	272,54
FUENTE MINISTERIO DE TRABAJO	

Nivel de Vida: “Hasta el mes de diciembre de 2004 la canasta familiar básica tiene un costo de \$394,45, en tanto que la canasta familiar vital alcanza un costo de \$273,48. Dichos costos frente al ingreso familiar del mes \$265,95 obtenido con 1,60 perceptores de remuneración básica mínima unificada, plantean una

² De la Paz Vela, María; **Revista Gestión Economía y Sociedad**; ¿Qué esperar en 2005?; No. 127; enero 2005; Ecuador; 12 y 13pp.

restricción en el consumo de \$128,50, esto es del 32,6% del costo actual de la canasta familiar básica; y de \$7,53 esto es del 2,8% del costo actual de la canasta familiar vital.

En consecuencia, con su presupuesto familiar los hogares de ingresos bajos no pudieron adquirir la canasta familiar básica, ni la canasta familiar vital pues el poder adquisitivo del ingreso familiar fue insuficiente en un 32,6% y en 2,8% respectivamente, para alcanzar dicho consumo.”³

CUADRO No. 3

Canasta Familiar Básica para un Hogar Tipo de Cuatro Miembros con 1,60 Percepciones de Remuneración Básica Mínima Unificada

	GRUPOS Y SUBGRUPOS DE CONSUMO	ENCARECIMIENTO %	COSTO ACTUAL EN DÓLARES	DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO ACTUAL	RESTRICCIÓN EN EL CONSUMO	
		MENSUAL RESPECTO A NOV. 2004			EN DÓLARES	% DEL COSTO
1	TOTAL	0.56	394.45	265.95	128.50	32.6
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	0.01	131.65	66.05	65.60	16.6
3	VIVIENDA	1.33	99.28	95.27	4.01	1.0
4	INDUMENTARIA	0.12	25.02	0.00	25.02	6.3
5	MISCELÁNEOS	0.61	138.49	104.63	33.86	8.6

Fuente: Inen

³ INEC; **Índice de Precios al Consumidor Urbano**; Balance Mensual del Presupuesto Familiar de los Hogares Urbanos de Ingresos Medios y Bajos; No. 170; Quito; diciembre de 2004.

CUADRO No. 4

Canasta Familiar Vital para un Hogar Tipo de Cuatro Miembros con 1,60 Perceptores de Remuneración Básica Mínima Unificada

	GRUPOS Y SUBGRUPOS DE CONSUMO	ENCARECIMIENTO %	COSTO ACTUAL EN DÓLARES	DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO ACTUAL	RESTRICCIÓN EN EL CONSUMO	
		MENSUAL RESPECTO A NOV. 2004			EN DÓLARES	% DEL COSTO
1	TOTAL	0.34	273.46	265.95	7.53	2.8
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	-6	110.77	106.34	4.43	1.6
3	VIVIENDA	0.69	65.48	64.60	0.88	0.3
4	INDUMENTARIA	0.23	22.89	21.39	1.49	0.5
5	MISCELÁNEO	0.69	74.34	73.62	0.73	0.3

Fuente: Inen

CUADRO No. 5

Ingreso Familiar Disponible del Mes, en Dólares (1,60 Perceptores de Salario Básico Unificado) Diciembre 2004	
Remuneración Mínima Unificada	135.62
Remanente de los componentes salariales aún no incorporados a las remuneraciones	8.00
Ingreso Total Mínimo	143.62
1/12 Décimo Tercer Sueldo	11.30
1/12 Décimo Cuarto Sueldo	11.30
Ingreso Mensual Total de un Perceptor	166.22

Ingreso Familiar

265.95

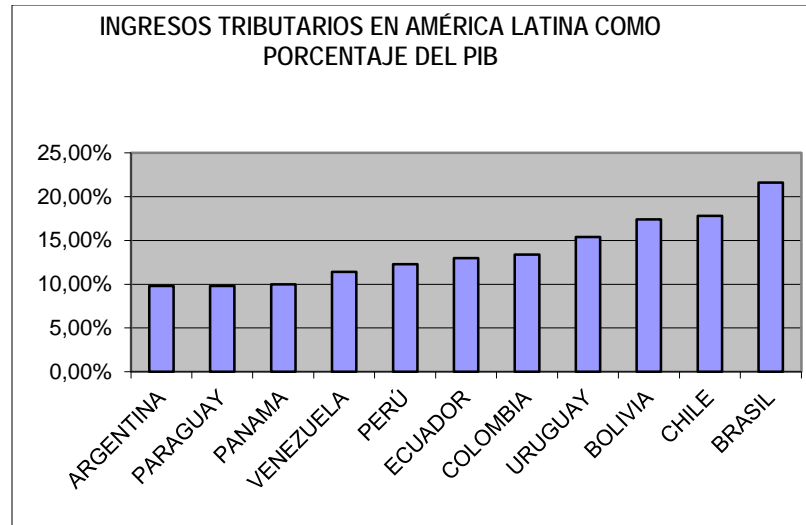
FUENTE INEN.

Los cuadros precedentes No. 4 y No. 5 demuestran que los ingresos mínimos mensuales de la población no cubren el valor de la canasta familiar básica, también indican que los rubros de salud no aparecen como un subgrupo pese a su importancia en el bienestar y nivel de vida de la población.

Expectativas de Consumo: La labor de dirigir el SRI ha cambiado de manos en septiembre del 2004 la Eco. Elsa de Mena fue destituida por el presidente. Durante el año 2004 sus recaudaciones ascendieron a un 11,7% siendo el 6,1% correspondiente al IVA y el 2,9% del impuesto a la renta del PIB.

Ecuador es el país que tiene la más baja carga tributaria de América Latina, existiendo países más pobres que pagan mayores tributos. El nivel adecuado de tributación es aquel que no desalienta el crecimiento de la actividad privada y, a su vez, permite la acción redistributiva del Estado mediante el uso eficiente de los recursos.

GRAFICO No. 1



Fuente Banco Central del Ecuador

En el Gráfico No.1 podemos observar que Ecuador está por detrás de economías más pequeñas como Bolivia y Uruguay y que supera a países como Colombia debido al efecto de la dolarización.

La información del SRI también permite conocer de manera más precisa la dirección que está tomando la economía productiva nacional. En el 2003, las empresas del país pagaron el 88,8% (\$674,2 millones) de las recaudaciones por impuesto a la renta, mientras que el 11,2% (\$63.131) proviene de personas naturales.

CUADRO No.6

IMPUESTOS A LA RENTA	
DISTRIBUCION SECTORIAL DE 100	
PRIMERAS EMPRESAS (2003)	
TOTAL 100	267.489.286
PETRÓLEO	74.080.369
TELECOMUNICACIONES Y CORREOS	35.699.956
COMERCIO	29.180.232
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	23.212.274
BEBIDAS	17.887.649

MINERALES NO METÁLICOS	15.040.188
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	14.229.145
CONSTRUCCIÓN	12.500.517
ALIMENTOS	11.588.033
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	8.598.070
OTRAS MANUFACTURAS	7.137.081
METÁLICOS MAQUINARIAS Y EQUIPOS	6.512.987
OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES	5.450.270
PAPEL	2.449.230
PLÁSTICO Y CAUCHO	2.043.405
SEGUROS	1.237.146
TABACO	642.735

FUENTE SRI

En el cuadro No.6 podemos observar que definitivamente el petróleo continúa siendo la industria que aporta con mayores recursos al erario nacional a través del impuesto a la renta.

Las expectativas de crecimiento del consumo y los mayores ingresos petroleros permitirán al sector público y al el sector petrolero demandar servicios de medicina prepagada.

Crecimiento: “En 2004 se registró un crecimiento record del PIB en los últimos 20 años, el valor agregado en el año que terminó es difícil de igualar, puesto que se amplió en 25% el volumen de producción interna de petróleo de un volumen promedio de 418.000 barriles por día alcanzado en 2003 a 523.000 barriles por día promedio en 2004.

El crecimiento del PIB se dio fundamentalmente en el sector petrolero (27%), mientras en el sector no petrolero (2,4%) fue modesto. En 2005, las expectativas oficiales de crecimiento del PIB son de 3,5% a 3,9%, con un incremento esperado de 4,5% del sector petrolero y de 2,8% del no petrolero. Es clave destacar que el sector no petrolero absorbe 99,5% de la población económicamente activa (PEA) pero es el que se encuentra creciendo a un nivel insuficiente, por sus graves problemas de falta de competitividad. Mientras tanto, el sector petrolero que creció fuertemente emplea 0,5% de la PEA.

Por ahora, la licitación de los campos petroleros marginales manejados por Petroecuador, quizá con una reforma a la Ley de Hidrocarburos podría ampliar la frontera de producción. Si se llegan a dar las nuevas inversiones anunciadas por el presidente de la República: la construcción de una refinería mediante concesión; el avance de la interconexión eléctrica con Colombia y Perú; la construcción de los proyectos hidroeléctricos Toachi-Pilatón (\$300 millones) y Baba (\$200 millones), se estimula el crecimiento del producto.”⁴

La evaluación del FMI señala que el superávit primario del sector público no financiero se incrementará a 5,5% en 2004, pero el déficit no petrolero declinará ligeramente de 4,5% a 4,4% del PIB, lo cual muestra que no se cumplirá con la reducción de 0,2% del PIB establecida en la Ley Orgánica de Reducción del Endeudamiento Público y de Transparencia Fiscal (Loreytf). Como resultado del manejo fiscal la deuda pública cayó de 53% del PIB en 2003 a 47% del PIB en 2004 y los depósitos del gobierno también cayeron sustancialmente. Los problemas de liquidez del gobierno se han aliviado y los atrasos se han reducido, gracias al uso del Feirep para proveer financiamiento directo al Presupuesto y favorecer colocaciones nuevas del Tesoro y renovado acceso al financiamiento privado internacional. La crítica del FMI radica en el gran incremento del gasto, el déficit no petrolero constante, el uso de parte del Feirep para el financiamiento

⁴ De la Paz Vela, María; **Revista Gestión Economía y Sociedad**; ¿Qué esperar en 2005?; No. 127; enero 2005; Ecuador; 12 pp.

del Presupuesto y el fracaso del programa de recompra de deuda externa que deja cortos los objetivos de la Loreytf. El FMI critica el limitado avance de las reformas estructurales para la participación del sector privado en los sectores energético y petrolero, que las reformas administrativas en las empresas públicas clave siguen pendientes, y que se han estancado las reformas para reducir los subsidios pensionales y del petróleo.

Todo lo anterior parece indicar que las negociaciones para la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) y del Acuerdo Libre Comercio de las Américas (ALCA) llevan a cumplir con los puntos pactados con el FMI, el BM y la CAF, en la matriz de condicionalidad del sistema financiero, es decir, los ajustes necesarios para que el sistema se ciña a los métodos adecuados para su marcha eficiente y para tener los controles básicos que prevengan nuevas crisis.

Las implicaciones del TLC se verán en la estructura legal, institucional y productiva del país. Otro punto contemplado como objetivo final es que los bancos locales sean vendidos a entidades o grupos financieros extranjeros. La economía necesita una banca sana y la banca necesita una economía vigorosa. No se sabe si debe fortalecerse para después convertirse en el catalizador de la reactivación económica. O si hay que dinamizar la economía para que la banca cumpla un mejor su papel de intermediario eficiente. La solución real es que el proceso debe avanzar en ambas direcciones.

Para finales de 2004 “los bancos lograron que sus ingresos crezcan en 15% mientras que los gastos de operación lo hicieron en un porcentaje menor de 12,6%, comparando enero-noviembre de 2003 vs. El mismo período de 2004 lo que deja una brecha positiva a favor de los banqueros y un aporte a la creciente generación de ganancias.

Las utilidades van dependiendo cada vez menos de los intereses ganados por los créditos que los bancos otorgan, pues las tasas activas, sobre todo para operaciones corporativas, marcan una tendencia a la baja. Así mientras en el 2003

(enero-noviembre) 54% de los ingresos se originaban en los intereses de los créditos, en 2004 este porcentaje bajó al 49%. La composición de los ingresos muestran un creciente aporte en la generación de utilidades derivado de los otros ingresos operacionales, que principalmente corresponden a recuperación de créditos, a inversiones y a ingresos de las subsidiarias en el extranjero, en el caso de los bancos grandes. Las comisiones ganadas por cartera, por cartas de crédito y por otras operaciones de intermediación también están teniendo relevancia, al igual que el rubro de ingresos por servicios, restando importancia a los intereses derivados de la cartera de créditos.

A lo largo de este año, los clientes bancarizados ya han percibido que las instituciones cobran cada vez más por cualquier servicio que prestan: uso de cajeros automáticos, pagos de servicios básicos, emisión de chequeras, mantenimiento de cuentas, análisis para otorgar créditos y muchos más; montos que al multiplicarse por los miles de clientes que atienden, representan sumas millonarias de dinero que aportan al estado de pérdidas y ganancias, y que hacen de la banca ecuatoriana una de las más caras de la región.

El Banco del Pichincha superó las utilidades del estatal Banco del Pacífico, que había liderado el ranking durante el primer semestre de 2004 y que en noviembre cayó al cuarto lugar con \$15,4 millones. El Pichincha logró las mayores utilidades acumuladas: \$28 millones, superando ampliamente a su inmediato seguidor; el Banco Internacional, que registró \$18 millones y al Produbanco con \$15,7 millones. El resto de bancos generó utilidades menores a \$15 millones cada uno y existen dos bancos con pérdidas: Territorial y Delbank.”⁵

CUADRO No. 7

RESULTADOS POR BANCOS

⁵ Brito, Vanesa; **Revista Gestión Economía y Sociedad**; Bancos: buenos, bonitos y rentables; No. 127; enero de 2005; Ecuador; 16pp.

Bancos	Millones \$	Utilidad/Patrimonio(*)
Pichincha	28,38	18,80%
Internacional	17,9	41,30%
Produbanco	15,66	20,80%
Pacífico	14,45	20,00%
Guayaquil	14,36	20,90%
Unibanco	12,12	116,40%
Bolivariano	8,47	21,60%
Austro	4,86	30,00%
Solidario	4,15	26,60%
Centromundo	3,43	51,70%
Lloyds Bank	2,88	14,00%
Machala	2,43	20,00%
Loja	2,01	29,50%
M.M. Jaramillo Arteaga	1,63	21,10%
Amazonas	1,14	13,20%
Citibank	1,11	5,20%
Comercial de Manabí	0,78	27,30%
Litoral	0,53	29,10%
General Rumiñahui	0,44	4,00%
Andes	0,34	15,60%
Cofiec	0,27	2,90%
Sudamericano	0,11	2,50%
Delbank S.A.	-0,03	-
Territorial	-0,15	-
Total bancos	138,25	22,40%

(*) Resultados del ejercicio/Patrimonio promedio	Fuente: Superintendencia de Bancos
--	------------------------------------

El cuadro No.7 demuestra que el 2004 fue muy bueno para la banca en términos de utilidades únicamente el perdieron el Banco Delbank que inició sus operaciones en el año mencionado, y el Territorial.

2.1.1.2 Ambiente Político

El desprestigio de la política se produce por una brecha abierta entre el gobierno, y el resto de sectores de la sociedad.

Se ha logrado aumentar el desprestigio del sistema institucional, legal y del sector político por razones como el nepotismo en el nombramiento de autoridades en el país, que requiere de la instalación de un proceso a largo plazo tendiente a mejorar la situación de los diversos sectores, dentro de las posibilidades reales y de una decisión inalterable de cumplimiento. Nuestras leyes son manejadas e interpretadas de diferentes formas y estilos.

El sector político así como el sistema institucional no logran salir del desprestigio por su imposibilidad de brindar un diálogo que pueda encontrar caminos y soluciones inmediatas, conduciendo esto a que los movimientos hayan llegado a actividades como las paralizaciones, que causan estragos a la economía del país y de miles de ciudadanos impedidos de realizar sus actividades y de dotarse de las cosas más básicas.

Otro punto que desprestigia a estos sectores es la no búsqueda de políticas nacionales que favorezcan al sector si no también dentro de los mismos partidos políticos se puede ver una falta de organización y entendimiento.

Es así que la unión contra el gobierno ahora es más evidente, A partir del 8 de diciembre del 2004, Ecuador empezó a vivir en un ambiente de incertidumbre e inestabilidad jurídica con el nombramiento de una nueva Corte Suprema de Justicia, frente a esta decisión Alcaldes, Prefectos, Organizaciones de la Sociedad Civil y la Federación de Cámaras de Comercio se han unido para cumplir cuatro objetivos:

1. “Advertir al Ecuador de la gravedad de las decisiones del Congreso relacionadas con la reestructuración de la Corte Suprema de Justicia, los Tribunales Constitucionales y Supremo Electoral.
2. Unir al país en torno a la reinstauración del estado de derecho.
3. Denunciar la violación de la estructura constitucional en la reorganización de la Corte Suprema de Justicia y el nombramiento de nuevos jueces.
4. Presentar una propuesta de solución a la crisis.”⁶

Se ha pedido al Congreso Nacional rectificaciones en las decisiones tomadas, mediante un nuevo período extraordinario de sesiones que viabilice la elección de nuevos jueces en la Corte Suprema de Justicia, a través de Colegios Electorales que representen a la sociedad civil.

La preocupación por lo sucedido en el país es el hecho de que se ha arrastrado una crisis sistémica, lo que ha significado el desaprovechamiento de las mejores condiciones históricas para dinamizar la economía y mejorar las condiciones de vida de toda la población; además la preocupación actual también nace de que los

⁶ Varios Autores; **Revista Criterios**; Cámaras Exponen la Crisis ante Heritage Foundation; enero 2005; 9pp.

hechos ocurridos en el Ecuador son similares a los sucedidos en Venezuela, en los meses iniciales del gobierno de Hugo Chávez.

Eran representantes de estos grupos los más acogidos en los medios de comunicación, creando una gran opinión dentro de la población ecuatoriana, Esto ha ocasionado que se cree una participación política en la que descansen las fuerzas en contra del gobierno. Las movilizaciones sociales piden rectificación al gobierno en la designación de Ministros Jueces de la Corte Suprema de Justicia.

Por otro lado, las Fuerzas Armadas y Policía otorgan un apoyo incondicional con el gobierno acatando su sistema y accionar, pero no se les toma en cuenta en decisiones como el mejoramiento de las pensiones jubilares a los militares y policías retirados o discapacitados. Las Fuerzas Armadas han asumido su papel de mantenerse totalmente al margen de la política y se convierten en un medio represor contra quienes “atentan” contra “la Constitución y la Democracia”.

El Congreso Nacional, por su parte, se maneja radicalmente dividido y confundido en sus propias negociaciones. Lo único claro es que todos quieren el orden establecido y su intención de “aplicar mano dura”. Actitud crítica a los intereses del gobierno.

En las movilizaciones, tanto del 26 de enero en Guayaquil como del 16 de febrero en Quito, todos los estratos sociales se han reunido y se han apoyado, ellas han estado demandando diversas propuestas. La mayoría de la población ha tomado ya su decisión frente al gobierno y sus acciones; los criterios en torno a las rectificaciones del gobierno.

La policía y los militares en todas las marchas se encargan de “poner el orden” las mismas, más su simple presencia hace que las personas se limiten en sus opiniones y sus reclamos.

La competencia por alcanzar alguna designación dentro de las elecciones de 2006 empezó hace casi un año, porque los presidenciales como Álvaro Novoa, iniciaron una campaña paulatina pero muy obvia en donde se ha revelado las necesidades de los más pobres del país para conseguir votantes a su favor. Por su lado el partido Pachakutic y las diferentes organizaciones indígenas tienen serios problemas internos de división porque no se ha decidido completamente por el apoyo a un partido o movimiento, o por dar un propio candidato.

La democracia y su eje de acción va centrado a la búsqueda de una democracia redefinida, real y que respete las diferencias, que vele por todos los ecuatorianos y en donde impere la justicia social y económica.

La obtención de mejores niveles de vida y la lucha por el respeto de los derechos humanos de todos los ecuatorianos, es uno de los puntos que convocan a los movimientos sociales y organismos internacionales como en el caso Fybeca o el ataque a León Roldós. No sólo se reprocha los actos que atentan a la integridad ciudadana, sino a la integridad como seres humanos merecedores de una buena calidad de vida y del respeto de sus opiniones.

2.1.1.3 Ambiente Cultural

Los diferentes movimientos no sólo luchan por ejes políticos y económicos sino también étnicos y culturales que van desde el respeto a la diversidad, pasando por la consolidación de un estado pluri-étnico y multicultural hasta la retribución de ciertos papeles que han sido negados a lo largo de la historia a los sectores indígenas, negros y demás étnias que se encuentran en nuestro país.

Primero se debe definir lo que es cultura en su concepción antropológica “como el conjunto de actitudes, comportamientos, costumbres y maneras de ser y de actuar

de una colectividad o un individuo frente al medio que le rodea, en un espacio y en un tiempo determinados.”⁷

Sin lugar a dudas la cultura es el conjunto de valores materiales y espirituales que modelan al individuo y a la colectividad; que implica el hecho de que todas las manifestaciones humanas son productos culturales, desde la forma de organización social hasta las expresiones más triviales de los individuos.

Pero también hay que tomar muy en cuenta el concepto de cultura popular en América Latina debido a que es considerada una cultura de resistencia frente a quienes pretenden negar voz e identidad a los sectores populares; que es negarles precisamente su cultura. “El conjunto de valores y elementos de identidad que el pueblo preserva en un momento de su historia y los que éste sigue creando para dar respuestas actuales a sus nuevas necesidades, es una cultura solidaria y compartida y es por lo mismo más colectiva que individual.”⁸

La cultura latinoamericana es un sinónimo de cultura popular porque en ella se afirma el ser histórico del pueblo y en ella se cuestiona la realidad de nuestros países. En medio de este proceso han nacido exponentes en todas las áreas de la cultura elaborada como Gabriel García Márquez y Mario Vargas Llosa (literatura), Guayasamín y Kingman (pintura), López Buchardo y Roldán (música), Oscar Niemeyer y Lucio Costa (arquitectura), Pío Jaramillo Alvarado y Alfredo Pareja Diezcanseco (ciencias sociales), Luis Lumbreras y García Canclini (antropología y arqueología), que han alimentado su obra a partir de lo popular de nuestros pueblos y “han contribuido a la identidad latinoamericana actual, pues nos han dado universalidad y nos han sacado del provincialismo y de la visión folklorista, para inscribirnos con altura y dignidad en la cultura universal contemporánea.”⁹

⁷ Puente Hernández, Eduardo; La Cultura en el Ecuador; SINAB; 1997; Quito – Ecuador; 32pp.

⁸ IDEM; 36pp.

⁹ IDEM, 41pp.

La cultura nacional cuestiona las bases ideológicas del discurso tradicional sobre ecuatorianidad, la misma que ha sido forjada a lo largo de todo nuestro proceso histórico como consecuencia de serios esfuerzos de creadores: intelectuales con una formidable formación de acuerdo con las escuelas del pensamiento de su época y artistas reconocidos por la exquisitez estética de su obra como por ejemplo Juan Montalvo, José Peralta, Francisco Andrade Marín, Pedro Saad, Demetrio Aguilera Malta, Pablo Palacios entre otros. El proceso de producción de estas manifestaciones de la cultura nacional, continúa desarrollándose al igual que otras como el teatro, danza, video, cine.

En la última década ha nacido una nueva identificación del individuo con su nacionalidad y el país, el fútbol (selección nacional), que sin duda alguna ha colaborado con el fortalecimiento de la misma, La participación en un mundial hizo que nos demos mucho más a conocer y se afiance la ecuatorianidad.

“La noción de identidad nacional se fundamenta en la diversidad de culturas que se patentiza en las peculiaridades que los conglomerados humanos tienen. En este sentido, una política que pretenda robustecer la identidad nacional debe tratar de proyectar sus acciones en las múltiples esferas de actividad, partiendo en la medida de lo posible, de aquellas particularidades que culturalmente nos distinguen de otros conglomerados humanos.”¹⁰

En el caso del Ecuador el tema de la identidad ha sido tratado muy marginalmente, pero ciertas hipótesis afirman que existen microidentidades locales y hasta regionales porque no existe una conciencia generalizada de los mismos para demostrarlo hay que tomar en cuenta el conocimiento fragmentario de nuestra historia por lo que no es raro encontrar quiteños, guayaquileños o cuencanos o cuando más serranos y costeños.

¹⁰ IDEM, 48pp.

Por otro lado no existen objetivos nacionales (fuera del deporte) en los que nos identifiquemos y al no existir objetivos nacionales no existe un proyecto nacional que nos aglutine y nos convoque (se han dado casos espontáneos de este aglutinamiento –Guerra del Cenepa, derrocamientos presidenciales Abdalá Bucaram y Jamil Mahuad, crisis bancaria- entre los más recientes).

Ni siquiera somos capaces de reconocernos como mestizos, siendo indígenas y negros los únicos sectores con identidad propia y con objetivos claros que se traducen en el proyecto del reconocimiento de la plurinacionalidad. Esto lo vemos en nuestra cotidianidad, cuando usamos expresiones como longo, indio o cholo; tan simple como el uso del idioma así es nuestra falta de conocimiento sobre las propias riquezas étnicas que tenemos.

“A ello hay que sumar una secular baja autoestima del ecuatoriano común que reproduce, en la ideología social, un eterno cliché de que todo ecuatoriano es malo o cuando más mediocre y de que no somos capaces de grandes acciones, porque el tropicalismo nos tiene atados o porque nuestra naturaleza nos ha hecho vagos, impuntuales y corruptos.”¹¹

2.1.2 Microambiente

Los espacios que dejan los servicios públicos de la salud y la seguridad social son campos propicios para las aseguradoras privadas, Las fallas en la atención pública han abierto una puerta para nuevos actores y prestadores de servicios médicos, la consulta médica particular, los laboratorios y toda una serie de servicios relacionados con el sector.

De acuerdo con los últimos datos disponibles (2001), señala que la mayor parte de los establecimientos de salud con internación hospitalaria son clínicas

¹¹ IDEM, 51pp.

particulares, 426 de un total de 623, es decir, un 68,4% del total; le siguen en importancia los hospitales cantonales, en número de 91, que representan 14,6%, y luego los hospitales generales, que suman 74 y constituyen 11,9%.

2.1.2.1 Proveedores

El mercado ecuatoriano tiene como principales proveedores de salud a los siguientes actores:

El Estado por intermedio del Ministerio de Salud Pública, quien es encargado de las políticas gubernamentales de salud y de proveer servicios gratuitos a través de la red médica pública. Cabe indicar que los recursos con los que cuenta el sector público de salud son limitados y no permiten cumplir al Estado con su deber consagrado en la Constitución del Ecuador. Por otro lado, las leyes y el marco regulatorio existente no fomentan ni favorecen la existencia de otros actores que permitan cumplir con el objetivo primordial de brindar salud profesional y gratuita a los ecuatorianos.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Iess, presta atención médica a sus afiliados, quienes tampoco están satisfechos con las prestaciones médicas entregadas, que además cubren únicamente al afiliado y no a su familia.

Las fuerzas armadas con su Instituto de Seguridad Social ISSFFA, que cumple de mejor forma su rol como prestador de servicios médicos para la institución armada.

Oferentes privados: dentro de este grupo importante de proveedores se cita en primer lugar a los médicos y profesionales de las diferentes ramas y especialidades médicas y tecnológicas, a las clínicas y hospitales distribuidos en todo el país, quienes entregan servicios de calidad a los ecuatorianos que tienen las posibilidades económicas de hacerlo. Lamentablemente el porcentaje de población que tiene acceso a estos servicios es bajo.

También se cita a la Junta de Beneficencia de Guayaquil que pese a ser una institución de carácter privado presta servicios gratuitos en especial a los más necesitados. Completando los oferentes privados se menciona y reconoce la labor que realizan las organizaciones sin fines de lucro que dispersas en todo el país atienden a un grupo poblacional importante.

GRAFICO No. 2



Fuente SaludsA, realizado por el autor

En el gráfico No. 3 se puede observar que la población con acceso a sistemas de aseguramiento de salud y con recursos para cubrir sus gastos de salud es tan sólo del 24.5%; es decir el resto de los ecuatorianos deben acudir al sistema de salud estatal o comunitario que no cubre de forma adecuada sus necesidades.

GRAFICO No. 3



Fuente SaludsA, elaborado por el autor

El gráfico No. 4 indica el gasto anual en salud para el año 1997, el mismo se ubica en el 3.7% del PIB, porcentaje por demás bajo en comparación con países de la región. La brecha se incrementa si se la compara con países desarrollados. El gasto por habitante es de \$ 62 por año.

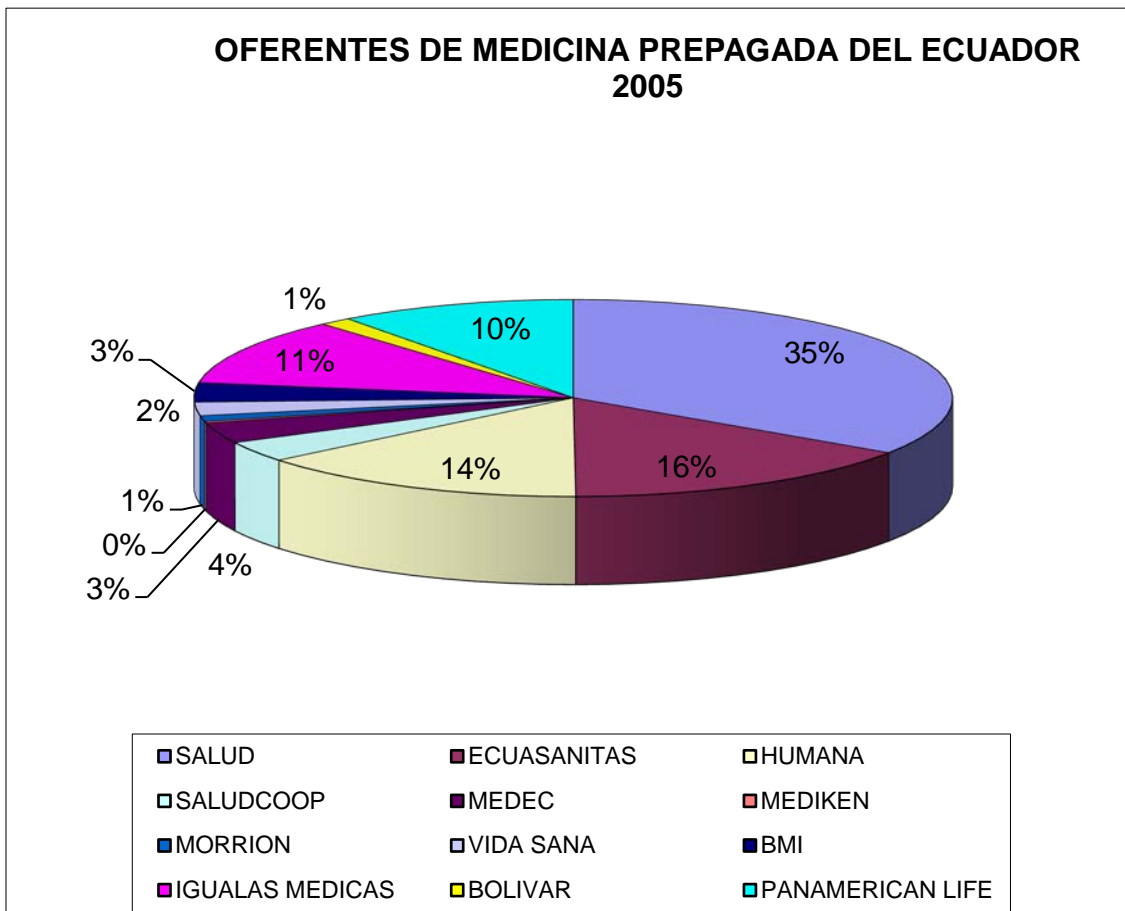
Competencia

Los productos que se pueden encontrar en el mercado son muy similares. Aquellos factores que los hacen diferentes entre sí son las capacidades de cobertura en asistencia médica, cobertura en medicinas y preexistencias estos entre los más comunes.

El mercado de seguros médicos aparece en el país a mediados de los años 70 con el crecimiento de la industria y comercio. El mismo se va perfeccionando con el fortalecimiento del sector bancario y de seguros. Contribuye en su crecimiento el apareamiento de nuevas necesidades médicas y de financiamiento de los altos costos de las atenciones.

En los años 90 aparecen las empresas de medicina prepagada, como se las conoce actualmente, y vienen a cubrir la falta de mecanismos y modelos para cubrir efectivamente los eventos médicos que puede afrontar una persona a lo largo de su vida.

GRAFICO No. 4



Fuente: estudio de mercado Saludsa 2005, elaborado por el autor

Se puede apreciar en el Gráfico No. 5, el mercado ecuatoriano de asistencia médica es de 443.446 usuarios, de los cuales Saludsa tiene el 34,41% de participación, El resto de participación se disputan más de 10 empresas de las cuales la que sigue en participación tiene el 15,48%.

2.1.2.2 Clientes

Saludsa comercializa dos productos genéricos: el primero es el producto individual dirigido, a las personas o individuos y sus familias. En este caso existe un titular el cual contrata el plan de medicina prepagada para si y sus dependientes, que deben tener relación de consanguinidad o afinidad directa. La comercialización la realiza directamente la empresa por intermedio de vendedores.

El segundo producto genérico es el Corporativo, el mismo que es contratado por las empresas para beneficio y cobertura de sus empleados. Este producto es comercializado directamente por Saludsa o por intermedio de corredores de seguros.

GRAFICO No. 5



Fuente Saludsa, elaborado por el autor

El gráfico No. 6 nos indica la participación de cada producto y su peso en el total de la cartera de clientes.

Los clientes de la empresa se encuentran dispersos a nivel nacional y son atendidos por la red de oficinas de la empresa. Sin embargo, la concentración de clientes está dada en las principales ciudades, esto es Quito y Guayaquil, con el 90% de los clientes.

La comercialización del seguro médico o medicina prepagada tiene por objeto la venta de los productos para atraer nuevos asegurados que pasarán a formar parte de la cartera de clientes.

La comercialización de los diferentes planes o servicios tienen características específicas, ya que, como prestación de un servicio lo diferente claramente hace que el seguro nazca en el momento de su venta, con la creación y formalización del contrato en el que ambas partes asumen y aceptan responsabilidades y obligaciones.

Las compañías establecen de antemano las estrategias a través de las cuales colocarán los productos en el mercado. Las estrategias que se utilizan frecuentemente en nuestro medio son las ventas en los mercados: en frío, de referidos, de influencia y mercados naturales.

El mercado potencial de medicina prepagada y asistencia médica es difícil de determinar porque no existe información disponible en los organismos de control como Superintendencia de Compañías y Bancos. La información disponible es la que se logra por fuentes indirectas como son las estimaciones de las empresas que trabajan en el sector y el grado de penetración de los productos en el mercado. Con base en esta información, se establece una estimación del 50% de mercado potencial es decir 700.000 nuevos usuarios.

2.2 Análisis Interno

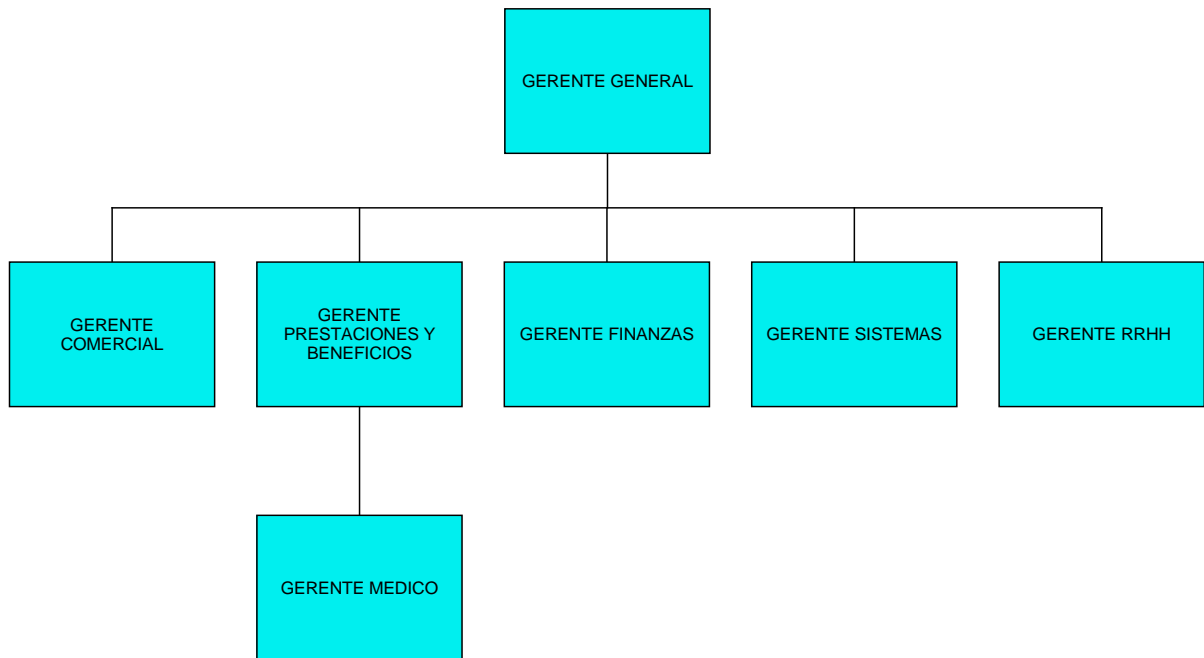
2.2.1 Estructura Organizacional

Saludsa tiene su matriz en la ciudad de Quito y una red de oficinas a nivel nacional en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta, Santo Domingo, Ibarra, Ambato y Loja.

Al final del 2004 cuenta con 385 empleados, los cuales son parte de una estructura más bien plana, la cual está compuesta por un gerente general 5 gerentes de línea, 1 gerente técnico, 20 jefes y la diferencia corresponde a funcionarios de diferentes especializaciones administrativas, médicas y técnicas.

GRAFICO No.6

Estructura Gerencial



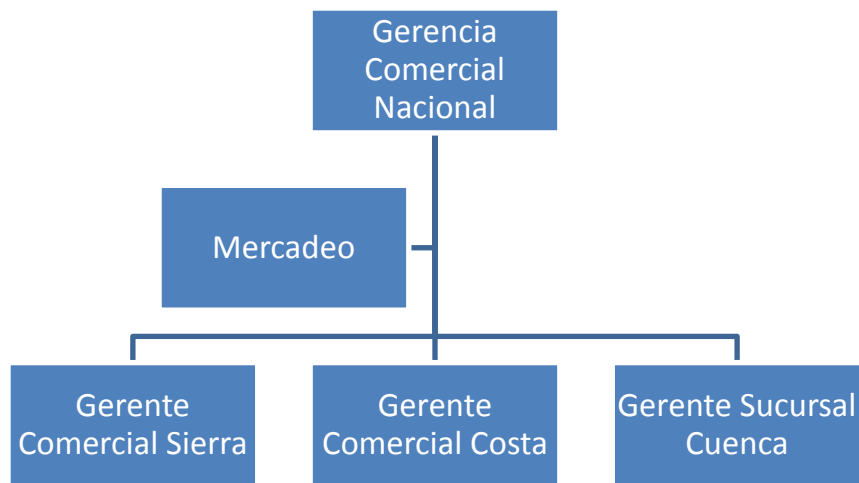
Fuente: SaludsA, elaborado por el autor

La estructura organizacional básica está liderada por la gerencia general, la misma que coordina a las gerencias de línea nacionales, que de acuerdo a sus responsabilidades y ámbito de acción son: Gerencia Comercial, Gerencia de Prestaciones y Beneficios, Gerencia Financiera y Administrativa, Gerencia de Sistemas y Gerencia de Recursos Humanos. Adicionalmente destaca por su importancia en la organización la Gerencia Médica quien coordina la prestación de servicios médicos sean estos propios como el caso del Punto Médico Familiar y el laboratorio clínico Exdela o prestados por la red de médicos, clínicas y hospitales en convenio.

2.2.2 Área Comercial

Las principales tareas y responsabilidades del área comercial son la creación de productos y servicios que cumplan con los requerimientos de los clientes y la comercialización de los mismos a nivel nacional. Para esto, se encuentra organizada de la siguiente forma:

GRAFICO No. 7
Organigrama Gerencia Comercial



Fuente: Saluds, elaborado por el autor

2.2.2.1 Producto

Como ya se había comentado anteriormente, la empresa ofrece productos individuales y corporativos, los cuales tienen varias coberturas llegando a máximos por enfermedad o evento de hasta \$ 40.000 y con particularidades que van desde ofrecer coberturas de maternidad o enfermedades graves hasta atenciones oftalmológicas y odontológicas. Todo depende del nivel de riesgo y cobertura que el cliente esté dispuesto a asumir y pagar. El producto individual ofrece 4 alternativas, las cuales son generales para todos sus clientes en cuanto a los beneficios diferenciando únicamente entre cada nivel el máximo por cobertura y los

valores restituidos por evento, que van acorde a los pagos que se realiza en cada nivel. Este producto se lo comercializa por intermedio de vendedores que son parte de la nómina de la empresa. El producto corporativo, mientras tanto, es un producto que se diseña de acuerdo a los requerimientos, necesidades y presupuestos de cada empresa. Las principales variaciones son el número de empleados, los beneficios que desean y las coberturas. El canal de comercialización en este caso es mixto pues se utiliza la fuerza de ventas de la empresa y participan activamente los corredores de seguros sobre todo en cuentas grandes donde la empresa desea la intermediación de un experto asesor de seguros.

Tienen importancia las carencias de uso de los servicios, las cuales se clasifican en ambulatorias y hospitalarias y van desde 30 días hasta 90 días dependiendo el tipo y caso.

Los productos están diseñados bajo la filosofía de coparticipación, coaseguro y deducibles manejada internacionalmente.

2.2.2.2 Precio

Los precios de los productos y servicios varían de acuerdo a lo indicado en el párrafo anterior, donde un producto con mayores beneficios, servicios y máximos por enfermedad costará más que uno que cubra menores montos; así mismo existe una combinación de beneficios, riesgo y distribución poblacional que afecta a los precios de los productos.

Es necesario comentar que los precios de los servicios están diseñados para cubrir los gastos médicos, amparado en el principio contributivo de la población perteneciente a un grupo o segmento, es decir con el aporte de todas las personas se cubre el riesgo y gastos de varios de ellos.

En el negocio corporativo los cambios en tarifas se hacen en cada renovación con base en la experiencia de siniestros y la proyección de inflación. Aunque algunos contratos establecen la posibilidad de revisiones

de tarifas en períodos más cortos si la siniestralidad supera los límites pactados.

En el negocio individual, los cambios en tarifas se hacen anualmente en el mes de abril, independientemente de la vigencia de los contratos. Al igual que en negocio corporativo, se toma en cuenta la experiencia de siniestralidad, los índices de cobranza y la proyección de la inflación médica.

2.2.2.3 Promoción

El mercado de seguros y por ende de asistencia médica en general no realiza promociones masivas. Más bien está orientado a reforzar las ventas con material gráfico y promocional.

El medio de difusión más utilizado es la prensa. La mayoría de empresas, cuando lanzan productos o promociones, lo realizan soportados en este medio.

Saludsa en cambio desde hace varios años ha incursionado en medios masivos de promoción como la televisión. Para esto ha elaborado varios comerciales con los cuales se presenta a la empresa y a los productos que ofrece. La evaluación de esta gestión ha sido positiva pues los estudios realizados por los medios indican que el top of mind de la empresa se incrementó con esta estrategia.

2.2.3 Área Técnica

El área técnica de la organización está conformada por la Gerencia de Prestaciones y Beneficios, quien tiene a su cargo y responsabilidad la gestión de los clientes desde el ingreso a la organización y durante su permanencia en la misma, su atención y entrega de beneficios. Por tanto sus objetivos son el servicio al cliente, la prestación de servicios y beneficios y el cumplimiento

estricto de lo acordado en el contrato de medicina prepagada suscrito entre las partes.

Su gestión implica el reclutamiento, mantenimiento y control de las relaciones con la red de prestadores médicos del país, que la conforman profesionales médicos, clínicas y hospitales, farmacias y especialidades médicas a nivel nacional, la promulgación de políticas y el establecimiento de precios de los servicios y atenciones.

En la actualidad la red se compone de 1.959 médicos, 75 laboratorios de imagen, 141 laboratorios clínicos, 336 farmacias, 258 prestadores de servicios, 173 clínicas y hospitales y 3 centros médicos.

También están bajo su cargo las prestaciones de servicios médicos directos que realiza la empresa a través de sus puntos de atención médica ambulatoria PMF sus laboratorios clínicos Exdela.

La empresa, siempre preocupada por entregar productos y servicios de calidad, ha iniciado un proceso de certificación de la norma ISO 9001, la cual contribuirá efectivamente en este propósito.

GRAFICO No 8

Organigrama Gerencia de Beneficios y Prestaciones



Fuente: SaludsA, elaborado por el autor

2.2.4 Área Administrativa Financiera

La administración de la empresa, es decir la gestión de soporte de SaludsA, la comparten tres gerencias, las cuales se dividen las responsabilidades de acuerdo

a su ámbito de acción en Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Sistemas y Gerencia de Recursos Humanos.

GRAFICO No. 9

Organigrama Gerencia Administrativa Financiera – Quito

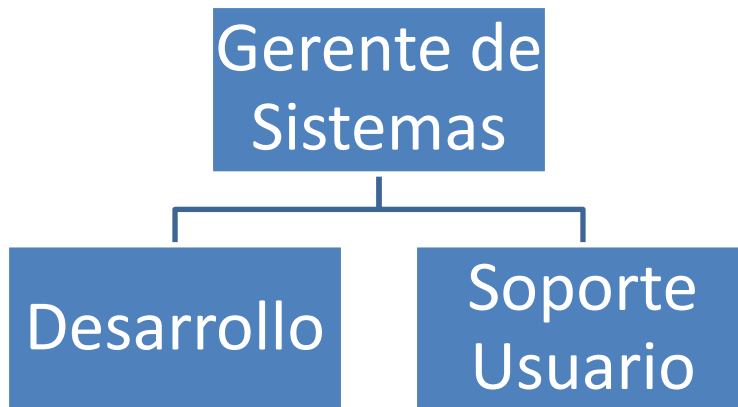


Fuente: Saluds, elaborado por el autor

La Gerencia Administrativa Financiera, es encargada de la administración y gestión del efectivo de la empresa. Su importancia radica en administrar correctamente los recursos recibidos de los clientes para inmediatamente devolverlos a través de reembolsos, prestaciones y servicios; el manejo de la información contable financiera de la organización y de la presentación de estados financieros a la gerencia general y al Directorio para la toma de decisiones; a más de cumplir con la entrega de informes y reportes a organismos de control. Es su responsabilidad el cumplimiento tributario y el pago oportuno de impuestos al Servicio de Rentas Internas. Coordina las actividades de recaudaciones y cobranzas de la empresa y la administración de los servicios generales como son: compras y adquisiciones, abastecimientos de servicios generales, arriendos, mantenimientos y comunicaciones.

GRAFICO No.10

Organigrama Gerencia de Sistemas



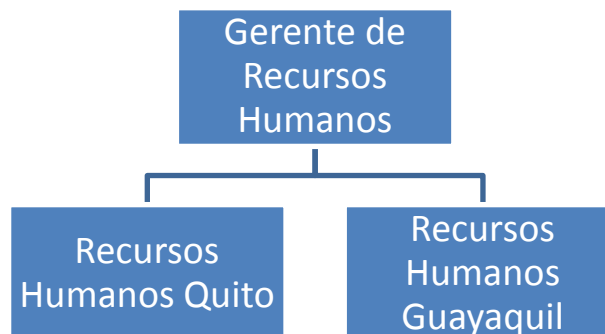
Fuente: Saludsa, elaborado por el autor

La Gerencia de Sistemas es la responsable de proveer sistemas de información empresarial acordes a las necesidades de la organización. Estas soluciones pueden ser desarrolladas por el equipo de técnicos de Saludsa o a su vez coordinar la compra de software con proveedores especializados. Su ámbito de acción también abarca el soporte a usuarios y el mantenimiento de equipos de computación, impresoras y comunicación de la empresa.

Este negocio es demandante de recursos tecnológicos, por tanto es de vital importancia para la empresa contar siempre con sistemas y equipos que soporten la operación de Saludsa.

GRAFICO No.11

Organigrama Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: Saludsa, elaborado por el autor

Recursos Humanos es la encargada del manejo y desarrollo del personal de la empresa mediante la administración de los subsistemas de selección, capacitación y administración de remuneraciones.

Saludsa se caracteriza por ser una empresa que valora y reconoce al recurso humano. Por tanto sus políticas tienen como objetivo el contar con personas capacitadas y comprometidas con la consecución de los objetivos. Esto hace que se inviertan importantes recursos en capacitar y remunerar correctamente a sus empleados. Cuenta con un Balanced Scorecard o tablero de comando para controlar que las estrategias y objetivos empresariales estén comunicadas y comprendidas por el personal a más de evaluar constantemente su avance y consecución.

A continuación se presenta la información financiera de la empresa de los últimos 3 años:

SALUD S.A.	2002	2003	2004
BALANCE GENERAL	(Miles \$)	(Miles \$)	(Miles \$)
ACTIVO TOTAL	7,196.00	8,023.00	9,457.00
PASIVO TOTAL	4,540.00	4,996.00	6,313.00
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	2,656.00	3,027.00	3,144.00
PASIVO + PATRIMONIO	7,196.00	8,023.00	9,457.00

SALUDSA	2002	2003	2004
ESTADO DE RESULTADOS			
INGRESOS NETOS	26,904,000	35,879,000	41,899,000
COSTOS DIRECTOS	-17,621,000	-23,410,000	-28,759,000
MARGEN BRUTO	9,283,000	12,469,000	13,140,000
GASTOS GENERALES Y OTROS	-7,500,000	-9,844,000	-11,048,000
INGRESOS O GASTOS NETOS	272,000	568,000	439,000
UTILIDAD ANTES IR Y 15%	2,055,000	3,193,000	2,531,000
IMP. RENTA Y 15% PARTICIPACION	-1,066,000	-1,191,000	-1,312,000
UTILIDAD NETA	989,000	2,002,000	1,219,000

Como se puede apreciar la empresa mantiene una sólida posición financiera, lo cual ha contribuido decididamente al cumplimiento de las metas de mercado planteadas por la administración. Es así que los ingresos han experimentado un crecimiento de 33% y 17% para los años

2003 y 2004 respectivamente. El índice utilidad sobre ventas para los años 2002, 2003 y 2004 es de 4%, 6% y 3% para cada año, respectivamente.

CAPITULO III. SEGMENTACIÓN, SELECCIÓN DEL MERCADO META Y POSICIONAMIENTO DE SALUDSA

3.1. Segmentación de Mercados

Uno de los grandes objetivos de los ejecutivos de Saludsa es conocer y entender a sus clientes actuales y potenciales. Por tal razón, es necesaria una investigación de mercado mediante la cual la empresa adapte su oferta de productos y servicios según los requerimientos de sus actuales y potenciales clientes, así como también dirija sus estrategias y actividades de mercadeo a cada segmento encontrado.

El objetivo central de la investigación es segmentar de acuerdo a variables discriminadoras de nivel socio económico actuales y acordes con la realidad de los clientes, el mercado y el país correspondientes a la cartera de clientes de Saludsa de los sectores medio típico hacia arriba de las ciudades de Quito y Guayaquil.

La metodología utilizada es la cuantitativa – descriptiva a través de la técnica de entrevistas personales aplicadas vía telefónica. También fue necesario aplicar cuando requería el caso la técnica de entrevistas personales realizadas en hogares.

Se diseñó una muestra estratificada proporcional por tipo de plan, mediante el método de muestreo aleatorio sistemático. El tamaño de la muestra fue de 400 casos muestrales por ciudad.

Hombres y Mujeres titulares de la cuenta de medicina prepagada con Salud S.A. residentes en Quito y Guayaquil.

En cada vivienda seleccionada se toma la información del jefe del hogar. Las muestras en ambas etapas de la investigación contemplan un nivel de confiabilidad estadística del 95% y un margen de error de 0.05 en cada una de las ciudades.

3.1.1 Identificación de Variables de Segmentación

Para realizar el estudio era necesario que el autor y la empresa establecieran las variables de segmentación sobre las cuales debían aplicarse las encuestas. Este procedimiento es recomendado cuando existe información y experiencia previa sobre el mercado materia de estudio.

De esta forma se establecieron las siguientes variables de segmentación, las mismas que de acuerdo a criterios basados en la experiencia de estudios similares, tuvieron los siguientes pesos estadísticos:

VARIABLE	PONDERACION
• Lugar de residencia y apariencia de la vivienda	0.20
• Lugar de trabajo / Negocio propio	0.15
• Cargo ocupado en el área laboral/Profesión de los trabajadores independientes	0.15
• Nivel de instrucción	0.10
• Contratación de seguros	0.15
• Tenencia de bienes y servicios del titular de la cuenta	0.10
• Tenencia de bienes y servicios en el hogar	0.10
• Afiliación a Clubes Sociales	0.20
• Nivel de Ingresos	0.30

Cada una de las 9 variables discriminatorias tiene una escala de puntajes. Con el objetivo de obtener un índice ponderado, a éstas variables se les asignó los pesos indicados anteriormente según su importancia en la discriminación del índice.

Para atribuir el puntaje al lugar de trabajo se utilizó una base de datos de la Super Intendencia de Cías, con la facturación de cada una de las compañías suscritas.

3.1.2 Resultados y descripción de los Perfiles

Una vez concluido el estudio, se logró perfilar y describir a cada uno de los cuatro segmentos encontrados, se utilizó el análisis cluster para la formación de los grupos. A continuación se presenta un cuadro resumen comparativo del estudio en su totalidad y posteriormente cuadros de apoyo en cada de una de las etapas de la investigación.

CUADRO No. 8

DESCRIPCIÓN	GRUPO 1	
Participación del grupo en la cartera seleccionada		3.50%
Participación de grupo en clientes ABC		1%
CARACTERISTICAS		
Lugar de residencia y apariencia de la vivienda	Casas y departamentos grandes, acabados de lujo 2 o más parqueaderos	
Actividad y lugar de trabajo	Empleados privados, dueños de negocios	
Cargos ocupados	Dueños, gerentes generales y de área	
Nivel de instrucción	Educación superior, con maestrías y menor grado doctorados	
TENDENCIA PROMEDIO DE BIENES Y SERVICIOS		
Cuenta corriente		1.63
Tarjeta de crédito		2.63
Televisión por cable		1.25
Vehículos desde el 2000		1.25
Suscripción a revistas		1.38
Pertenece a club social	88% clubes con mensualidades > \$ 200	
Promedio de seguros contratados		3.43
Ingresos familiares mensuales	> \$ 3000	

Fuente: investigación de mercado, elaborado por autor

El cuadro No. 8 presenta los resultados del primer segmento determinado por el estudio, el mismo determina que para pertenecer a un segmento debe cumplir con las variables ponderadas establecidas en la investigación, es decir no basta con cumplir 1 o 2 variables para pertenecer al grupo, la clasificación al segmento la determina la ponderación de todas las variables y los resultados expuestos muestran varias características y preferencias de los grupos. Esta información será de vital importancia para desarrollar ofertas satisfactorias de mercado así como también para establecer las estrategias adecuadas de comercialización.

CUADRO No. 9

DESCRIPCIÓN	GRUPO 2
Participación del grupo en la cartera seleccionada	45.60%
Participación de grupo en clientes ABC	44%
CARACTERISTICAS	
Lugar de residencia y apariencia de la vivienda	Casas y departamentos medianos, independientes, jardines pequeños
Actividad y lugar de trabajo	Son trabajadores públicos y privados en empresas con facturación mayor a \$7'000.000
Cargos ocupados	Jefes de área, coordinadores y supervisores
Nivel de instrucción	Doctorado, Maestría y Universidad Completa
TENDENCIA PROMEDIO DE BIENES Y SERVICIOS	
Cuenta corriente	0.85
Tarjeta de crédito	0.93
Televisión por cable	0.83
Vehículos desde el 2000	0.59
Suscripción a revistas	0.46
Pertenece a club social	14% clubes con mensualidades entre \$ 50 y \$120
Promedio de seguros contratados	1.61
Ingresos familiares mensuales	de \$ 1.500 a 2.999

Fuente: estudio efectuado, realizado por autor

De igual manera el cuadro No. 9 presenta los resultados del segundo segmento. En este se concentra la mayor cantidad de clientes del mercado (45,6%) por lo cual la empresa debe poner mucha atención en los resultados presentados y establecer las maneras más adecuadas de atender a estos clientes

CUADRO No. 10

DESCRIPCIÓN	GRUPO 3
Participación del grupo en la cartera seleccionada	44.60%
Participación de grupo en clientes ABC	49%
CARACTERISTICAS	
Lugar de residencia y apariencia de la vivienda	Casas y departamentos medianos, independientes, jardines pequeños Son principalmente jubilados, independientes y dueños de negocios en empresas con facturación menor a \$750.000
Actividad y lugar de trabajo	Vendedores y cargos administrativos junior
Cargos ocupados	Secundaria Completa y Universidad Incompleta
Nivel de instrucción	
TENDENCIA PROMEDIO DE BIENES Y SERVICIOS	
Cuenta corriente	0.45
Tarjeta de crédito	0.49
Televisión por cable	0.49
Vehículos desde el 2000	0.34
Suscripción a revistas	0.21
Pertenece a club social	3% en clubes gratis
Promedio de seguros contratados	1.23
Ingresos familiares mensuales	de \$ 1.000 a 1.499

Fuente: estudio efectuado, realizado por autor

El Cuadro No. 10 presenta los resultados del grupo 3 que con el 44.60% de concentración de este segmento lo hace el siguiente en importancia. Pese a presentar menores niveles de ingresos y de consumo es un grupo muy interesante de clientes, que permitirá a la empresa concretar sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

CUADRO No. 11

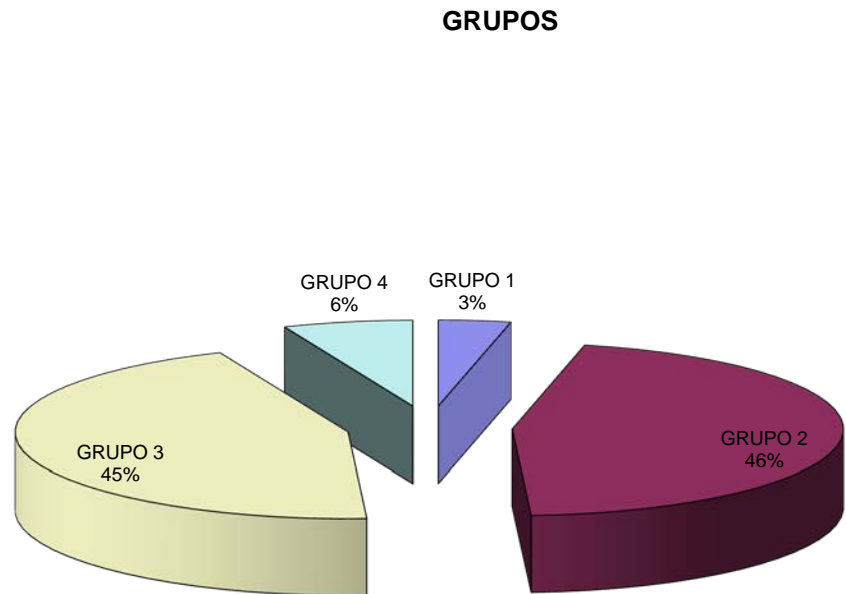
DESCRIPCIÓN	GRUPO 4
Participación del grupo en la cartera seleccionada	6.30%
Participación de grupo en clientes ABC	6%
CARACTERÍSTICAS	
Lugar de residencia y apariencia de la vivienda	Casas fabricadas en serie, unifamiliares, sin lujos)
Actividad y lugar de trabajo	Son comerciantes informales e independientes
Cargos ocupados	
Nivel de instrucción	Secundaria Completa
TENDENCIA PROMEDIO DE BIENES Y SERVICIOS	
Cuenta corriente	0.38
Tarjeta de crédito	0.42
Televisión por cable	0.42
Vehículos desde el 2000	0.14
Suscripción a revistas	0.14
Pertenece a club social	No pertenecen a ningún club
Promedio de seguros contratados	1.17
Ingresos familiares mensuales	Menores a \$ 1.000

Fuente: estudio efectuado, realizado por autor

El Cuadro No. 11 especifica los resultados del grupo 4. Este segmento de menores ingresos continúa siendo interesante debido a que la muestra se aplicó a la cartera de clientes de Saludsa, la cual en la actualidad presenta estos niveles de captación de clientes. Al comparar esta información con la de la población ecuatoriana fácilmente se concluye que se trata de un grupo de clientes numerosos que necesitan ser atendidos.

El siguiente cuadro demuestra la distribución de los grupos resultante del estudio realizado.

GRAFICO NO. 12

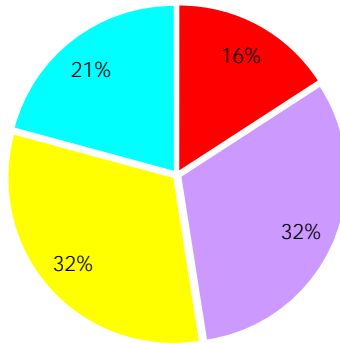


Fuente. Investigación, elaborado por el autor

La investigación adicionalmente permitió a la empresa contar con información detallada. A continuación se presenta la misma, la cual será de gran importancia al momento de trabajar y desarrollar cada segmento.

GRAFICO NO. 13

- **Lugar de residencia y apariencia de la vivienda (0.20)**



■ Alto (A) ■ Medio Alto (B) ■ Medio Ascendente (C+) ■ Medio Típico (C)

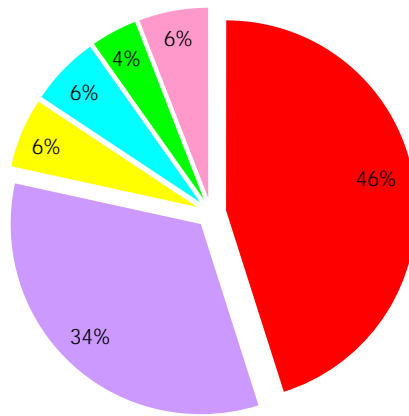
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Alto (A)	64 %	24 %	6%	6%
Medio Alto (B)	18 %	38 %	26 %	32 %
Medio Ascendente (C+)	11 %	29 %	36 %	36 %
Medio Típico (C)	7%	10 %	32 %	26 %
Total	28	365	357	50

Fuente: investigación, elaborado por el autor

La clasificación de las viviendas presentada indica que el grupo 1 de mayores ingresos y consumo vive en viviendas grandes y costosas. En el polo opuesto el grupo 4 tiene viviendas económicas y pequeñas.

GRAFICO NO. 14

- **Lugar de trabajo / Negocio propio (0.15)**



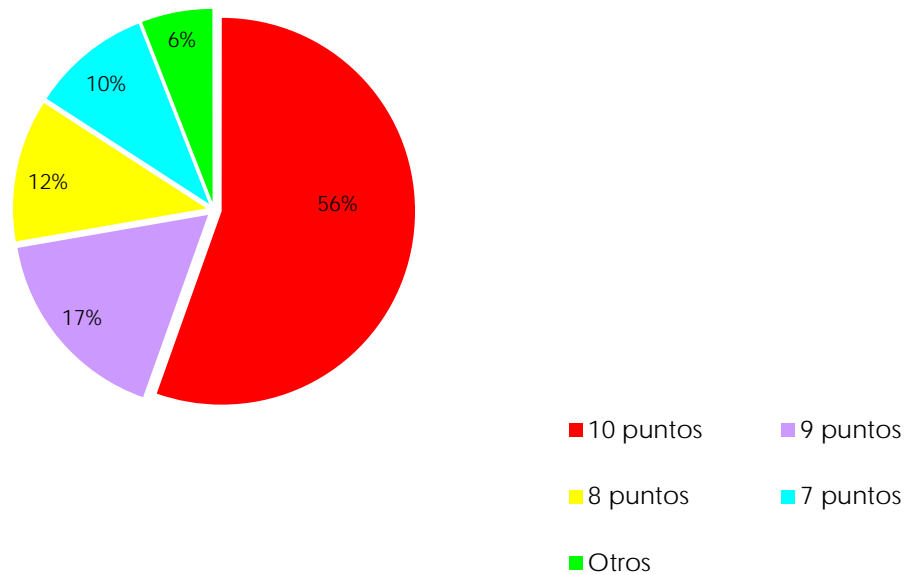
- Trabaja en empresa privada
- Tiene un negocio propio
- Ejerce su profesión de manera independiente
- Trabaja en empresa pública
- Comercio informal
- Otros

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Trabaja en empresa privada	32%	46%	53%	
Tiene un negocio propio	54%	40%	31%	
Ejerce su profesión de manera independiente		4%	8%	6%
Trabaja en empresa pública	14%	8%	3%	
Comercio informal			0%	54%
Otros		2%	5%	40%

Al tabular la información sobre el lugar de trabajo se obtiene que los grupos presentan diversidad de ocupaciones y contratación.

GRAFICO NO. 15

- **Cargo ocupado en el área laboral/
Profesión de los trabajadores independientes (0.15)**



Propietarios, Gerentes Generales y de área, Subgerentes, Directores, Profesionales independientes con maestría	10 puntos
Jefes de área, coordinadores, supervisores.	9 puntos
Supervisores, analistas, asistentes, independientes con universidad completa	8 puntos
Promotores, vendedores, asistentes, obreros calificados	7 puntos
Vendedores, cargos administrativos Junior, obreros no calificados, independientes hasta con universidad incompleta	6 o menos

Para clasificar los diversos cargos o puestos se asignó arbitrariamente una puntuación descendiente que otorga 10 puntos a las personas que ocupan cargos de gerentes o dueños de negocios, la asignación de puntos disminuye según disminuye la categoría del cargo.

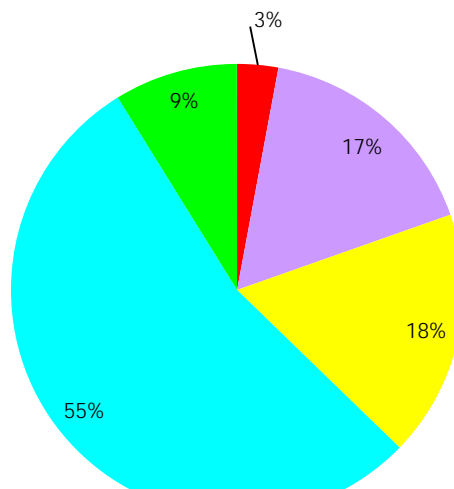
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
10 puntos	75 %	66 %	44 %	
9 puntos	18 %	17 %	16 %	
8 puntos		8 %	16 %	
7 puntos	7 %	7 %	14 %	
6 o menos		2 %	10 %	100 %
Total	28	365	355	3

Los resultados del gráfico No. 15 establecen que el grupo 1 tiene mayor concentración de cargos y ocupación de gerentes y dueños de negocios. Al recorrer los grupos se aprecia que los niveles van disminuyendo en los grupos al crecer éstos.

GRAFICO NO. 16

- Nivel de instrucción

(0.10)



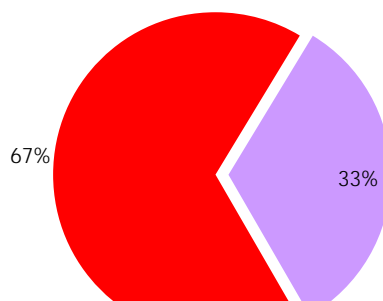
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Secundaria Incompleta o menos			4%	14%
Secundaria Completa	11%	8%	22%	42%
Universidad Incompleta/Técnica	11%	15%	20%	28%
Universidad Completa	68%	65%	49%	16%
Maestría o más	11%	13%	6%	
Total	28	365	357	50

El gráfico No. 17 presenta los resultados del nivel de instrucción, este demuestra que a mayores ingresos mayores niveles de instrucción y respalda la tesis difundida y conocida de que el desarrollo de los pueblos está dado por el desarrollo de su educación.

GRAFICO NO. 17

- **Contratación de seguros**

(0.15)



Tiene:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Seguro de auto	43 %	28 %	12 %	8%
Seguro de vida	39 %	18 %	8%	8%
Robo e incendio	14 %	7%	3%	2%
Seguro de jubilación	4%	5%	3%	4%
Educación para los hijos	4%	2%	1%	
Ninguno	32 %	58 %	77 %	80 %
Total	28	365	357	50

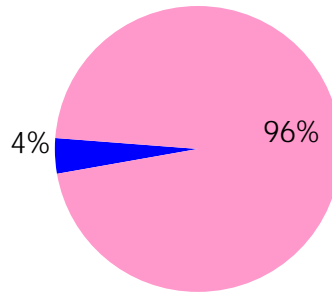
El gráfico No. 18 nos presenta los resultados de esta variable, los mismos que indican que existe un potencial de mercado amplio e interesante en cada uno de los segmentos sin ser atendido y que los grupos 3 y 4 se constituyen en los más interesantes para la organización, debido al gran porcentaje de clientes potenciales que existen, 77% en el grupo 3 y 80% en el grupo 4.

GRAFICO NO. 18

- Tenencia de bienes y servicios del

titular de la cuenta

(0.10)



■ No tiene ningún bien o servicio el titular ■ Tiene algún bien o servicio el titular

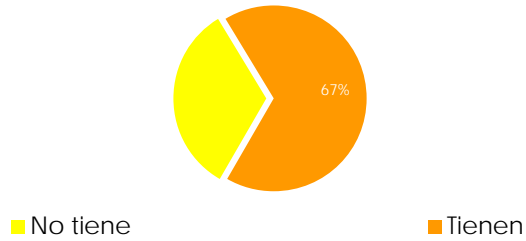
Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
No tiene ningún bien o servicio el titular		2%	3%	20%
1 a 5 puntos	14%	33%	63%	56%
6 a 10 puntos	50%	50%	31%	24%
11 a 17 puntos	36%	15%	4%	0%
Total	28	365	357	50

Para obtener los resultados de tenencia de bienes y servicios del titular de la cuenta es indispensable realizar varias preguntas que permiten extraer valiosa información de los hábitos de consumo y del estilo de vida de cada uno de los grupos.

GRAFICO NO. 19

Tenencia de Cuenta Corriente



Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 Cuenta Corriente	64%	60%	52%	28%
2 Cuentas Corrientes	21%	18%	5%	
3 Cuentas Corrientes	4%	3%	1%	
No tiene	11%	20%	43%	72%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 20

Tenencia Tarjeta de Crédito



Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 Tarjeta de crédito	46%	38%	40%	24%
2 Tarjetas de crédito	29%	31%	16%	14%
3 Tarjetas de crédito	25%	17%	7%	2%
No tiene		15%	38%	60%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 21

Tenencia de Cuenta de Ahorros



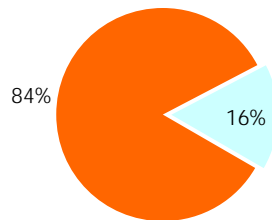
Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 Cuenta de ahorros	46 %	57 %	64 %	34 %
2 Cuentas de ahorros	11 %	10 %	5%	6%
3 Cuentas de ahorros	4%	1%	1%	
No tiene	39	32	31	60

	%	%	%	%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 22

Tenencia de Agenda Electrónica



Tienen:

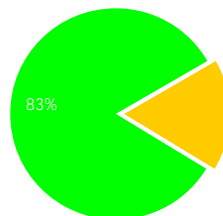
■ No tiene

■ Tienen

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 Agenda electrónica	46 %	21 %	10 %	4%
2 Agendas electrónicas	4%	0%	0%	
No tiene	50 %	79 %	90 %	96 %
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 23

Tenencia de Servicio Celular



■ No tiene

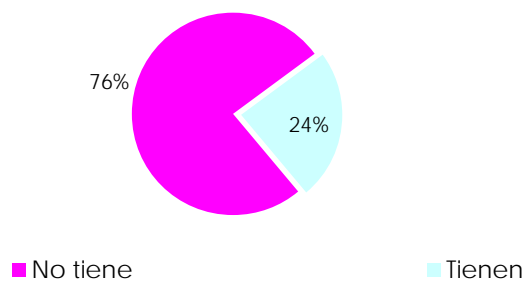
■ Tienen

Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 celular	71 %	81 %	74 %	58 %
2 celulares	21 %	9%	3%	
3 celulares		1%	1%	
No tiene	7%	10 %	22 %	42 %
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 24

Tenencia de Computador Portátil



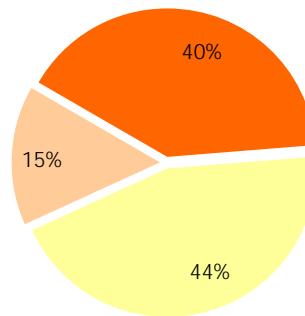
Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 computador	57	32	14	8%

portátil	%	%	%	
2 computadores portátiles	11%	1%	1%	
No tiene	32%	67%	85%	92%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 25

- **Tenencia de bienes y servicios en el hogar (0.10)**

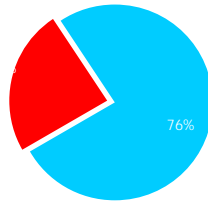


■ 1 a 5 puntos
 ■ 6 a 10 puntos
 ■ 11 a 21 puntos

	Grupo1	Grupo2	Grupo3	Grupo4
1 a 5 puntos	4%	25%	56%	70%
6 a 10 puntos	46%	53%	38%	21%
11 a 21 puntos	50%	22%	7%	9%
Total	28	357	331	44

GRAFICO NO. 26

Tenencia de Computadora en el Hogar



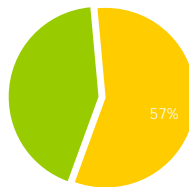
■ No tiene
■ Tienen

Tienen:

	Grupo1	Grupo2	Grupo3	Grupo4
1 computador	75%	77%	70%	54%
2 computadores	21%	4%	1%	2%
3 computadores		1%	1%	
No tiene	4%	18%	29%	44%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 27

Conexión a Internet en el Hogar



■ No tiene
■ Tienen

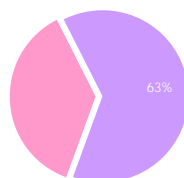
Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4

1 conexión	86 %	68 %	43%	36 %
2 conexiones	4%	1%	1%	
3 conexiones		1%	0,3 %	
No tiene	11 %	30 %	56%	64 %
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 28

Suscripción a Televisión por Cable



■ No tiene suscripciones
■ Tiene suscripciones

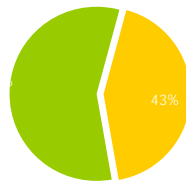
Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 suscripción de televisión por cable	96 %	72 %	49 %	52 %
2 suscripciones de televisiones por cable		2%	1%	4%
3 suscripciones de televisiones por cable		1%	0%	

No tiene suscripciones	4%	25 %	50 %	44 %
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 29

Tenencia de Vehículo hasta el año 1999



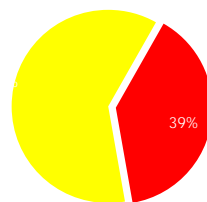
■ No tiene
■ Tienen

Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 vehículo	39%	42%	35%	36%
2 vehículos	11%	7%	2%	
3 vehículos		1%	0,3%	
No tiene	50%	50%	63%	64%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 30

Tenencia de Vehículo desde el año 2000



■ No tiene
■ Tienen

Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 vehículo	39%	42%	27%	10%
2 vehículos	18%	5%	3%	6%
3 vehículos	11%	2%		
No tiene	32%	52%	70%	84%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 31

Suscripción a Revistas o Periódicos

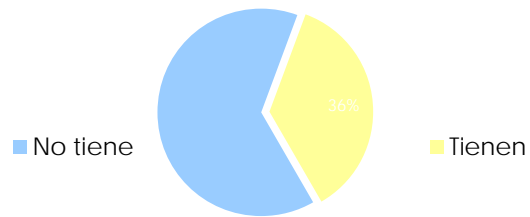


Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 suscripción	32%	33%	20%	24%
2 suscripciones	7%	8%	2%	
3 suscripciones	14%	3%		
No tiene	46%	56%	78%	76%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 32

Tenencia de Cámara Digital

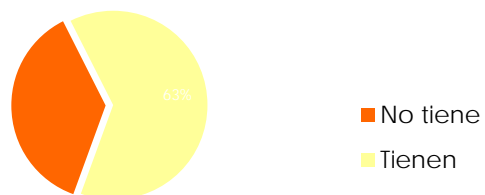


Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 cámara digital	64 %	44 %	27%	18 %
2 cámaras digitales	4%	1%	0,3 %	
No tiene	32 %	55 %	73%	82 %
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 33

Servicio Doméstico



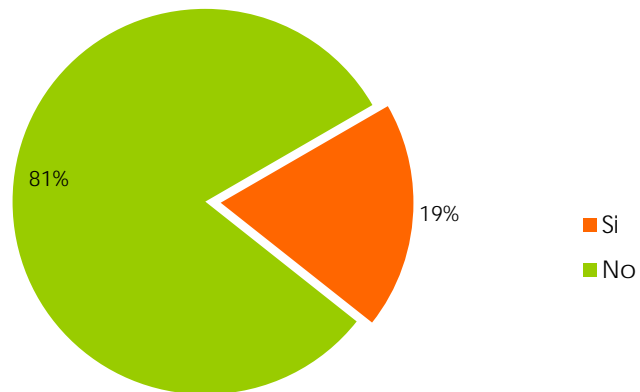
Tienen:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1 contratación	61%	64%	48%	40%
2 contrataciones	21%	10%	2%	8%
3 contrataciones	7%	1%	1%	
No tiene	11%	25%	49%	52%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 34

• **Afiliación a Clubes Sociales**

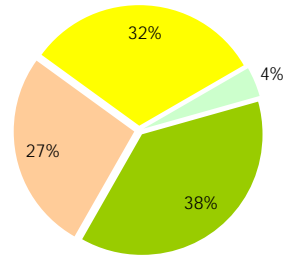
(0.20)



	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Si	100%	28%	5%	6%
No		72%	95%	94%
Total	28	365	357	50

GRAFICO NO. 35

Puntaje de Club Social



- Mensualidades gratis
- Mensualidades menores a \$50
- Mensualidades entre \$50 y \$119
- Mensualidades mayores a \$120

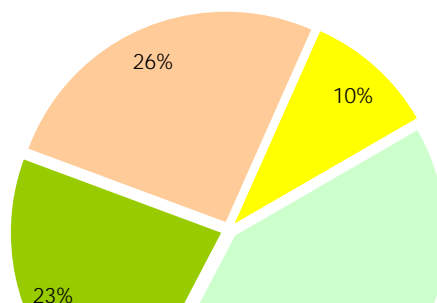
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Mensualidades gratis		3%	18%	
Mensualidades menores a \$50	11%	43%	59%	
Mensualidades entre \$50 y \$119	11%	32%	18%	67%
Mensualidades mayores a \$120	79%	23%	6%	33%
Total	28	101	17	3

Los gráficos No. 35 y 36 presentan la variable de afiliación a club social. Esta es un nuevo atributo incluido en el estudio que contribuye a tamizar y clasificar adecuadamente a los segmentos porque como se puede apreciar a mayor ingreso mayor gasto en este rubro.

GRAFICO NO. 36

- Nivel de Ingresos

(0.30)



	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Menos de \$ 1000		5%	76%	70%
De \$1000 a \$1499	4%	25%	23%	28%
De \$1500 a \$2999	43%	52%	1%	2%
Mayores a \$ 3000	54%	18%		
Total	28	365	357	50

El Gráfico No. 37 presenta los resultados de la variable de mayor ponderación, los ingresos, los cuales demuestran que el grupo 1 de mayores ingresos están concentrados en los niveles superiores a \$ 1.500 en contraposición al nivel 4, el cual tiene su concentración de ingresos en el rango de menor a \$ 1.000.

Esto también demuestra que no depende exclusivamente de los ingresos, como se hacia anteriormente, para clasificarse en uno u otro segmento, se ve que también existen personas con ingresos superiores a \$ 1.500 que al ponderarse con las otras

variables se las ubica en un grupo distinto, el cual es más adecuado por sus hábitos de consumo y preferencia.

Los resultados finales del estudio concluyen que existen 4 grupos o segmentos en los cuales Saludsa debe enfocar sus esfuerzos comerciales. Los grupos descritos pueden desarrollarse a través del conocimiento y ponderación de cada una de las variables investigadas en este estudio, las cuales son decisorias al momento de fabricar nuevos productos y servicios que cumplirán con los requerimientos, expectativas y gustos de los clientes de la empresa. Su utilización permitirá gestionar de forma acertada la consecución de los objetivos.

3.2. Evaluación de Mercado y segmentos de mercado

El mercado de medicina prepagada del Ecuador al cierre del año 2004 es de aproximadamente 415.000 usuarios los cuales son atendidos por varias empresas especializadas en el ramo:

CUADRO No. 12

	USUARIOS 2004	PARTICIPACION 2004
SALUD	145,764	35%
ECUASANITAS	66,612	16%
HUMANA	52,400	13%

SALUDCOOP	10,000	2%
MEDEC	14,000	3%
MEDIKEN	5,000	1%
VIDA SANA	10,800	3%
BMI	60,000	14%
BOLIVAR	6,000	1%
PANAMERICAN LIFE	44,200	11%
TOTAL:	414,776	100%

Fuente: Saludsa, elaborado por el autor

Como se aprecia en el cuadro y gráfico anterior Saludsa es la empresa líder en la industria de asistencia médica.

Para utilizar las denominaciones convencionales de segmentación se ha procedido a clasificar los grupos resultantes de estudio en los siguientes segmentos:

RESULTADOS	NOMENCLATURA
ESTUDIO	CONVENCIONAL
GRUPO 1	SEGMENTO A
GRUPO 2	SEGMENTO B
GRUPO 3	SEGMENTO C+
GRUPO 4	SEGMENTO C

El presente estudio también determinó las principales características de los productos de la empresa y sus principales competidores. Los resultados son como sigue:

CUADRO No. 13

	A	B	C+	C
PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	<p>Varios planes, más que la competencia. Topes anuales más altos que la competencia. Diferenciadores valorados: ODAS y PMF Mejores porcentajes de cobertura bajo libre elección. Cobertura hospitalaria 100%, 80% atención ambulatoria, 64% en medicinas y 80% en genéricos</p>			
Salud S.A.	<p>Circulo Cerrado que incluye el Metropolitano en Quito y Kennedy en Guayaquil Topes Máximos de Cobertura de 2 500 a 10 000 por incapacidad Cobertura ambulatoria al 80% en Circulo Cerrado y 70% libre elección. Cobertura Hospitalaria al 100% cuadro cerrado y al 70% libre elección Cobertura de medicinas al 60% libre elección, 70% en Fybeca</p>			
Humana	<p>Plan Total. Planes dirigidos con la opción de incrementar beneficios de: medicinas, accidentes personales, accidentes de tránsito. Diferenciadores: Centros Médicos bien equipados, entrega de chequeras, coberturas de maternidad en curso en Clinicas Internacional y Pichincha.</p>			
Ecuasanitas	<p>Un solo plan, circulo Cerrado, para atención hospitalaria con 5 clínicas en Quito y una en Sto. Domingo Utilizan Bonos de urgencias para acceder a la atención médica. La atención ambulatoria es únicamente en su centro de atención el Retiro Cobertura de Odontología incluida en el plan, procedimientos básicos en su centro de atención ambulatorio Cobertura de medicinas, únicamente genéricos y los autorizados para cada nivel. Los niveles los determina el tiempo de afiliación y el estado de salud del afiliado. No tienen topes de cobertura, pero la mayoría de enfermedades se cubren a partir de los dos años</p>			
Saludcoop	<p>Varios planes Libre Elección, Topes máximos de cobertura anuales. tope mínimo 5.000 usd y un máximo de 15.000 usd Utilizan Ordenes de Atención para acceder al servicio. El costo es de 5 USD para consultas y en otros procesos ambulatorios es el 20% del valor. Cobertura odontológica incluida en el plan. Cobertura de medicina ambulatoria al 60% y medicina hospitalaria al 80%, cobertura ambulatoria al 80%, cobertura hospitalaria al 100%</p>			
Medec	<p>Varios planes Libre Elección, Topes máximos de cobertura anuales. tope mínimo 5.000 usd y un máximo de 15.000 usd Utilizan Ordenes de Atención para acceder al servicio. El costo es de 5 USD para consultas y en otros procesos ambulatorios es el 20% del valor. Cobertura odontológica incluida en el plan. Cobertura de medicina ambulatoria al 60% y medicina hospitalaria al 80%, cobertura ambulatoria al 80%, cobertura hospitalaria al 100%</p>			

Fuente: Saludsa, elaborado por el autor

El cuadro anterior indica que los beneficios, máximos y precios que se ofertan determinan que Saludsa se enfoca y especializa en los segmentos altos mientras que la competencia pese a también competir en el segmento alto su especialización está dada en los segmentos de menores recursos.

CUADRO No. 14

	A	B	C+	C
Salud S.A.		UIO: 2 SALAS 31 VENDEDORES Y 6 FREE LANCE GYE: 2 SALAS 22 DE PLANTA Y 19 FREE LANCE		
Humana		UIO: 2 GRUPOS DE VTAS CON 10 Y 13 VENDEDORES GYE: 1 GRUPO DE VTAS CON 8 VENDEDORES		
Ecuasanitas		UIO: 4 GRUPOS DE VENTAS CON 55 VENDEDORES EN TOTAL. C/GRUPO TIENE ENTRE 10 Y 15 VENDEDORES GRUPO SIMILAR EN RESTO PAIS		
Saludcoop		UIO: 30 VENDEDORES Y ESTAN CONTRATANDO 10 MAS.		
Medec		UIO: NO TIENE VENDEDORES, TRABAJA CON BROKERS Y VAN A CONTRATAR DESDE ESTE MES GYE: 20 VENDEDORES		

Fuente: Saludsa, elaborado por el autor

El cuadro No. 14 analiza el canal de distribución utilizado por los competidores del mercado. En él se ve que las empresas más representativas utilizan la venta directa para llegar a los clientes.

3.2.1 Atractividad del Mercado

Con toda la información descrita en el presente estudio y debido a la importancia que genera el conocimiento del mercado potencial se presenta la siguiente información:

CUADRO No. 15

Mercado potencial por segmento de mercado

	A	B	C+	C
Conformación de los grupos en clientes de Salud S.A	3.50%	45.60%	44.60%	6.20%
Planes con que Salud S.A. atiende en el segmento	28.6% N4 28.6% N5 28.6% N7 T. 85.8%	32.6% N3 24.4% N4 27.4% N5 T. 84.4%	48.2% N3 25.2% N4 15.7% N5 T. 89.1%	58.0% N3 20.0% N4 T. 78%
Numero de Usuarios en cada Segmento	11 713	558 159	621 737	81 635
Numero de Usuarios en el segmento sin seguro de salud o medicina prepagada	3 159 (27%)	276 914 (49.6%)	494 770 (79.6%)	78 803 (96.5%)

Fuente: Saludsa, elaborado por el autor

Como se puede observar, existe un mercado potencial muy atractivo, el mismo que debe ser atendido por Saludsa observando el número de usuarios de cada segmento y la especialización que tiene la empresa en cada uno de ellos, son relevantes los niveles B y C+, en los cuales existen clientes potenciales que necesitan cubrir sus necesidades con productos adecuados y accesibles a su economía.

3.3. Selección del Mercado Meta

A más de las condiciones descritas en la atractividad del mercado, en donde se determina la existencia cierta de clientes potenciales, se considera importante seleccionar el mercado meta añadiendo la variable de rentabilidad, ya que como se mencionó en páginas anteriores, la segmentación de mercados permite identificar grupos de clientes que son susceptibles de ser medidos, que son rentables para la empresa y accesibles.

A continuación se presenta la incorporación de la rentabilidad de los productos en cada segmento:

CUADRO No. 16

Rentabilidad por segmento de clientes

	A	B	C+	C
Numero de Usuarios que contratarían seguro de salud en el 2005	948	83 074	148 431	23 641
Numero de Usuarios que tiene Salud S.A. en cada segmento	1 545 (PI) 3 318 (PC) T. 4 863	20 846 (PI) 44 914 (PC) T. 65 760	20 624 (PI) 44 435 (PC) T. 65 059	2 917 (PI) 6 284 (PC) T. 9 201
Numero de Usuarios atendidos por empresas de seguros y medicina prepagada INCLUIDO SALUD S.A.	8 646 (74.5%)	240 653 (43%)	156 411 (25%)	11 975 (14.6%)
Participación de Salud S.A.	56.24%	27.00%	41.00%	77%
Rentabilidad de los planes con los que Salud S.A. atiende cada segmento	11% N4 19% N5 26% N7	- 10% N3 11% N4 19% N5	- 10% N3 11% N4 19% N5	- 10% N3 11% N4

Fuente: Saludsa, elaborado por el autor

Por lo expuesto en el cuadro anterior, a la empresa le es más atractivo orientar sus esfuerzos hacia los segmentos B y C+, los cuales a más de contar con clientes que no tienen cobertura de asistencia médica son los más interesantes desde el punto de vista de rentabilidad. Se puede añadir una conclusión producto del análisis realizado a la organización y es que Saludsa en la actualidad se especializa en soluciones para estos grupos de clientes y tiene la capacidad de comercializar los mismos.

CAPITULO IV. ANALISIS DEL IMPACTO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE SEGMENTACION

En el presente capítulo se analizará el impacto en la empresa una vez que se adopte el nuevo modelo de segmentación resultante del presente estudio, esto es la clasificación de los clientes en 4 grupos: segmento A, segmento B, segmento C+ y segmento C.

4.1. Objetivos y estrategias de mercadotecnia

El conocimiento cierto de los segmentos de mercado en los cuales desarrolla sus actividades la empresa permite el planteamiento de objetivos concretos y estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados.

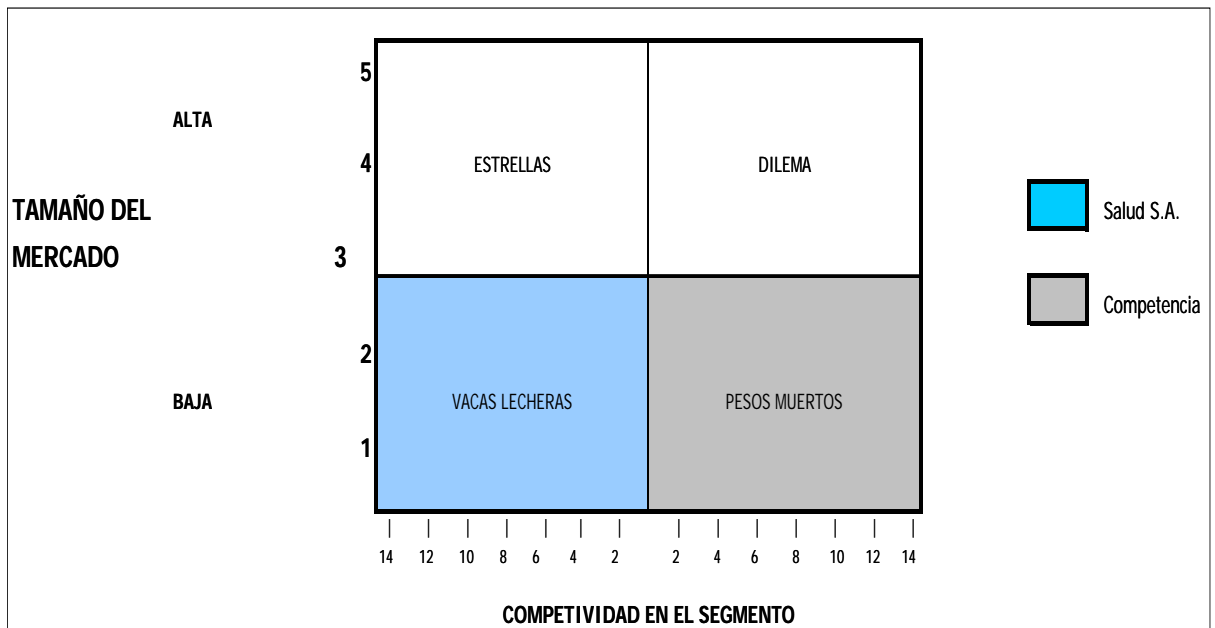
Para establecer los objetivos y las estrategias se adopta el análisis del marketing mix de la empresa y de sus principales competidores. Para cumplir con esta tarea se pondera los siguientes factores en orden de importancia, donde 1 es el menor puntaje asignado a cada variable y 5 el mayor valor que se puede obtener. De esta forma se conoce la posición de Saludsá frente a la competencia y se puede determinar las estrategias para alcanzar los objetivos:

VARIABLES	PUNTAJE
TAMAÑO DEL MERCADO	5
PRODUCTO	5
PRECIO	5
CANAL	5
PUBLICIDAD	5
PENETRACION DEL MERCADO	5
RENTABILIDAD	5
	35

Con la aplicación de esta sencilla pero efectiva metodología y con base en la información obtenida en el presente estudio se presentan los siguientes resultados:

CUADRO No. 17

GRUPO A		
	SALUD S.A.	COMPETENCIA
TAMAÑO DEL MERCADO	2	2
PRODUCTO	4	3
PRECIO	2	4
CANAL	3	2
PUBLICIDAD	4	1
PENETRACION DEL MERCADO (Salud S.A.)	4	3
RENTABILIDAD	5	3
TOTAL	24	18



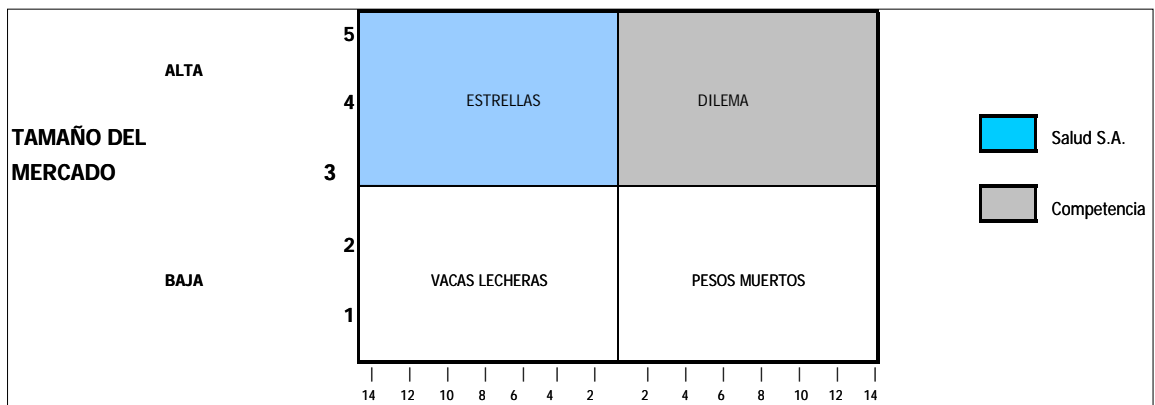
Fuente: estudio, elaborado por el autor:

El cuadro No. 17 indica que para el segmento A de clientes, Saludsa tiene una ventaja competitiva versus la competencia debido a la publicidad, penetración de mercado, rentabilidad y producto que oferta; su producto se encuentra en el cuadrante de vacas lecheras.

Por esto el objetivo recomendado es Mantener y cosechar el mercado. Las estrategias igualmente recomendadas son continuar las inversiones en publicidad y revisar los productos para que estén acordes con los requerimientos de los clientes, pues es una fortaleza de la empresa valorada por los clientes.

CUADRO No. 18

GRUPO B		
	SALUD S.A.	COMPETENCIA
TAMAÑO DEL MERCADO	5	5
PRODUCTO	4	3
PRECIO	2	4
CANAL	3	2
PUBLICIDAD	4	2
PENETRACION DEL MERCADO (Salud S.A.)	4	2
RENTABILIDAD	3	3
TOTAL	25	21



Fuente: estudio, elaborado por el autor:

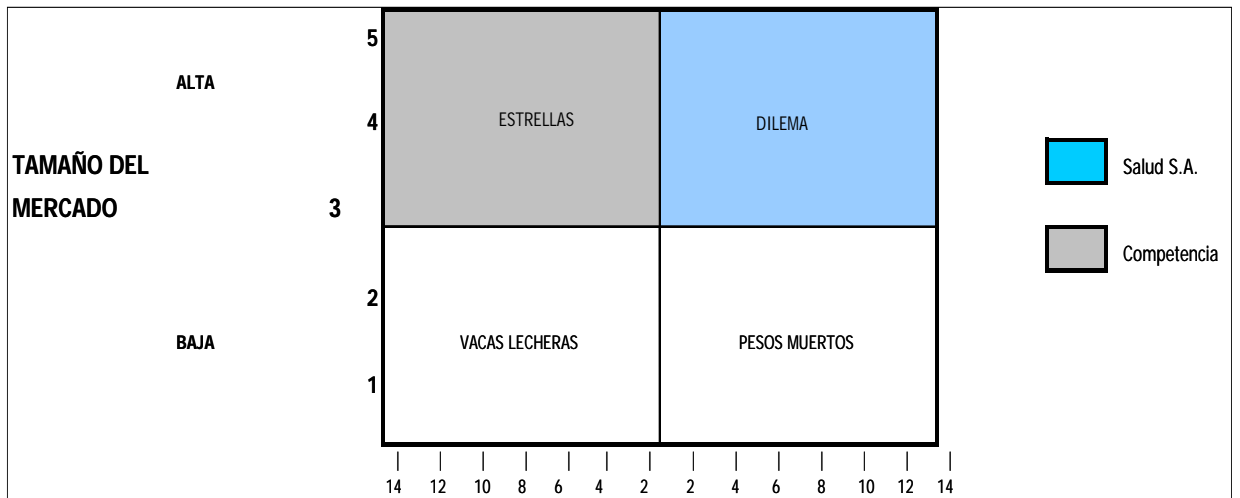
Los resultados del cuadro No. 18 presentan una situación de ventaja competitiva de la empresa versus su competencia. Nuevamente se repite la fortaleza en la publicidad, penetración de mercado, rentabilidad y producto que oferta; este

segmento es aun más atractivo debido al tamaño del mercado potencial, por lo cual se ubica en el cuadrante de Las Estrellas.

El objetivo recomendado es Invertir para crecer. Las estrategias que la empresa puede adoptar deben incluir la creación de nuevos y económicos productos, fortalecer el canal de distribución que además incluya mayor cobertura geográfica y trabajar en mejoramiento de procesos para disminuir los costos de operación de de servicios.

CUADRO No. 19

GRUPO C+		
	SALUD S.A.	COMPETENCIA
TAMAÑO DEL MERCADO	5	5
PRODUCTO	2	4
PRECIO	1	4
CANAL	3	2
PUBLICIDAD	4	3
PENETRACION DEL MERCADO (Salud S.A.)	4	3
RENTABILIDAD	2	3
TOTAL	21	24



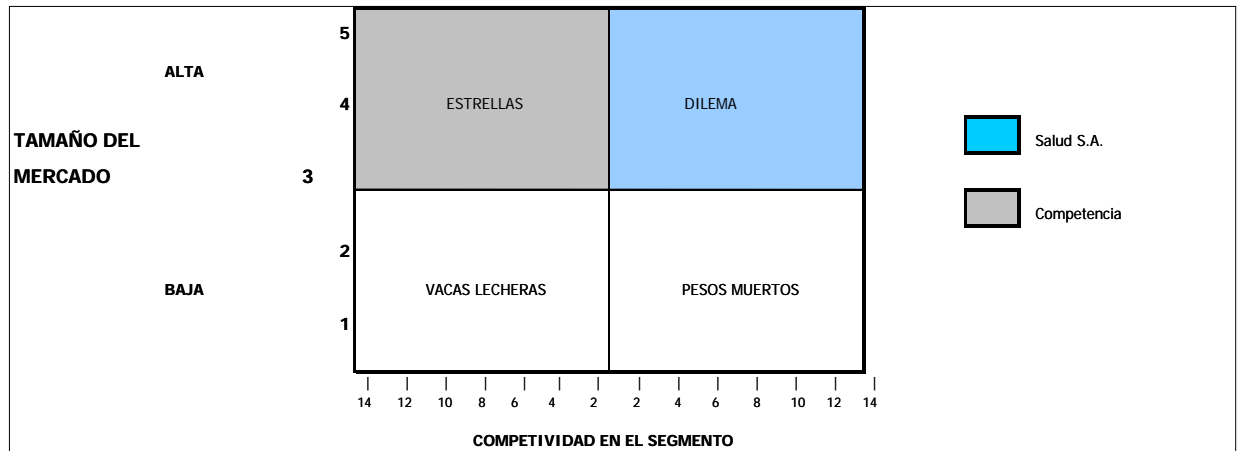
Fuente: estudio, elaborado por el autor:

El Cuadro No. 19 refleja el análisis realizado para el segmento C+, el mismo determina que para este caso, al contrario de los anteriores, la competencia tiene la ventaja en el mercado. En el gráfico se ubica en el cuadrante Dilema, la ponderación numérica es de 21 para la empresa y 24 para la competencia.

Es un segmento muy atractivo debido al tamaño del mercado potencial. Por tanto la empresa debe concentrar sus energías y talento en mejorar las variables de menor calificación como precio, producto y rentabilidad. El objetivo recomendado es Corregir y Crecer. Las estrategias que apalancarán los resultados implican la creación o corrección de ser el caso del producto, la presentación de soluciones de mercado a los clientes para que cambien la percepción de valor del bien.

CUADRO No. 20

GRUPO C		
	SALUD S.A.	COMPETENCIA
TAMAÑO DEL MERCADO	2	2
PRODUCTO	2	4
PRECIO	1	4
CANAL	3	2
PUBLICIDAD	4	3
PENETRACION DEL MERCADO (Salud S.A.)	4	3
RENTABILIDAD	1	3
TOTAL	17	21



Fuente: estudio, elaborado por el autor:

El cuadro No. 20 presenta los resultados para el segmento C del mercado analizado. En se ve que la empresa es menos competitiva que la competencia en la variables producto, precio y rentabilidad. La calificación dada al tamaño del mercado no es alentadora y hace que se convierta en un segmento no muy atractivo para desarrollarlo. Se ubica en el cuadrante de Dilema.

El objetivo recomendado es Corregir y retirarse. Las estrategias sugeridas deben encaminar esfuerzos para satisfacer a los clientes actuales con productos de precios bajos. Debe también considerarse la posibilidad de realizar un estudio completo de reingeniería de procesos que permita orientar la organización hacia este segmento de clientes con productos y servicios a costos bajos. Por último, de continuar con estos resultados la empresa debe considerar la posibilidad de retirarse de este segmento y concentrar energías en los segmentos en los cuales tiene ventajas competitivas sobre la competencia.

4.2. Impacto en la percepción del cliente

La adopción del nuevo modelo de segmentación para Saludsa acompañado del conocimiento más detallado de los gustos, expectativas y hábitos de consumo de los clientes extraído del presente estudio hacen que definitivamente la empresa oriente sus esfuerzos considerando la nueva información disponible.

También se debe poner énfasis en los resultados presentados en el capítulo anterior sobre la empresa, la competencia y los objetivos ahí descritos.

Por tanto los clientes verán una vez aplicadas las estrategias cambios en los productos o nuevos productos enfocados a sus necesidades, a sus capacidades de pago y a sus expectativas de relación beneficio versus precio. Los nuevos productos buscarán entregar características útiles a cada segmento de clientes determinado.

Los clientes también verán que la empresa llega a ellos a través de nuevos o mejorados canales de venta que buscarán estar cerca del cliente para ofrecer sus productos, asesorarlos y mantener lazos de comunicación efectivos con la organización.

4.3. Impacto en los estados financieros

La implantación de los objetivos y estrategias planteadas implican inversiones necesarias para la consecución de las mismas, los desembolsos se establecen un período de ejecución de 15 meses. En forma resumida las inversiones son:

CUADRO No. 21

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	75,000	10%
INCREMENTO DEL CANAL DE VENTAS	432,000	57%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	250,000	33%
TOTAL INVERSION	757,000	100%

Fuente: investigación, realizado por el autor

En el cuadro en forma resumida se presentan las inversiones en desarrollo de producto 10%, incremento en el canal de distribución 57% y publicidad 33%. Los nuevos productos serán desarrollados considerando las preferencias de los clientes y la valiosa información presentada en el presente estudio.

Con estas inversiones la empresa aplicará las estrategias planteadas, con lo cual se captarán nuevos clientes de los segmentos A, B y C.

Una estimación del impacto en los resultados de la empresa considerando el cumplimiento moderado de los objetivos, es decir considerando que existe un mercado potencial e invirtiendo adecuadamente los recursos necesarios en la

aplicación de las estrategias da como resultado valores alentadores con crecimientos en las ventas del 22% en 3 años y crecimiento de las utilidades del 28% considerando además la amortización total de la inversión en el período de tiempo presupuestado, el cuadro de resultados es el siguiente:

CUADRO No. 22

SALUDSA PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS	2005	2006	2007	CRECIMIENTO
INGRESOS NETOS	48,183,850	53,484,074	58,832,481	22%
COSTOS DIRECTOS	-33,072,850	-36,380,135	-39,654,347	
MARGEN BRUTO	15,111,000	17,103,939	19,178,134	
GASTOS GENERALES Y OTROS	-12,273,533	-13,500,887	-15,526,020	
INGRESOS O GASTOS NETOS	220,000	237,600	251,856	
UTILIDAD ANTES IR Y 15%	3,057,467	3,840,652	3,903,970	
IMP. RENTA Y 15% PARTICIPACION	-1,108,332	-1,392,236	-1,415,189	
UTILIDAD NETA	1,949,135	2,448,416	2,488,781	28%

SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR S.A BALANCE GENERAL POR LOS AÑOS TERMINADOS (Expresada en miles de US dólares)

	2,005	2,006	2,007
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES:	5,093	6,791	7,606
Propiedades y Equipo, Neto	715	953	1,067
OTROS ACTIVOS	2,300	3,066	3,434
TOTAL ACTIVOS	<u>8,108</u>	<u>10,810</u>	<u>12,107</u>
PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS			
PASIVOS CORRIENTES:	4,715	6,286	7,040
PASIVOS LARGO PLAZO	363	484	542
Patrimonio de los Accionistas	3,030	4,040	4,525
TOTAL P+PT	<u>8,108</u>	<u>10,810</u>	<u>12,107</u>

4.4. Impacto en los empleados

En todo proyecto y proceso es indispensable y decisoria la participación del recurso humano. Por ello se considera necesario describir el impacto que la adopción del nuevo modelo tendrá en los empleados.

Desde nuestra óptica los empleados deben ser partícipes activos de la aplicación del modelo para lo cual en primer lugar es necesario establecer reuniones de comunicación e información en las que los empleados conocerán los nuevos

segmentos de clientes determinados y los resultados de la investigación. Posteriormente participarán activamente en la creación, modificación y desarrollo según sea el caso de los productos y servicios. En esta fase la capacitación a toda la organización es una actividad que debe ser realizada para el éxito del proyecto con el apoyo necesario de tiempo y recursos. Por último los empleados deben ser dotados del llamado empoderamiento, para que puedan cumplir correctamente los retos planteados.

4.5. Impacto Social

El impacto social que tendrá la adopción de la presente investigación y la consecución de los objetivos y estrategias sugeridas son:

- Nuevos clientes atendidos en el sistema de medicina prepagada, aproximadamente 18.000 clientes para los dos primeros años, se esta hablando de personas que en la actualidad no tienen cobertura y por tanto ante eventos médicos o accidentes no podrían afrontar los gastos médicos que permitan la recuperación de su salud y productividad. Desde otra perspectiva, al ser las mismas personas las cuales se curan al ser parte de un sistema de medicina prepagada, el Estado deja de invertir en ellos y puede canalizar esos recursos a otras personas de menores recursos, por tanto la empresa esta cumpliendo un fin social.
- El proyecto implica la creación de fuentes de trabajo, se estima que los 2 primeros años se demanden 150 nuevas plazas de trabajo directas, necesarias para fortalecer el canal de distribución. Se estima que con la incorporación de 18.000 nuevos clientes los mismos que demandarán servicios de salud, medicinas e insumos, el sector de la salud verá crecimientos.
- La empresa al crecer el número de clientes, sus ingresos y sus utilidades genera para el fisco mayores impuestos, estimados en el 28% de crecimiento para los 2 primeros años, estos recursos contribuyen a la caja fiscal y al desarrollo del país.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La conclusión principal del presente trabajo es la determinación y clasificación de los clientes de Saludsa en cuatro nuevos segmentos de mercado, los mismos que por facilidad y para homologar la nomenclatura convencional se han clasificado en: Segmento A, Segmento B, Segmento C+ y Segmento C.

También se concluye que en la actualidad existen otras variables de segmentación no tradicionales que deben observarse y que determinan los nuevos hábitos de consumo de los clientes.

La clasificación de un cliente en un segmento específico depende de la ponderación de varios atributos los cuales determinarán su clasificación pues un cliente clasificado tan sólo por una variable como el ingreso por ejemplo puede no ser del segmento clasificado al incorporar al análisis otras condiciones de segmentación.

5.2. Recomendaciones

La investigación realizada permite formular las siguientes recomendaciones a la empresa:

- Adoptar el nuevo modelo de segmentación de mercados desarrollado en el presente estudio.
- Considerar en los planes futuros los resultados entregados en el análisis del mercado efectuado para la empresa y las estimaciones de mercado potencial resultantes.
- Acoger los objetivos y estrategias de mercadotecnia desarrollados.
- Patrocinar y fomentar periódicamente la realización de estudios similares al realizado por el autor.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

1. REVISTA GESTIÓN; Septiembre 2001 – Enero 2002; Ecuador.
2. B&C: ECUADOR BUSINESS AND COMMERCE; Publicación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano – Americana; Noviembre – Diciembre del 2001; No. 305.
3. DIARIO EL COMERCIO; Septiembre 2001 – Febrero 2002; Ecuador.
4. INTERNET; Buscadores Google y Alta Vista; Septiembre 2001 – Febrero 2002; Septiembre 2001 – Febrero 2002.
5. MOVIMIENTOS SOCIALES; Entrevistas previas con dirigentes; Diciembre 2001
6. DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Philip Kotler, México 1996, octava edición
7. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR URBANO, INEC, boletín mensual No. 184, diciembre 2004.
8. REVISTA GESTIÓN ECONÓMICA Y SOCIEDAD, De la Paz Vela, edición enero 2005