

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

Facultad de Turismo y Patrimonio Cultural

**Carrera de Administración y Dirección de
Empresas Turísticas**

**TEMA: “Proyecto de Asistencia Médica
dirigida al afluente turístico de la
capital en el Centro Recreacional
Q.H.C.”**

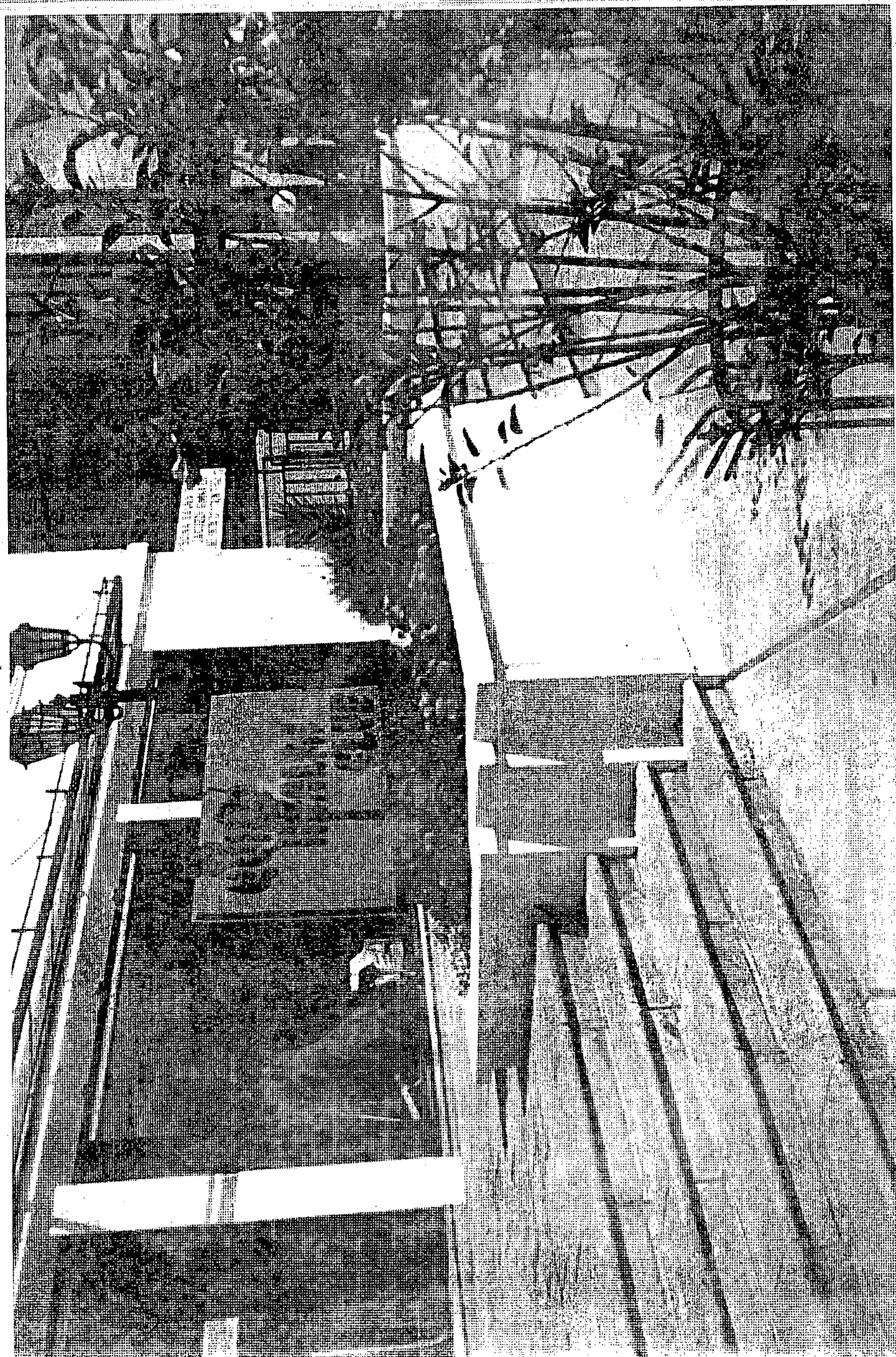
TESIS DE GRADO

Nathaly Karina Díaz Peñaherrera

Año 1996 - 1997

QUITO - ECUADOR

U.I. SEK - BIBLIOTECA



Dedicatoria

A Rubén, mi cómplice y compañero, lo mejor de mi vida y a quien amo profundamente.

Dedico este esfuerzo a mis Padres, a mis hermanos y hermanas, a Nicole y Andresito, porque son el regalo más precioso que la vida me ha dado.

A la familia Holquín Ordóñez, por la calidez con la que me recibieron como una hija más. .

A mis amigos, por un ideal, una sonrisa y los años compartidos. Siempre estarán en mi memoria como el recuerdo más fiel de la amistad.

Por todos ustedes, un brindis, un abrazo y mi agradecimiento eterno.

Agradecimiento

A mi Dios :

Te agradezco la vida, el amor y la oportunidad de ver este sueño cumplido.

A mi esposo Rubén :

Por tu paciencia, ternura y cariño.

A mis Padres :

Gracias por ser en mis recuerdos, los verdaderos "Héroes" de mi historia.

A mis maestros y profesores :

Por muchos momentos de sabiduría compartida y por el tiempo que dedicaron para hacer de nosotros hombres y mujeres auténticos.

**EN SU HONOR, POR LA VIDA QUE TUVO EN MÍ Y LA
ESPERANZA QUE ALBERGÓ MI VIENTRE ...**

**POR TI ABUELITO, PORQUE NUNCA OLVIDARÉ TU
MIRADA Y PORQUE SE QUE LA CUIDAS POR MÍ.**

INTRODUCCION

El proyecto que se desarrollará en el siguiente trabajo, se revela como un esfuerzo corporativo por hallar una solución viable frente a una problemática socio-económica que plantea la urgente necesidad de atender médica y clínicamente al sustancial afluente turístico que recibe la ciudad capital ecuatoriana, Quito.

Es por esta razón que una vez identificado el problema es nuestra iniciativa presentar una alternativa de acción que se cristalizará en el establecimiento de un Centro médico-recreacional, donde se prestará un abanico extenso de servicios relacionados con la medicina preventiva, curativa, además de la posibilidad de obtener los requisitos de vacunación reglamentarios para los visitantes.

Como se puede apreciar esta organización encaminará su campaña hacia la consecución de beneficios sociales, al apo-

yar al turista durante situaciones de demanda de salud, inesperadas y de riesgo; así como también acarreará réditos económicos en tanto que se proyectan ingresos significativos para la institución que comprende, a esta opción, como una oportunidad poco o nada explotada en nuestro país, convirtiéndose, entonces en un nicho de mercado atrayente para la inversión.

Sin embargo, el trabajo a realizarse no desea encontrar únicamente una fuente de recursos económicos favorables a los fines lucrativos de la empresa, sino por el contrario y propio a su naturaleza, busca ofrecer servicios humanitarios solícitos que permitan llegar a sus clientes con la confianza y seguridad que ansían, especialmente si éstos se encuentran lejos de su lugar habitual de residencia.

Otro de los objetivos que se persigue en este trabajo es el diseño de un servicio de alta calidad tanto en su equipamiento físico, como en la atención personalizada que se dedique al turista, factor que se considera esencial para el éxito de la empresa.

En realidad esta idea que madurará a lo largo de las páginas subsiguientes, va más allá de una propuesta vendible, pues se perfila como una de las pocas ocasiones que tienen los empresarios turísticos nacionales para reivindicar la imagen tan desgastada del país que soporta ataques de la prensa extranjera cuando, muchas veces con motivo, alertan a los turistas potenciales sobre el peligro de arribar a una región que no ofrece garantías, especialmente en un campo particularmente, sensible como el de la salud.

CAPITULO I

INFORMACION DE SOPORTE HISTORICO

1.1 ¿COMO NACE LA INICIATIVA DE ASISTIR MEDICAMENTE AL TURISTA?

El Centro de recreación "**Quito Health Club**", ubicado en la calle Yáñez Pinzón No. 257 y Av. Colón, al Norte de Quito, nació hace 15 años, bajo el nombre de "**El Relicario Quiteño**", la propuesta alternativa de un grupo de empresarios que vislumbraron en este servicio la oportunidad de ofrecer a la ciudadanía capitalina servicios de recreación incluyendo facilidades de sauna, turco, piscina, pozo polar y gimnasio.

Siendo pocos los centros de diversión diurnos que existían en ese entonces y debido a la demanda creciente que experimentó, el antiguo Relicario Quiteño albergaba en sus espacios a clientes nacionales y extranjeros, presentando este último componente, especial preferencia por el establecimiento, debido a su ubicación

estratégica y a la carencia que había de ellos en esta zona quiteña altamente turística.

Con el paso de los primeros años, la clientela del Centro fue adoptando fuertes síntomas de estabilización ya que se había logrado identificar los principales factores de retención de demanda y se había convertido en un lugar de reunión periódica de amigos, familias y ejecutivos que llegaban todas las tardes buscando distensionar las últimas horas del día para restituir los cuerpos cansados después de una jornada laboral.

A partir del quinto año de trabajo, la gerencia de la institución inicia un período de restauración del equipamiento industrial y decorativo del local, pues el mantenimiento parcial a pesar de que era permanente, no podía reponer el desgaste de los activos que operaban aproximadamente 80 horas a la semana. Debido a este proceso de reposición, se cerró el centro por un lapso de 2 meses, tiempo en el cual, además de ser reformado físicamente, también surgieron modificaciones en sus estructuras organizacionales, pasando a ser administrado por personal mejor capacitado, aumentando así sus posibilidades competitivas, pues

en aquel entonces se evidenciaron empresas homogéneas que representaron una significativa porción de mercado perdida para la compañía.

A pesar de estos inconvenientes, el Centro de relajamiento reabrió sus puertas al público manteniendo una clientela reducida pero estable que continuaba prefiriendo al Relicario, gracias a sus destacadas características sanitarias y su intachable reputación, aspecto que se convirtió en la "bandera de la empresa" ya que existían centros de dudosa confiabilidad que publicitaban sus servicios en los medios de difusión más conocidos del país.

Cabe destacar la determinada segmentación que se había logrado debido a la selectividad del servicio que dirigía sus esfuerzos promocionales hacia un público de economía mediana y alta, mercado penetrado que disponía del excedente necesario para acceder a este servicio que se consideraba de lujo.

Con el paso de los años, la empresa adquirió más experiencia en el mercado y permanecía recibiendo a grupos familiares, ejecutivos y especialmente al segmento turístico que aumentaba

tanto por reiteraciones como por nuevos ingresos, producto de las referencias siempre favorables que de ella hacían hoteles, residencias, pensiones, restaurantes y bares de la zona.

Los diez primeros años de vida del Relicario Quiteño fueron relativamente exitosos. El centro contaba con personal capacitado y competente, había forjado una buena imagen en su clientela y por sobretodo sabía como hacer las cosas y aplicaba su pericia.

Sin embargo y como no todo lo que brilla es oro, el negocio sufrió un período de crisis al tener que reponer por segunda ocasión el equipo pesado que genera gran parte del servicio que brinda la empresa. Tal eventualidad pudo haber pasado sin mayor percance, pero no fue así. El problema se centraba en el mal mantenimiento que se había dado a la maquinaria los últimos cinco años, tiempo en el cual se descuidó la depreciación de los activos y éstos se saturaron hasta el punto de dejar de funcionar. Con tal paralización, se tomo la decisión de cerrar el Relicario hasta poder restaurar el equipamiento básico, lo cual tomó aproximadamente 6 meses, lapso que significó para los socios-dueños, particularmente desastroso, debido a la elevada

reinversión y al lucro cesante que se producía a medida que pasaban los meses y el negocio seguía improductivo.

Pasado este tiempo de recesión, la compañía, decidida a salir adelante, inicia un plan promocional que reforzaba la acción publicitaria seleccionando la vía de prensa escrita por medio de los diarios de mayor circulación de la ciudad y la revista Vistazo, lo que representó una inversión significativa que lamentablemente no produjo los efectos esperados, pues a pesar de toda la trayectoria de este negocio, sus clientes habían optado por recurrir a otros establecimientos que a pesar de ofrecer servicios de menor calidad, les atendían ininterrumpidamente.

El proceso de reposicionamiento que tuvo que pasar la empresa fue difícil, quizás más cuando entró por primera vez en el mercado; a pesar de esto, el Relicario sobrevivió y se "acostumbró" a un nivel muy inferior de clientela que le permitía apenas cubrir sus costos de producción. Para palear este proceso, se decidió elevar el costo del servicio por persona, con lo que se intentaba recuperar algo de la inversión y sobretodo nivelar el rendimiento del negocio, sin lograr una recuperación

real, pues la situación empeoró, cuando los clientes permanentes que había retenido la empresa continuaron prefiriendo otras opciones, extremando así, la necesidad de buscar en otro mercado objetivo la demanda que requería el establecimiento para subsistir.

La posición en la que se hallaba el Complejo Relicario, hizo que se recurra a un replanteamiento general de la gestión empresarial, se realizó un análisis evaluativo de los logros y fracasos obtenidos durante la vida del negocio, consiguiéndose, de tal manera, información importante que les facilitó el diseño de una nueva política de penetración al mercado con bases firmes para alcanzar el éxito esperado.

Este proceso vivificante que emprendió la institución, le abrió nuevos horizontes de acción donde pudo ingresar preparado para liderar una poderosa batalla contra su competencia que para 1994, era extensa y poderosa. Una de las estrategias de reingreso fue la diversificación de servicios que se originó, respondiendo a estudios de mercado que se realizaron, y en base a ellos, perfilando una nueva configuración para el establecimiento

que incluía además, un nuevo nombre: "**STRESS MEDICAL CENTER**".

El proyecto que se llevaría a la obra, no fue producto de la simple observancia o de un interés aislado, pues se habían recogido experiencias en otros países en los que el alto ritmo de vida y los prósperos niveles de industrialización han sumergido a las personas en un estresamiento nocivo, pudiendo llegar a ser fatal sino es controlado y prevenido a tiempo. De igual manera, en el país se trató de instituir esta propuesta de medicina preventiva acompañada del acondicionamiento físico necesario para evitar los dolosos efectos de este mal contemporáneo, logrando inicialmente una gran acogida.

"**Stress Medical Center**", se constituyó en una especie de campana que alertaba contra enfermedades psicosomáticas, psíquicas y hasta psiquiátricas, con lo que mucha gente pensaba asistir a un centro de distensión solamente cuando se hubiese llegado a un caso extremo de desorden mental. Como era de esperarse, la reacción frente a este servicio **preventivo** no se produjo con los efectos deseados, ya que en lugar de inducir a los

usuarios a diversificar su actividad, alternando con entrenamiento físico, el diario quehacer laboral; se alarmó sobre las alarmantes implicaciones del asunto y en cierto modo se ahuyentó al consumidor regular quien pensó que el Centro recreacional se había vuelto un reformatorio mental.

La historia de Stress Medical Center es corta, pues a los pocos meses de una pomposa inauguración, el Centro tuvo que ser modificado y volcó nuevamente sus esfuerzos hacia un segmento mayor de mercado, compuesto por ejecutivos saturados de trabajo, madres de familia preocupadas por su estado físico, jóvenes deportistas y turistas que buscaban sana diversión. Es así como nace el **Quito Health Club**, centro multidisciplinario donde se reúnen personas de toda edad para acondicionar su cuerpo y dotarlo de mejores recursos bioenergéticos para enfrentar los requerimientos de una vida ajetreada y de grandes responsabilidades.

El Centro de esparcimiento Q.H.C. durante los últimos tres años ha mantenido un ritmo de trabajo adecuado a sus necesidades económicas que le ha permitido recuperar su posicionamiento

inicial a base de promoción de ventas, publicidad pagada y no pagada, en fin, utilizando varias herramientas de la mezcla de mercadotecnia que han producido resultados favorables a los objetivos organizacionales.

La intencionalidad de adjuntar un nuevo servicio dentro de este campo de labor, se origina entonces, de la necesidad que se observa en nuestros clientes extranjeros, especialmente, de acceder a un servicio complementario de atención médica dirigida primordialmente a este segmento poco o nada atendido en el país.

El diseño de esta prestación, se hará de acuerdo a las características que exige el sector visitante para que un servicio de esta naturaleza satisfaga sus expectativas :

- Atención médica ambulatoria y clínica a cargo de profesionales multilíngües
- Centro de vacunación
- Centro de acondicionamiento físico (gimnasia dirigida y con pesas)
- Centro de relajación y esparcimiento (piscina, sauna, turco, hidromasaje, pozo polar, masajes fisioterapéuticos)

- Asesoramiento e información turística a cargo de profesionales especializados en la rama.

De acuerdo con lo antes especificado podemos deducir, que si se implementa un conjunto armónico de estos servicios, no solamente se respondería a un menester del cliente, sino que además se establecería un producto con grandes oportunidades de venta en el mercado, en especial si se lo aprecia desde el punto de vista de mercadeo donde por sobretodo se desea obtener un nivel óptimo de satisfacción del turista, en este caso, por medio de un despliegue de recursos y posibilidades reales y disponibles en el corto plazo y a un costo de inversión rentable.

CAPITULO II

MARCO LEGAL

2.1 CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA

Desde el inicio de labores del negocio Quito Health Club, con sus antiguos nombres y antecedentes, no se había constituido formalmente la empresa debido a la naturaleza familiar de la misma y porque una sola familia había dirigido esta entidad comandada por el Jefe de familia que cumplía con la mayoría de las responsabilidades directrices de la empresa.

Sin embargo, actualmente y para poder implementar legalmente el Proyecto en cuestión, se debe constituir jurídicamente la empresa Quito Health Club. Tomando en cuenta las generalidades de estos trámites y después de seleccionar como mejor opción la **Compañía de Responsabilidad Limitada**, se ha buscado la asesoría de un grupo de abogados de especialidad societaria, para llevar a efecto el nacimiento formal de la persona jurídica "Quito Health Club".

Las características básicas que deberá poseer una compañía de Responsabilidad Limitada para ser legalizada como tal son:

- Capacidad de las personas que celebran esta creación;
- Consentimiento para su celebración;
- Objeto y causa lícitos; y,
- Solemnidades con las que debe celebrarse esta constitución.

De los requisitos antes expuestos, se cumplen a cabalidad los primeros tres ítemes, indicándose además, que la última reglamentación tendrá estricto cumplimiento una vez que se hayan realizado los procedimientos solemnes de los que se menta. Entre estas solicitudes está la elaboración de la MINUTA a cargo de los abogados de la empresa (ver anexo A). En este documento se observan las características y pormenores de la empresa, detallados en varias cláusulas que serán presentadas formalmente al Notario Público. La minuta, entonces constará de varias partes que se enunciarán a continuación:

- 1ª.- Comparecientes
- 2ª.- Constitución de la compañía
- 3ª.- Estatuto de la compañía:

Capítulo Primero.- De la denominación, domicilio, duración y objeto social.

Capítulo Segundo.- Del capital y de las participaciones.

Capítulo Tercero.- Del gobierno y de la administración de la compañía.

- 4ª.- Suscripción y pago del Capital.
- 5ª.- Aporte en Especie.
- 6ª.- Declaraciones Finales.

Posteriormente este documento deberá ser presentado en la Notaría y como lo solicita el procedimiento legal, será elevado a Escritura Pública, requiriendo para ello la presentación previa de los documentos habilitantes que exige la Ley de Compañías y la reglamentación correspondiente. Un vez dado este paso, debe llevarse esta documentación a la Superintendencia de Compañías donde se aprobará o no el nacimiento de la sociedad. En caso de

ser aprobado, los solicitantes se remitirán nuevamente a la Notaría, donde se marginará la escritura para que el documento adquiera plena validez jurídica y de esta manera, empiece a existir **la compañía limitada Quito Health Club** con la publicación de un extracto de la escritura en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y la inscripción de dicha escritura en el Registro Mercantil.

Dentro del Marco Legal de una propuesta como esta, no solamente intervienen los aspectos constitutivos de la sociedad, sino que además se deben incluir estudios realizados en base a las leyes y reglamentos que puedan tener ingerencia dentro de la actividad que se desarrollará en la empresa. En base a tales afirmaciones y como es conocida, la naturaleza de la empresa que se creará es eminentemente turística, con lo que se tendrán que explorar las legislaturas turísticas que rigen esta actividad en el Ecuador, tratando así, de establecer especificaciones, procedimientos, restricciones y sobretodo, tratamientos preferenciales que de hecho, contempla, en este caso, la **Ley Especial de desarrollo Turístico** (ver anexo B).

En la sección II de la Ley se contempla un subtema de Los Proyectos Turísticos y su calificación, allí, en su primer capítulo se abordan los requisitos, las categorías y los beneficios generales y especiales a los que tienen derecho todos los Proyectos calificados como turísticos por parte del Ministerio de Turismo.

Entre las especificaciones que se mencionan en la Ley Especial, se pueden observar múltiples acciones favorables para el desarrollo turístico y sobretodo para estimular la inversión nacional y extranjera en las que se enmarca perfectamente el Proyecto que se propone en este trabajo. Sin embargo, es necesario mentar un detalle que me ha sorprendido sobremanera, al investigar respecto del Reglamento Turístico de aplicación, que aún no ha sido ni acordado peor aprobado debido a la desorganización reinante en el Ministerio de Turismo, las Cámaras de Turismo y los representantes gremiales del Sector.

Si bien se asegura que existen condiciones favorables para invertir en Turismo, también es cierto que esta actividad sufre los terribles efectos de la descoordinación y de la burocracia que

abunda en la alta magistratura. Es por tales circunstancias que se recomienda poner especial atención en la tramitación que se hará en el Ministerio pertinente, para que así, la empresa naciente pueda ser sujeto activo de derechos y beneficios estipulados por la Ley.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 JUSTIFICACION DEL PRODUCTO

Los servicios de asistencia médica al turista, si bien han tenido alguna presencia en el mercado ecuatoriano mediante la acción generalizada de hospitales como el Vozandes, no poseen la importancia que se merecen, puesto que estos recursos de inversión podrían ser mejor aprovechados, tomando en cuenta que las necesidades de los turistas no pueden limitarse, aunque así se trate de creer, a lo que los prestadores puedan o quieran ofrecer. Por el contrario, los requerimientos del visitante son numerosos y la mayoría de ellos exigen calidad, accesibilidad y precios razonables; es por ello que se plantea la urgente propuesta de diseñar un servicio que atienda esta necesidad poco o mal cubierta, concentrando en una sola entidad, secciones multidisciplinarias encaminadas a satisfacer completamente las expectativas del cliente que ya no deberá buscar más un lugar confiable donde recurrir

para mantener su estado físico en perfectas condiciones o reestablecerlo si ha sufrido algún trastorno.

Muy pronto se podrá contar con la capacidad y experiencia de profesionales dedicados a servir eficientemente al cliente nacional y extranjero, operando a través de la maximización del rendimiento y utilizando un equipamiento infraestructural moderno, para generar servicios efectivos que desarrollarán las especialidades de medicina **PREVENTIVA** y medicina **CURATIVA**.

3.2 CUIDADOS PREVENTIVOS

El proyecto de asistencia médica, contempla en un primer apartado, los cuidados preventivos dirigidos a conservar al cliente-paciente dentro de niveles óptimos de salud, para lo cual se propone sacar a la persona de la vida sedentaria que normalmente le impone la cotidianidad, para integrarla en un ritmo saludable de ejercicio, dieta nutritiva, relajación, y controles clínicos periódicos, requisitos indispensables para mantener condiciones orgánicas favorables.

Entre las prestaciones regulares que se ofrecerán, en lo que respecta a medicina preventiva, podemos citar en primera instancia el chequeo general de signos vitales, paso inicial que se aplicará a todos los socios del club. Durante este procedimiento se observarán los indicadores de pulso, presión arterial, peso, talla; estos datos pasarán a formar parte del historial clínico del paciente donde se registrará además, cualquier circunstancia específica de relevancia que se deba conocer para realizar un diagnóstico general del estado de la persona, de tal suerte que se pueda delinear una rutina de ejercicios y alimentación adecuadas para optimizar las condiciones del cliente-paciente.

Como segundo requisito, se someterá al cliente a pruebas de laboratorio en las que se medirán los parámetros de glucosa y perfil lipídico donde se investigan niveles de colesterol y triglicéridos; datos esenciales para conocer a profundidad las variaciones de azúcar en la sangre, los índices de LDL y HDL, además se investiga la presencia de grasas en el organismo.

“La prescripción de un régimen alimenticio, en su aspecto de medicamento, solo puede tener efectos positivos a través de una alimentación natural,

compensadora y equilibrada, que fuerce al organismo a la movilización de sus energías, para promover una real recuperación".¹

Esta es una descripción que se hace la Profesora española Florentina Díaz, quien mediante una amplia investigación determina que necesariamente el ser humano debe someterse a cuidados preventivos en el orden alimenticio ya que éste es uno de los componentes orgánicos vitales que han caracterizado la evolución humana desde años inmemoriales, cuando el hombre primitivo debía recolectar alimentos determinados que le proporcionaran la carga energética necesaria para subsistir en un medio salvaje.

La historia de los hábitos alimenticios es tan antigua como el hombre mismo, así se puede observar la transformación del homo mutante hasta lo que actualmente es el hombre y concomitantemente el cambio que ha sufrido su alimentación, pasando de un régimen estrictamente natural donde la caza y la recolección eran los únicos medios de provisión alimenticia, hasta el ingreso de la civilización y con ella las nuevas costumbres culinarias poco

¹

Díaz, E., Florentina, Medicina Natural, "La Obesidad y el Estreñimiento", Madrid, LIBS, pág.6.

saludables y altamente artificiales que no solo afectan el proceso digestivo de la persona, pues, además le restan posibilidades importantes de obtener defensas biológicas frente a mortales males que "extrañamente" acechan al hombre contemporáneo.

Pero el fenómeno alimenticio no es historia vieja, ya que se ha comprobado que la transición que han sufrido los hábitos de alimentación ha sido especialmente perjudicial para el ser humano, el cual después de haber tenido una estrecha relación con su entorno autóctono de vida lo ha dejado a un lado para entrar en una rutina alienante, que si bien es el resultado del desarrollo económico de las civilizaciones, también es el peor contaminante y el más terrible destructor. Esta funesta descripción solo es una vaga observación de experiencias tan conmovedoras como fue el caso de la Tribu africana "Oks" que fue extinguida rápidamente por hambre, al no acostumbrarse a nuevas formas de alimentación en territorios extraños donde se practicaban métodos modernos de agricultura.

Los ejemplos de pueblos vírgenes desaparecidos al colapsar su tradición con la moderna imperante son muchos y han ocurrido en

zonas tan diversas y distantes de América, Asia, Africa y Oceanía.

Sin embargo el motivo de esta reflexión es el de demostrar cuan lejos está el individuo "normal" de una dieta nutritiva que aporte a su proceso bromatológico el equilibrio físico y psíquico necesario para que el metabolismo en condiciones básicas absorba los nutrientes que el organismo requiere en proporciones adecuadas de proteínas, hidratos de carbono, grasas, vitaminas, sustancias minerales y agua.

La práctica de cuidados preventivos, lamentablemente en nuestro medio, no se ha difundido de la forma en la que se quisiera, y este fenómeno ocurre en gran medida debido a que la idiosincrasia del pueblo está configurada de tal manera que en lugar de tratar de prevenir enfermedades a un costo y riesgo menores, preferimos curarlas cuando muchas veces éstas son severas y hasta irreversibles. Es por tal factor que se propone combatir esta mala costumbre a fuerza de proliferar una conducta sana, libre de extremas tensiones y por sobretodo disciplinada, en la que se considere herramienta esencial de la salud el buen mantenimiento de la "máquina vital", que para pesar de muchos es solo una y muy sensible.

La propuesta protectora, será entonces el camino adecuado para asegurar a los usuarios excelentes oportunidades de afrontar agentes dañinos que podrían perjudicar el organismo humano. Dentro de este marco contextual, se puede apreciar con mayor acierto la necesidad de implementar el servicio propuesto dirigido al mercado turístico, en especial si se añade, que quienes manejan con mayor aceptación el recurso preventivo son los extranjeros, puesto que normalmente en sus países de origen, se ha comprendido mejor aquel adagio que recuerda: "más vale prevenir que lamentar", y desean hallar en el destino turístico escogido situaciones especiales que les permitan practicar el control de su aparato vital, particularmente si la movilización, el cambio del ritmo circadiano, la altura, el clima o los trastornos alimenticios han provocado afecciones biológicas que deben ser atendidas por personal competente para prevenir posibles complicaciones, resultantes de una desatención oportuna.

Dentro del apartado de cuidados preventivos, es necesario recordar que el ejercitamiento físico constituye una herramienta fundamental para mantener un estado general óptimo y reducir el riesgo

de enfermedad provocada por una saturación neurovascular, efectos típicos de una vida sedentaria y estresada.

Asegurando la oportunidad de ofrecer a sus clientes un medio apropiado para satisfacer este tipo de requerimientos, el Quito Health Club cuenta con una planta estructural que ocupa una superficie total de 546 metros cuadrados en los cuales se halla distribuido armoniosamente el complejo recreacional que consta de:

- **Sala de Ejercicios** que cuenta con una superficie de 150 metros cuadrados dentro de los cuales se encuentra un completo equipamiento deportivo compuesto por:
 - * Bandas sin fin
 - * Escaladores
 - * Equipos multifuerza
 - * "Press" de banca para piernas
 - * Poleas con pesos libres
 - * "Steps" o gradas de esfuerzo para ejercicios de alto impacto
 - * Mancuernas y mancuernillas de varios pesos
 - * Pelotas de peso fijo para gimnasia rítmica

- * Cuerdas, elásticos y pesas elásticas
- * Tobilleras

Estos implementos mecánicos están encaminados a ejercitar el cuerpo mediante esfuerzos continuos y progresivos, dirigidos por instructores especializados en la rama deportiva que guiarán las rutinas diarias tratando de intercalar ejercicios que activen todo el organismo humano y mejore así no solo la parte externa apreciable del individuo, sino por sobre todo sus procesos internos, sus cualidades nerviosas y neuromusculares como la coordinación, la inteligencia motora y la sensibilidad profunda; las cualidades musculares, entre ellas fuerza, resistencia, rapidez, elasticidad, movilidad articular y flexibilidad; y finalmente las cualidades orgánicas donde se optimizarán la capacidad cardiovascular, respiratoria y las cualidades metabólicas musculares.

El entrenamiento físico que se perfilará como el mejor medio de alcanzar optimización orgánica deberá estar encaminado a preparar al individuo dentro de una técnica específica de ejercicio donde de exploten los recursos biológicos de habilidad, destreza, táctica y experiencia en la competición. De esta manera se iniciará una

preparación general de la persona donde se promoverán actividades encaminadas a mejorar indistintamente el rendimiento fisiológico de todos los compartimientos musculares del cuerpo, con el fin de poner al neootleta en perfectas condiciones musculares para afrontar la actividad motora específica.

Consecutivamente se iniciará un proceso de **preparación específica** donde se mejorará la eficiencia de grupos musculares que intervienen en la práctica deportiva que el atleta realiza, repitiendo a menudo, esquemas motores. Se puede decir entonces, que a través de una actividad física general se pasa, a un aprendizaje de especialización técnico-física.

El acondicionamiento muscular se dirige principalmente hacia la resistencia, además, debemos recordar que las dotes neuromusculares, como la coordinación y la temporización de la ejecución, son mejoradas tanto por las actividades de acondicionamiento muscular y orgánico, como por las preparaciones general y específica.

LA EFICIENCIA FISICA

Hemos visto, al hablar de los factores que influyen en la realización de la actividad física, que la eficiencia depende fundamentalmente de las siguientes características: *fuerza, rapidez, resistencia, elasticidad muscular, flexibilidad, movilidad articular y coordinación.*

En cualquier actividad deportiva, estas características se relacionan e intervienen en distintos porcentajes según la disciplina, influyéndose recíprocamente. Una vez alcanzada la fase de especialización, el entrenador deberá preocuparse por identificar, aproximadamente, el porcentaje con que participan las diferentes características que intervienen en su especialidad.

METODOLOGÍA DE LA PREPARACION MUSCULAR

Para obtener buenos resultados de un proceso de entrenamiento, se requerirá planificar anticipadamente las sesiones de práctica deportiva, que ante todo deben ser divididas en tres fases:

- **fase de introducción** que es de corta duración y baja intensidad, la llamaremos también de calentamiento.
- **fase central** intensa y prolongada, que constituirá el tema de entrenamiento del día.
- **fase final** desfatigante, dirigida a restablecer el equilibrio orgánico y muscular, a veces se la llama, inapropiadamente, de recuperación.

EL CALENTAMIENTO

Comprende una amplísima gama de actividades, cuya finalidad es la de poner al atleta en las condiciones musculares, orgánicas y nerviosas óptimas para enfrentarse a esfuerzos físicos de alta intensidad. Considerando que los efectos de calentamiento son

activadores de los sistemas cardiocirculatorio y respiratorio, e bueno tener presente que para poder solicitar dichos aparatos, es preciso que intervenga al menos el 50% de la musculatura global. el calentamiento es subjetivo y varía según la edad del individuo y el grado de preparación.

NORMAS PARA EL CALENTAMIENTO

Según se indica en la tabla 9 del texto de Sergio Fucci, las normas para un calentamiento de calidad deben ser las siguientes:

GENERALES

“El calentamiento

Debe ser:

- Estrictamente aeróbico
- Gradual
- Preferentemente con carga natural
- De baja intensidad

Puede tener:

- Fases anaeróbicas alácticas (esfuerzos intensos de corta duración, máximo 6-7 seg)
- No debe tener:
- Excesiva duración
- Fases anaeróbicas lácticas (esfuerzos intensos de duración superior a 6-7 seg)

Debe incluir:

- En la segunda parte, ejercicios de movilidad articular y de flexibilidad.”²

EFFECTOS DEL CALENTAMIENTO***ACTIVIDAD PLENA DE LA FUNCIONALIDAD MUSCULAR*****A través del aumento de la temperatura interna:**

- Mejora la irrigación sanguínea (vasodilatación).
- Facilita el intercambio de gases periférico, y acelera las reacciones bioquímicas, fuentes de la producción energética del músculo.
- Disminuye la viscosidad muscular, reduciendo la dispersión energética necesaria para vencer los rozamientos internos, y aumentando la rapidez de contracción y de relajación del músculo.
- Aumenta las capacidades elásticas del individuo.

² Fucci, Sergio, Biomecánica del Aparato Locomotor aplicada al acondicionamiento muscular, Barcelona, Mosby/Doyma, pág. 106.

- Reduce las posibilidades de lesiones por la estimulación de los mecanismos citados.

MEJORA DE LAS CAPACIDADES ORGANICAS, FUNDAMENTALES PARA ALGUNAS DISCIPLINAS

A través de la activación del aparato cardiocirculatorio y respiratorio, tenemos que:

Se alcanza el régimen cardiorrespiratorio próximo al de óptima funcionalidad. En efecto, en la fase inicial de cualquier actividad preferentemente aeróbica, que son de larga duración, la cantidad de oxígeno absorbida y enviada a los músculos es relativamente escasa. Será preciso un tiempo determinado (alrededor de 1-2 min) para que se alcance un óptimo régimen de funcionamiento.

ESTIMULACION DE LAS CUALIDADES NERVIOSAS

A través de la sollicitación del SNC y periférico, que:

- Mejora la coordinación
- Acelera la reactividad
- Estimula la destreza
- Incrementa la agilidad

EL ENTRENAMIENTO MUSCULAR

Las rutinas de entrenamiento muscular propuestas deberán ser programadas en el contexto de un amplio lapso durante un mes, tres o seis meses consecutivos para que los efectos altamente beneficiosos del mismo se observen a simple vista. Como se sabe los parámetros que el entrenador deberá desarrollar en el atleta se inclinarán hacia el campo del incremento de la fuerza, la resistencia y rapidez.

Métodos utilizados en el entrenamiento muscular

La carga natural.- válida tanto para el aumento de la fuerza-velocidad como la fuerza-resistencia; la primera se incrementa con cargas no demasiado elevadas, pero buscando de forma constante una aceleración continua del gesto para alcanzar la velocidad óptima. La fuerza-resistencia se incrementa, soportando cargas ligeras a frecuencias poco elevadas, con la finalidad de obtener una repetición prolongada. Con cargas naturales también se puede incrementar la fuerza pura y las reacciones elásticas, teniendo en cuenta la distinta distribución de carga y el incremento de la fuerza de la gravedad. (Observar cuadro No. 1)

CUADRO 1

El "Circuito training".- Se puede obtener con la utilización de este método de entrenamiento, el desarrollo de la fuerza pura, la fuerza-velocidad, la fuerza-resistencia o la resistencia general muscular; lográndose además, una mejora general de la condición física de la persona.

El entrenador podrá elegir entre una vastísima gama de ejercicios que precisen de la intervención del conjunto de toda la musculatura, que impliquen a un grupo particular de músculos (miembros inferiores, musculatura del tronco, etc.), a una cualidad física o neuromuscular, o adaptados a los individuos para el entrenamiento. Se tendrá, pues la posibilidad de proporcionar al circuito o a una o más series de ejercicios un tema "dominante". Por ello, el tema dominante cuando existe, es el factor discriminante y el criterio de selección de los ejercicios que componen el circuito. Este tema "dominante" podrá ser: una cualidad muscular que se desea desarrollar especialmente; una localización del trabajo sobre uno o más segmentos corporales que se pretenden movilizar y de los grupos

musculares que se quieren mejorar; la edad del atleta a entrenar, etc. (Observar cuadros Nos. 2 y 3)

CUADRO 2

CUADRO 3

El circuito puede ser largo (constituido por 12 ejercicios), medio (9 ejercicios) o corto (6 ejercicios). Se debe realizar sin descansos durante la ejecución del ejercicio y sin pausas entre series. Las pausas son sustituidas por la alternancia de los haces musculares solicitados. El circuito se repetirá tres veces y será oportuno cronometrar el tiempo empleado, que variará entre 10 y 30 minutos, según la composición y la finalidad del circuito. Con el transcurso del tiempo se podrá verificar si el tiempo empleado para realizar el mismo circuito ha disminuido. Así se constatará un aumento de la fuerza-velocidad. En función del tiempo empleado, de las variaciones de la carga y del número de repeticiones en la ejecución de las distintas series, el entrenador estará en condiciones de apreciar las mejoras alcanzadas en cada "dominante" o en la condición física general del atleta.

El "Power Training".- Se propone fundamentalmente el desarrollo de fuerza-velocidad. Para lograr dicho fin, utiliza sobre todo tres tipos de ejercitaciones: con cargas pesadas (halteras); con cargas medio ligeras (pelota medicinal); con carga

natural (ejercicios de acrobacia elemental y agilidad), los ejercicios de "power training" pueden tener efectos generales o locales. Un circuito de "power training" está constituido por: ejercicios de calentamiento (5 o 6); ejercicios para el desarrollo de la fuerza-velocidad (de 10 a 12) y ejercicios de estiramiento y de "souplesse " o flexibilidad (4 o 5). toda la serie se realizará una o dos veces de manera que tenga una duración aproximada entre 30 y 60 minutos.

El "Body building system".- Método norteamericano que inicialmente se utilizaba solo en fisicoculturismo. Busca el desarrollo sistemático de los distintos grupos musculares del atleta, en base a la necesidad de aplicación de la fuerza muscular en la diversas disciplinas deportivas. Este método agrupa un gran número de ejercicios, que son realizados en un circuito constituido por 10-12 movimientos, repartidos de tal forma que el mismo grupo muscular no sea solicitado dos veces seguidas. La elección de estos ejercicios se hará en relación a las exigencias físico-técnicas del deportista. El número de repeticiones para cada serie de movimientos será de 8 a 10.

El atleta debe alcanzar las 8 repeticiones y no superar las 10, pues entonces se habrá equivocado en la elección de la carga: demasiado elevada en el primer caso, demasiado ligera en el segundo. La velocidad de ejecución será bastante lenta, y los tiempos de recuperación entre serie y serie serán aproximadamente de 4 a 5 minutos. Este trabajo tenderá a incrementar la fuerza pura, mientras las repeticiones tenderán a disminuir desde 8 hasta 3, acercándose de tal forma al clásico método de las Pesas y alejándose de los esquemas propios del "Body building system".

Los entrenamientos de fuerza van siempre precedidos por un buen calentamiento general, de duración variable entre 15 y 20 minutos; además entre un ejercicio de fuerza y el siguiente durante la fase de recuperación, se incluirán uno o más ejercicios de flexibilidad del sector muscular anteriormente movilizado. Al final de la sesión será preciso dedicar de 10 a 15 minutos a ejercicios de agilidad, estiramiento, movilidad articular con algún movimiento de aceleración. Este programa deberá respetar fechas e intervalos semanales y mensuales.

RECUPERACION

Al final la fase central de entrenamiento se deberá dedicar 10 minutos a la recuperación orgánica y muscular, esto es, a una serie de ejercicios destinados a conseguir una readaptación física tras el "stress".

Podemos pues, con el término recuperación, definir esta gama de movimientos que se llevan a cabo tras un trabajo, fundamentalmente orgánico, de elevada intensidad y de duración media, o de media intensidad y de larga duración. Dicha actividad tiene gran importancia en cuanto a que ofrece al atleta la posibilidad de obtener de nuevo el justo equilibrio orgánico-muscular, pasando de una actividad de intensa motricidad al estado de reposo, a través de una fase gradual y controlada. Esta fase incluye ejercicios de estiramiento de aquellos grupos musculares que han sido especialmente requeridos por el entrenamiento.

- **Cámaras de Baño Sauna y Turco** son dos salas de 20 y 25 y metros cuadrados respectivamente, que cumplen

funciones terapéuticas específicas cuya principal finalidad es la de proporcionar al cuerpo el descanso y el reestablecimiento de células perdidas por falta de una limpieza profunda y adecuada.

En el baño de vapor "Turco", la temperatura del aire por lo general es de 40 a 60 grados centígrados y la humedad relativa del aire alcanza de 80 a 100%, mientras que en el baño seco "Sauna", la temperatura es de 70 a 90 grados centígrados y la humedad relativa es muy baja, de 50 a 15%. La alta humedad del aire en los baños de vapor dificulta los procesos de la termorregulación y, ante todo, la evaporación del sudor, lo cual contribuye a un sobrecalentamiento rápido del organismo, por lo que se recomienda su utilización preferentemente con fines higiénicos donde su uso es definitivamente favorable si se lo emplea una o dos veces por semana, observando ciertas recomendaciones antes de recibirlo como el tomar una ducha antes de ingresar a la cámara sin mojar la cabeza, secándose posteriormente por completo.

Seguidamente se entra en el sudadero, permaneciendo en la parte baja durante los primeros 4 a 6 minutos, hasta calentarse, para pasar después a la plataforma superior y permanecer allí en dependencia del estado general propio, aproximadamente de 5 a 8 minutos, sin olvidar que antes de abandonar la sala, se deberá permanecer en la parte inferior alrededor de 5 minutos, secando el sudor de la superficie del cuerpo.

El baño de vapor es un buen tratamiento higiénico que termina con una ducha fresca, y su correcto empleo contribuye a mantener la limpieza del cuerpo, mejorar las funciones de la piel y fortalecer la salud en general.

Los bajos niveles de humedad de los baños de aire seco actúan más favorablemente en la evaporación intensa del sudor, lo cual retrasa la aparición del sobrecalentamiento del organismo, encontrando así, una excelente arma para combatir efectos nocivos ocasionados por toxinas residuales de la ingesta de alcohol, humo de cigarrillo y narcóticos que se depositan en el organismo y que gracias al calor externo, pueden

ser eliminados por el individuo, llegando éste a experimentar un proceso de purificación no solo superficial sino interior.

En la actualidad se utiliza el baño de vapor y el baño de aire seco o Sauna como complemento de una rutina relajativa e higiénica en la mayoría de países donde el "trabajo robotizante" ha saturado el cuerpo y la mente del común de los individuos. Adicionalmente conocemos que diariamente el hombre está expuesto a la invasión de gases cada vez más tóxicos generados por el alto grado de polución que lamentablemente experimentamos. Si se añade a los enormes beneficios de usar este servicio el hecho de que las posibilidades de tomar baños solares a simple exposición son cada vez menores por la débil capa de ozono que no evita totalmente los perjuicios de la radiación ultravioleta, se comprenderá la necesidad de tener que acudir a sistemas artificiales de desinfección y saneamiento de gérmenes patógenos que pueden ser evacuados en el sudor provocado por una exposición moderada y controlada de calor en las cámaras antes mencionadas.

Se dice que el calor da vida y esta afirmación, puede ser fácilmente comprobada al estudiar a pueblos glaciales o a aquellos expuestos a extensas épocas invernales, donde se encuentra con frecuencia elevados índices de habitantes padeciendo de depresiones nerviosas por no poder recibir la visita solar; sin embargo existen magníficas oportunidades de sentir sino las mismas sensaciones, por lo menos experiencias similares mediante una exposición regulada en la sala de baños calientes, en las que se puede además, recibir infusiones de hierbas medicinales vía respiratoria, logrando naturalmente, la descongestión de todo el Sistema respiratorio y por tanto una mejor irrigación sanguínea, fruto de la eficaz absorción de oxígeno a nivel vascular.

- **Piscina, Jacuzzi y Pozo Polar**, son otro tipo de facilidades acuáticas, con las que cuenta el Centro de recreación y salud, dirigidas tanto al ejercitamiento muscular dentro del agua como al masaje fisioterapéutico mediante el choque de un chorro vigoroso de agua focalizado en determinadas zonas

corporales. Las tres piscinas con las que cuenta el Complejo tienen las siguientes especificaciones:

- a)** Piscina de agua temperada entre 25 y 30 grados centígrados, rectangular que mide 10 metros de largo, 4 y 5 metros de ancho y 1,50 y 2 metros de profundidad;
- b)** Jacuzzi o Hidromasaje cuadrangular que mide 2 metros de largo por 2 metros de ancho y 1,50 metros de profundidad. Su agua es muy calurosa, alcanzando temperaturas entre 35 y 40 grados centígrados; y,
- c)** Pozo Polar de agua helada (entre 10 y 15 grados centígrados) con una superficie de 2 metros cúbicos.

Los tratamientos hídricos constituyen un recurso de temple intenso (sistema de medidas higiénicas dirigidas a incrementar la estabilidad del organismo, frente a las influencias desfavorables de los factores meteorológicos), ya que el agua posee una conductividad calórica veintiocho veces mayor que el aire. El factor principal del temple es la temperatura fría o cálida del agua y el masaje que éste pueda realizar para relajar magníficamente los músculos tensionados. La posibilidad de elegir

uno u otro tratamiento, observando la dosificación exacta que el cuerpo necesita, es un medio profiláctico confiable contra los efectos nocivos de los enfriamientos casuales del cuerpo . Además tales procedimientos hídricos como el lavado, la ducha y el baño, también ejercen sobre el organismo un efecto mecánico importante para activar funciones vitales del ser que muchas veces por el cansancio y la tensión, suelen complicarse.

Para el correcto empleo de los tratamiento hídricos es necesario conocer como influye el agua fría sobre el organismo. Bajo la acción del agua fría sobre la superficie del cuerpo, el organismo responde con una enérgica reacción. En el primer momento, como consecuencia de una brusca contracción de los vasos sanguíneos de la piel, la sangre se dirige hacia los órganos internos; la piel se vuelve pálida y fría; el hombre experimenta la sensación de frío. En la segunda fase, el organismo empieza a generar calor intensamente, se dilatan los vasos sanguíneos de la piel, la sangre fluye a ésta, y la sensación de escalofrío es sustituida por una agradable sensación de calor.

El estrechamiento de los vasos en la primera fase y su dilatación en la segunda, son una especie de gimnasia de los vasos sanguíneos de la piel que perfecciona su actividad al variar las condiciones de temperatura.

Las exposiciones hídricas cálidas se realizarán favorablemente durante el verano y el otoño. Lo mejor es efectuar los tratamientos en horas de la mañana, inmediatamente después del sueño o al final de la gimnasia matutina. Al principio se recomiendan temperaturas hídricas semejantes a las del aire es decir en 17 y 20 grados y después, a medida que se desarrolla un buen temple, pasar a una temperatura más alta del agua de 33 a 36 grados de temperatura, momento en el cual se empezará a sentir una profunda relajación neuromuscular disminuyendo la excitabilidad de los nervios sensoriales y motores, e incrementando la intensidad de los procesos metabólicos.

Los baños calientes, adicionalmente ayudan a la regeneración de células cutáneas además de abrir los poros de la piel permitiéndole limpiarse y oxigenarse, lo que no se logra tan fácil-

mente con los baños tibios o temperados que contribuyen preferentemente a la pronta recuperación del estado general del individuo después de un día de trabajo, de una rutina de ejercicios o antes del sueño.

Durante los tratamientos acuáticos se recomienda moverse y nadar lo que más se pueda. Mientras más fresca sea el agua, más contrastantes deben ser los movimientos. La duración de los baños dependerá también de la temperatura del agua, del tiempo y del estado general de salud. Sin embargo, vale la pena aclarar que es riesgoso mantenerse en el agua hasta el momento en que aparezcan los escalofríos o las asfixias caloríferas, debiendo cambiar rápidamente de ambiente en aquellas ocasiones. En la edad madura debe reducirse la frecuencia y la duración de los baños terapéuticos.

Las piscinas de agua caliente, fría y temperada con las que cuenta el Centro, a más de la función recreativa, cumplen con la indispensable tarea de reponer fuerza y vigor al cuerpo humano mediante el uso que se ha recomendado, el mismo

que no excluye, por supuesto, la distracción y entretenimiento que conlleva una actividad tan sana y aconsejada como esta.

- **Masajes fisioterapéuticos**, recomendados especialmente para aliviar problemas de tensión, cansancio o algún tipo de contusión leve. Los masajes fisioterapéuticos provocan efectivos logros en la relajación muscular y sobretodo estimulan el sistema cardiovascular, mejorando, consiguientemente la irrigación sanguínea. Este tipo de masajes pueden clasificarse entre:

- De rehabilitación; y,
- De relajación.

De Rehabilitación: Se utilizan especialmente para acondicionamiento de lesiones, a manera de gimnasia pasiva y gimnasia contra resistencia, aplicando medicación tópica (pomadas y linimentos). Eventualmente se podrían aplicar baños de parafina para agilitar lesiones antiguas que han inmovilizado determinados miembros.

De Relajación: Para este tipo de masajes se cuenta con un equipamiento moderno y especializado en tratamientos altamente relajativos. La terapia propia de estos masajes incluye el uso de compresas químicas, electroestimulación y estimulación ultrasónica.

Las sesiones normales de masaje suelen durar entre 20 y 25 minutos, dirigiéndose particularmente a las extremidades superiores e inferiores y a la región lumbar. En determinados casos se podrán especificar los masajes de acuerdo a dolencias que presenten los pacientes, extendiéndose también la duración del tratamiento manual a 35 o 40 minutos.

- **Centro de Vacunación.** Se puede clasificar este servicio como parte de las prestaciones o cuidados preventivos, por cuanto están encaminados a proteger, especialmente al turista, de cualquier síndrome o enfermedad, propio de países tropicales tercermundistas como el nuestro, donde aún no se han erradicado completamente males que afectan especialmente a los visitantes, quienes por desconocer ciertas normas preven-

tivas y por su propio estado indefenso, son las víctimas más sensibles en estas situaciones.

Para brindar un programa de vacunación completo, de acuerdo a la realidad del país, se instalará en el Centro, un puesto de vacunación permanente que brindará protección médica, administrando las vacunas más solicitadas por el segmento visitante, entre las que se pueden mencionar:

- * Fiebre amarilla
- * Hepatítica
- * Antitífica
- * Antirrábica
- * Antitetánica

3.3 CUIDADOS CURATIVOS

El Centro Médico estará dotado así mismo, de una completa infraestructura con el fin de brindar un servicio de gran calidad y de asegurar al cliente-paciente la posibilidad de solucionar cualquier requerimiento de medicina tanto preventiva como

curativa, procurando el bienestar general del Turista durante su estadía en el Ecuador, de tal manera que el servicio ofrecido constituya una especie de **GARANTIA** o seguro para el visitante que encontrará en este país un "*médico amigo*" a quien confiar sus dolencias.

En este acápite pondremos especial énfasis en los objetivos básicos de la atención curativa, que podrían resumirse en:

- × Proveer atención médica para el público en general y el Turista en particular.
- × Brindar tratamiento ambulatorio y de derivación, si el caso lo requiriere, hacia otros centros médicos de primer nivel en la ciudad.
- × Proporcionar atención emergente y curativa integral tratando de satisfacer en todo sentido las expectativas del Turista.
- × Coordinar actividades con el Área de cuidados preventivos del Centro para trabajar conjuntamente en la consecución de todos estos objetivos,

- × Contactar a otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales para promocionar acciones encaminadas a favorecer el bienestar del turista, dedicando especial referencia hacia el cuidado de su salud.

DESCRIPCION DEL AREA FISICA DEL CENTRO DE SALUD

- A** Amplio y cómodo acceso principal al área de información y espera.
- B** Dos consultorios médicos, provistos de equipos e insumos para la atención primaria al paciente. (un paciente por consultorio).
- C** Estación de enfermería.
- D** Sala de atención especial, totalmente equipada para procedimientos médicos y quirúrgicos especiales (capacidad para dos pacientes simultáneos).
- E** Consultorio para consulta de especialidad
- F** Dos consultorios para procedimientos de fisioterapia.
- G** Dos áreas con tres baterías de baños, totalmente independientes, amplias y de fácil acceso.

- H** Bodega de almacenamiento de insumos médicos.
- I** Sala de lectura, reuniones y biblioteca.
- J** Dos accesos adicionales, funcionalmente diseñados como salidas e ingresos de emergencia.

Nota: Este departamento podrá crecer progresivamente de acuerdo a la respuesta positiva de la demanda.

CAPITULO IV

MARCO ECONOMICO

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

Los empresarios modernos, que deciden emprender un nuevo camino productivo, deberán enfrentarse a un sinnúmero de circunstancias propias y ajenas a su jurisdicción que en determinado momento influirán en su acción económica y social. La dirección de una empresa de éxito, tendrá, entonces, que **planificar estratégicamente** la gestión para poder competir en un mercado cada vez más agresivo y donde, como en la jungla, el más fuerte sobrevive, o en este caso, el más previsor.

Preceptos relacionados con este tema, se abordan en la sección "Gerencia" de la Revista Criterios, en un artículo, que justamente lleva el título: "La planificación estratégica, una actitud mental"; aquí se reitera la necesidad de implantar un proceso lógico y ordenado para comandar una **UNIDAD ESTRATEGICA DE**

NEGOCIOS que requiere no solo de buena voluntad, sino además de **Planificación, Organización, Dirección, Motivación y Control**, procesos esos que colocarían al negocio en una balanza favorable de altos índices de eficiencia y rentabilidad. (Ver anexo C)

El Proyecto de "Atención Médica al Turista", presentado en páginas anteriores responde a una necesidad urgente y actual que requiere el sector turístico que arriba al país, esperando disfrutar de una placentera y cómoda estancia en un lugar ajeno al habitual de residencia, donde, por tanto tiene poco o ningún conocimiento respecto de los servicios que deben complementar a una prestación de esta naturaleza.

Desde el punto de vista económico el proyecto debe ser profundizado, analizando los marcos de referencia Interno y Externo, que constituyen factores determinantes para el éxito o fracaso de la compañía, pues se sabe que tanto pequeños como notables trastornos en los mismos, pueden llegar a afectar directamente el desempeño de la empresa.

En el capítulo actual se tratarán primeramente, asuntos Externos de injerencia, que serán de oportuno tratamiento para asegurar la factible implementación del servicio en el mercado capitalino. Existen como se sabe, dos parámetros básicos de criterio para estudiar un proyecto que actuará, una vez implementado en el mercado común, afectado por variables de Oferta y Demanda, importantes en la medida en que éstas influyen en la configuración total del producto, su posicionamiento en el mercado, el sistema de fijación de precios a emplearse, detalles sobre la distribución y el o los medios que se seleccionarán para lanzar la campaña promocional del mismo.

4.1.1 ESTUDIO DE LA OFERTA

De acuerdo a la investigación realizada, se conoce una Oferta Turística de esta especialidad muy limitada, hasta me atrevería a afirmar que no existe una competencia real que se hubiese creado para dar solución a este requerimiento de primer orden.

Se debe mencionar que en el mercado quiteño se pueden encontrar centros de estética, centros para reducción de peso,

gimnasios de educación física mixtos y solo para damas, en fin, centros recreativos completos y dirigidos preferentemente hacia el afluente turístico, donde además se encuentre la importante opción de atender circunstancias médicas emergentes, son **INEXISTENTES** en nuestro medio.

Por otro lado se han encontrado dentro de la realidad hospitalaria, casos bochornosos en los que la incapacidad de atender adecuadamente las necesidades de los turistas que acudieron a estas dependencias médicas, ocasionó que se perdiera imagen, y en muchas oportunidades, incluso, se perdieron nuevas visitas por los negativos efectos de los relatos "mouth to mouth", que referían experiencias desagradables de turistas que tuvieron dificultades en su estadía en nuestro país.

Entre los Hospitales y Clínicas que atienden mayoritariamente los casos de personas extranjeras, turistas específicamente, podemos encontrar al Hospital Vozandes, el Hospital Metropolitano y la Clínica Pichincha. Dichos establecimientos de atención médica, constituyen los mejores y más renombrados sitios en los cuales se puede medianamente confiar el cuidado de

salud de una persona tan vulnerable como el Turista; sin embargo no son desconocidos los múltiples eventos desastrosos que han perturbado la reputación de estas instituciones. Por tales circunstancias, es evidente la presencia de una insatisfacción con relación a esta Oferta, que además ya se halla saturada con la demanda local, como para abastecer plenamente a la foránea. La situación empeora si se considera el apartado particular de "Atención al Cliente", se entenderá entonces, el por qué de la urgencia de la implementación del Proyecto, ya que si el aspecto infraestructural es a veces deficiente, el recurso humano lo es casi siempre.

Son de esta manera, varias y fundamentadas las razones por las cuales desplegar todos los recursos necesarios para llevar a efecto lo propuesto en esta Tesis, con el gran respaldo de contar con más de 400.000 visitantes, que arriban anualmente al Ecuador y que merecen tener a su disposición todos los servicios básicos que les aseguren goce absoluto de su viaje de turismo.

4.1.2 ESTUDIO DE LA DEMANDA

El proyecto que se ha venido analizando, como se ha visto antes, tiene grandes posibilidades de éxito, desde el punto de vista de la demanda, en la medida en la que se observa un incremento del flujo turístico internacional de 3.8% entre 1994 y 1995 (últimas estadísticas facilitadas por CETUR), con su consecuente carga de divisas (372.000 millones de dólares ⁶ aproximadamente) que incentivan el desarrollo económico y social de toda la población del país.

En el país se han observado claros ejemplos de requerimientos de servicio médico dirigido particularmente al turista, donde esencialmente se ha evidenciado la ausencia de médicos generales y especialistas multilíngües o por lo menos bilingües, hecho que coloca en una seria desventaja tanto al paciente como a su tratante, en tanto que los visitantes prefieren retornar a sus países de origen antes de hacerse atender por personal nacional, casos en los que se producen las molestias consabidas y la pérdida respectiva.

Para comprender mejor qué es lo que el consumidor busca, se realizó un ejercicio investigativo, donde se aplicó la herramienta de la encuesta a un grupo muestra de 120 personas dentro de un rango de edad de 25 a 45 años. Estas encuestas, necesarias para sondear el mercado al que se desea dirigir el producto, nos permitieron observar algunas inquietudes positivas provenientes específicamente de turistas a quienes agrado sobre manera la idea de implementar un servicio que satisfaga sus solicitudes médicas, dando además opciones válidas de prevención para la mayoría de males que los afectan. De los resultados de tales encuestas se pudo obtener la siguiente información:

- El 54% de los encuestados corresponden a hombres y el 46% a mujeres.
- Del total de los encuestados el 98,3% dicen no tener conocimiento de un servicio que brinde las facilidades ofertadas por la empresa Q. H. C.
- Con relación a la afectación de salud se estableció que un 47,5% de los encuestados si estaban con su salud

afectada y el 52,5% no habían experimentado afectación alguna. En igual forma un 45,8% de los afectados por alguna enfermedad habían acudido en busca de ayuda médica profesional y el 54,2% no lo había hecho por desconocimiento de un lugar adecuado a sus requerimientos o por temor a ser mal atendidos.

- El 81,6% de los encuestados respondió que es indispensable la creación de un Centro de Salud dirigido especialmente al turista.
- El 90,8% de la muestra contestó que estaría gustoso de acceder a un servicio de esta naturaleza.
- Del universo encuestado, el 58,4% acotó adicionalmente, que no tenía prejuicio relacionado con los precios que se cobrarían por el servicio, pues lo consideran como necesidad de primer orden.

En base a las investigaciones realizadas, respecto de los principales problemas de salud padecidos por el sector turístico que viene a esta ciudad, se podría decir, que tales enfermedades, en su mayoría, son controlables y fácilmente tratables, motivo por el que es bastante penoso el no poder solucionar

totalmente estos imprevistos dentro del país, dejando de emplear al competente sector de médicos ecuatorianos, quienes encontrarían simultáneamente una fuente más de ingresos, tan ansiosamente añorada.

Se pueden citar algunas de las enfermedades típicas, que afectan a los turistas que llegan al Ecuador, en el siguiente desglose:

SIERRA

Enfermedades de Altura: descompresión y hemorragias.

Enfermedades respiratorias virales

Enfermedades gastrointestinales: intoxicaciones alimenticias (comida y/o bebida).

Fracturas y heridas: accidentales o provocadas.

Problemas circulatorios : afecciones cardíacas.

Hipertensión, hipotensión y síncope

COSTA Y ORIENTE

Deshidratación

Enfermedades gastrointestinales: intoxicaciones: por alimentación o por envenenamiento.

Enfermedades dérmicas: quemaduras de sol y accidentales.

Fracturas y heridas: accidentales o provocadas.

Alérgicas: por clima, picaduras o mordeduras de animales salvajes y mosquitos.

4.2 ANALISIS FODA O "SWOT"

El Centro multidisciplinario Quito Health Club, es una propuesta creativa y vigente que requiere de un tratamiento oportuno en lo que se refiere a su completa implementación. Desde este punto de vista se puede afirmar que como Unidad Estratégica de Negocios que es, debe "jugar" en el mercado bajo determinadas reglas y estará afectada por determinadas circunstancias internas y externas que marcarán, una vez neutralizadas al beneficio propio, el mejor camino para llevarla al éxito.

4.2.1 ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA

Fortalezas

- La experiencia de más de 15 años brindando un servicio de buena calidad, tiempo en el cual ha podido observar los gustos y preferencias del consumidor y en base a ellos ha rediseñado su producto para atender de mejor manera las exigencias de sus ya frecuentes clientes.
- El buen posicionamiento que ha logrado poseer en el mercado, pues todos sus clientes conocen el establecimiento y gustan de la atención personalizada e inmediata que allí se brinda.
- El contar con una estructura desarrollada y renovada, constituye también una fortaleza, por cuanto esto se convierte en un respaldo y un ahorro en el proceso de reinversión.

- Los profesionales que patrocinan el proyecto, acreditan una vasta experiencia en los diferentes campos en los que se desempeñará la empresa propuesta.
- La ubicación del establecimiento favorece a los fines del proyecto, en tanto que se reconoce al sector de la Mariscal y sus alrededores, como centro de reunión de la mayoría de los recintos hoteleros de alta preferencia en la Ciudad Capital.

Debilidades

- La implementación física del proyecto requiere un componente económico fuerte que solvete la inversión, de modo que el riesgo de la misma es significativo, especialmente si se asume que el equipamiento médico técnico, ha sido siempre un rubro alto.
- La empresa por prestar un servicio nuevo en el país, no posee la difusión generalizada que le permita darse a conocer con los servicios complementarios, por lo que deberá iniciar una campaña promocional completa y a

gran escala, utilizando los medios más apropiados para llegar al segmento deseado.

4.2.2. ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA DE LA EMPRESA

Amenazas

- La inestabilidad económica, política y social que atraviesa el pueblo ecuatoriano, en especial por la situación gubernamental que refleja incertidumbre y provoca inseguridad, no solo a los potenciales turistas, sino a toda la comunidad internacional en general.
- El desprestigio mundial del que somos víctimas los ecuatorianos en lo que se refiere a seguridad pública y salubridad, pues se sabe que en países industrializados, se nos ha calificado como país no aconsejable para visitar , por los incontrolables desórdenes que suceden en él.
- La tasa de interés activo con la que se trabaja en la Banca ecuatoriana, debido a la alarmante devaluación

que está experimentado nuestra moneda, fluctúa entre el 32% y 52% de interés anual (ver anexo **), cifras no favorables para el endeudamiento, por lo tanto, en caso de tener que incurrir en el financiamiento externo, se recomienda poner mucha atención sobre los planes de crédito y de ser posible, sería beneficioso tratar de obtener condiciones preferenciales en la Banca, lo que dicho sea de paso, en los momentos actuales, resulta muy complicado.

Oportunidades

- Los beneficios generales y especiales contemplados en la Ley Especial de Promoción Turística, favorecen a los inversionistas turísticos, lo cual se constituye en una vía de fomento para esta actividad, en especial para el proyecto que se está estructurando.
- La poca competencia a nivel nacional que tendría la empresa Q.H.C., pues, según se ha visto, no existen establecimientos especializados en atender este nicho

específico, apareciendo así, una fuerte opción de inversión.

- Se ha podido observar la favorable inquietud que tiene el sector que será beneficiado con el servicio, por cuanto, según ciertos sondeos realizados a un grupo de ellos, se presentan altos índices de aceptación del producto que se lanzaría en un futuro próximo al mercado, reiterándose de tal forma, la creciente posibilidad de éxito que coronaría la propuesta, una vez implementada.

4.3 ESTRATEGIAS SUGERIDAS

4.3.1 La empresa Q.H.C. para ingresar en el mercado, deberá potencializar al máximo todos los recursos disponibles para lograr el adecuado desenvolvimiento de todos los miembros que laborarán en tal dependencia, intentando por sobre todo utilizar sus **Fortalezas** y tratando de neutralizar la debilidad financiera, intentando en lugar de recurrir al endeudamiento externo, reducir en lo posible y sin afectar la calidad del

producto final, los costos de reinversión, actitud que además aminoraría el riesgo que una propuesta como esta conlleva.

4.3.2 Otra de las estrategias que se propone para contrarrestar el efecto deteriorante que podrían acarrear las **Amenazas** que rodean a instituciones enroladas con la actividad turística, es la de iniciar las labores empresariales, implantando una filosofía conceptual y práctica de "Calidad Total", que presupone la eficiencia en todos los procesos relacionados con el servicio ofertado. Esta propuesta, más allá de ser una táctica empresarial, debe ser un principio que guíe las acciones de todo el personal que opera en el establecimiento, de modo que se proyecte al cliente, una imagen sólida, contrarrestando, con el trabajo individual y diario, el mal criterio que nos hemos ganado. Si bien, ésta es una tarea ardua y continua, será mejor que se la ponga en acción lo antes posible; solo así se reivindicaría el prestigio de un país que procura un mañana más promisorio.

4.3.3 Finalmente para resolver la disyuntiva de la **PROMOCION** que requeriría el nuevo servicio, para darse a conocer en el

mercado, se recomienda utilizar una adecuada combinación de las herramientas de la mercadotecnia (precio, plaza, promoción y producto), dedicando un mayor énfasis en los medios promocionales que pueden ser la **Publicidad** y las **Relaciones Públicas**, que estarían dirigidas básicamente, al segmento turístico seleccionado que encontraría información detallada del producto tanto por vía indirecta (revistas, panfletos, guías turísticas, etc), así como también mediante la entrega personal de hojas volantes y folletos en hoteles, casinos, bares, restaurantes, agencias de viajes y aerolíneas de gran concurrencia turística, tanto en el país como fuera de él, haciendo uso de valiosos contactos que los directivos de la empresa poseen en aerolíneas y agencias de viajes claves en Estados Unidos y Europa. De esta manera se reforzaría la fuerza de ventas, el mecanismo más indicado para dar a conocer el producto y llegar eficientemente al mercado meta.

CAPITULO V

MARCO ESTRUCTURAL

5.1 ORGANIZACION DE LA EMPRESA

A pesar de que la Administración general de una compañía se suele proyectar dando mayor valor a los procesos de distribución y justificación de los recursos económicos; las experiencias de los últimos años, han revelado que uno de los componentes de mayor trascendencia en la productividad de una empresa, es el factor humano, ya que la mayoría de conflictos o problemas de la administración interna provienen de una inadecuada o poco estudiada **red estructural** que constituye la "columna vertebral" de toda organización.

Un desempeño adecuado, dentro de un sistema organizado, se realiza mediante la cooperación y la coordinación de todos los individuos actuantes, hecho que permite conocer la magnitud de la importancia que tiene el ordenar, distribuir y delegar

funciones para tratar de evitar posibles inconvenientes, resultantes de una duplicación de funciones o de una difusa delimitación de autoridad.

De esta manera se podría asegurar, que la empresa propuesta, según determinados análisis internos, deberá funcionar en base a una organización formal **FUNCIONAL**, que le permita reflejar lógicamente las actividades prioritarias que ha de desarrollar para mantener el poder y el control sobre las tareas principales que desempeña la compañía.

Siguiendo el principio de la especialización ocupacional, se persigue colocar a cada persona en el puesto para el que se encuentre mejor capacitada, desplegando a la vez, todos los recursos necesarios para mantener un control seguro en la alta Dirección. Este proceso más allá de ser una cuestión puramente vertical, tratará de ser un medio de interacción y diálogo enriquecedor y efectivo.

El método de organización escogido, ha tenido gran acogida en todo tiempo y lugar por lo que se esperan obtener buenos

resultados organizacionales mediante su empleo. Sin embargo, es útil saber que una buena gestión de Recursos Humanos incluye además de la implementación organizativa, grandes cuotas de **Liderazgo, Comunicación, Motivación y Delegación**; características sin las que ningún grupo de trabajo podría salir adelante.

Son tales antecedentes, motivos suficientes para plantear una opción de organización que, basándose en un diagrama vertical, ordene y relacione las actividades de la empresa, trascendiendo del campo formal y enfocando el desarrollo individual y colectivo. A pesar de que el organigrama con el que se desenvolverá la empresa no se muy extenso ni complicado, no se puede pensar por ello, que ésta operará desordenadamente, pues mientras menos compleja sea la estructura formal más comprensibles serán las emanaciones de poder que de ella surjan, ampliando recíprocamente el campo informal, factor determinante de enlace de la relaciones productivas.

El siguiente Diagrama que se presentará, constituye la propuesta más acertada para aplicarse en el caso estudiado:

5.1.1 DESCRIPCIÓN DEPARTAMENTAL Y PERFIL DEL PERSONAL

Departamento de Personal

Este departamento funcionará a nivel asesorial y estará dirigido por el Vicepresidente de la Compañía. Esta sección, realizará las funciones de Supervisión, Evaluación y Control de todo el personal que labore en la empresa, preocupándose por mantener un ambiente institucional propicio para optimizar el rendimiento. Además se encargará de planificar, organizar y llevar a cabo cursos, seminarios y otros eventos destinados a capacitar a los empleados dentro de las distintas disciplinas que se manejan en la empresa. Este departamento contará con el siguiente personal:

Director departamental - Vicepresidente administrativo de la compañía

Profesional capacitado en el campo de la Administración de Recursos Humanos, con estudios de post-grado realizados en el exterior. Experiencia mínima de 10 años en el sector servicios. Dominio de 3 idiomas.

Asistente administrativa

Con estudios superiores en Administración de Empresas y conocimientos de Secretaría. Experiencia en trabajos similares de 4 años. Dominio de 2 idiomas.

Asistente - Auxiliar

Experiencia y conocimientos básicos de Secretaría básica contable y bilingüe.

Departamento Médico

El departamento Médico tiene la responsabilidad de manejar cuidadosamente todas aquellas actividades relacionadas con la atención médica tanto ambulatoria como clínica a los clientes-pacientes del Q.H.C.; además se encargará de realizar los chequeos de rutina que demandan los socios del Club una vez que éstos ingresan a las instalaciones para realizar cualquier ejercicio físico. Finalmente en este departamento se tomarán las muestras de laboratorio y se realizarán los respectivos análisis, así como también se dispensarán las vacunas reglamentarias para quienes las soliciten. Este departamento funcionará con el siguiente personal:

Médico especialista Director 3

Con título universitario y con títulos de subespecialidad; experiencia probada en instituciones competentes por el lapso de 12 años. Indispensable dominio de 3 idiomas.

Médico especialista tratante 2

Con título universitario y post-grado en el exterior. Experiencia laboral en el campo solicitado de por lo menos 10 años. Indispensable dominio de 2 idiomas (uno de ellos el inglés).

Médico tratante 1

Con título universitario y post-grado, experiencia laboral en la rama de por lo menos 8 años. Indispensable dominio de 2 idiomas (uno de ellos el inglés).

Médico general de guardia 2

Con título universitario y experiencia mínima de 5 años de trabajo, ejerciendo la profesión. Indispensable dominio de 3 idiomas.

Médico general 1

Con título universitario y experiencia mínima de 3 años ejerciendo la profesión. Indispensable dominio del idioma inglés.

Laboratorista - Patólogo

Con título universitario y experiencia mínima de 5 años. Dominio del idioma inglés.

Enfermera 2

Con título de Licenciada en Enfermería, 10 años de experiencia, haber aprobado un curso de post-grado en Enfermería en el exterior y un curso superior de Administración. Dominio de tres idiomas.

Enfermera 1

Con título de Licenciada en Enfermería, 8 años de experiencia y haber aprobado un curso de post-grado en Enfermería.

Dominio de 2 idiomas.

Auxiliar de Enfermería

Con certificado avalizado por una de las Escuelas Nacionales de Enfermería. Dominio de 2 idiomas.

Asistente Técnico de Mantenimiento

Con 5 años de experiencia hospitalaria y dominio del idioma inglés.

Departamento de Afiliaciones

El departamento de Afiliaciones estará encargado de atender las solicitudes de los clientes del Centro para efectuar las

respectivas afiliaciones quincenales y mensuales, solucionando a la vez, cualquier inconveniente, queja o reclamo que pudiesen tener los socios del Q.H.C. En este departamento se ocuparán los siguientes puestos:

Director del departamento de Afiliaciones

Con título universitario en Administración de Empresas turísticas, experiencia laboral afín de 5 años. Dominio de 3 idiomas.

Ejecutiva de Afiliaciones

Con título universitario en Relaciones Públicas o Administración de Negocios, deberá dominar por lo menos 3 idiomas.

Recepcionista - telefonista

Con estudios en Secretariado bilingüe y contable. Práctica laboral de por lo menos 1000 horas. Dominio de 3 idiomas.

Departamento de Ingeniería

El departamento de Ingeniería se encargará de los aspectos técnicos relacionados con el mantenimiento e implementación física del proceso productivo en mención. Entre las funciones que se desempeñarán en Ingeniería, podemos citar al control total y permanente de la maquinaria con la que se activan los sistemas de calefacción de las cámaras de calor, calentamiento de las piscinas, tratamiento de aguas, etc. Este departamento tendrá, entonces a su cargo el perfecto estado y funcionamiento de la estructura técnica que posibilita la prestación óptima del servicio. En este departamento laborarán:

Director Técnico

Con título universitario en Ingeniería Mecánica y amplia experiencia laboral en Centros de similares condiciones de por lo menos 10 años.

Auxiliar de Ingeniería 2

Con conocimientos técnicos en la rama y experiencia de 5 años.

Auxiliar de Ingeniería 1

Requiere experiencia mínima de 2 años trabajando en empleos similares que le acrediten un excelente desenvolvimiento.

Departamento de Contabilidad

Este departamento estará encargado de realizar los levantamientos contables de la empresa, estableciendo así el estado financiero de la misma y tratando de configurar parámetros favorables para los fines lucrativos del negocio; en base a ellos dirigirá las decisiones que deberá tomar el Directorio sobre asuntos de inversión, adquisiciones y endeudamiento. Este departamento contará con la presencia de:

Contador General y director departamental

Con estudios superiores en la rama indicada, experiencia de 5 años prestando servicios similares en instituciones renombradas.

Asistente de Contabilidad

Bachiller en Contabilidad y experiencia de 2 años en trabajos similares.

**5.1.2 DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RANGO DE
AUTORIDAD****D. de Personal*****Director Vicepresidente Administrativo***

- * Dirigirá este departamento ocupando el rango de Director y Vicepresidente de la compañía Q.H.C.

- * Asistirá a todas las reuniones del Directorio que se llevarán a cabo ordinariamente cada 3 meses.
- * Tendrá la potestad de aprobar o desaprobar las solicitudes de empleo para llenar las vacantes que existen en la empresa.
- * Coordinará las actividades de Entrenamiento, Introducción, Capacitación y Socialización que se realizaren en la empresa.
- * Supervisará el desempeño de todo el personal desplegando una acción evaluativa y contralora permanentes.
- * Deberá presentar informes trimestrales sobre la situación departamental en la Junta Directiva y ante el Presidente Institucional.
- * Autorizará los roles de pago antes que ingresen al departamento de Contabilidad, para que puedan ser tramitados.

Asistente Administrativa

- * Deberá responder frente a los requerimientos del Director departamental en primera instancia.
- * Asistirá al Director departamental en sus funciones, realizando trabajos propios de Secretariado Ejecutivo.
- * Levantará registros de Control y Evaluación de desempeño individual y departamental de toda la institución.
- * Preparará roles de pago y formularios de declaración del impuesto a la renta de la empresa así como las planillas para pago de obligaciones sociales y personales al IESS, Ministerio de Finanzas y otros.
- * Mantendrá el registro de remuneraciones del personal al día.
- * Todas las demás funciones que se especificarán de acuerdo al requerimiento departamental.

Asistente Auxiliar

- * Responderá a las solicitudes del Director departamental y facilitará cualquier trámite requerido por la Asistente Administrativa.
- * Se encargará de la recepción y despacho de toda documentación que sea necesitada tanto por el personal como por los clientes.
- * Atenderá situaciones de menor trascendencia en relación con distintas inquietudes de personal y elaborará certificaciones solicitadas por los funcionarios del establecimiento.
- * Otras tareas inherentes a sus funciones.

D. Médico

Médico Director 3

- * Será el responsable del desempeño del departamento, de cual deberá presentar informes al Directorio cada trimestralmente.
- * Planificará y dirigirá las actividades del departamento
- * Coordinará actividades inherentes al departamento y su adecuado desarrollo en servicio del cliente (turista).
- * Coordinará las actividades de su departamento con las que realicen los demás directores departamentales, para así acordar planes conjuntos de acción.

Nota: Las funciones y obligaciones del resto del personal médico no serán perfiladas de la manera genérica como se ha venido realizando con el resto de empleados que deberá contratar el centro, por cuanto esta planificación organizacional corresponderá a un estudio más profundo y técnico, que se efectuaría una vez iniciado el proceso de implementación del

proyecto. Esta labor deberá llevarse a cabo por parte de personal enrolado en la vida hospitalaria de otros centros de similar naturaleza y rango.

D. de Afiliaciones

Director de Afiliaciones

- * Deberá responder de sus actividades ante el Directorio, al cual presentará informes trimestrales sobre el desenvolvimiento departamental.
- * Como Director del Departamento de Afiliaciones deberá encargarse de dirigir y controlar los procesos de afiliación de los socios del Club.
- * Todo proceso afiliativo deberá ser revisado y autorizado por el Director de este departamento.
- * Deberá solucionar cualquier inconveniente de importancia referente a las demandas de los clientes en última instancia.
- * Se encargará de efectuar las contrataciones colectivas (ventas) que se acuerden con otras instituciones, tra-

tando de mantener satisfechos a los clientes, facilitando, en lo posible, los medios para conseguirlo.

Ejecutiva de Afiliaciones

- * Deberá responder de sus actividades laborales directamente frente al Director de Afiliaciones.
- * Tendrá como función primordial la de brindar asesoría e información a toda persona que la solicite respecto del servicio que se vende, procurando concretar el mayor número de afiliaciones.
- * Mediante un trato cordial atenderá cualquier solicitud de membresía para el Quito Health Club, así como también atenderá los ingresos de Clínica para pacientes del Centro.

Recepcionista - telefonista

- * Responderá de sus funciones directamente frente a la Ejecutiva de Afiliaciones y al Director departamental.

- * Se encargará de recibir todas las llamadas que ingresen a la central telefónica y comunicarlas con los estamentos respectivos.
- * La función de recepcionista, también abordará las solicitudes propias de un puesto de información, en especial cuando la Ejecutiva de Afiliaciones necesitare asistencia.
- * La recepcionista - telefonista además tendrá que atender cualquier consulta vía telefónica, motivo por el cual deberá tratar con extremado cuidado a todas las personas que llamen para obtener información.

D. de Ingeniería

Director Técnico

- * Deberá responder del desempeño del departamento que el dirige, frente al Directorio que deberá reunirse ordinariamente cada 3 meses.

- * Supervisará el adecuado desenvolvimiento de la maquinaria y demás condiciones técnicas necesarias para que el Centro se maneje correctamente.
- * Autorizará los procesos de mantenimiento, reposición o reemplazo de cualquier maquinaria, después de la debida justificación presentada exclusivamente ante el Presidente de la Institución.

Auxiliar de Ingeniería 2

- * Estará bajo la autoridad del Director Técnico y deberá comandar los diversos procesos que se realicen en la empresa para dar mantenimiento y reposición al componente pesado del proceso productivo.
- * No solo deberá controlar el perfecto funcionamiento de la maquinaria generadora, sino de todo el sistema infraestructural que sostiene el proceso productivo que se pretende desarrollar.
- * Se hará cargo también del aprovisionamiento del combustible con el que opera la maquinaria y de cualquier

implemento o insumo requerido para brindar el servicio, oportuna y eficazmente.

Auxiliar de Ingeniería 1

- * Responderá a la autoridad del Director Técnico y atenderá cualquier requerimiento del Auxiliar No. 2, sirviendo de ayuda y apoyo para las funciones que éste desempeñará.
- * Se encargará del adecuado funcionamiento diario de las máquinas.
- * Resolverá los desperfectos menores que se presentasen en el manejo y funcionamiento de la maquinaria, además de otras funciones relacionadas con su puesto de trabajo.

D. de Contabilidad

Contador General - Director

- * Responderá a la autoridad del Directorio y su personero principal que es el Presidente, rindiendo informes trimestrales sobre el rendimiento del departamento.
- * Planificará, dirigirá, coordinará y supervisará las labores de contabilidad y del personal a su cargo.
- * Revisará y autorizará con su firma los estados contables, preparados de acuerdo a las normas de contabilidad.
- * Analizará y preparará oportunamente informes sobre la situación económica y financiera de la empresa.
- * Elaborará presupuestos de operación, de inversión, flujos de caja, etc., y su correspondiente evaluación.
- * Supervisará el cumplimiento de obligaciones legales, sociales y especiales.
- * Formulará las declaraciones del impuesto a la renta de la empresa.

Asistente de Contabilidad

- * Responderá frente a la autoridad del Contador de la Compañía a quien asistirá en todas las actividades inherentes a su función.
- * Elaborará las jurnalizaciones y mayorizará las transacciones de la empresa.
- * Revisará las facturas de compras y ventas.
- * Otras Tareas inherentes a sus funciones.

CAPITULO VI

COSTOS DEL PROYECTO Y SU FINANCIAMIENTO

6.1 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Para costear la implementación del proyecto debemos considerar varios factores determinantes en su desarrollo, como son:

- a)** La tendencia económica del país según la inflación
- b)** Los cambios en la política monetaria y cambiaria, dentro las fluctuaciones macroeconómicas.
- c)** Las políticas gubernamentales referentes al incremento escalonado de los combustibles.
- d)** Las políticas salariales.

Después de estudiar estas variables determinantes y en base a ellas, se realizará una clasificación de los costos entre **fijos** y **variables** y por último, se analizarán los ingresos y los egresos, para establecer los márgenes de ganancia que se obtendrían al poner en marcha la presente propuesta.

El proyecto de Atención Médica Turista requiere para poder entrar en acción, incurrir en ciertos gastos que para su mejor comprensión serán clasificados en dos tipos: Costo de Activos Fijos y de Operación.

A. Costos de Activos Fijos

<u>RUBRO</u>	<u>VALOR-DOLARES</u>	<u>%</u>
Por remodelación	26.274,00	58
Equipos médicos	7.836,90	17,3
Muebles y enseres	1.449,60	3,2
Equipos de Oficina	2.038,50	4,5
Vehículos	7.701,00	17
TOTAL	45.300,00	100

B. Costos de Operación

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

MANO DE OBRA DIRECTA

<u>RUBRO MENSUAL</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR DOLARES</u>
D. de Personal	3	703,88
D. Médico	10	2.548,54
D. de Afiliaciones	3	703,88
D. de Ingeniería	3	703,88
D. de Contabilidad	2	558,25
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		5.218,43

Mano de Obra Indirecta

<u>RUBRO MENSUAL</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR-DÓLARES</u>
Chofer	1	97,08
Mensajero	1	90,00
Guardias	3	145,63
Presidente		
Administrativo	1	1.000,00
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA		1.332,71

Otros Costos Indirectos

Los otros costos indirectos del proyecto, corresponden a rubros relacionados con el funcionamiento del servicio y variarán de acuerdo al nivel de producción demandada entre 436,90 USD y 485,44 USD mensuales. Entre éstos podemos considerar:

1. Agua potable, energía eléctrica y teléfono.

- 2. Combustible y lubricantes.
- 3. Mantenimiento de equipos
- 4. Suministros para tratamiento de las piscinas e insumos de limpieza.
- 5. Insumos médicos.

6.2. DETALLE DE LA INVERSION

CONSTRUCCIONES

Las edificaciones corresponden a una construcción nueva, moderna de buenos materiales que alcanzan un total de 900 metros cuadrados, dentro de los cuales se encuentran los siguientes ambientes:

DESCRIPCION		METROS2
2	áreas de recepción	56
1	sala de espera	15
1	sala para laboratorio	15

1	consultorio master	20
1	biblioteca	15
3	consultorios principales	45
2	estaciones de enfermería	20
2	áreas de fisioterapia	54
1	área de emergencia	20
1	consultorio de especialidad	12
1	bar - cafetería	12
Áreas de sauna, turco, piscina, jacuzzi, solarium, gimnasio		480

EQUIPOS

Los principales equipos que se deben adquirir son los siguientes:

Equipos de Atención Clínica

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
5	mesas de curación
1	tensiómetro pedestal
4	tensiómetro de pared
1	balanza tallímetro
3	set de diagnóstico
1	esterilizadora
1	autoclave
1	set mascarillas/ambulancia.
1	desfibrilador
1	monitor cardíaco
1	estimulador ultrasónico
1	equipo prueba/esfuerzo
8	chase long

Equipos de Laboratorio

1	fotómetro computarizado
1	set de diagnóstico químico
1	microscopio
1	centrífuga
1	nevera

Equipos de Terapia de Emergencia

1	respirador mecánico
2	monitores
1	bomba de infusión

Equipos Especiales

1	caldero
1	rehabilitador multifuerza
1	respirador
1	monitor múltiple

1	oxímetro
1	analizador de gases

Vehículos

- 1 ambulancia con equipos portátiles: respirador, desfibrilador, resucitador y monitor cardíaco.

6.3 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Los costos totales de implementación del proyecto ascienden a 54.012,31, monto dentro del cual se contemplan básicamente los siguientes gastos:

*	Gastos de activos fijos	45.300,00
*	Capital de operación :	
	Mano de Obra directa	5.218,43
	Mano de Obra indirecta	1.332,71
	Otros costos indirectos	461,17
	Publicidad	1.700,00
	TOTAL	54.012,31

6.3.1 FORMA DE FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN:

-	Crédito Bancario	14.583,32
-	Capital Social	39.428,99
	TOTAL FINANCIAMIENTO	54.012,31

El costo total de la inversión corresponde mayoritariamente a los rubros de remodelación de la construcción y a la compra de muebles, enseres y equipos médicos. El financiamiento del proyecto es sólido si se observa que el 73% del costo de las inversiones se financiará mediante recursos propios y el 27% con el crédito bancario que se ha solicitado por medio de la Corporación Financiera Nacional al **ABN Ambro Bank**, entidad que concede préstamos multisectoriales a largo plazo con un interés preferencial, que oscila entre 9% y 11% anual más una cuota de financiamiento propia que llega hasta el 18% de interés.

Adicionalmente se puede anotar el gran respaldo de contar con una infraestructura básica necesaria y la estructura preoperativa ya existente, motivo por el cual el crédito esta garanti-

zado, además que el monto requerido no es exagerado y se lo podría cubrir fácilmente, contando con el aporte mensual propio del negocio.

6.4 PROYECCION DE GASTOS MENSUALES
(en dólares)

1.	<i>Salarios Totales</i>	6.551,14
	(Mano de obra directa e indirecta)	
2.	<i>Gastos de insumos en general y</i>	
	<i>pago de servicios aproximados</i>	461,17
3.	<i>Publicidad</i>	1.700,00
4.	<i>Gastos Financieros (préstamo a i 18%)</i>	1.362,51
TOTAL		10.074,82

6.5 ESTIMADO DE LOS INGRESOS MENSUALES

Con un funcionamiento de 7 días por semana, durante 4 semanas al mes y con un horario de atención de 07:00 a 20:00 horas, obtenemos un total de:

TOTAL DE DIAS POR MES = 30

TOTAL DE HORAS POR DÍA = 13

$$30 \times 13 = 390$$

COSTO DE LA ATENCION PROMEDIO

POR PACIENTE-CLIENTE

48,54 USD

Si calculamos que se puede atender a una persona promedio en un lapso de una hora, conseguimos entonces, el total de 390 pacientes-clientes atendidos en el mes a un Costo, también promedio de 48,54 USD por cada uno, tenemos el total de **18.930,60 USD** como ingresos mensuales, cifra que representa una considerable entrada de numerario hacia el establecimiento con el cual se pueden cubrir perfectamente los egresos y de esta diferencia, redituar una ganancia significativa de **8.855,78 USD** durante los primeros meses de funcionamiento del proyecto. Adicionalmente se deberá tomar en cuenta el crecimiento paulatino de la demanda, efecto de la puesta en marcha de una plan completo de promoción vía

publicidad agresiva, que contribuirá directamente en la rentabilidad del negocio pasando a cubrir después del quinto año de trabajo, el 80% (aproximadamente) de la inversión inicial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo realizado, me ha generado especiales satisfacciones por cuanto he podido poner en práctica varios de los conocimientos recibidos durante los cuatro años de instrucción universitaria y en base a ellos puedo decir que el proyecto de Atención Médica para el Turista tiene grandes opciones de éxito si se lo maneja utilizando adecuadamente los recursos humanos y económicos disponibles.

Sin embargo debo delegar especial énfasis al proceso de financiamiento que se deberá seguir para poder cubrir la inversión que se ha proyectado, aconsejando poner mucha atención en los planes de crédito externo que se pueden presentar no solamente con el ABN Ambro Bank, sino también con otras instituciones de la banca privada que operan así mismo, con la CFN y que podrían ofrecer mejores condiciones de endeudamiento para la empresa. Cade destacar la oportunidad de aprovechar el tratamiento preferente que están instituciones

están proporcionando a profesionales jóvenes que emprendan negocios relacionados con actividades prioritarias para el desarrollo del país, como es en este caso, el Turismo.

De cualquier manera se reconocen las especiales condiciones con las que se trabajaría, si se logra la calificación de este proyecto como Turístico por parte del Ministerio correspondiente, aprovechando además los beneficios tributarios y arancelarios a los que por Ley se tendrían derecho. Para obtener dicha calificación, se deberá presentar oportunamente el proyecto al departamento de **Dirección Técnica de Proyectos** del Ministerio de Turismo, donde un grupo de arquitectos y economistas estudiarán la solicitud para, luego de ser enviado a la sección de Archivo, emitir la calificación del proyecto en un lapso aproximado de 8 días laborables.

Es necesario que como empresarios privados, empecemos a entender la magnitud de la responsabilidad que tenemos al cargar con los destinos del Turismo ecuatoriano a nuestras espaldas para dirigir esta actividad por senderos de modernidad,

desarrollo y eficiencia, características que deberían singularizar a nuestros servicios turísticos y paraturísticos.

Es el momento preciso para focalizar las miradas de la Economía Nacional hacia las sinceras promesas del Turismo progresista que debe ya ponerse en acción. Solo por este camino el Ecuador llegará a ser un lugar atractivo donde invertir no sea un peligro sino una ventaja para cualquier mente visionaria y capaz.

Con estas inquietudes y sugerencias, concluyo esta tesis de la cual he aprendido conocimientos valederos que estoy segura serán de gran trascendencia en mi vida profesional; con los mismos que además, espero poder enriquecer no solo mi formación científica sino también personal, sin olvidar la profunda vocación social, insignia de todo ser que contempla, entre sus objetivos más caros, la superación conjunta de su país.

BIBLIOGRAFÍA

Fucci, Sergio, Biomecánica del aparato locomotor aplicada al acondicionamiento muscular, Barcelona, Mosby Edit., 1995.

Pamplona, Jorge D., Nuevo estilo de vida, "Disfrútalo", Miami, SafelizEdit., 1994.

Strauss, Sayles, Personal, "Problemas humanos de la administración", México, Prentice-Hall Inc., 1981.

Nieto, Manuel, Metodología del trabajo científico, Quito, Universidad Pontificia Católica del Ecuador, 1983.

Pamies, José María, La salud por la dieta, Madrid, Libsa Edit., 1992.

Cuoto, Ramón, Infarto y trastornos circulatorios, Madrid, Libsa Edit., 1992.

Cuoto, Ramón, Deporte y medicina natural, Madrid, Libsa Edit., 1992.

Melgosa, Julián, Nuevo estilo de vida, "Sin estrés", Buenos Aires, Safeliz Edit., 1995.

Kotler, Philip, Dirección de la mercadotecnia, México, Prentice-Hall Inc., 1993.

Koontz, Harold, Administración, México, McGraw-Hill, 1990.

Dessler, Gary, Administración de Personal, México, Prentice-Hall Inc., 1996.

Largo, Raimundo, Salud y belleza natural, Madrid, Libsa Edit., 1992.

Díaz, Florentina, La obesidad y el estreñimiento, Madrid, Libsa Edit., 1992.

Aníbal, Saltos, Diseño de proyectos y evaluación de impacto, Quito, s/e, 1996.

CCQ, Revista "Criterios" (junio 02 de 1997), Quito, No. 9.

Proyecto "El taxi aéreo", Quito, s/e, 1996.

Estudio de factibilidad stress medical center, Quito, s/e, 1995.

Ministerio de Turismo, Principales indicadores turísticos, Quito, CETUR, 1995.

INDICE

Pág.

PORTADA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INTRODUCCION

CAPITULO I

Información de Soporte Histórico

- ## 1.1 ¿Cómo nace la iniciativa de asistir al turista? 1

CAPITULO II

Marco Legal

- ## 2.1 Constitución de la Compañía 11

CAPITULO III

Marco Teórico

- | | | |
|------------|----------------------------|----|
| 3.1 | Justificación del Producto | 17 |
| 3.2 | Cuidados Preventivos | 18 |
| 3.3 | Cuidados Curativos | 54 |

	Pág.
CAPITULO IV	
Marco Económico	
4.1 Estudio de Mercado	58
4.2 Análisis FODA o "SWOT"	67
4.3 Estrategias Sugeridas	72
CAPITULO V	
Marco Estructural	
5.1 Organización de la Empresa	75
CAPITULO VI	
Costos del Proyecto y su Financiamiento	
6.1 Costos de Implementación del Proyecto	99
6.2 Detalle de la Inversión	103
6.3 Financiamiento del Proyecto	107
6.4 Proyección de Gastos Mensuales	109
6.5 Estimado de los Ingresos Mensuales	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFIA	115
INDICE	
ANEXOS	

3. COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

A - GENERALIDADES

CONCEPTO

Compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae, o constituye, entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, a la que se añade las palabras compañía limitada o su correspondiente abreviatura (Art. 93).

CARACTERISTICAS BASICAS

- Como a toda sociedad, la legislación ecuatoriana considera a esta compañía un contrato, que para su validez debe reunir los siguientes requisitos: capacidad de las personas que lo celebran, consentimiento que dan para su celebración, objeto lícito, causa lícita y solemnidades con que debe celebrarse.

- Aunque en esta compañía es importante el factor personal y se lo toma en cuenta en varios aspectos, la ley señala que para efectos fiscales y tributarios se la con-

sidera como una sociedad de capital, criterio que determina el tratamiento que en general le da la ley. Para su constitución se requiere de un capital mínimo, dividido en participaciones de un mil sucres o múltiplos de mil, que sólo pueden transferirse en la forma establecida legalmente.

- La responsabilidad de los socios en este tipo de compañías se extiende exclusivamente al monto de sus aportaciones individuales.

- Esta compañía puede actuar bajo una razón social o, como la anónima, bajo una denominación objetiva, referida a sus actividades comerciales, a la que se agrega las palabras "compañía limitada" o su abreviatura "Cía. Ltda."

- La compañía de responsabilidad se administra a través de administradores o gerentes, que no pueden ser removidos salvo por causas determinadas por la ley.

- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil (la anónima puede ser civil o mercantil); pero sus socios por el hecho de constituirla no adquieren la calidad de comerciantes.

**REMISION A LA NORMATIVA
DE LA COMPAÑIA ANONIMA**

En aquello que no se regula expresamente en la Ley, se aplicará lo dispuesto para la compañía anónima, siempre que tales normas no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.

B - CONSTITUCION

TRAMITE

Según los instructivos dados por la Superintendencia de Compañías, en el trámite para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, se deben seguir los mismos pasos que para la constitución de una compañía anónima, con las diferencias específicas propias de cada tipo de compañía. Por lo tanto, nos remitimos al punto de esta misma obra en que se enumeran tales pasos. Sin embargo, y por la importancia del tema, detallamos a continuación los aspectos fundamentales de la constitución de una compañía de responsabilidad limitada.

La aprobación de la escritura de constitución será solicitada a la Superintendencia por los administradores o por las personas que hubieren sido designadas en la misma escritura, dentro de treinta días de suscrito el contrato. Si éstos no lo hicieran, lo pedirá cualquiera de los socios, a costa del responsable de la omisión.

Si la Superintendencia negare la aprobación de la compañía, de esta resolución, los interesados podrán recurrir ante los Tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo. Mediante el recurso de casación, el caso podría ser conocido por la sala especializada de la Corte Suprema de Justicia.

FORMALIDADES

La constitución de una compañía de responsabilidad limitada requiere necesariamente de escritura pública y de la aprobación de la Superintendencia de Compañías, que la dará si encuentra que se han cumplido las exigencias legales.

La misma entidad ordenará la publicación de un extracto de la escritura en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y la inscripción de la escritura en el Registro Mercantil. Dicha inscripción marca el principio de existencia de la compañía.

NUMERO DE SOCIOS

Para la constitución de esta compañía se necesita un mínimo de tres socios y un máximo de quince socios. Sin embargo, las compañías constituidas por dos socios con anterioridad a la vigencia de la ley que fijó en tres el número mínimo de socios, conservan su validez.

Si con posterioridad a la constitución el número de socios excediere de quince, la compañía deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

CAPACIDAD

Puede intervenir en la constitución de esta compañía cualquier persona natural, siempre que tenga capacidad civil para contratar.

El menor emancipado autorizado para comerciar puede participar en la formación de esta clase de compañía sin necesidad de autorización especial.

Sin embargo no pueden intervenir en la constitución de compañías de responsabilidad limitada los cónyuges, aunque luego sí puedan llegar a ser socios simultáneamente; ni los padres e hijos no emancipados.

Las personas jurídicas pueden intervenir en la constitución de compañías de responsabilidad limitada con excepción de los bancos, compañías de seguros, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras.

Tampoco pueden formar parte de estas compañías las corporaciones religiosas, los religiosos y clérigos, los funcionarios públicos a quienes les está prohibido ejercer el comercio y los quebrados que no hayan obtenido rehabilitación.

Para la constitución, deben comparecer todos los socios, por sí mismos o por medio de apoderados.

CONTENIDO DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCION

La escritura de constitución de una compañía de responsabilidad limitada de-

be contener el contrato constitutivo y el estatuto por el que se regirá la compañía y, en especial, lo siguiente:

1.- Nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueran personas naturales; o la denominación o razón social si fueran personas jurídicas. En ambos casos su nacionalidad y domicilio;

2.- Denominación objetiva o la razón social de la compañía;

3.- Objeto social debidamente concretado;

4.- Duración de la compañía;

5.- Domicilio de la compañía;

6.- Importe del capital social, con la expresión del número de participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;

7.- Indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas, la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;

8.- Forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;

9.- Forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir-la; y,

10.- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en la ley.

**RAZON SOCIAL
O DENOMINACION**

Una compañía de responsabilidad limitada podrá hacer el comercio bajo una razón social o una denominación objetiva.

La razón social es una fórmula enunciativa en que se incluyen los nombres de uno o más de los socios, aun cuando estén aludidos en forma imperfecta, es decir por medio de los apellidos.

La denominación objetiva, es decir referida al objeto social, deberá distinguirse claramente de la de cualquier otra compañía y constituye su propiedad, por lo cual no podrá ser utilizada por ninguna otra, ni siquiera con su consentimiento.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", deben ir acompañados por una expresión peculiar, según se ha señalado para la compañía anónima.

En uno y otro caso, luego de la denominación se añadirá las palabras "compañía limitada" o su abreviatura.

Si no se hubiere constituido legalmente la compañía, las personas naturales o jurídicas no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren esta disposición serán sancionados con una multa impuesta por el Superintendente de Compañías, sin perjuicio de las demás responsabilidades a que hubiere lugar.

OBJETO SOCIAL

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley. Sin embargo no podrá dedicarse a operaciones de banco, seguros, capitalización, de ahorro y de intermediación de valores.

DOMICILIO

Toda compañía de responsabilidad limitada que se constituya en el Ecuador debe tener su domicilio principal dentro del territorio nacional, según se hará constar en el estatuto de la misma.

Si la compañía tuviere sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen se considerarán como domicilio de tales compañías, para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por el factor.

REFORMA DE ESTATUTOS

Cualquier reforma del estatuto de una compañía ya constituida, debe realizarse con los mismos procedimientos y formalidades exigidos para su constitución. Por lo tanto será necesario, que la reforma sea aprobada por la junta general, que se otorgue a través de una escritura pública y la aprobación por la Superintendencia de Compañías, luego de que compruebe el cumplimiento de las obligaciones legales

de la compañía y realice la inspección correspondiente.

(Páginas 113-114 reservadas.)

C - CAPITAL

CAPITAL MINIMO

El capital mínimo que se requiere para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es de dos millones de sucres, que estará dividido en participaciones de mil sucres o de múltiplos de mil.

En todo caso, ni la constitución del capital ni su aumento podrán ser hechos mediante suscripción pública.

CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

Al constituirse la compañía debe estar íntegramente suscrito el capital y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación.

El saldo del capital debe pagarse en un plazo no mayor de doce meses, contados desde la fecha de constitución de la compañía.

FORMAS DE APORTACION

Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie, siempre que en este último caso los bienes muebles o inmuebles

que se aportan correspondan al género de actividad de la compañía.

APORTES EN NUMERARIO

Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta bancaria de integración de capital como depósitos de plazo mayor. Los certificados de depósito de los aportes se protocolizarán junto con la escritura de constitución, constituida la compañía, la Superintendencia autorizará al banco depositario a entregar los valores a los administradores de la compañía.

APORTES EN ESPECIE

Cuando las aportaciones fueren en especie, en la escritura se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que corresponden a cada socio a cambio de las especies aportadas.

En el caso de aportaciones de bienes inmuebles en especie se hará la inscripción en el Registro de la Propiedad, previamente a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución. En caso de que en noventa días esta escritura no se

inscriba en el Registro Mercantil, se anulará la inscripción de la transferencia en el Registro de la Propiedad.

La misma regla se aplicará a los casos de aumento de capital.

AVALUO DE LOS BIENES APORTADOS

Los bienes aportados serán valuados por los socios o por peritos designados por ellos. En la escritura de constitución se hará constar el bien en que consista, el avalúo, la transferencia de dominio y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de los bienes aportados. Los socios responderán ante la compañía y ante terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

APORTE DE BIENES HIPOTECADOS

Cuando se aporten bienes hipotecados, el aporte será por el valor de dichos bienes y su dominio se transferirá a la compañía, pero el socio aportante sólo recibirá participaciones por el monto equivalente a la diferencia entre el valor del bien y el valor a que ascienda la obligación hipotecaria. En este caso la compañía asume la deuda hipotecaria.

Cuando se trata de bienes con hipoteca abierta, ésta se limitará exclusivamente a las obligaciones establecidas y por pagarse a la fecha del aporte

APORTE DE CREDITOS

Los créditos solo podrán aportarse cumpliendo los siguientes requisitos:

- Que se cubra en numerario o en especie el porcentaje mínimo que debe pagarse para la constitución de una compañía;

- Quien entregue, ceda o endose los documentos de crédito, quedará solidariamente responsable con el deudor por la existencia, legitimidad y pago del crédito, cuyo plazo de exigibilidad no será mayor de doce meses;

- El aporte se considerará cumplido únicamente desde el momento en que el crédito haya sido pagado.

LAS PARTICIPACIONES

Las participaciones pueden ser de mil sures o de múltiplos de mil. Serán iguales, indivisibles, acumulativas y pueden transferirse por herencia o por acto entre vivos, según se indica a continuación. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación, en el que constará el número de participaciones que por su aporte le corresponden.

CESION DE PARTICIPACIONES

La cesión de participaciones puede hacerse en beneficio de otro socio o de terceros, pero siempre que se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. La cesión debe realizarse mediante escri-

tura pública, de lo cual se sentará una razón al margen de la escritura de constitución.

En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y se anulará el respectivo certificado de aportación, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

AUMENTO DE CAPITAL

Si la junta general acordare el aumento de capital de la compañía, los socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus participaciones, a no ser que el contrato social o las resoluciones adoptadas dispongan de un modo diferente.

El pago de aportaciones para suscripción de nuevas participaciones puede realizarse de las siguientes maneras:

- en numerario, pero deberá pagarse, al momento de la suscripción al menos el cincuenta por ciento y el saldo en un plazo no mayor de doce meses;

- en especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y el bien hubiere sido avaluado;

- por compensación de créditos, ya se trate de préstamos hechos por lo socios a la compañía o pagos efectuados por éstos a nombre de la compañía o por utilidades declaradas y no repartidas;

- por capitalización de reservas o de utilidades no repartidas;

- por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos.

REDUCCION DEL CAPITAL

La junta general no podrá tomar resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implica la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio, resuelta por la junta general y previa la liquidación de su aporte.

Las pérdidas de las reservas y de más del cincuenta por ciento del capital social constituyen causas de disolución de la compañía.

PRESTACIONES ACCESORIAS Y SUPLEMENTARIAS

En la compañía limitada se pueden aceptar prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, siempre que lo permita el contrato social y en la proporción determinada por el mismo. Pero no se podrá pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicios personales de los socios.

AMORTIZACION DE LAS PARTES SOCIALES

La amortización de las partes sociales, o participaciones, es decir la compra que de las mismas hace la propia compañía, será permitida solamente en la forma en que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos y lo haya acordado la junta

general por decisión unánime del capital
social.

(Páginas 119-120 reservadas.)

D - LOS SOCIOS

DERECHOS

El contrato social debe establecer los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales.

No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos (Art. 116):

1) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

2) A percibir los beneficios que le correspondan en las utilidades de la compañía, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa;

3) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en la ley se expresan;

4) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero si las cantidades perci-

bidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

5) A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en este aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

6) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuvieran;

7) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá solo cuando causas graves lo hagan indispensable;

8) A recurrir a la corte superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la ley o a los estatutos.

9) A pedir que se convoque a junta general en los casos determinados por la ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes represen-

ten no menos de la décima parte del capital social. Si el administrador no convocare a la junta, podrán recurrir al Superintendente de Compañías para que lo haga; y,

10) A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no se podrá ejercitar si la junta general aprobó ya las cuentas de los gerentes o administradores.

DERECHO A EXAMEN

Los socios tendrán derecho a examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social.

OBLIGACIONES

Son obligaciones de los socios (Art. 117):

1) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hiciere dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, reclamarlas por la vía verbal sumaria, proceder ejecutivamente contra los bienes del socio o enajenar las participaciones por cuenta y riesgo del moroso;

2) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

3) Abstenerse de la realización de todo acto que implique ingerencia en la administración;

4) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

5) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

6) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social;

7) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

EXCLUSION DE UN SOCIO

La junta general puede acordar la exclusión de uno o varios socios en los siguientes casos:

- Cuando el socio administrador se ha servido del capital social en provecho propio; o ha cometido fraudes en la administración o en la contabilidad; o se ha ausentado y requerido no ha regresado ni justificado su ausencia;

- Cuando el socio ha intervenido en la administración, sin estar autorizado;

- Cuando constituido en mora no ha pagado su participación;

- Cuando ha quebrado;

- Cuando, en general, ha faltado gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.

El socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado.

E - LA JUNTA GENERAL

ORGANO SUPREMO

La junta general de la compañía de responsabilidad limitada, conformada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el organismo supremo de la misma.

CLASES

Igual que en la compañía anónima, en la de responsabilidad limitada, hay tres clases de juntas generales:

1) **Ordinarias.**- Son aquellas que se reúnen por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía.

2) **Extraordinarias.**- Son aquellas que se reúnen en cualquier época, previa convocatoria.

En las juntas generales ordinarias y extraordinarias sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad.

3) **Universales.**- Son aquellas que se reúnen en cualquier tiempo y lugar del territorio nacional con la concurrencia de la totalidad del capital pagado.

Estas juntas se entenderán legalmente convocadas y podrán tratar cualquier asunto, siempre que la totalidad del capital social acepte reunirse en junta general y tratar tales puntos. Además todos los socios deberán firmar el acta de esta junta.

CONVOCATORIA

Las juntas generales ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el administrador o el gerente, a través de la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión. Si el estatuto social prevé otros medios, se estará a lo ahí dispuesto.

En cuanto al contenido de la convocatoria y a la forma de la misma, se siguen las mismas reglas establecidas para la compañía anónima.

LUGAR DE REUNION

Las juntas generales ordinarias y extraordinarias se reunirán en el domicilio principal de la compañía.

Las juntas universales podrán reunirse en cualquier lugar del territorio nacional.

QUORUM

La junta general no podrá considerarse válidamente constituida en primera convocatoria si los concurrentes no representan más de la mitad del capital social.

En segunda convocatoria se reunirá con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la convocatoria.

A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representantes. La representación se confiere por escrito y con carácter de especial para cada junta, a no ser que el representante ostente un poder general legalmente conferido.

La Doctrina establece que la junta general será válida, si el quórum que exige la Ley o el estatuto está representado por un sólo socio, aun si la compañía se conforma por dos o más socios. Si la compañía se compone de un solo socio la junta se instalará con la asistencia del único socio.

ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL

La Ley le confiere a la junta general las siguientes atribuciones (Art. 120):

- Designar y remover administradores y gerentes;
- Designar el consejo de vigilancia en caso de estar previsto en el contrato social;
- Aprobar las cuentas y balances que presenten los administradores y gerentes;

- Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;

- Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;

- Consentir en la cesión de partes sociales y en la admisión de nuevos socios;

- Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social y en general cualquier reforma del estatuto social;

- Resolver el gravamen o enajenación de los bienes inmuebles sociales, si en el contrato no se dispone otra cosa;

- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;

- Acordar la exclusión de un socio por las causales establecidas en la Ley (Art. 81);

- Disponer que se entablen las acciones que correspondan en contra de los administradores o gerentes. En caso de negativa de la junta general, una minoría que represente por lo menos el veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones correspondientes; y,

- Las demás que la ley o el contrato no otorgue a otro organismo.

RESOLUCIONES

Salvo disposición en contrario de la ley o de los estatutos, las resoluciones se tomarán por la mayoría absoluta de los socios presentes.

Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

EMISION DE OBLIGACIONES

La junta general podrá resolver la emisión de obligaciones, que son valores emitidos por una compañía de responsabilidad limitada, reconociendo o creando una deuda, para ser pagada por la compañía emisora en el plazo establecido. Sobre el régimen aplicable para la emisión de obligaciones, véase en el capítulo de la compañía anónima, el título De las Obligaciones.

En todo caso, las compañías de responsabilidad limitada no podrán emitir obligaciones convertibles.

ACTAS DE LAS JUNTAS GENERALES

Las actas de las deliberaciones y acuerdos de la junta general deben llevar las firmas del presidente y del secretario de la junta; y de todos los socios en el caso de junta universal.

De cada junta se llevará un expediente que contendrá:

- copia del acta;
- los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en forma legal;
- los demás documentos conocidos por la junta general.

Las actas pueden ser llevadas en un libro destinado para el efecto o extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas.

F - LA ADMINISTRACION

NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES

Los administradores o gerentes de la compañía de responsabilidad limitada pueden ser designados en el mismo contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Pueden ser socios o no de la compañía. El plazo de duración del cargo de administrador se establecerá en el estatuto, pero no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido.

El nombramiento respectivo, con la razón de aceptación del cargo, deberá inscribirse en el Registro Mercantil dentro de los treinta días posteriores a la designación. La fecha de inscripción será la del comienzo de sus funciones.

ATRIBUCIONES

Los administradores tendrán las facultades y atribuciones que les otorgue el estatuto social y, en caso de no establecerlas, las que le otorgue la junta general.

De no existir estipulación contractual o resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar judicial y extrajudicialmente a la compañía

y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al objeto social, o de aquellos que pudieren impedir que la compañía cumpla sus fines o impliquen reformas al contrato social.

En conformidad con la Ley (Art. 135), a los administradores de una compañía de responsabilidad limitada les son aplicables las disposiciones que el Código de Comercio señala para los factores, es decir los gerentes de una empresa o establecimiento mercantil, que administra por cuenta del dueño.

OBLIGACIONES

Los administradores están especialmente obligados a:

- Presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de 60 días de finalizado el ejercicio económico;
- Cuidar que se lleve debidamente la contabilidad y la correspondencia de la compañía;
- Cumplir y hacer cumplir la ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general;

- Enviar anualmente a la Superintendencia de Compañías los documentos e informaciones determinados en la Ley (Art. 20): copias del balance, estado de pérdidas y ganancias, informes de los administradores y del organismo de fiscalización, si lo hubiera; nómina de administradores y socios.

Sin embargo, en el caso de las compañías cuyos activos sean inferiores a dos millones de sucres, no están obligadas a remitir los informes de los administradores ni del organismo de fiscalización.

- Inscribir en enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiera alteración de los datos bastará una declaración en tal sentido. Una doctrina de la Superintendencia considera que esta obligación ha dejado de ser tal, especialmente por la obligación señalada en el párrafo anterior;

- Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos de liquidadores.

DOS O MAS ADMINISTRADORES

Si hubiere más de dos administradores, las resoluciones se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca la exigencia de obrar unánimemente.

RESPONSABILIDAD

Los administradores están obligados a proceder con la diligencia que exige una

administración mercantil ordinaria y prudente. Los administradores que falten a sus obligaciones responden, solidariamente si fueran varios, ante la compañía y ante terceros, por los perjuicios causados. Su responsabilidad cesará si hubieran procedido en conformidad con una resolución de la junta general, siempre que hubieran observado a la junta sobre la resolución tomada, en el plazo de diez días contados desde que conocieron la resolución.

Los administradores responden ante la compañía por daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia o incumplimiento de la Ley o el contrato social, sin perjuicio de su responsabilidad penal.

Responderán ante los acreedores de la compañía o ante los socios, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Responderán por delito de estafa si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o los presentaren fraudulentamente.

RESPONSABILIDAD ESPECIAL

Los administradores y gerentes, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieran tener, serán civilmente responsables de los siguientes hechos:

- Consignar a sabiendas datos inexactos en los documentos de la compañía, que deben inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto del pago de las aportaciones sociales y del capital de la compañía.

- Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de

las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiese sido autorizada por el Superintendente de Compañías.

- Formular y presentar balances e inventarios falsos.

- Ocultar o permitir la ocultación de los bienes de la compañía.

PROHIBICIONES

Los administradores no pueden dedicarse por cuenta propia o ajena al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general.

Así mismo les es prohibido negociar por cuenta propia o ajena, directa o indirectamente, con la compañía que administran (autocontratación).

EXTINCION DE LA RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de los administradores se extingue:

- Por la aprobación del balance realizada por la junta general, salvo que se hubieren aprobado en virtud de datos no verídicos o se hubiere acordado expresamente reservar la acción de responsabilidad contra los administradores;

- Cuando hubieren procedido en cumplimiento de los acuerdos de la junta ge-

neral, amenos que éstos fueran notoriamente ilegales;

- Por la aprobación de la gestión o renuncia expresa a la acción de responsabilidad o por transacción acordadas por la junta general;

- Cuando los administradores hubieren dejado constancia de su oposición, conforme se indicó anteriormente.

RENUNCIA

Los administradores pueden renunciar, pero no podrán separarse de sus funciones mientras no sean legalmente reemplazados, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la presentación de su renuncia. La renuncia surte sus efectos desde que es conocida por junta general.

REMOCION

La remoción de los administradores corresponde a la junta general, y sólo puede darse por las siguientes causas:

- No presentación del balance anual, la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios en el plazo de 60 días estipulados en la Ley;

- Incumplimiento de la obligación de llevar contabilidad y correspondencia de la compañía;

- Incumplimiento de la ley, el contrato o las resoluciones de la junta general;

- Negligencia en el cumplimiento de sus funciones;

- Haberse dedicado, sin autorización de la junta general, por cuenta propia o ajena al mismo género de negocios de la compañía;

- Incumplimiento de la obligación de inscribir en el Registro Mercantil, en el mes de enero de cada año, la lista de socios de la compañía, aunque debe tomarse en cuenta lo que señalábamos anteriormente sobre esta obligación;

- Dolo o abuso de facultades.

Para que surta efecto la remoción, bastará la inscripción del documento en el Registro Mercantil.

VOTACION QUE SE REQUIERE PARA LA REMOCION

La resolución de remoción debe ser tomada en la junta general por una mayoría que represente al menos las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la reunión.

En todo caso, si la compañía no tomare medidas para corregir la mala administración, el socio o socios que representen el diez por ciento o más del capital social podrán solicitar la remoción del administrador a un juez de lo civil.

PRESCRIPCION

La acción de remoción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses.

COMISION DE VIGILANCIA

En las compañías que tengan un número de socios superior a diez, puede designarse una comisión de vigilancia para velar por el cumplimiento de las obligaciones de los administradores, del contrato social y de la recta gestión de los negocios.

Esta comisión estará integrada por tres personas, socios o no, que sólo responderán de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

AUDITORIA EXTERNA

Según la resolución expedida por la Superintendencia de Compañías están obligadas a someter sus estados financieros al dictamen de una auditoría externa las compañías de responsabilidad limitada, cuyos activos excedan de cincuenta mil salarios mínimos vitales vigentes al cierre del correspondiente ejercicio económico. En este presupuesto la auditoría procederá como en el caso de las compañías anónimas.

BALANCE

Los administradores están obligados a elaborar y presentar a la junta general el balance anual, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios sociales, en el plazo de sesenta días desde la terminación del respectivo ejercicio económico. Corresponde a la junta general conocer y aprobar estos documentos, luego de lo cual se enviarán una copia de los mismos a la Superintendencia de Compañías.

Para la distribución de beneficios, debe tomarse en cuenta que previamente se deben deducir los valores correspondientes a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (15 %) y al impuesto a la renta (25%).

Así mismo la compañía debe formar un fondo de reserva hasta que alcance, por lo menos, al veinte por ciento del capital social. Para este objeto, de las utilidades anuales líquidas y realizadas, debe segregarse un cinco por ciento.

En consecuencia, el inversionista extranjero y su capital accionario o su participaci3n social tiene los mismos derechos y obligaciones que el nacional, sin discrimen alguno y sin otras excepciones que las previstas en la Constituci3n y las Leyes de la Rep3blica;

b. Las inversiones extranjeras en el sector turistico no requieren de autorizaci3n alguna, pero si deber n registrarse;

c. El derecho de propiedad sobre su inversi3n y su uso, sin m s limitaciones que las contenidas en la Constituci3n y Leyes de la Rep3blica, el goce jntegro de los derechos de comercio e industria y la libertad de importaci3n y exportaci3n conforme a las disposiciones vigentes a la poca de la inversi3n y durante el plazo de duraci3n de los beneficios que esta Ley le concede;

d. El derecho de transferir al exterior en divisas libremente convertibles sin autorizaci3n alguna el valor jntegro de las utilidades netas percibidas, el de su inversi3n y reinversiones que procedan de la venta de sus acciones o participaciones, asj como el de las regaljas e ingresos por intangibles aportados y por transferencia de tecnologja registrados y autorizados por la autoridad nacional competente en materia de propiedad industrial; y,

e. El derecho de invertir las utilidades netas en igualdad de condiciones que los nacionales en cualquier otra actividad permitida por la Ley. Basta la declaratoria del inversionista de que dicha inversi3n es extranjera para obtener todos los derechos que la legislaci3n com3n garantiza a sta. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

CAPITULO III

Art. 21.- REGIMENES LEGALES

El Estado ecuatoriano, establecer las condiciones que se requieran para garantizar al inversionista estabilidad en el rgimen legal tributario tanto estatal como seccional, asj como en el laboral. Los nuevos beneficios y ventajas que incluya cualquier legislaci3n posterior siempre ser n aplicables a inversiones anteriores. El Estado podr someter las controversias que sobre esta materia se susciten a Tribunales Arbitrales previstos en Tratados sancionados por el pajs. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

SECCION II DE LOS PROYECTOS TURISTICOS Y SU CALIFICACION

CAPITULO I * DE LOS PROYECTOS TURISTICOS

Art. 22.- Las personas naturales o jurídicas que presenten Proyectos Turísticos que sean aprobados por el Ministerio de Turismo gozarán automáticamente de los beneficios generales previstos en esta Ley. Para gozar de los beneficios especiales que se establecen, deberán obtener su calificaciones en una de las categorías, la misma que tendrá una vigencia de hasta veinte años y por una sola vez, sin perjuicio de los beneficios adicionales que contemple el Plan Quinquenal de Turismo.

Un extracto de las solicitudes de calificación será publicado por la prensa para conocimiento general y de existir oposiciones, éstas se tramitarán y resolverán de conformidad al Reglamento.

Los beneficios concedidos por el Ministerio de Turismo, mediante Resolución, incluirán los compromisos y obligaciones que señale el Reglamento. Los beneficios generales tendrán una duración de hasta 20 años a partir de la fecha de la Resolución. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 23.- REQUISITOS

Para ser sujeto de los beneficios especiales, el interesado deberá comprobar:

- ✓ a. Las inversiones y reinversiones mínimas que el Reglamento Especial establezca, según la ubicación, tipo o subtipo del proyecto, tanto para nuevos proyectos como para ampliación o mejoramiento de los actuales dedicados al turismo receptivo e interno;
- ✓ b. Ubicación en las zonas o regiones deprimidas con potencial turístico, en las áreas fronterizas o en zonas rurales con escaso o bajo desarrollo socio-económico; y,
- ✓ c. Que constituyan actividades turísticas que merezcan una promoción acelerada. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

CAPITULO II DE LAS CATEGORIAS

Art. 24.- Se establecen las siguientes categorías:

Primera Categoría: Podrán ser calificados los proyectos e inversiones y reinversiones que acrediten a más de la inversión mínima, otro de los requisitos materia de los literales b) y c) del artículo 23. No podrán calificarse en esta categoría a proyectos e inversiones en zonas urbanas que cuenten con una razonable infraestructura y carga turística a excepción de los proyectos, programas y obras turísticas de carácter excepcional y de evidente beneficio

nacional o regional. La calificación de estos proyectos excepcionales lo hará el Ministerio de Turismo con la evaluación e informe favorable de su técnica, de acuerdo a las normativas que para el efecto se dicten.

Segunda Categoría: Podrán ser calificados los proyectos turísticos que sin reunir los requisitos a que se refiere el inciso anterior, contribuyan al desarrollo turístico nacional o de su infraestructura y aquellos contemplados en el Plan Quinquenal de Turismo. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

SECCION III

* DE LOS BENEFICIOS GENERALES Y ESPECIALES

CAPITULO I

Art. 25.- DE LOS BENEFICIOS GENERALES

Las empresas turísticas naturales y jurídicas calificadas por el Ministerio de Turismo, gozarán por el tiempo de diez años de los siguientes beneficios generales:

a) Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que gravan los actos constitutivos de las compañías y posteriores actos societarios, tales como aumentos de capital, transformaciones, fusiones, escisiones, emisión de obligaciones, partes beneficiarias y demás actos contemplados en las Leyes de Compañías y de Mercado de Valores, incluidos los derechos de registro y los impuestos sobre la matrícula de comercio. Serán créditos fiscales los impuestos retenidos o pagados que gravan a los títulos de créditos y títulos valores que se aporten para la integración y pago del capital social o para sus aumentos;

b) Exoneración total de los tributos que gravan la transferencia de dominio y aportes de inmuebles al incremento de capital de compañías calificadas y; constituye crédito fiscal los impuestos pagados por la transferencia de dominio y aporte de inmuebles a la constitución de compañías que posteriormente obtengan su calificación siempre y cuando se los destine a obras o proyectos de uso y carácter turístico. Esta exoneración comprende impuestos directos, alcabalas, registro y plusvalía, así como de sus adicionales;

c) Las personas naturales o jurídicas, cualquiera sea su actividad, podrán deducir de su ingreso gravable con el impuesto a la renta el valor de sus aportes para:

1. La integración y pago del capital social de compañías turísticas calificadas;

2. El de sus incrementos inscritos en el Registro Mercantil; y,

3. Inversiones y reinversiones comprobadas a partir de la inscripción de la constitución de la sociedad o de sus aumentos de capital en el Registro Mercantil, previa presentación del correspondiente instrumento público inscrito.

El inversionista que hubiera hecho uso parcial de este beneficio podrá, sin embargo, transferir los certificados de preferencia de los que habla el artículo
* 194 de la Ley de Compañías, con inclusión del beneficio remanente de que trata este artículo que no haya sido utilizado; y,

- * d. Acceso preferencial al crédito en toda institución financiera pública o privada que cuente o establezca líneas de crédito para actividades turísticas, esto es con tasas de interés y condiciones más favorables que las instituciones financieras que otorguen créditos preferenciales o cauciones a prestadores de servicios turísticos, calificados por el Ministerio de Turismo, destinados a proyectos aprobados por esta, tendrán exención del pago del impuesto a la renta causado por los intereses que devenguen dichos créditos o sus comisiones. Las instituciones financieras serán responsables por el adecuado uso y destino de tales empréstitos y cauciones. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 26.- BENEFICIOS ESPECIALES

Las empresas turísticas naturales o jurídicas calificadas, además de los beneficios generales que se determinan en el artículo anterior, gozarán de beneficios especiales, según la categoría aprobada así:

a. IMPUESTO A LA RENTA DEL PROYECTO

La renta proveniente de proyectos calificados como de Primera Categoría, según el artículo 24 de esta Ley, gozarán de la exoneración del pago del impuesto a la renta, sus anticipos y retenciones en la fuente por un período de diez años contados a partir de la notificación del inicio de operaciones que el beneficiario haga al Ministerio de Turismo. Los proyectos calificados como de Segunda Categoría gozarán de la misma exoneración por cinco años.

En el caso de que la persona natural o sociedad beneficiaria sea titular de proyectos de una y otras categorías, deberá en su declaración liquidar sus ingresos estableciendo claramente diferenciados los ingresos gravables, provenientes de proyectos no calificados o cuyo vencimiento ya se produjo, de los ingresos exentos, provenientes de proyectos nuevos, calificados o cuyo vencimiento aún no se ha producido.

La exoneración del impuesto a la renta establecida en este artículo no afecta al derecho que tienen los trabajadores en las utilidades de las sociedades;

b. DERECHOS ARANCELARIOS

Las personas naturales o las sociedades o empresas turísticas que cuenten con proyectos calificados, previo el informe favorable del Ministerio de Turismo, tendrán derecho a la devolución de la totalidad del valor de los derechos arancelarios y adicionales, excepto el impuesto al valor agregado (IVA), en la importación de naves aéreas, acuáticas, vehículos y automotores para el transporte o para servicio exclusivo de turistas nacionales o extranjeros, por un período de diez años para la primera categoría y cinco años para la segunda categoría. Este beneficio se concederá siempre y cuando no exista producción nacional, cuenten con licencia de funcionamiento vigente otorgada por el Ministerio de Turismo y se cumplan los requisitos del Reglamento Especial que se dicte sobre la materia.

Igual tratamiento tendrán las importaciones de equipos, materiales de construcción y decoración, maquinaria, activos de operación y otros instrumentos necesarios para la prestación de servicios turísticos determinados en esta Ley. Para gozar de este beneficio se requiere contar con licencia de funcionamiento vigente otorgada por el Ministerio de Turismo y cumplir con los requisitos del Reglamento Especial que se dicte sobre la materia.

El Ministro de Turismo, una vez comprobado el uso y destino de esos bienes solicitará al Ministerio de Finanzas y Crédito Público la emisión de las notas de crédito correspondientes; y,

c. Exoneración de impuestos prediales urbanos o rústicos y sus adicionales, excepto los adicionales para Educación Elemental, para el Fondo Nacional de Medicina Rural y para la construcción y equipamiento de hospitales y para los cuerpos de bomberos.

El beneficio en materia de este literal será de hasta 10 años para la Primera Categoría y de hasta 5 años para la Segunda Categoría, contados a partir de la fecha de inicio de la actividad. Los impuestos devengados hasta el inicio de las actividades dan derecho a crédito fiscal.

A las categorías, por concepto de fomento turístico, les corresponden los siguientes porcentajes: Primera Categoría: 100% de beneficio y, Segunda Categoría: 50% de beneficio. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 27.- Además son deducibles de la renta imponible, para todo contribuyente por un período de diez años, previa calificación del Ministerio de Turismo, los siguientes valores y gastos conforme al procedimiento que consta en el Reglamento:

a. Las inversiones o gastos en programas de turismo social dentro del país, destinados a sus trabajadores y las colaboraciones al Ministerio de Turismo para promoción en el exterior de los atractivos turísticos del Ecuador;

b. Las inversiones en bienes inventariados del patrimonio nacional o inversiones y gastos en restauración, reconstrucción, mantenimiento, preservación y adecuación en sitios históricos, áreas protegidas señaladas en el correspondiente plan de manejo elaborado por el INEFAN y que puedan ser concesionadas al sector privado;

c. Previos convenios con las municipalidades, las inversiones y gastos en otros sitios públicos para adecentarlos, mantenerlos, asearlos o para mantener parterres y parques municipales;

d. Inversiones en los programas materia del artículo 39, segundo inciso;

e. Los gastos totales que se realicen dentro o fuera del país en la inversión de la promoción y publicidad, mediante la elaboración de videos promocionales, folletería turística, etc.;

f. El costo de la inversión que las empresas gasten en los viajes de familiarización o visitas, promocionales que se hiciere hacia el país desde el extranjero, observándose que en dichos viajes el Ministerio de Turismo ofrecer el aporte de sus guías turísticos, su asesoría y presentación correspondiente, material de promoción propio de la región que se visite;

g. El costo de los pasajes que las empresas donen al Ministerio de Turismo para el desarrollo de sus promociones en el extranjero en el traslado de funcionarios y del material promocional; y,

h. Franquicia aduanera completa para el ingreso al Ecuador de todo el material de promoción turístico y promocional. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 28.- Los contribuyentes que efectúen donaciones, gastos e inversiones en la realización de campañas de concientización y educación turística, en universidades, escuelas y colegios, bajo los parámetros que consten en el Reglamento, o por medios de comunicación masiva también tendrán el beneficio del artículo anterior. Por igual quienes hagan donaciones o financien programas de esta naturaleza al Ministerio de Turismo, CETUR, Comarcas de Turismo y quienes sufraguen a cualesquiera de estas instituciones campañas públicas por medios de comunicación masiva; esto es, por un período de diez años para la primera categoría y cinco años para la segunda categoría. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 29.- Cuando la empresa turística natural o jurídica fuere en parte turística o la parte turística integrante de otra empresa, el registro, la calificación y los beneficios se referirán exclusivamente a la parte turística calificada y comprobada. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 30.- No podr n acogerse a los beneficios contemplados en este T tulo o a la parte de ellos que correspondiere:

- a. Los destinados al turismo emisor y el egresivo con destino en el extranjero;
 - b. Los casinos, salas de juego (bingo - mec nicos), hipódromos y parques de atracciones estables; y,
 - c. Las agencias de viajes, a excepci n de las agencias operadoras de turismo receptivo.
- LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 31.- Se podr n enajenar los bienes materia de los beneficios, previa devoluci n del 100% de los mismos o de la parte correspondiente de los beneficios concedidos y sus intereses. No corre esta devoluci n para el caso de venta total del establecimiento o negocio a otro prestador de servicios tur sticos que, previo registro de calificaci n, contin e con la misma actividad tur stica.

Vencidos los plazos de los beneficios se podr disponer de los bienes sin rendir cauci n a efecto de la renovaci n de dichos bienes. No obstante, deber n haber transcurrido como m nimo 5 a os para veh culos y equipos de transporte terrestre y de computaci n, 10 a os para los dem s bienes muebles incluidas instalaciones y 15 a os para los inmuebles, veh culos y equipos de transporte a ereo y mar timo, excepto en los casos de obsolescencia, utilizaci n intensiva, deterioro acelerado y otras razones debidamente justificadas, casos ,stos en los que el Ministerio de Turismo podr autorizar su reposici n anticipada con los mismos beneficios. No se autorizar reposiciones en casos de mal uso o de utilizaci n indebida. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 32.- Las notas de cr dito emitidas por el Estado son tambi n de p blica negociaci n e instrumento endosable en pago de cualquier obligaci n fiscal. El funcionario p blico estatal o seccional recaudador que se negare a recibir en pago dichos documentos, ser removido del cargo. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 33.- El Ministerio de Turismo deber ordenar dentro del per odo de los beneficios, la fiscalizaci n del cumplimiento de las obligaciones y la constataci n de las inversiones o reinversiones.

Cuando el Ministerio de Turismo detecte datos falsos o incumplimiento a lo establecido en las respectivas resoluciones de calificaci n y concesi n de beneficios, comunicar inmediatamente al Director General de Rentas para que

disponga el inicio de las acciones civiles y/o penales correspondientes para que se establezcan las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de las que el propio Ministerio de Turismo imponga conforme al Reglamento.

De comprobarse ilícito tributario o defraudación conforme al Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, sus reglamentos y normas conexas, se procederá a la cancelación del registro y de la Licencia Única Anual de Funcionamiento y a la clausura definitiva del establecimiento. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

CAPITULO III BENEFICIOS AL TURISTA

Art. 34.- DEL TURISTA

Turista para los efectos de esta Ley es la persona que viaja temporalmente fuera del lugar de su residencia habitual con fines de esparcimiento, descanso, de interés cultural o cualquier otro propósito no lucrativo. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 35.- BENEFICIOS AL TURISTA

Se establecen los siguientes beneficios a los turistas:

- a. La visa de no inmigrante en la categoría X del artículo 12 de la Ley de Extranjería será concedida por un período con un mínimo de noventa días de permanencia a todo visitante extranjero, con derecho a renovación por igual período sin recargo alguno;
- b. El Ministerio de Turismo garantizará los derechos de los turistas de conformidad con las leyes pertinentes;
- c. El Estado concederá exención del pago de impuestos y derechos que graven el ingreso temporal o salida de bienes para ferias, convenciones y demás eventos turísticos; y,
- d. El Ministro de Turismo, mediante Acuerdo, en casos especiales tales como congresos, eventos periodísticos internacionales de turismo o afines y ferias turísticas, podrá exonerar del pago de impuestos y tasas por uso de aeropuertos e instalaciones públicas y de los derechos de ingreso a parques nacionales, a los participantes acreditados a tales eventos. LEY ESPECIAL DE DESARROLLO TURISTICO

Art. 36.- GARANTIA

La planificación estratégica, una actitud mental

Los fundamentos de este sistema de planificación son la decisión de planificar y la decisión sobre cómo planificar.

Cómo un empresario puede responder a las nuevas circunstancias de un medio en permanente cambio? Añádase a esto, las exigencias de la globalización y de la apertura de los mercados, la competencia internacional y el manejo de mercados internos cuyas características han cambiado. La "planificación estratégica" puede ser una respuesta.

Puntos clave

Este sistema es inútil para las empresas cuyos gerentes no se encuentren convencidos de la necesidad de la planificación estratégica. La planificación no es una medida que se toma en determinado momento ni una tabla de salvación en situaciones de crisis. Exige una determinación permanente de llevarla a la práctica en forma continua. Requiere, como base, una actitud, una forma de mirar las cosas. Se debe planear así como se organiza, se dirige, se motiva y se controla. Si a la gerencia no le queda tiempo para tales tareas, deberá decidir si delega otras funciones... o, simplemente, debe olvidarse de la planeación estratégica.

Se parte del hecho de que cualquier empresa es parte de un todo, de un entorno de enorme complejidad que se encuentra "afuera" de la empresa, y que va desde las alteraciones de un mercado competitivo hasta los efectos de decisiones gubernamentales, pasando por las innovaciones tecnológicas, el ambiente legal, los gustos y preferencias de los consumidores, etcétera. Todo ese conjunto de factores influyen permanentemente en la empresa y no pueden ser controlados o alterados fácilmente.



Atacar con decisión

Hay que romper previamente los prejuicios y barreras que suelen encontrarse: cambios en el sistema de trabajo del gerente, temor a alterar las relaciones con subgerentes, jefes de sección y demás trabajadores, recelo de modificar los sistemas de información, o de afectar la imagen misma del director, los conflictos de autoridad en las líneas de mando, la incertidumbre o la desconfianza.

Es recomendable comenzar con un análisis de la situación, antes de dar pasos precipitados sobre premisas irreales o incompletas, responder a las preguntas: ¿dónde y cómo estamos? Todos los temas tendrían que ser involucrados: mercado, competencia, cuestiones operativas, flujos de caja, inversiones, ambiente político y legal, organización, evaluación del personal, instalaciones,

ambiente interno, estado de la información, etcétera.

No existe un patrón que pueda aplicarse a todas las empresas. Cada empresa debe diseñar su propio sistema, conforme a sus particularidades e intereses, según su tamaño, los estilos gerenciales, el ambiente político, el entorno legal, la mayor o menor complejidad de los procesos productivos o de servicios a que esta dedicada la firma.

En todo caso, dos tipos de análisis se imponen: el de debilidades y el de fortalezas. Y, en ambos casos, dos puntos de vista deben ser considerados: el interno, que se manifiesta a la reacción ante los cambios, y el externo que muchas veces requiere de decisiones innovadoras o radicales (cerrar una línea de producción, buscar otros negocios, etcétera). La investigación de los peligros

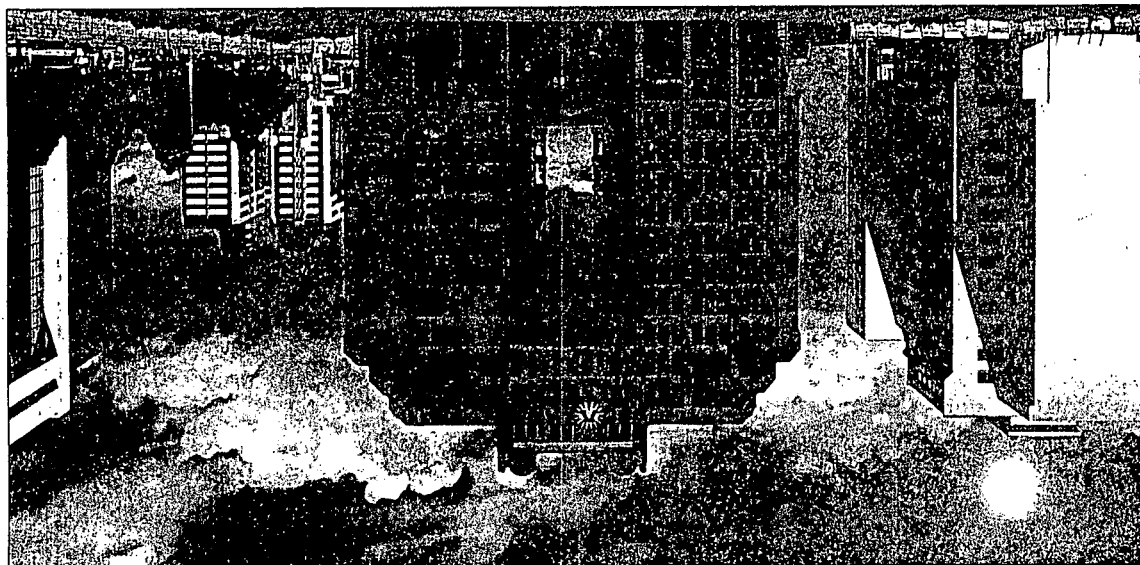
QUITO: Av. Amazonas, entre Naciones Unidas y Fray Joaquín Anz. esq. (Edif. Puerta del Sol) Telfs: 02-462131 - 462150 - 462151 - 254107 Fax: 02-6593 - 246125 - 462125 - 462126 - 462127 - 11 - 6038 CCNU. Agencia Mariscal. Av. Amazonas 477 y Robles. Edif. Río Amazonas. Telfs: 02-505082 - 505083 - 505454 Fax: 02-505082 - 505083 - 505454. Cuavayaculi. MATRIZ. Av. Guillermo Pareja R. Cda. Alborada. Telfs: 04-243100. Fax: 04-243100. Ext: 375. Agencias Centro: Av. 9 de Octubre # 1911 y Banerías Edif. Finasur. Piso 20. Telf: 04-296500. Fax: 04-290740, 9 de Octubre 338 y General Córdova Edif. San Francisco 300 Telf: 04-516800. Agencia Ordóñez. Víctor Emilio Estrada 603 y Las Monjas PBX: 04-883246 Fax: 04-883832 P.O. Box: 09-01-7655. Av. Agencia Puntilla. Puntilla. Mail Vía Samborombón Km 0.2 Locales 147 - 149 Telfs: 04-832903 - 832905. CUENCA: Bolívar y Tomás Ordóñez (Frente a la plaza San Blas) PBX: 07-841655 Fax: 07-833203. Agencia Centro: Sucre 5-84 y Hermano Miguel. Telfs: 07-841555 - 836611 Fax: 07-833203. AZOGUES: Calle Sucre 417 entre Bolívar y Matovelle. Telfs: 07-242060 - 242061. MACCUALA: Guaya 1807 y Bolívar Telfs: 07-935689 - 932197. Fax: 07-934464.



SOLIDEZ - SOLVENCIA - SOLUCIONES

Para servir cada vez mejor a Quito, inauguramos nuestra nueva oficina principal en la Av. Amazonas, entre Naciones Unidas y Fray Joaquín Anz, esq. (Edif. Puerta del Sol). Visítenos y encuentre en su casa, todo lo que busca en un Banco.

Y MI QUITO LO TIENE.



PARA SER LUZ DE AMERICA SE NECESITA UN SOL GRANDE.

involucra a todo el personal de la empresa. Es mucho mejor hacerla por escrito, puesto que las personas deben comprender y aceptar cómo, por qué y para qué se cambia. El diálogo es parte esencial del proceso.

La diferencia entre "planificación estratégica" y "gerencia por objetivos" se encuentra en que la primera va de "afuera para dentro", mientras que la segunda sería un complemento, una planificación operacional.

La planificación estratégica es un "arte" de los niveles directivos. En este sentido sirve mucho la intuición, pero es indispensable la participación del personal y la delegación de funciones. Ac-tualmente ya no se habla de "autorizar" o "delegar", se habla de "dar poder".

Todo plan de esta naturaleza debe establecer controles, normas de desempeño, evaluaciones y acciones correctivas. La planificación es obra de seres humanos. Este aspecto no puede perderser de vista ♦ (MPM)

veces, insospechados éxitos, tienen problemas en administrar el crecimiento. "Estamos mal porque estamos bien", dicen. El éxito puede desbordarse.

Para Ordóñez la planificación estratégica no es un ejercicio académico ni una moda. Muchas empresas organizan seminarios y reuniones sobre el tema y descuidan el seguimiento, la aplicación o la implementación de lo discutido.

Involucrando a toda la organización

Todos los interesados en la marcha de la empresa deben participar en el proceso. Se debe definir también si la información y la comunicación que generan este tipo de procesos será de arriba para abajo, de abajo para arriba, en forma mixta o recurriendo al trabajo en equipo.

Se deben fijar metas, misiones y objetivos posibles, factibles, suficientemente flexibles, que produzcan una respuesta motivadora y comprometedora y que

y las oportunidades debe ser permanentes y sistemática.

Planificando la planificación

Estos programas incluyen tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos (largo plazo), medidas a mediano plazo, y presupuestos y planes operativos. Existen empresas que elaboran previamente un plan para planear, con el cual pueden complementar el análisis de su situación y responder, en suma, a la pregunta ¿podemos hacerlo? Pueden ser importantes en este paso la imagen de la dirección, mejorar la rentabilidad, el crecimiento, eliminación de personal, capacitación, nuevos productos, desarrollo de la información interna, mejoramiento de controles, mejoras tecnológicas y de procesos y el establecimiento de prioridades. El éxito depende de la capacidad de la empresa para implementar un plan a largo plazo.

El doctor Héctor Ordóñez opina que inclusive las empresas con grandes y,

**1.= Tabla de Interés Activo del
Mercado Bancario.**

**2.= Avalúo del Bien inmueble
donde se desarrollará el
proyecto.**

**3.= Plano de la planta
estructural del proyecto.**

TASAS DE INTERES

0%

21 de agosto de 1997

	Tasa efectiva ahorros	Tasa activa		Pólizas de acumulación					Interbancaria	Repos
		Personal	Corporati	30 días	60 días	90 días	180 días	360 días		
Promedio										
semana pasada	21,0	41,7	38,0	21,8	22,6	24,0	25,2	26,5	22,5	16,7
BANCOS										
Amazonas	24,25	43	40	23	24	28	29	30	27	20
Bolivariano	21,00	44	40	21	22	23	26	26	27	17
Colombia	21,00	40	44	21	21	22	23	24	24	16
Continental	23,00	46	36	23	24	27	28	30	26	17,5
Filanbanco	20	45	39	25	26	28	30	32	25	18
ABN Amro	---	43	35	21	21	22	23	24	24	18
Pacífico	22,13	39	37	21	21	22	25	25	26	20
Pichincha	22,13	39	36	19	20	21	22	23	26	19
Produbanco	21,94	43	36	21	21	23	25	26	26	19
Progreso	24,60	46	45	26	27	29	30	31	24,5	18
Popular	16,00	38	32	21,5	21,5	22	22,5	22,5	26	22
Rumiñahui	29,86	49	46	23	24	25	27	29	25,5	16
Territorial	18,11	45	45	22	23	24	25	25	24	17
Unibanco	23,14	---	---	23,5	24,5	26	27	34	26	21
Tungurahua	31,54	46	41	23	24	25	25	25	26	19
CentroMundo	19,56	---	---	28	29	30	32	38	26	19
Préstamos	25,00	45	41	25	27	28	29	29	25	22
Occidente	23,00	44	42	25	27	29	29	28	26	18
Invesplan	---	42	38	23,5	24,5	26	27,5	31	28	20
Aserval	16,00	47	35	22	23	24	25	25	24,5	20
Del Agro	---	---	47	25	26	28	29	30	24	18
Fomento	17,72	41,8	38	18	19	20	23	25	---	---
Del Azuay	15,00	47	44	24	25	27	29	30	24	18
Sol Banco	25,86	48	46	25	27	28	30	31	23	17
Lloyds Bank	---	37	33	21	22	23	21	21	25	22
Cofiec	24,36	39	36	22	23	24	25	26	26	20
Austro	16,18	45	40	23	24	26	27	28	21	15
Sudamericano	35,00	45	42	26	27	28	29	30	26	24
De Crédito	20,91	49	42	22	23	24	26	32	26	15
Litoral	28,07	51	49	25	25,5	26	26,5	26,5	26	22
Solidario	20,00	49	---	24	25	28	29	30	24,5	15
Financorp	20,00	52	50	25	26	27	30	31	24	17
Internacional	19,00	41	35	24	24	26	27	27	22	16
Unión	22,00	45	42	25	26	28	31	33	25	19

Quito, 7 de junio de 1995

Señor Economista
César Alfaro V.
GERENTE DE LA FINANCIERA M. M. JARAMILLO ARTEAGA
Presente

Señor Gerente:

En atención a lo solicitado por Señor Doctor Enrique Díaz Ballesteros presentamos a su consideración el Avaluo Actualizado de la propiedad ubicada en la Calle Yanez Pinzón N° 257 y Av. Colón de esta Ciudad, en la que se ha procedido a realizar la remodelación total de la planta baja de la edificación principal, destinándola a una unidad de servicio médico y la ampliación de la tercera planta que está en proceso de construcción.

1.- PROPIETARIO

Enrique Díaz Ballesteros

2.- UBICACION

Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Ciudad	Quito
Parroquia	Benalcazar
Sector	Cristobal Colón N° 22
Calle	Yanez Pinzón N° 237 y 257

El sector central en que se ubica esta propiedad está considerado

...../

- 2 -

como afea residencial de primer orden y se está convirtiendo en zona comercial, por la cercanía al Conjunto Residencial-Comercial MULTI - CENTRO, que ha influenciado para que se levanten grandes edificios en la zona.

El sector está totalmente desarrollado y habitado.

3.- SERVICIOS

La propiedad y el sector cuentan con todas las obras y servicios de urbanización, como son:

- a) Red pública de agua potable
- b) Red de alcantarillado
- c) Red publica de luz y fuerza eléctrica
- d) Red de alumbrado publico
- e) Red de teléfonos
- f) Bordillos y aceras de concret o hidráulico
- g) Calzadas de concreto asfáltico

El sector está servido por varias líneas de transportación colectiva urbana que circulan por la Av. Colón y 6 de Diciembre, muy cercanas a la propiedad.

4.- LINDEROS

Los linderos de la propiedad son los siguientes:

3 Norte
4 Sur

38.10 m. propiedad de Herederos de Oswaldo Bueno

47.00 m. propiedad de Carmen Chiriboga de Maldonado

...../

Sr. Dr. Enrique Diaz Ballesteros

- 3 -

Oriente	24.50 m. Calle Yanez Pinzón N° 237 y 257
Occidente	26.00 m. Propiedades de Isabel Moral de Saá en parte y en otras de Cecilia Moral de Ortiz y Claire Silverstern

5.- CONSTRUCCIONES

En el predio circunscrito por los linderos señalados anteriormente estan construidas dos casas Residenciales-Gemelas, en dos plantas, las mismas que han sido remodeladas en la planta baja para destinarla a Centro Médico, proximo a entrar en servicio y en la planta alta un departamento de grandes ambientes, que ocupan sus propietarios y en la parte posterior se levantan construcciones para el funcionamiento de piscina, baños turcos, sauna, sala de gimnasia, masajes, solario y sus anexos.

Las principales características de las construcciones son:

Estructura antisismica de hormigón armado

Cubierta de losa de hormigón armado, hoy piso de la tercera planta y estructura metálica y planchas de asbesto, como cubierta

Paredes de ladrillo

Enlucidos de cemento - Revestimientos especiales

Escalera de hormigón armado

Atrio de piedra sillar

Puertas de madera interiores y de vidrio las de ingreso frontal

Ventanas de aluminio y otras de hierro

Closets de madera contrachapada



ALVAREZ TORRES & asoc.

Sr. Dr. Enrique Díaz Ballesteros

- 4 -

Pisos de media duela, recubiertos de alfombra de pared a pared en toda la planta baja, habitaciones y áreas de circulación de la planta alta

Cerámica en pisos de cocina y baterías sanitarias :

Azulejo en paredes de cocinas y baños

Piezas sanitarias porcelanizadas en baños

Ornamentaciones de hierro forjado en ambiente social

Marquesina de hierro y vidrio en la fachada frontal

Pintura de caucho

La construcción frontal está en excelente estado, después de las remodelaciones realizadas.

Las características de las construcciones interiores son las siguientes:

Estructura de hormigón armado en parte y en otra de hierro

Cubierta de hierro y otras de madera y asbesto

Tumbados acústicos en parte y en otra de madera

Enlucidos de cemento

Ventanería de aluminio

Pisos de cerámica

Recubrimiento de cerámica en baños, vestidores, piscina y solarium

Piedra plancha en paredes de sala de gimnasia y madera en baños turco :
y sauna

Piscina de hormigón armado recubierta de azulejo

Piezas sanitarias porcelanizadas en baterías de baños

h/ Pintura de caucho

...../



ALVAREZ TORRES & asoc.

Sr. Dr. Enrique Díaz Ballesteros

- 5 -

Instalaciones especiales para recirculación y calentamiento de agua y vapor.

6.- AVALUO

TERRENO

El área de la propiedad es de 1.055.00 metros cuadrados por su ubicación en zona residencial de primer orden, la posibilidad de levantar hasta diez plantas altas, los ser vicios que cuenta, la cercanía al Edificio Multicentro, que ha influenciado al Sector en área comercial, se fija un valor unitario de s/500.000.00 cada metro cuadrado

1.055.00 m² x s/500.000.00 c/m² s/ 527'500.000.00

CONSTRUCCIONES

1.- Dos pisos estructura hormigón armado y estructura metálica en la tercera planta, a razón de s/450.000.00 cada metro cuadrado, por piso y s/150.000.00 cada metro cuadrado la estructura del tercer piso

344.00 m² x s/1'050.000.00 c/m² s/ 361'200.000.00

2.- Un piso y balcón cubierto, estructura hormigón armado, a razón de s/450.000.00 cada metro cuadrado la planta baja y s/150.000.00 cada metro cuadrado la

alta
4.12.00 m² x s/600.000.00 c/m²

7'200.000.00

...../

Sr. Enrique Diaz Ballesteros

- 6 -

- 3.- Dos pisos nuevos (ampliación), estructura hormigón armado, cubierta de madera y translucido a razón de s/450.000.00 cada metro cuadrado la planta baja y s/100.000.00 cada metro cuadrado la planta alta, en el estado que se encuentran

32.00 m2 x s/550.000.00 c/m2 s/ 17'600.000.00

- 4.- Balcón, hormigón armado y hierro, a razón de --- s/100.000.00 cada metro cuadrado

9.00 m2 x s/100.000.00 c/m2 900.000.00

- 5.- Un piso estructura hormigón armado, cubierta asbesto, a razón de s/400.000.00 cada metro cuadrado

40.00 m2 x s/400.000.00 c/m2 16'000.000.00

- 6.- Dos pisos estructura hormigón armado, cubierta de hierro, a razón de s/300.000.00 cada metro cuadrado la planta baja y s/260.000.00 cada metro cuadrado la planta alta

49.00 m2 x s/560.000.00 c/m2 27'440.000.00

- 7.- Un piso estructura hormigón armado, cubierta asbesto (baños turco, sauna y servicios) a razón

de s/500.000.00 cada metro cuadrado

55.00 m2 x s/500.000.00 c/m2

27'500.000.00

...../

- 7 -

8.- Dos pisos estructura hormigón armado, cubierta
hierro y vidrio (solarium) a razón de -----
s/400.000.00 cada metro cuadrado la planta baja y
s/200.000.00 cada metro cuadrado la planta alta
49.00 m2 x s/600.000.00 c/m2 s/ 29'400.000.00

9.- Un piso estructura hormigón armado, cubierta ma-
dera, a razón de s/150.000.00 cada metro cuadrado
57.00 m2 x s/150.000.00 c/m2 8'550.000.00

10.- Dos pisos estructura hormigón armado, la planta
baja y madera la planta alta. a razón de -----
s/150.000.00 cada metro cuadrado la primera y
s/80.000.00 cada metro cuadrado la alta
18.00 m2 x s/230.000.00 c/m2 4'140.000.00

11.- Un piso abierto, cubierta asbesto a razón de
s/40.000.00 cada metro cuadrado
18.00 m2 x s/40.000.00 c/m2 720.000.00

12.- Piscina, hormigón armado, cubierta de hierro,
recubrimiento de azulejo, a razón de s/400.000.00
cada metro cuadrado
54.00 m2 x s/400.000.00 c/m2 21'600.000.00

13.- Atrio de piedra sillar a razón de s/30.000.00
cada metro cuadrado

3.
41- 74.00 m2 x s/30.000.00 c/m2 2'220.000.00



ALVAREZ TORRES & asoc.

Sr. Dr. Enrique Diaz Ballesteros

- 8 -

VALOR DE LAS CONSTRUCCIONES s/ 527'500.000.00

VALOR TOTAL DE LA PROPIEDAD 1'051.970.000.00
=====

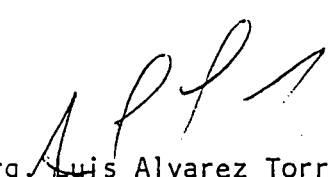
SON: UN MIL CINCUENTA Y UN MILLONES NOVECIENTOS SETENTA MIL
SUCRES

AREA CONSTRUIDA 1.573.00 METROS CUADRADOS

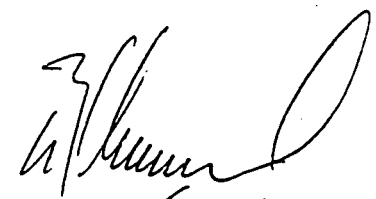
PLANO N° 95 - 018

Dejamos así satisfecho el atento pedido y nos suscribimos del
Señor Gerente,

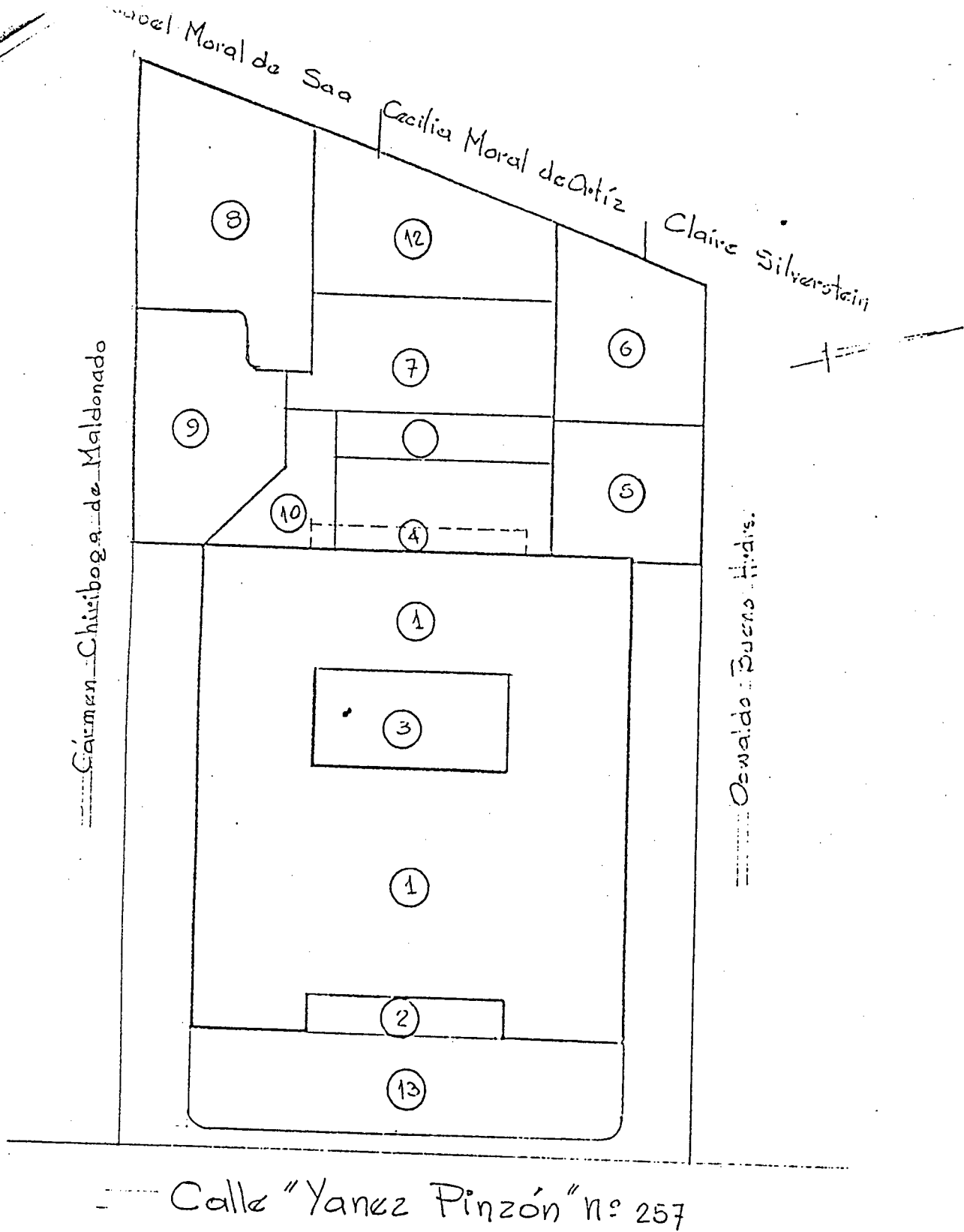
Muy atentamente



Arq. Luis Alvarez Torres
P - 1405



Bolivar Alvarez Andino



PROPIETARIO: Enrique Díaz Ballesteros

UBICACIÓN: Calle "Yanez Pinzón" n° 257 y "Av. Colón"

ALVAREZ TORRES D. 0100

FECHA: Junio/95

LEVANTO: B. Alvarez

ESCALA: 1:250

Nº 95-012

