



Universidad Internacional del Ecuador

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Tesis de grado para la obtención del título de Licenciada en Administración de
Empresas**

TEMA:

**Implementación de fundación destinada a la recolección de medicina en
laboratorios farmacéuticos de la ciudad de guayaquil para entrega a
personas de bajos recursos**

AUTOR:

ALEJANDRA MARÍA HERNÁNDEZ BANDA

Directora Académica:

María Auxiliadora Guerrero PhD.

Guayaquil - Ecuador

Certificación: Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Alejandra María Hernández Banda, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado “Implementación de una fundación destinada a la recolección de medicina de laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Guayaquil para entrega a personas de bajos recursos”, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Alejandra María Hernández Banda

0921015376

Declaración Expresa

Yo, Alejandra María Hernández Banda, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado “Implementación de una fundación destinada a la recolección de medicina de laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Guayaquil para entrega a personas de bajos recursos”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente al autor.

Alejandra María Hernández Banda

0921015376

Autoridades de la Universidad Internacional del Ecuador

Gustavo Vega, PhD.

Rector

Ramiro Canelos, PhD.

Vicerrector Académico

Patricio Torres, PhD.

Decano Facultad de Ciencias Administrativas

Miembros del tribunal de grado

María Auxiliador Guerrero, PhD.

Directora Académica

Cristina Plúa Muñoz, MBA.

Coordinadora carrera Negocios Internacionales

Viviana Medina Vergara, MBA.

Coordinadora carrera Administración de Empresas

Tania Palacios Sarmiento, MGS.

Coordinadora carrera Marketing

AGRADECIMIENTO

A mi mami, Luly Banda, que nunca falló en apoyarme, escucharme y aguantarme, que siempre buscó conmigo una solución sin importar lo difícil que era, espero algún día poder reponerte todo lo que has hecho por mí.

A mi familia; ñaño, tita, meme, tata y mis primos, que siempre han estado para mi apoyándome incondicionalmente en cada paso y dándome empujones de valentía para seguir adelante y apurarme en graduarme.

A mis amigos más cercanos, que me aguantan en todas las etapas de mi vida y me quieren ver crecer y mejorar cada día.

A Joat, que directa e indirectamente me ha ayudado a ser mejor y a seguir creciendo como persona para tener una vida llena de logros.

Alejandra Hernández B.

DEDICATORIA

Para mi Mami, por darme la guía para ser la persona que soy y ayudarme en absolutamente todo, nada sería posible sin ella.

Para mi Tita, que siempre vio lo mejor de mí y creyó en mi potencial, por haberme prestado a sus angelitos que siempre me cuidaron, así como ahora me cuida ella desde arriba.

Para mi Tata, que con sus enseñanzas me motivó a nunca rendirme, a superar mis capacidades y demostrarme que siempre hay algo nuevo que aprender.

Alejandra Hernández B.

Tabla de contenido

<i>Capítulo 1: Introducción</i>	1
Antecedentes	1
Declaración del Problema	3
Propósito de la Investigación	5
Importancia del Estudio	5
Preguntas de Investigación	6
Definiciones	7
Asunciones	7
Limitaciones.....	8
Delimitaciones	8
<i>Capítulo 2: Marco Teórico y Diagnóstico</i>	9
Marco Teórico.....	9
Resultados de Estudio de Mercado	10
Situación Comercial del Ecuador.....	11
Estructura Estratégica del Negocio	11
Misión	11
Visión.....	11
Objetivos Estratégicos	11
Valores	12
Políticas.....	12
Estudio Estratégico	13
Análisis PESTAL.....	13
Análisis FODA	18
Fuerzas de Porter.....	19
Plan de Marketing	21
Plan de marketing y objetivos comerciales.....	21
Análisis de las 7 P's	23
<i>Capítulo 3: Metodología de la Investigación</i>	25
Diseño de la Investigación	25
Hipótesis	26
Población.....	26

Características de la Muestra	26
Confidencialidad	27
Localización Geográfica	27
Instrumentación.....	28
Recolección de Datos.....	28
Análisis de Datos	29
<i>Capítulo 4: Propuesta.....</i>	<i>30</i>
Estudio Organizacional.....	30
Organigrama	30
Perfiles de Puestos	30
Manual de Funciones	31
Sistemas de Información.....	32
Estudio Legal	33
Creación de la compañía.....	33
Impuestos	33
Permisos de Funcionamiento	34
<i>Capítulo 5: Financiación o Costeo de la propuesta e impacto económico.....</i>	<i>36</i>
Propuesta del modelo de financiación	36
Marketing.....	37
Donaciones.....	37
Voluntariado	38
Estados Financieros Proforma	38
Cronograma de inversión.....	40
<i>Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones</i>	<i>41</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>42</i>
<i>Anexos.....</i>	<i>45</i>

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Top 10 establecimientos de salud – medicamentos caducados	4
Ilustración 2: Top 10 medicamentos caducados del IESS.....	4
Ilustración 3: Supuestos utilizados en Ecuador 2021	14
Ilustración 4: Estratos del Nivel Socioeconómico	15
Ilustración 5: Nivel socioeconómico agregado.....	15
Ilustración 6: Mapa de la ciudad de Guayaquil	28
Ilustración 7: Organigrama – Fundación “Todos con Salud”	30
Ilustración 8: Presupuesto inicial - Fundación "Todos con Salud"	36
Ilustración 9: Financiamiento inicial - Fundación "Todos con Salud"	37
Ilustración 10: Plan Salarios - Fundación "Todos con Salud"	38
Ilustración 11: Balance Inicial - Fundación "Todos con Salud"	39
Ilustración 12: Estado de Resultados - Fundación "Todos con Salud"	39

Capítulo 1: Introducción

El presente proyecto se basa en la creación de una fundación dirigida a la recolección de medicina de seis meses previos a la fecha de caducidad para entregar a personas de bajos recursos en la ciudad de Guayaquil a través de campañas de salud gratuitas.

En la ciudad de Guayaquil existen otras fundaciones que prestan servicios que benefician a la sociedad y son compañías sin fines de lucro. La Fundación Ecuador promueve y orienta el diálogo entre actores del Ecuador y del mundo globalizado mediante investigación y ejecución de proyectos sustentables.

En base a la información de la compañía, los distintos departamentos que la conforman se encargarán de la planificación, decisiones de planes de acción, ingresos de donaciones, transporte y recolección de medicinas por parte de los laboratorios farmacéuticos y la realización de las campañas con ayuda del reclutamiento de médicos que donen su tiempo para hacer consultas a personas de bajos recursos.

Los laboratorios farmacéuticos y farmacias trabajan como aliados de la organización, haciendo la logística de agrupamiento de productos que estén próximos a caducar y no puedan distribuir, para que la fundación pueda recolectarlos y utilizarlos en campañas. Los beneficiarios de la fundación son aquellos que van a recibir las consultas por parte de los médicos y el producto final, los cuales son distintas personas en la ciudad de Guayaquil que no tengan acceso fácil a seguros médicos y medicinas para sus distintas necesidades.

Antecedentes

En la última década se han creado programas de ayuda social para apoyar a personas con enfermedades graves y sin fácil acceso a medicamentos. Un primer programa corresponde a la Fundación Pacientes Ecuador, creada en el año 2013 con el objetivo de apoyar a pequeñas

fundaciones dedicadas a temas oncológicos y hemofílicos. Actualmente acompañan y apoyan a pacientes y sus familias en el proceso de la enfermedad, encargándose de que se dé el debido cumplimiento de la atención médica. (Ecuador, 2020)

Adicional, cuentan con desarrollo de capacitaciones y emprendimientos para que los pacientes y sus familiares puedan generar recursos económicos. Esta fundación tiene un enfoque de ayudar a aquellas personas que cuentan con una enfermedad existente, y aunque no les proporcionan los medicamentos, apoyan a individuos en sus procesos médicos.

Una segunda campaña es el programa VITA SANUS, del Grupo Difare. El objetivo de este programa es abastecer continua y gratuitamente de medicamentos a instituciones sin fines de lucro que atienden a personas con poca accesibilidad de estos productos (Difare, 2020). Hasta el 2020 lograron beneficiar a más de 64,000 personas, entregando aproximadamente 2.4 millones de unidades de medicamentos valorizadas en 2.2 millones de dólares. (Difare, VITA SANUS: Resultados 2015 - 2020, 2021)

Este programa podría ayudar de manera positiva a la fundación mencionada en este proyecto, debido a que puede aportar y recolectar medicina de sus locales y sucursales para poder realizar las campañas.

Por último, una campaña a mencionar es “En Momentos Únicos”, creada por Laboratorios Rocnarf para mujeres de la comunidad ecuatoriana. Esta empresa ha creado programas de charlas gratuitas para mujeres en las ciudades principales de Ecuador con médicos especialistas sobre el embarazo y nacimiento de los bebés. De esta manera, pueden educar a mujeres con información actual y necesaria para poder convertirse en agentes de cambio en beneficio de la sociedad y para su familia. Al momento, han llegado a más de 600 mujeres beneficiadas. (Rocnarf, 2019)

Declaración del Problema

Actualmente existen muchos casos de medicina desperdiciada, que se caduca y se debe destruir por ley, al llegar a cierta edad de vida útil. Según las recomendaciones de la OMS, los laboratorios farmacéuticos pueden distribuir medicamentos hasta antes de los 6 meses previos a la fecha de caducidad de cada uno (OMS, 2018). En el caso de las farmacias, el ARCSA indica que deben notificar con 60 días de anticipación a la fecha de caducidad de un producto a los proveedores para que estos puedan recolectar los mismos. (ARCSA, 2017)

De acuerdo con la ley 67 en la Ley Orgánica de Salud, se establece que *“Los medicamentos caducados referidos en el artículo anterior deben ser destruidos y eliminados por los fabricantes o importadores, conforme a los procedimientos establecidos por la autoridad sanitaria nacional y bajo su supervisión.”* (Salud, 2015)

En base a lo anteriormente expuesto, se indica que medicamentos que estén próximos a caducar, aún viables para consumir, no están legamente autorizados para ser distribuidos por las farmacias o por los laboratorios farmacéuticos. Esto lleva a una oportunidad para estos establecimientos de donarlos para poder ayudar a personas que no tienen acceso con facilidad a las mismas.

A pesar de que existen campañas en la ciudad de Guayaquil que se encargan de ayudar a personas de bajos recursos con entregas de medicinas o charlas educativas, las mismas son temporales y esporádicas, además de que utilizan medicamentos donados por laboratorios farmacéuticos que no necesariamente están por caducar.

Durante varios años se han visto varios establecimientos de salud nacionales que declaran una gran cantidad de medicamentos caducados como se puede mostrar en la siguiente imagen:

TOP 10 ESTABLECIMIENTOS DE SALUD – MEDICAMENTOS CADUCADOS

PERIODO 2007-2018		
Nro.	ESTABLECIMIENTOS DE SALUD	ÍTEMES CADUCADOS
1	HOSPITAL GENERAL PORTOVIEJO	483
2	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA) ZAMORA	312
3	HOSPITAL BÁSICO GUARANDA	265
4	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA) AZOGUES	258
5	CENTRO DE ESPECIALIDADES - CENTRAL GUAYAS	173
6	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA) SANGOLQUI	168
7	CENTRO DE SALUD C - MATERNO INFANTIL Y EMERGENCIAS - BAHÍA DE CARÁQUEZ	105
8	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO	78
9	HOSPITAL BÁSICO ESMERALDAS	52
10	HOSPITAL GENERAL MANTA	43

PERIODO 2019-2020		
Nro.	ESTABLECIMIENTOS DE SALUD	ÍTEMES CADUCADOS
1	HOSPITAL BÁSICO ESMERALDAS	209
2	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA) ZAMORA	170
3	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA) SANGOLQUI	130
4	HOSPITAL GENERAL PORTOVIEJO	112
5	HOSPITAL GENERAL MANTA	79
6	HOSPITAL GENERAL BABAHoyo	65
7	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA) EL TENA	51
8	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES CARLOS ANDRADE MARIN	47
9	HOSPITAL GENERAL RIOBAMBA	46
10	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA	44

Ilustración 1: Top 10 establecimientos de salud – medicamentos caducados.
Extraído de La Hora, 2020. \$5,7 millones en medicinas caducadas registra el IESS.

Los errores en el seguimiento de las fechas de caducidad e inventarios que tienen las clínicas o farmacias llevan a una pérdida de millones de dólares, según el viceministro de salud, Xavier Solórzano (Hora, 2020). La siguiente imagen muestra como el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) tuvo una gran cantidad de medicamento caducado, el cual pudo haber sido utilizado para personas que necesitaban de los mismos para mejorar su salud:

PERIODO 2019 - 2020



PERIODO 2019-2020			
Nro.	MEDICAMENTO MAS VECES CADUCADO	CANTIDAD EN UNIDADES FARMACÉUTICAS	USO TERAPÉUTICO
1	COMPLEJO B SÓLIDO ORAL	192314	MULTIVITAMÍNICOS, COMBINACIONES
2	ACICLOVIR SÓLIDO ORAL 200 MG	27558	ANTIVIRALES PARA USO SISTÉMICO
3	DICLOXACILINA SÓLIDO ORAL (POLVO) 250 MG/5 ML	7909	ANTIBACTERIANOS BETA LACTÁMICOS
4	PARACETAMOL LÍQUIDO ORAL	6235	ANALGÉSICOS Y ANTIPIRÉTICOS PEDIÁTRICO
5	BENCILPENICILINA BENZATÍNICA (PENICILINA G BENZATÍNICA) SÓLIDO PARENTERAL 1' 200.000 UI	5140	ANTIBACTERIANOS BETA LACTÁMICOS
6	KETOROLACO LIQUIDO PARENTERAL 30 MG/ML	4680	ANTIINFLAMATORIOS Y ANTIRREUMÁTICOS NO ESTEROIDES
7	HIDROCORTISONA, SUCCINATO SÓLIDO SÓLIDO PARENTERAL 100 MG	4564	CORTICOESTEROIDES, MONOTERAPIA
8	LIDOCAÍNA SIN EPINEFRINA LÍQUIDO PARENTERAL 2%	2773	ANESTÉSICO LOCAL
9	CIPROFLOXACINA LÍQUIDO OFTÁLMICO 0,3%	2667	OFTALMOLÓGICOS ANTIINFECCIOSOS
10	OXITOCINA LÍQUIDO PARENTERAL 10 UI/ML	1163	HORMONAS DEL LÓBULO POSTERIOR DE LA HIPÓFISIS

Ilustración 2: Top 10 medicamentos caducados del IESS.
Extraído de La Hora, 2020. \$5,7 millones en medicinas caducadas registra el IESS.

El plan de negocios de la fundación nos permite ayudar a personas de bajos recursos, con limitado acceso a programas de salud o doctores especializados, mediante campañas y donaciones de estos medicamentos conforme a la necesidad de cada individuo y evitando el desperdicio de medicamentos.

Propósito de la Investigación

En base a lo expuesto anteriormente, la cantidad de medicamentos por caducar que son destruidos por falta de compra es bastante elevada, mostrando una gran oportunidad para poder utilizar estos productos y donarlos a personas que las necesitan, sin embargo, no tienen acceso a las mismas.

Mediante la recolección de medicamentos por caducar a laboratorios farmacéuticos, podemos asegurar que estas donaciones serán utilizadas en campañas a realizar por parte de la fundación para entregar a personas con bajos recursos. Estas campañas se darán a cabo cada cierto tiempo, en la ciudad de Guayaquil principalmente, en las cuales se convocarán a personas que tengan o necesiten de un diagnóstico, para lo cual tendremos médicos voluntarios que puedan atender durante el tiempo del evento a estas personas y medicarlos según sus síntomas con la medicina disponible que aún se encuentra vigente.

Realizando la recolección y campañas podemos ayudar a aquellas personas que no cuenten con seguros médicos o con los recursos suficientes para poder adquirir la medicina necesitada. Adicionalmente, los laboratorios se libran de tener un exceso de inventario por caducar, el cual no pueden distribuir a la venta, pero aún puede ser utilizado.

Importancia del Estudio

La presente investigación responde a una ayuda socialmente responsable para distintos beneficiarios mencionados a continuación:

1. Laboratorios farmacéuticos: Reconocimiento de su marca y productos, promoción de su empresa debido al marketing de responsabilidad social e incluso los beneficia económicamente debido a que no deben pagar por la destrucción de los medicamentos ni los trámites a realizar para los permisos al hacerlo.
2. Medio ambiente: Al utilizarse productos que estaban destinados a destruirse por falta de uso, no se crean incineraciones, desperdicio en calles ni exceso de producción innecesaria.
3. Sociedad: Se realizan campañas para personas con bajos recursos, recibiendo la oportunidad de una mejor educación, atención médica y medicamentos.

Actualmente, en el país no contamos con una fundación que se encargue de tener un convenio con laboratorios farmacéuticos y/o farmacias que recolecten o reciban medicamentos que están próximos a caducar de manera periódica. Este proyecto muestra la oportunidad de poder aprovechar recursos necesarios para poder ayudar a la sociedad, disminuir enfermedades y apoyar socialmente.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las falencias detectadas en el sistema de venta y devolución de medicina actualmente en la ciudad de Guayaquil, Ecuador?
2. ¿Cuál es el estimado de personas sin seguro médico o sin capacidad económica para acceder a las medicinas que necesitan anualmente en la ciudad de Guayaquil?
3. ¿Qué porcentaje de medicina entregada a farmacias y distribuidoras es devuelta a los laboratorios debido a que se encuentran por caducar?

Definiciones

- **Productos farmacéuticos:** Productos que son equivalentes o alternativas farmacéuticas que pueden o no ser terapéuticamente equivalentes. (Cantafio, 2017)
- **Industria farmacéutica:** Es una rama de la industria que se dedica al descubrimiento, desarrollo fabricación y la comercialización de medicamentos para la salud. (Quiroa, 2020)
- **Fundación sin ánimo de lucro:** Asociaciones formadas para desarrollar o realizar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y que no tengan como propósito obtener beneficios monetarios o apreciables en dinero para repartir entre sus asociados. (Naturalife, 2021)
- **Donaciones:** Liberalidad de alguien que transmite gratuitamente algo que le pertenece a favor de otra persona que lo acepta. (Española, 2021)
- **Campañas de salud:** Una campaña es el conjunto de actos que se llevan a cabo con la intención de lograr un determinado objetivo. Las campañas de salud representan como objetivo de la campaña apoyar en la salud a la sociedad. (Porto, 2010)

Asunciones

Un gran porcentaje de la sociedad en la ciudad de Guayaquil no tiene acceso a medicina necesaria para poder mantener su salud estable.

Laboratorios farmacéuticos deben incinerar sus productos que tengan menos de seis meses próximos a la fecha de caducidad.

Al momento no existe una fundación encargada de recolectar medicina para poder entregar a personas que las necesiten, únicamente campañas solidarias temporales, las cuales se encargan de donar medicina sobrante.

Limitaciones

La presente investigación no se basó en datos de todo el país de Ecuador, únicamente se tomaron datos de ciertos laboratorios farmacéuticos en la ciudad de Guayaquil. Se basó principalmente en el sector de suroeste de la ciudad de Guayaquil para poder tomar muestras de aquellas personas que no cuentan con un acceso inmediato a medicina para poder ser beneficiarios de las campañas de salud.

Delimitaciones

Para la presente investigación se gestionarán distintos escenarios estratégicos de alianzas con laboratorios farmacéuticos y médicos para poder realizar campañas mediante la captación de recursos financieros o no financieros para la inversión en operaciones y proyectos y llegar a más personas necesitadas de medicina a la cual podamos entregarle el producto antes de su fecha de caducidad.

El mercado total que se va a definir es la población de la ciudad de Guayaquil, donde se llevará a cabo el proyecto a realizar y la creación de la organización. Hasta el año 2017, cuando se realizó el último censo por el INEC, Guayaquil contaba con una población aproximada de 2,7 millones de habitantes. (Cifras, 2017) Nos vamos a enfocar en el sector sureste de la ciudad donde actualmente se mide con un nivel socioeconómico bajo, caracterizado por no tener seguros médicos ni acceso a medicinas especiales. Este sector tiene un aproximado del 25% de la población total de Guayaquil. (INFOGRAFÍA, 2017)

Capítulo 2: Marco Teórico y Diagnóstico

Marco Teórico

Una fundación es una organización que se constituye por voluntad de una o un grupo de personas que buscan beneficiar a algún ámbito de la sociedad por un tiempo indefinido sin generar interés financiero, es decir, sin ánimo de lucro. Los beneficios económicos pueden repartirse en nuevas contrataciones de personal, servicios y actividades necesarias para poder realizar las actividades de la organización.

Se reciben donaciones monetarias o materiales dependiendo de lo que la fundación necesite por parte de distintas empresas, gobiernos, campañas y personas de la sociedad que quieran aportar para poder llevar a cabo las actividades que realice la organización. Esta no cuenta con socios o miembros, únicamente con beneficiarios y un directorio que tome las decisiones con la voluntad del fundador.

Algunas características de las fundaciones son las siguientes:

- Requieren de un patrimonio.
- Persecución de fines de interés general.
- A diferencia de las Sociedades, no se encuentran formadas por Socios al uso.
- No tienen ánimo de lucro.
- Se rigen por una normativa específica. Si se diera el caso de que actúan en más de una Comunidad Autónoma o en el caso de que alguna de la Comunidad Autónoma no disponga de legislación específica, se registrarán por la legislación estatal. En caso contrario, será por la legislación específica de la Comunidad Autónoma donde se encuentre radicada. (Economía, 2021)

Para este proyecto se utilizarán herramientas de análisis como FODA para análisis externo e interno del macroentorno y el microentorno para la planificación estratégica, análisis PESTEL para una descripción del contexto de la empresa y aquellos elementos de importancia, Fuerzas de Porter para medir el potencial de rentabilidad de la fundación y el Marketing Mix, que analiza el producto o servicio, precio, plaza y promoción.

Resultados de Estudio de Mercado

Se realizó una encuesta con 8 laboratorios farmacéuticos importantes en la ciudad de Guayaquil para poder validar la factibilidad del proyecto a realizar en base a la caducidad de los medicamentos.

El 66.7% de las farmacias respondieron que de 0 a 25% de sus productos enviados a farmacias son devueltos, mientras que el 33.3% indicó que más del 25% son devueltos, mostrando que existe una gran variedad de producto que las farmacias no logran vender por varias razones y los laboratorios deben buscar soluciones.

Dentro de estos porcentajes, se indicó que el 66.7% de estos medicamentos son devueltos ya que están próximos a caducar, mientras que el restante 33.3% es por falta de demanda (exceso de compra por parte de la farmacia) o por producto en mal estado.

El 37,5% de las empresas encuestadas incineran su producto de manera mensual, mientras que otro 37,5% lo hacen de manera semestral, y el restante 25% incinera trimestral producto caducado que pudo haber sido entregado a personas con necesidades. El 100% de las empresas ve un beneficio económico para ellos el donar los medicamentos a incinerarlos o dejarlos caducar. Sin embargo, el 85.7% de las empresas encuestadas reciben menos de 5 solicitudes al mes por parte de otras instituciones para poder recibir donaciones de medicamentos para entregar, por lo que el producto se pierde.

Situación Comercial del Ecuador

Actualmente la ciudad no cuenta con una organización que se encargue de recolectar medicina que esté por caducar y no puede ser distribuida de manera normal mediante farmacias, laboratorios o terceros. Existen campañas eventuales que entregan medicina donada por organizaciones para poder ayudar a personas de un nivel socioeconómico bajo que no cuenten con seguros privados o no tengan acceso a medicamentos para sus problemas de salud.

En base a investigaciones y encuestas realizadas, se concluyó que existe un gran mercado en necesidad de medicamentos, los cuales no tienen costumbres de ir al médico o no cuentan con acceso a especialistas o seguros para poder recibir la atención requerida. En el sector sureste de la ciudad de Guayaquil se han identificado un aproximado de 198 mil habitantes con necesidad de medicamentos y poco acceso a los mismos, por lo que consultas gratuitas y medicina necesaria será un gran aporte a su salud y bienestar.

Estructura Estratégica del Negocio

Misión

Proveer medicamentos y atención médica a personas de bajos recursos en la ciudad de Guayaquil con el fin de mejorar y promover el cuidado de la salud.

Visión

Lograr alianzas con laboratorios y médicos en todo el país para poder llegar a más personas que necesiten atención médica y poder cubrir sus necesidades de salud.

Objetivos Estratégicos

- Realizar campañas de consulta y entrega de medicina mediante alianzas estratégicas con 8 laboratorios farmacéuticos y 6 doctores en un periodo de 3 meses para poder entregar a personas con necesidades médicas.

- Lograr la captación de recursos financieros durante los primeros 6 meses de \$300,000 a \$500,000 para la inversión en operaciones y campañas por medio de canales de donaciones y campañas de recolección.
- Optimizar la planificación de campañas, información de personas interesadas en el servicio y entrega de medicina en base a resultados de las primeras campañas realizadas en el año 2022 logrando la ampliación y desarrollo de nuevos servicios en un 50%.
- Capacitar a capital humano voluntario en un 80% duplicando la cantidad de horas destinadas para enseñar y de esta manera generar más eficiencia desde el primer mes de cada voluntario.

Valores

Los valores que tiene esta organización son los siguientes:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Humanidad
- Sostenibilidad ambiental
- Cooperación
- Equidad

Políticas

Las políticas de la fundación fueron elaboradas mediante un conjunto de decisiones y lineamientos que establecen los lineamientos que maneja la organización para el cumplimiento de la gestión social. Fueron compuestos en 3 distintas categorías:

1. Política medio ambiental:
 - Utilización eficiente de los recursos.

- Difundir buenas prácticas ambientales y de ahorro y reciclaje.
2. Política de gestión humana:
- Definir puestos de trabajo adecuado a cumplir por cada voluntario y directivo para un mejor desarrollo del proyecto.
 - Seguridad y salud en el trabajo
3. Política financiera:
- Cero tolerancias al fraude.
 - Definir las responsabilidades fiscales para proteger a la fundación.

Estudio Estratégico

Análisis PESTAL

- **Factor político:** Ecuador actualmente cuenta con estabilidad política debido al cambio de gobierno en el año 2021 a la presidencia de Guillermo Lasso, con un gobierno de derecha, lo cual resulta en una atracción de inversionistas extranjeros, lo cual abre camino para nuevas oportunidades de crecimiento en el país.
- **Factor económico:** Actualmente contamos con una recuperación económica en el año 2021 luego de la pandemia mundial que afectó de una gran manera a nuestro país. El Banco Central del Ecuador muestra que se registrará un crecimiento del 2,8% en el PIB del país debido a la continuidad con el programa del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento económico de las principales economías mundiales y una expectativa en la vacunación generalizada de la población. (Ecuador, 2021)

Adicional, se prevé un crecimiento preliminar de 2,54% para el año 2022 debido a mayores inversiones en el sector petrolero y minero; exportaciones y gasto de consumo final de los hogares. (Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2021)

Supuestos	Medida	2021
Producción de petróleo crudo fiscalizado(1)	Millones de barriles	174,2
Variación importaciones totales bienes y servicios (2)	Millones de dólares corrientes	4.331,50
Variación exportaciones totales bienes y servicios (2)	Millones de dólares corrientes	2.609,50
Variación inversión pública (2)	Millones de dólares corrientes	671,6
Variación del gasto del Gobierno (2)	Millones de dólares corrientes	-11,3
Variación de remesas (2)	Millones de dólares corrientes	227

Ilustración 3: Supuestos utilizados en Ecuador 2021
Extraído de Banco Central del Ecuador

- **Factor sociocultural:** Ecuador es un país con una gran diversidad, de personas solidarias que les preocupa el bienestar de la sociedad y ayudarnos unos a otros. Lamentablemente también es un país con un bajo nivel socioeconómico, por lo que una gran mayoría de la población no cuentan con seguros médicos o la educación de mantenerse saludables mediante la comida, actividad física y medicina.

Dentro de los niveles socioeconómicos, el 95% del nivel A cuentan con seguro público y un 79% cuenta con seguro privado. El 92% del nivel B cuentan con seguro público y 47% cuenta con seguro privado. Para el nivel C+ el 77% cuenta con seguro público y únicamente el 20% cuenta con un seguro privado. El 48% del nivel C- cuenta con seguro público y el 6% cuenta con seguro privado. Para las personas del nivel D, no cuentan con seguro privado y únicamente el 11% cuenta con seguro público. (INEC, 2011)

Grupos socioeconómicos	Puntaje
A	De 845 a 1000 puntos
B	De 696 a 845 puntos
C+	De 535 a 696 puntos
C-	De 316 a 535 puntos
D	De 0 a 316 puntos

Ilustración 4: Estratos del Nivel Socioeconómico
Extraído de INEC

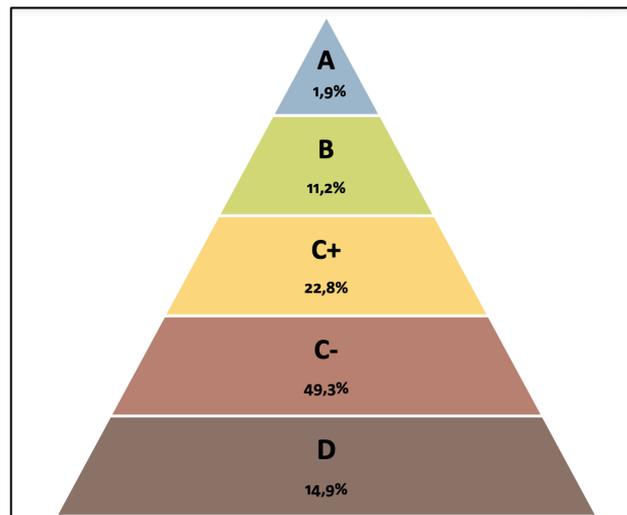


Ilustración 5: Nivel socioeconómico agregado
Extraído de INEC

- Factor tecnológico:** El avance tecnológico actualmente está creciendo constantemente y es utilizado para cada proceso realizado personal y empresarialmente. Las promociones, publicidades y marketing se realizan por redes sociales y de manera digital, siendo la manera más eficiente de llegar a las personas, sobre todo a los jóvenes. Dentro de esta fundación no se va a requerir una tecnología muy avanzada para poder funcionar, debido a que se manejará por redes sociales, páginas web y mediante distribuciones de medicina que ya se encuentra hecha por medio de otras empresas.

El siglo XXI es definitivamente una era tecnológica, utilizando el internet para cada ámbito de la vida y sus herramientas permiten que las empresas puedan solucionar sus problemas de manera más eficiente y crecer de una manera más rápida.

- **Factor ecológico:** Ecuador cuenta con una gran cantidad de recursos naturales y según el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica, ha emprendido acciones para evitar el déficit ecológico a nivel nacional, y es considerado el primer país latinoamericano a nivel mundial en adoptar un indicador de sustentabilidad fuerte dentro de la planificación nacional, y calcular su Huella Ecológica y Biocapacidad con datos oficiales. (Ministerio del Ambiente, 2017)

Este país es uno de los más ricos en base a biodiversidad y ecosistemas incluyendo la existencia de una gran variedad de bosques y microclimas. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo denominado “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017” el Ecuador incluyó como uno de sus objetivos “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global”. (Ministerio del Ambiente A. y., 2021)

- **Factor legal:** El Ministerio de Cultura y Patrimonio indica requisitos legales para poder crear una fundación (Patrimonio, 2021):

Requisitos Obligatorios:

1. Acta de la Asamblea General Constitutiva:
 - 1.1. Nombre de la organización social
 - 1.2. Datos principales de identificación de los fundadores
 - 1.3. Mostrar las razones para poder crear la organización
 - 1.4. Propósito de la empresa
 - 1.5. Nómina de la directiva provisional

- 1.6. Datos completos un contacto autorizado por la fundación para los trámites
- 1.7. Reglamentos aprobados
- 1.8. Información de domicilio y datos de contacto
- 1.9. Firma de los fundadores
- 1.10. Certificado del secretario provisional dentro de la fundación
2. Estatuto
 - 2.1. Nombre designado de la fundación
 - 2.2. Un ámbito de acción de la organización social.
3. Domicilio de la organización social
4. Alcance territorial de la organización social
5. Propósito de la fundación
6. Especificar las actividades
7. Estructura organizacional de la organización social
8. Derechos y obligaciones de los miembros
9. Forma de elección de las autoridades
10. Etapa de durabilidad de cargos
11. Facultad de los órganos internos
12. Patrimonio
13. Gestión de capital
14. Fecha para citaciones a Asambleas Generales
15. Quórum para instalación de Asambleas Generales
16. Quórum decisorio en Asambleas Generales
17. Herramientas para incorporación y/o rechazo

18. Pasos para corrección estatutaria
19. Régimen de solución de controversias
20. Razones para la terminación de la fundación
21. Pasos de liquidación
22. Certificado del secretario provisional asignado
23. Declaración juramentada
24. Solicitud dirigida al Ministerio de Cultura y Patrimonio

Análisis FODA

Análisis interno

Fortalezas

- Estructura interna estructurada, organizada y debidamente categorizada.
- Relaciones cercanas con personas que manejan laboratorios farmacéuticos para poder planificar la entrega y distribución de productos.
- Participación en talleres, campañas para aprendizaje y experiencias.
- Contar con doctores especializados que aporten con su tiempo y amplio conocimiento.
- Seguimiento de casos que ameritan atención profesional sin ningún costo con los doctores involucrados.

Debilidades

- Falta de voluntarios para la distribución y campañas.
- Bajos recursos de presupuestos consiguiendo donantes.
- Escasas estrategias para realizar marketing y publicidad para el desempeño de actividades.
- Falta de presencia en redes sociales.

- Falta de espacio proporcionado para la planeación de campañas y estrategias.

Análisis externo

Oportunidades

- Apoyo del gobierno debido al cambio de presidente.
- Mayor conciencia para utilizar medicina y cuidar la salud debido a la pandemia de Covid-19.
- Ventaja en el sector al que la fundación se va a dirigir la fundación debido a que no existen competidores con el mismo objetivo.
- Mayor cantidad de desempleo en el país debido a la pandemia mundial, por lo que no cuentan con seguros médicos y podemos llegar a más personas.
- Garantía para organizaciones y asociaciones cuya participación es el bien común.

Amenazas

- El país se encuentra en un nivel de pobreza elevado así que puede ser complicado conseguir suficientes donaciones monetarias.
- Escasez de voluntarios logrando que los objetivos no se logren completamente.
- Disminución de exportaciones de materia prima a los laboratorios para realizar más medicamentos.
- Se necesita un alto desembolso de dinero inicial para poder empezar a realizar las campañas.
- Los donantes pueden ejercer una fuerte presión para que se cumplan los objetivos.

Fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes**

La fundación debe tener el poder de llegar a los beneficiarios capturando su atención e implementando planes de ejecución mediante publicidad y las campañas en su beneficio para poder llegar a más personas dentro de la sociedad a quienes podamos ayudar. A diferencia de otras organizaciones, el servicio a brindar no tiene precio por lo que el principal objetivo es captar beneficiarios.

- **Poder de negociación de los clientes**

Uno de los ámbitos más importantes para una fundación es el poder de negociar con proveedores, que en este caso son donantes, para que la organización pueda obtener los medicamentos y el dinero para hacer las campañas, conseguir los doctores que realicen las consultas mediante visitadores médicos y aquellas personas y empresas que puedan donar beneficios económicos para que la fundación pueda realizar todos sus planes.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Parámetros importantes que tomar en cuenta son la economía de escala, debido a costos unitarios de un producto, generación de mejoras en tecnología, poseer valor en la marca y tener el capital suficiente para llevar a cabo todas las distintas actividades. También pueden existir límites y prohibiciones por parte del gobierno en industrias.

- **Amenaza de nuevos productos sustitutos**

Aquellos productos sustitutos a nuestras campañas y objetivo general de la fundación son aquellas empresas, como laboratorios farmacéuticos, que venden los productos a precios elevados y que no aporten con su entrega a la fundación para poder donarlo a personas necesitadas.

Otros productos sustitutos pueden ser las distintas religiones e iglesias, ya que existen creyentes que practican el alivio de la salud física y mental sin la necesidad de obtener medicina creada en laboratorios o por la ciencia.

- **Rivalidad entre los competidores**

Los competidores de esta organización son otras fundaciones en Guayaquil. Sin embargo, actualmente la ciudad no cuenta con una fundación que realice este tipo de beneficio para la sociedad donde se recolectan productos farmacéuticos para entregar a personas sin acceso a medicina. Sin embargo, existen campañas momentáneas que tienen como objetivo ayudar a personas con ciertas enfermedades y promueven hábitos alimenticios y actividad física saludables.

Este tipo de campañas o fundaciones tienen como objetivo principal ayudar a la sociedad o medio ambiente para un mejor futuro, por lo que cada uno de estos movimientos es importante y nuestro objetivo no es opacar a los mismos ni garantizar que no puedan realizar sus resultados esperados.

Plan de Marketing

Plan de marketing y objetivos comerciales

Una vez analizado el estudio de mercado y la segmentación, podemos llegar a la ejecución y control de un plan de marketing. Debemos analizar los canales donde la empresa puede hacer presencia y obtener beneficios, así como el análisis de organizaciones competidoras.

El direccionamiento estratégico de la empresa se basa en las causas principales de la organización, las cuales son obtener el financiamiento para poder llevar los planes a cabo, conseguir la mayor cantidad de voluntarios posibles que puedan aportar a ideas y soluciones,

así como a las campañas realizadas y llegar a más personas en la ciudad o en el país para poder concientizar y ayudar a quienes más lo necesitan.

Las redes sociales son una parte muy importante para todas las generaciones actualmente, por lo tanto, es imprescindible que mediante ellas podamos llegar a donantes, voluntarios o incluso beneficiarios. Utilizaremos una estrategia de marketing visual por estos medios, que sea de una manera interactiva para poder promover concientización, construir una comunidad y motivar a personas a que se unan a la acción. Demostrando la importancia de realizar este proyecto mediante maneras divertidas e interactivas resulta en una narrativa atractiva que contribuye a los logros que podamos hacer en conjunto como sociedad.

Utilizar el programa de anuncios gratuitos en línea de Google para poder aparecer en búsquedas y resultados a distintos segmentos en la ciudad con imágenes y videos que despierten emociones en los espectadores para poder motivar a unirlos en el cambio.

Para poder conseguir una mayor cantidad de donaciones, se utilizarán métodos de recolección de dinero como la página GoFundMe o la opción de “donar ahora” de Facebook, logrando llegar a aquellas personas que suelen no tener tanto tiempo para asistir o ser voluntarios, pero que igual generen un cambio ayudando.

Se dará prioridad a la formación de alianzas con laboratorios, farmacias y médicos para poder llegar a más medicamentos y realizar programas eficaces, así como realizar reuniones con personas relevantes para poder planificar soluciones de necesidades internas y externas de la fundación, canalizando una red de influencias en el sector y formar asociaciones con personas que defiendan la marca y la causa.

Una última estrategia para poder captar la atención de voluntarios que quieran formar parte de los eventos y ayuden a la organización son espacios divertidos e interesantes durante

las campañas, como bailes, presentaciones o retos, los cuales podemos grabar y publicar para que nuevas personas quieran formar parte de esto y se ofrezcan a ayudar.

Análisis de las 7 P's

- **Producto o servicio:** El servicio consiste en hacer recolección de productos farmacéuticos en laboratorios o farmacias para poder realizar campañas donde médicos hacen consultas gratuitas a personas de escasos recursos para poder entregar medicina que necesiten y aun puedan aprovechar. Se realiza mediante un grupo de personas que planifican, programan las visitas y realizan seguimientos a beneficiarios.
- **Precio:** El precio se basa en fondos necesarios para implementar el programa, las campañas, la distribución de medicina y el costo de personal, el cual debe ser recolectado en donaciones.
- **Promoción:** Se deben planificar estrategias con herramientas de comunicación para promocionar campañas, publicidad en distintos lugares como redes sociales, radios, TV y eventos en los que participan para darse a conocer y posicionamiento en una variedad de lugares. Coordinar las relaciones públicas con médicos para poder brindar una educación en distintos lugares sobre las enfermedades y cómo cuidarse.
- **Plaza:** Dentro de la ciudad de Guayaquil, se establecerán lugares estratégicos para poder realizar las campañas y reunir a los beneficiarios para dar charlas y consultas gratuitas, adicional de distribuir la medicina necesaria. Adicionalmente se planificarán fechas y lugares específicos para recibir las donaciones por parte de los laboratorios farmacéuticos.
- **Personas:** Los clientes potenciales de una fundación son los beneficiarios de esta, es decir, aquellas personas a las que la fundación intenta ayudar o a quienes quiere llegar. En el caso de este proyecto, los beneficiarios ideales son aquellas personas en la ciudad

de Guayaquil que no cuenten con un seguro médico privado y/o público, por lo tanto, no pueden acceder a citas con doctores de manera sencilla. Adicional, aquellas personas de un nivel socioeconómico medio bajo y bajo que no cuenten con los recursos necesarios para adquirir la medicina que necesitan para poder curarse de alguna enfermedad o condición que tengan.

- **Procesos:** Los objetivos de este proyecto se darán a cabo mediante campañas con médicos voluntarios que atiendan a aquellas personas que necesiten una consulta y medicina para poder tratar sus síntomas. Esto se dará a conocer mediante redes sociales, campañas en radios, televisión y mediante los laboratorios y médicos aliados.
- **Evidencia física:** Diseño y decoración del establecimiento en las campañas realizadas, señalizaciones de información con voluntarios uniformados para fácil reconocimiento y ayuda.

Capítulo 3: Metodología de la Investigación

Diseño de la Investigación

Este proyecto se realizará mediante los siguientes tipos de investigación:

1. Exploratoria

El tema por tratar se realizará mediante un tipo de investigación exploratoria debido a que actualmente Ecuador no cuenta con una fundación que se haya ocupado en hacer este trabajo. Es importante estudiar el problema, ya que no se encuentra claramente definido, y verificar los distintos temas involucrados en el mismo para poder conseguir resultados concluyentes en la realización efectiva de la fundación y su aporte a la sociedad.

2. Descriptiva

Este proyecto estudiará el cómo podemos resolver la problemática a tratar, mas no las razones por las cuales esta situación está ocurriendo. Se mostrará como el país lleva actualmente la situación de medicinas y las leyes que los laboratorios deben cumplir en base a las políticas actuales. El objetivo es especificar aquellas propiedades relevantes de personas, equipos, comunidades o cualquier otro tipo que sea sometido al análisis y la estadística de los distintos grupos dentro de la segmentación seleccionada.

3. Proyectiva:

El objetivo de este proyecto es mostrar como una fundación que recolecte y entregue productos farmacéuticos a personas con bajos recursos y sin acceso a medicinas puede ayudar a la sociedad, alcanzando fines para poder funcionar adecuadamente mediante la elaboración de planes, campañas y la recolección y entrega de los productos. Se busca modificar la situación actual de este tema potencializando una oportunidad de entregar productos farmacéuticos que no se están aprovechando.

Hipótesis

El diseño de la fundación e implementación de campañas de salud permitirá un alcance significativo a personas que no tengan acceso a medicina para mejorar su estilo de vida.

Población

Para este proyecto se utilizará la ciudad de Guayaquil para análisis. Es el cantón más poblado del país Ecuador, con un aproximado de 2.7 millones de habitantes hasta el 2017 cuando se realizó el último censo por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). Los porcentajes de la población muestran un 51% de mujeres y 49% de hombres. En los últimos cinco años el número de nacimientos registrados en Guayaquil se redujo en 13,79%, al pasar de 51.668 en 2012 a 44.543 en 2016, del total de nacimientos en 2016, 22.882 fueron nacimientos masculinos y 21.661 nacimientos femeninos. (Cifras, 2017)

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador menciona que existen 70 fundaciones en la ciudad de Guayaquil, de distintos tamaños que buscan ayudar a la sociedad mediante distintas causas. (Ecuador S. N., 2021). La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria indica que existen 14 laboratorios farmacéuticos en la ciudad de Guayaquil que cuentan con una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, encargados de elaborar medicamentos de uso humano. (Agencia Nacional de Regulación, 2019)

Características de la Muestra

Para la realización de este proyecto, se tomarán en cuenta dos factores, fundaciones y laboratorios, para poder segmentar con cuantas organizaciones realizaremos el estudio y verificar semejanzas, diferencias y características de estas para la investigación, mediante la fórmula de población finita.

Confidencialidad

Debido a lo solicitado por parte de los laboratorios farmacéuticos encuestados, se solicitó que no se compartan datos del nombre específico del laboratorio al mencionar los datos de mercadería, envíos, etc.

Localización Geográfica

El alcance de este proyecto se enfoca en el análisis de sectores dentro de la ciudad de Guayaquil que cuenten con personas sin acceso a medicinas o seguros médicos que necesiten de estos productos para cuidar su salud. Específicamente los límites del alcance de este proyecto se presentan a continuación:

- **Área:** Desarrollo de fundación.
- **Aspecto:** Analizar la factibilidad de realizar campañas de recolección y entrega de productos farmacéuticos que no serán utilizados por empresas grandes a personas con escasos recursos que los necesiten.
- **Problema:** La falta de aprovechamiento de productos farmacéuticos próximos a fecha de caducidad debido a leyes en las empresas que no permiten distribuirlos al mercado.
- **Tema:** Implementación de fundación destinada a la recolección de medicina en laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Guayaquil para entrega a personas de bajos recursos.
- **Delimitación espacial:** Ciudad de Guayaquil, Ecuador.
- **Delimitación temporal:** Año 2021 – 2022.

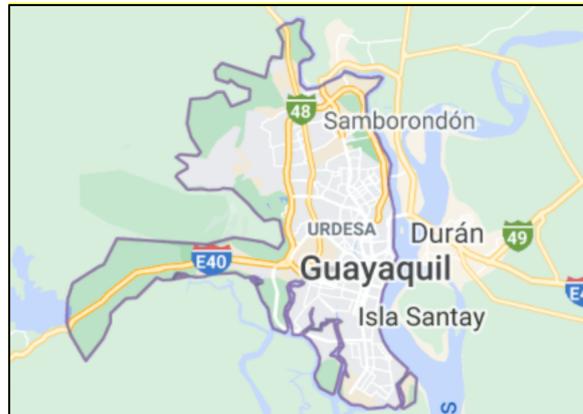


Ilustración 6: Mapa de la ciudad de Guayaquil
Extraído de Google Maps

Instrumentación

Las fuentes primarias de recolección de información utilizadas son entrevistas a fundaciones existentes en la ciudad para conocer pasos a realizar, métodos para conseguir donantes de una manera efectiva y como llegar a la sociedad para demostrar la importancia de esta organización. Adicionalmente, entrevistas a personal de laboratorios farmacéuticos para conocer a fondo la situación legal y políticas de las empresas para la utilización, devolución y eliminación de medicinas.

Las fuentes secundarias de información obtenidas para este proyecto son investigaciones en páginas web y proyectos realizados por grupos de personas con temas similares que ya han recopilado información mediante otras fuentes con el objetivo de completar un marco teórico.

Recolección de Datos

Se realizó una encuesta con 8 laboratorios farmacéuticos importantes en la ciudad de Guayaquil para poder validar la factibilidad del proyecto a realizar en base a la caducidad de los medicamentos.

Análisis de Datos

En base a los resultados de la encuesta realizada a distintos laboratorios farmacéuticos en la ciudad de Guayaquil, se puede concluir que existe una gran cantidad de medicamentos que son desechados aun cuando se encuentran vigentes y pueden ser consumidos. Para que los procesos de esta fundación se puedan llevar a cabo, se realizarán alianzas con algunos de estos laboratorios farmacéuticos para poder agendar ciertas fechas de recolección, por ejemplo, una vez al mes o cada tres meses, de los medicamentos que estén por caducar y/o hayan sido devueltos por parte de las farmacias o derivados.

Adicional a esto, se establecerán alianzas con médicos generales y especializados que puedan donar su tiempo en los días de campaña para poder hacer consultas pro – bono, de manera gratuita, a personas que acudan a ser atendidos en la fecha y lugar establecidos. Las campañas se darán a cabo luego de un análisis del personal con el que la fundación cuenta para asistir, y la cantidad de personas que serán atendidas, las cuales se deberán registrar con una o dos semanas de anticipación para poder ser atendidos durante ese día.

La logística de las campañas será planificada por parte de la junta directiva de la fundación y voluntarios que quieran aportar con sus ideas. Se establecerán fechas, lugares, logística de entrega de medicinas al establecimiento, mesas, sillas, carpas y ventilación, así como la compra de los materiales de oficina que se utilizarán. En el caso de ser necesario, se establecerán rutas para recoger a voluntarios y médicos que donen su tiempo y recursos para poder asistir.

Capítulo 4: Propuesta

Estudio Organizacional

Organigrama



Ilustración 7: Organigrama – Fundación "Todos con Salud"

Perfiles de Puestos

Para poder crear el organigrama, se necesitan los siguientes perfiles en cada cargo:

- **Presidente Ejecutivo:** Tener un mínimo de 5 años de experiencia en posiciones de liderazgo. Habilidades de comunicación interpersonal. Conocimiento de ley farmacéutica.
- **Jefe de Recursos Humanos:** Experiencia en puesto de recursos humanos o administrativo relevante. Excelentes habilidades comunicativas, interpersonales y organizativas. (base, 2021)
- **Jefe Administrativo Financiero:** Licenciatura en administración de empresas, contabilidad o afines. Conocimiento y experiencia en la administración de programas

y proyectos sociales. Conocimiento y experiencia en la gestión de recursos humanos.

(Mosquera, 2017)

- Jefe de Marketing: Altamente orientado al mercadeo y el manejo de contenidos para su publicación y uso a través de Internet, conocimiento de redes sociales. (Rodríguez, 2012). Capacidad de análisis, habilidades de comunicación oral, escrita y de resolución de problemas. Conocimiento en Google Analytics y experiencia en investigación de mercados. (Hireline, 2020)
- Jefe de Logística: Experiencia contrastada como coordinador logístico y experiencia en servicio al cliente. Habilidades organizativas y de coordinación. (Base, 2021). Contar con conocimiento estratégico avanzado. Tener alta capacidad de comunicación y una visión de negocio que le permita coordinar a su equipo directivo. (Euroinnova, 2020)
- Chofer: Experiencia mínima de 2 años en la misma área. Tener licencia de conducción activa y vigente, sin reducción significativa de puntos. Manejo y aplicación de técnicas de mecánica. (Rural, 2015)

Manual de Funciones

La descripción de los roles que manejarán los directivos y empleados de esta organización son los siguientes:

- Junta Directiva: Representar la fundación, planificar reuniones para aceptar y discutir proyectos y finanzas.
- Presidente Ejecutivo: Planear, dirigir y controlar la definición y despliegue de las estrategias de la Fundación y captación de donantes.

- Jefe de Recursos Humanos: Detallar tareas del personal y voluntarios en la organización. Lograr asociaciones con entidades y médicos para acuerdos. Gestionar capacitaciones y reconocimientos a voluntarios.
- Jefe Administrativo Financiero: Organizar presupuestos para eventos. Diseñar proyectos de comercialización. Gestionar ingresos por donaciones. Mantener al día pagos, impuestos y conocimientos en leyes para funcionar. Planes para recaudación de fondos.
- Jefe de Marketing: Creación y mantenimiento página web y redes sociales. Campañas en vías públicas y vía electrónica. Negociar con auspiciantes para eventos. Elaboración de campañas.
- Jefe de Logística: Gestionar recolección de medicamentos en laboratorios y/o farmacias. Mantener listados de medicamentos en stock. Organizar medicamentos por fecha de caducidad. Mantener en orden las entradas y salidas de productos en bodega.
- Chofer: Movilizar al personal cuando sea necesario. Coordinar con personal la recolección de medicamentos a los distintos laboratorios, farmacias y bodegas. Verificar niveles de agua, gasolina, aceite y otros mantenimientos del camión.

Sistemas de Información

Sistema de marketing para dar a conocer el objetivo de las campañas y llegar a más personas que tengan la capacidad de donar.

Sistemas de control de inventario con el cual se podrá tener un orden del stock que mantiene la fundación del medicamento recibido por parte de laboratorios farmacéuticos y farmacias para poder entregar los de mayor urgencia, es decir próximos a caducar, y poder hacer la entrega respectiva de los medicamentos a médicos en las campañas y beneficiarios.

Sistema de contabilidad y finanzas, por parte de un equipo altamente capacitado que pueda manejar el orden de ingresos y egresos de manera eficiente y de esta manera aportar a que las campañas cumplan su propósito de llegar a más personas que necesiten de la medicina para mejorar su salud.

Estudio Legal

Creación de la compañía

Para poder constituir la fundación en Ecuador, se deberán realizar trámites en el Ministerio de Trabajo detallados a continuación:

1. Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores.
2. Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación de este.
3. Copia certificada del documento en que conste la nómina de la directiva y el documento que acredite la representación legal.
4. Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personería jurídica, y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada. (Trabajo, 2021)

Impuestos

El presente proyecto se basa en la implementación de una organización sin fines de lucro. El Servicio de Rentas Internas resolvió lo siguiente en base a estas instituciones:

“Los ingresos que perciben las instituciones de carácter privado sin fines de lucro se encuentran exentos de impuesto a la renta, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

- Que se trate de instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas,
- Que cumplan sus objetivos estatutarios,
- Que sus bienes e ingresos se destinen totalmente a sus fines específicos,
- Que los excedentes que se generen al final del ejercicio económico se hayan invertido en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio; y,
- Que cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y las demás Leyes de la República.” (Internas, 2015)

En base a lo expuesto anteriormente, se demuestra que esta institución está exenta al pago de impuestos para su funcionamiento.

Permisos de Funcionamiento

Para poder obtener los permisos de funcionamiento de la organización, el gobierno ecuatoriano ha indicado los requisitos presentados a continuación:

1. Formulario de Registro de Solicitud de Permiso de Funcionamiento.
2. Título o escritura pública que avale el tipo de vinculación que se tiene con el inmueble en que se ofertará el servicio institucionalizado de desarrollo integral para la primera infancia (propiedad, comodato, usufructo, etc.), o copia autenticada ante Notario del contrato de arrendamiento, debidamente registrado.
3. Proyecto de Funcionamiento con enfoque de derechos que determine la capacidad técnica para los servicios según la modalidad, que incluya una propuesta de articulación interinstitucional con actores públicos, privados y comunitarios.
4. Permiso o autorización del cuerpo de Bomberos
5. Plano/croquis del local donde funciona la Unidad de Atención. ((MIES), 2022)

Los trámites mencionados no tienen costo y se pueden realizar mediante formularios en línea o presencialmente solicitando la visita de inspección por parte de Técnico Distrital MIES.

Capítulo 5: Financiación o Costeo de la propuesta e impacto económico

Propuesta del modelo de financiación

El presente proyecto se basa en una investigación para la creación e implementación de una organización sin fines de lucro dedicada a la mejora social en la ciudad de Guayaquil. El principal objetivo del modelo de financiación para esta organización es que se pueda mantener con la ayuda y participación de la sociedad para cumplir con las campañas y repartos de medicamentos.

A continuación, podemos verificar un presupuesto inicial realizado para poder cubrir los gastos de constitución, un camión para la recolección de medicamentos en laboratorios y la movilización a los lugares de campañas, equipos de oficina y materiales para poder llevar a cabo las campañas en la ciudad, adicional se calculó un 5% de imprevistos durante la constitución.

PRESUPUESTO INICIAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
Gastos Legales y de Constitución	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Camión	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Carpas	5	\$ 30,00	\$ 150,00
Sillas	50	\$ 7,00	\$ 350,00
Roll ups	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Mesas	10	\$ 30,00	\$ 300,00
Uniformes	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Equipos de oficina	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Equipos de computo	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Imprevistos	5%	\$ 9.325,00	\$ 466,25
TOTAL			\$ 10.791,25

Ilustración 8: Presupuesto inicial - Fundación "Todos con Salud"

Para poder financiar el presupuesto inicial, se realizará una donación del 74,1% por parte de la junta directiva como aporte de capital, y el porcentaje restante se obtendrá por parte

de donaciones conseguidas por parte de la sociedad para poder empezar con el proceso de recolección y campañas.

DESCRIPCION	PORCENTAJE	VALOR
APORTE DE CAPITAL	74,1%	\$ 8.000,00
DONACIONES	25,9%	\$ 2.791,25
TOTAL		\$10.791,25

Ilustración 9: Financiamiento inicial - Fundación "Todos con Salud"

Luego del financiamiento inicial, se han definido tres parámetros indispensables para poder obtener los ingresos de la organización; marketing, donaciones y voluntariado.

Marketing

Para poder generar ingresos significantes, la organización debe darse a conocer mediante el marketing, de esta manera no solo conseguimos una mayor cantidad de donaciones por parte de la sociedad, pero también beneficiarios que necesiten la medicina y puedan enterarse de las campañas y asistir.

Con el equipo de marketing designado se trabajarán en las herramientas de comunicación mediante estrategias de publicidad en redes sociales, en vías públicas e incluso mediante acuerdos con marcas de distintos productos para poder obtener auspiciantes. Se realizará la creación de una página web y en redes sociales que se mantendrá actualizada con los nuevos eventos a realizar, la medicina disponible y medios para registrarse para ser voluntarios y para ser beneficiario de las medicinas a entregar.

Donaciones

Mediante los métodos de marketing, alianzas con gobiernos y/o municipios, se pueden llegar a una mayor cantidad de personas que puedan aportar monetariamente a la fundación para poder seguir llevando a cabo los proyectos a realizar, como transporte, sueldos, materiales para oficinas y para campañas, entre otros.

Voluntariado

La fundación buscará realizar convenios con colegios y universidades para poder obtener programas de validación de prácticas con estudiantes y de esta manera poder conseguir el apoyo constante de personas trabajando en la fundación para la realización de campañas, organización del evento y mantener orden de este.

Adicional a esto, se buscarán voluntarios que puedan comprometerse a ayudar, sobre todo los días de campañas. Estos voluntarios no necesitan tener experiencia ni preparación para poder llevar a cabo las labores dentro de la fundación y se establece que los mismos no recibirán compensaciones monetarias a cambio de su desempeño, lo cual permite a la fundación direccionar el dinero disponible en actividades prioritarias.

Adicional a los planes de ingresos, como fue mencionado anteriormente, el organigrama corresponde en el pago de salarios del Presidente Ejecutivo, Jefe de Recursos Humanos, Jefe Administrativo Financiero, Jefe de Marketing, Jefe de Logística y el Chofer.

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
PRESIDENTE EJECUTIVO	\$ 1.000,00	\$12.000,00
JEFE DE RRHH	\$ 800,00	\$ 9.600,00
JEFE ADM. FINANCIERO	\$ 800,00	\$ 9.600,00
JEFE DE MKT	\$ 800,00	\$ 9.600,00
JEFE DE LOGISTICA	\$ 800,00	\$ 9.600,00
CHOFER	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL		\$55.200,00

Ilustración 10: Plan Salarios - Fundación "Todos con Salud"

Estados Financieros Proforma

En base a lo expuesto anteriormente, y la consideración de que este proyecto presenta un plan para crear e implementar la fundación, al momento no existen estados financieros

anteriores, por lo que se presentarán los planes de inversiones y estados financieros proyectados.

Se muestra una proforma del Balance Inicial de la Fundación “Todos con Salud” al año 2023 y el Estado de Resultados Inicial, así como el proyectado durante los primeros cinco años de la organización, en base a un crecimiento en donaciones de 8% y una tasa de inflación estimada de 2,14%.

FUNDACIÓN "TODOS CON SALUD"			
BALANCE INICIAL			
Al 31 de Diciembre del 2023			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CIRCULANTES	
Caja	\$ 55.666,25	Sueldos y salarios	\$ 55.200,00
Total Activos Corriente	\$ 55.666,25	Total Pasivos Circulantes	\$ 55.200,00
ACTIVOS FIJOS		TOTAL PASIVOS	
Muebles y enseres	\$ 1.075,00		\$ 55.200,00
Equipos de Oficina	\$ 100,00	PATRIMONIO	
Equipos de Computo	\$ 1.000,00	Aportes de capital	\$ 8.000,00
Vehículos	\$ 8.000,00	Excedente	\$ 2.791,25
Total Activos Fijos	\$ 10.175,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.791,25
ACTIVOS DIFERIDOS		TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	
Constitución	\$ 150,00		\$ 65.991,25
Total Activos Diferidos	\$ 150,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 65.991,25		

Ilustración 11: Balance Inicial - Fundación "Todos con Salud"

FUNDACIÓN "TODOS CON SALUD"						
ESTADO DE RESULTADOS						
PROYECTADO						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS						
Donaciones	\$ 57.991,25					
Inversión Inicial	\$ 8.000,00					
Total Ingresos	\$ 65.991,25	\$ 65.991,25	\$ 71.270,55	\$ 76.972,19	\$ 83.129,97	\$ 89.780,37
COSTOS Y GASTOS						
Gastos administrativos y de operación	\$ 65.991,25					
Total Costos y Gastos	\$ 65.991,25	\$ 65.991,25	\$ 67.403,46	\$ 68.845,90	\$ 70.319,20	\$ 71.824,03
Utilidad o déficit	\$ -	\$ -	\$ 3.867,09	\$ 8.126,30	\$ 12.810,77	\$ 17.956,34

Ilustración 12: Estado de Resultados - Fundación "Todos con Salud"

El financiamiento para los recursos necesarios inicialmente se recibirá por donaciones de personas e instituciones para poder apoyar a la empresa y la causa. Para esta organización se recibirá un financiamiento interno, directo por parte de los fundadores de la empresa y el directorio. Se realizarán alianzas estratégicas con el municipio y empresas externas a nuestra institución. Esto resulta en un financiamiento mixto para poder empezar con el proyecto.

Cronograma de inversión.

El cronograma de inversiones de la organización muestra como éstas se detallan en base a su concepto en función del tiempo en el que serán realizadas. Se mostrarán en los distintos escenarios:

- **Cronograma Pre – Operativo:** Dentro de esta etapa se recibirán donaciones principalmente de instituciones y personas de la junta de directivos para poder adquirir los materiales y empezar las campañas donde los médicos irían a atender pacientes. Adicional se requiere un camión para poder recolectar la medicina en laboratorios y farmacias.
- **Cronograma Operativo:** Una vez que empiece la operación de la organización, es decir, la recolección de medicamentos y realización de campañas para que las personas vayan a ser atendidas por los médicos, se deben tomar en cuenta los recursos de publicidad, mantenimientos, ciertos sueldos de personal fijo y montajes.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

En base al estudio de mercado se puede ver que existe una gran cantidad de personas que no cuentan con seguro médico privado ni los accesos para obtener los medicamentos que necesitan para poder tener buena salud. Como se observa en la evaluación financiera del presente proyecto, la ejecución es viable tanto en el ámbito económico financiero como social, existe un impacto positivo para la ciudad de Guayaquil y en el futuro en el país.

Una recomendación para los directivos de la fundación es formar alianzas estratégicas con distintos médicos generales y especializados para que presten su tiempo y conocimiento para ayudar a quienes lo necesitan. Recomendaciones para el resto es que nunca duden en aportar a una Fundación ya que un aporte de dinero, tiempo o buenas energías ayuda mucho a otras personas.

Bibliografía

- Ecuador, P. (2020). *Fundacion de ayuda y defensa de los derechos de la salud*. Obtenido de Pacientes Ecuador: <https://pacientesecuador.org>
- Difare, G. (2020). *VITA SANUS entrega medicinas a fundaciones*. Obtenido de Grupo Difare: <https://difare.com.ec/2021/02/17/difare-heroes-comercio-copy-copy/>
- Difare, G. (2021). *VITA SANUS: Resultados 2015 - 2020*.
- Rocnarf, L. (2019). *'En Momentos Únicos', un compromiso de Laboratorios Rocnarf con la mujer*. Obtenido de Rocnarf: <https://www.rocnarf.com/enmomentosunicos/en-momentos-unicos-un-compromiso-de-laboratorios-rocnarf-con-la-mujer/>
- OMS. (2018). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de OMS: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1982-9070>
- ARCSA. (2017). *La Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Guayaquil: Resolución ARCSA-DE-008-2017-JCGO.
- Salud, L. O. (2015). *Ley Orgánica de Salud*. Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic.-2006.
- Hora, L. (24 de Noviembre de 2020). *\$5,7 millones en medicinas caducadas registra el IESS*. Obtenido de La Hora: [https://lahora.com.ec/noticia/1102333751/\\$57-millones-en-medicinas-caducadas-registra-el-ies](https://lahora.com.ec/noticia/1102333751/$57-millones-en-medicinas-caducadas-registra-el-ies)
- Cantafio, F. F. (2017). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://salud.gob.ar/dels/printpdf/132>
- Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/industria-farmaceutica.html>
- Naturalife, F. (2021). *Fundacion Naturalife*. Obtenido de <https://www.fundacionnaturalife.org/que-es-una-organizacion-sin-fines-de-lucro/>
- Española, R. A. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/donaci%C3%B3n>
- Porto, J. P. (2010). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/campana/>
- Ecuador, B. C. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- Ecuador, B. C. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55#:~:text=Para%202022%20se%20prev%C3%A9%20un,hogares%20\(3%2C2%25\)](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55#:~:text=Para%202022%20se%20prev%C3%A9%20un,hogares%20(3%2C2%25)).
- INEC. (2011). *INEC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Ministerio del Ambiente, A. y. (2017). *Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/>

- Ministerio del Ambiente, A. y. (2021). *Gobierno del Encuentro*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-que-toma-decisiones-hacia-la-sustentabilidad-para-prevenir-el-sobregiro-ecologico/>
- Patrimonio, M. d. (2021). *Ministerio de Cultura y Patrimonio*. Obtenido de <https://www.gob.ec/mc/tramites/obtencion-personalidad-juridica-fundaciones-corporaciones-culturales>
- Cifras, E. e. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>
- Ecuador, S. N. (2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/fundaciones-2/>
- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2019). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/LISTA-DE-LABORATORIO-FARMACEUTICOS.pdf>
- Economía. (2021). *Economía 3*. Obtenido de <https://economia3.com/fundaciones-definicion-y-caracteristicas/>
- INFOGRAFÍA. (2017). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2012/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf
- Trabajo, M. d. (2021). *Gobierno del Encuentro*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/fundaciones-corporaciones-y-microempresas-asociativas/>
- Euroinnova. (2020). *Euroinnova*. Obtenido de <https://www.euroinnova.us/blog/perfil-del-director>
- Marketing, I. B. (2019). *IMF Blog de Marketing*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/funciones-director-comercial/>
- Mosquera, M. (2017). *Plataforma de ONG*. Obtenido de <https://www.plataformaong.org/noticias/1606/perfil-de-puesto-responsable-de-administracion-y-finanzas>
- Interior, M. d. (2014). *Ministerio del Interior*. Obtenido de <http://gobnacioncanar.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Director-de-Planificaci%C3%B3n.pdf>
- Base, P. (2021). *Primera Base*. Obtenido de <https://primerabase.com/perfil-de-puesto-de-coordinador-de-logistica/>
- base, P. (2021). *Primera base*. Obtenido de <https://primerabase.com/perfil-de-puesto-de-coordinador-de-recursos-humanos/>
- Asesores, L. T. (2020). *GSI Juman*. Obtenido de <https://www.gsjuman.es/cual-es-el-perfil-profesional-de-un-jefe-de-contabilidad/>
- Hireline. (2020). *Hireline*. Obtenido de <https://hireline.io/mx/enciclopedia-de-perfiles-ti/perfil-de-analista-de-marketing>
- Rodríguez, D. (2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/perfil-analista-mercadeo-contenidos-en-linea/>
- Internas, S. d. (2015). *Instituciones de Crácter Privado Sin Fines de Lucro*.

(MIES), M. d. (2022). *Gob.ec*. Obtenido de <https://www.gob.ec/mies/tramites/otorgamiento-permisos-funcionamiento-centros-desarrollo-infantil>

información, T. d. (2020). *Tecnologías de información*. Obtenido de <https://www.tecnologias-informacion.com/sigerencial.html#:~:text=Algunos%20de%20los%20tipos%20comunes,planificaci%C3%B3n%20de%20recursos%20empresariales%2C%20sistemas>

Rural, D. d. (2015). *Colima*. Obtenido de <http://www.colima.gob.mx/portal2016/wp-content/uploads/2017/09/ECHOFER.pdf>

Anexos

Encuesta presentada a distintos representantes de laboratorios farmacéuticos en la ciudad de Guayaquil.

1. ¿Qué porcentaje de los productos enviados a farmacias son devueltos?

- 0-25%
- 26-50%
- 51-75%
- Más de 75%

2. Bajo que motivos regresa la mercadería de los puntos de venta

- Falta de demanda
- Producto próximo a caducar
- Producto en mal estado

3. ¿Qué acciones toman cuando un producto está próximo a caducar?

- Volver a vender
- Dejarlo caducar
- Enviar a
- incineración
- Donar a centros o colaboradores

4. ¿Puede ver un beneficio económico en donar los productos a incinerarlos?

- S
- i
- N
- o

5. ¿Cuántas veces al año se envían productos a incinerar?

Marca solo un óvalo.

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

6. ¿Con qué frecuencia reciben solicitudes de donaciones por parte de instituciones?

Marca solo un óvalo.

- Menos de 5 al mes
- Hasta 15 al mes
- Más de 15 al mes

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios