



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
DE ATENCIÓN TEMPRANA Y ASESORÍA PARA PACIENTES
CON ARTRITIS EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniera Comercial mención Negocios Internacionales

Profesor Guía:
Renzo Xavier Aguirre Idrovo MSc.

Autora:
Sandra Monserrat Ortiz Reyes

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Renzo Xavier Aguirre Idrovo
Magíster en Dirección de Empresas
C.I.: 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Sandra Monserrat Ortiz Reyes

C.I.: 171681493-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en el desarrollo de este proceso, a mi tutor por haberme apoyado y sobre todo por darme fuerza para no decaer y a mi Madre por acompañarme en este largo camino.

DEDICATORIA

A mi Abuelita y a mi Madre por ser mi inspiración y motivación para desarrollar esta tesis, a mi esposo por su apoyo incondicional y a mi hermana por creer en mí.

RESUMEN

El presente estudio ha tenido como objeto desarrollar un plan de negocios que permita por una parte determinar la factibilidad de implementación de un Centro Médico para el tratamiento de la artritis en la ciudad de Quito y por otra parte guiar el funcionamiento inicial de la misma, con el fin de lograr un excelente desempeño en el mercado y atender de manera profesional las necesidades de los clientes o pacientes.

El centro médico se especializará en personas que padecen de artritis o están en los inicios de esta enfermedad, siendo ésta una afección que implica un proceso degenerativo que sufren las articulaciones, principalmente en las rodillas, caderas, columna, manos y se da en su mayor parte luego de 40 a 50 años. Se estima que padecen esta enfermedad el 5% de la población y menos de un 50% tienen un tratamiento adecuado, lo cual lleva a una oportunidad importante de negocio y a la vez a la posibilidad de ofrecer un servicio favorable para la población en el Ecuador.

El estudio de mercado desarrollado a lo largo del presente estudio ha demostrado la viabilidad de la implementación, al existir una importante demanda insatisfecha que puede ser cubierta por el centro. Además el desempeño de la empresa se lo realizará de manera estratégica, con principios, políticas y una organización de trabajo que garantice la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes.

Se ha podido determinar los requerimientos de implementación, la disposición y las necesidades de recursos humanos de manera detallada para poder garantizar el servicio y con ello finalmente obtener una empresa rentable, misma que se ha podido demostrar a través de un estudio financiero que ha considerado diversos escenarios y una estructura de capital factible de financiar.

Con ello ha sido posible desarrollar un plan que permitirá una empresa positiva al mercado, rentable y que beneficie tanto a dueños, empleados y principalmente a la población en general.

ABSTRACT

This study had as objective to develop a business plan that allows one hand to determine the feasibility of implementing a Medical Center for treatment of arthritis in the city of Quito and otherwise guide the initial running of the same, with in order to achieve excellent performance in the market and respond professionally to the needs of clients or patients.

The medical center will specialize in people who have arthritis or are at the beginning of this disease, this being a condition that involves a degenerative process on joints, especially knees, hips, spine, hands and gives the most part after 40 to 50 years. It is estimated that this disease suffer 5% of the population and less than 50% had adequate treatment, leading to an important business opportunity and also the possibility of offering a friendly population in Ecuador.

The market developed during the present study has demonstrated the feasibility of implementation, as there is a significant unmet demand can be covered by the center. In addition the company's performance made it strategically, with principles, policies and organization of work to ensure quality of service and thus customer satisfaction.

It has been ascertained implementation requirements, the provision and human resource requirements in detail to ensure the service and thus finally get a profitable business; same as it has been demonstrated through a financial study has considered various scenarios and a possible capital structure to finance.

This has been possible to develop a plan that will allow a company to market positive, profitable and benefit both owners, employees and mainly to the general population.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS Ó SERVICIOS	2
1.1 LA INDUSTRIA.....	2
1.1.1 Análisis Situacional	2
1.1.1.1 Análisis Macroeconómico	2
1.1.1.2 Análisis Microentorno.....	13
1.1.1.3 Análisis Meso-Entorno	18
1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	21
1.2.1 Misión	21
1.2.2 Visión	21
1.2.3 Valores Corporativos	22
1.2.4 Objetivo General.....	23
1.2.5 Objetivos Específicos.....	23
1.2.6 Análisis FODA de la Empresa.....	23
1.2.6.1 Fortalezas	24
1.2.6.2 Debilidades	24
1.2.6.3 Oportunidades.....	24
1.2.6.4 Amenazas	24
2 CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	25
2.1 ANTECEDENTES	25
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
2.3 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	26
2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	27
2.4.1 Necesidades de Información	27
2.4.1.1 Metodología a Utilizar	29
2.4.2 Diseño de la Investigación	31
2.4.2.1 Entrevista con Expertos	31
2.4.2.2 Encuestas Personales	32
2.4.2.3 Tamaño de la Población	32
2.4.2.4 Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	33
2.4.2.5 Recopilación de los Datos.....	35
2.4.2.6 Procesamiento de Datos y Análisis de Datos.....	36
2.4.2.7 Conclusión de la Encuesta.....	51
2.5 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	52
2.6 TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN.....	53
2.7 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA.....	55
2.8 PRECIOS DE LOS SERVICIOS.....	57
2.9 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	57

3	CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING	59
3.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING.....	59
3.1.1	Descripción del Producto	59
3.1.2	Factores que se debe tener en cuenta	61
3.1.2.1	Síntomas.....	61
3.1.3	Reseña del Producto/Servicio.....	63
3.1.4	Reseña Competitiva.....	74
3.1.5	Reseña de Distribución.....	75
3.1.6	Análisis FODA del Producto.....	78
3.1.6.1	Fortalezas	78
3.1.6.2	Debilidades	79
3.1.6.3	Oportunidades.....	79
3.1.6.4	Matriz Análisis AODF	80
3.1.6.5	Matriz EFE, EFI y Perfil Competitivo	81
3.1.7	Objetivos y Cuestiones Claves	84
3.1.8	Estrategia de Marketing	84
3.1.8.1	Posicionamiento.....	84
3.1.8.2	Segmentación	85
3.1.8.3	Estrategia de Producto.....	87
3.1.8.4	Estrategia de Fijación de Precios.....	88
3.1.8.5	Estrategia de Distribución	89
3.1.8.6	Estrategia de Comunicaciones.....	89
3.1.9	Slogan.....	90
3.1.10	Marca.....	91
4	CAPÍTULO IV. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	92
4.1	OBJETIVOS OPERACIONES	92
4.2	INICIO DE OPERACIONES	93
4.2.1	Ubicación de la Zona	93
4.2.2	Buscar el Local	93
4.2.3	Arrendamiento del Local	93
4.2.4	Obra Muerta.....	93
4.2.5	Mobiliario	94
4.2.6	Prueba Piloto	94
4.2.7	Inauguración del Centro Médico	94
4.2.8	Apertura al Público.....	94
4.3	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	94
4.3.1	Macrolocalización	94
4.3.2	Microlocalización.....	96
4.3.3	Matriz de Localización	98
4.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	99
4.5	DIAGRAMA DE FLUJO	100
4.6	DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES	100
4.6.1	Requerimientos de Equipos y Herramientas.....	101
4.7	ESTRATEGIAS Y PLANES.....	103

4.8	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	104
4.8.1	Constitución Compañía.....	104
4.8.2	De las Personas que pueden Asociarse	105
4.8.3	Del Capital	105
4.8.4	Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios	106
4.8.5	De la Administración	109
4.8.6	De la Forma del Contrato.....	112
4.8.7	Normativa Sanitaria	112
5	CAPÍTULO V. PLAN GERENCIAL	114
5.1	ORGANIZACIÓN.....	114
5.2	ORGANIGRAMA	115
5.2.1	Descripción de Funciones.....	116
5.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	121
6	CAPÍTULO VI. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	123
6.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	123
6.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	123
7	CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO	125
7.1	INVERSIÓN INICIAL	125
7.2	FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL CAPITAL	128
7.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	131
7.4	PROYECCIÓN DE COSTOS	133
7.5	PROYECCIÓN DE GASTOS	135
7.6	NÓMINA	135
7.7	FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	138
7.8	EVALUACIÓN FINANCIERA (RETORNO PARA EL INVERSIONISTA).....	141
7.8.1	Costo de Oportunidad.....	141
7.8.2	Cálculo del VAN, TIR e Índices Financieros	142
8	CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
8.1	CONCLUSIONES.....	145
8.2	RECOMENDACIONES	146
	Referencias	147
	Anexos	148

INTRODUCCIÓN

Actualmente la población Ecuatoriana no conoce los efectos colaterales de factores como mala alimentación, auto medicación y tratamientos rápidos a las enfermedades que puedan presentarse.

El 1% de la población posee Artritis Reumatoidea, al ser yo parte de ese 1% he visto la necesidad de recurrir a varios médicos y tratamientos que me han permitido aprender a manejar el dolor y a vivir con esta patología, por tal motivo es importante ofrecer a los pacientes una respuesta anticipada a la problemática que rodea a esta sintomatología.

Las personas con Artritis Reumatoide no siempre son conscientes del alcance de la enfermedad y pueden tener dificultades para comentar con los profesionales de la salud como se ven afectadas todas las facetas de nuestra vida, por ello es importante identificar con el paciente su mayor dolencia según su escala en el ciclo patológico y aplicar el tratamiento con medicina alternativa que permita al paciente tener mejor calidad de vida.

Los pacientes con artritis, necesitamos tratamientos prolongados que nos permitan manejar el dolor y aprender a vivir con él, en el presente Proyecto encontraremos diferentes alternativas que permitirán al paciente disminuir su inflamación y bajar el nivel de dolor articular.

1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS Ó SERVICIOS

1.1 LA INDUSTRIA

La Industria identificada para el servicio que se pretende implementar es el N851201, de acuerdo al siguiente detalle:

Gráfico 1. Identificación de la Industria

Provincia:	PICHINCHA
Canton:	QUITO
Sector económico:	Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL
Subsector económico:	Q80 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA
Actividad económica:	Q8020.01 - Consulta y tratamiento por médicos generalistas, especialistas y cirujanos. Estas actividades pueden realizarse en consultorios privados, en consultor

Tomado de: Superintendencia de Compañías

N851201 - Centros médicos y consultorios privados de medicina general y especializada sin internación
N851203 - Consultorios de homeopatía y medicina bioenergetica
N851202 - Entidades prestadoras de salud (eps)

1.1.1 Análisis Situacional

1.1.1.1 Análisis Macroeconómico

El Macro-entorno analiza todas las variables que influyen en la empresa y que de acuerdo a su actividad pueden influir sin que ésta las pueda controlar. Cabe recalcar que los factores del macro-entorno tienen influencia en toda actividad comercial, sin embargo no existe un efecto de alto impacto en la mayor parte de las variables del macro-entorno.

Los principales factores que tienen efecto sobre la actividad comercial se los puede observar a través del siguiente gráfico:

Gráfico 2. Factores del Macro-Entorno



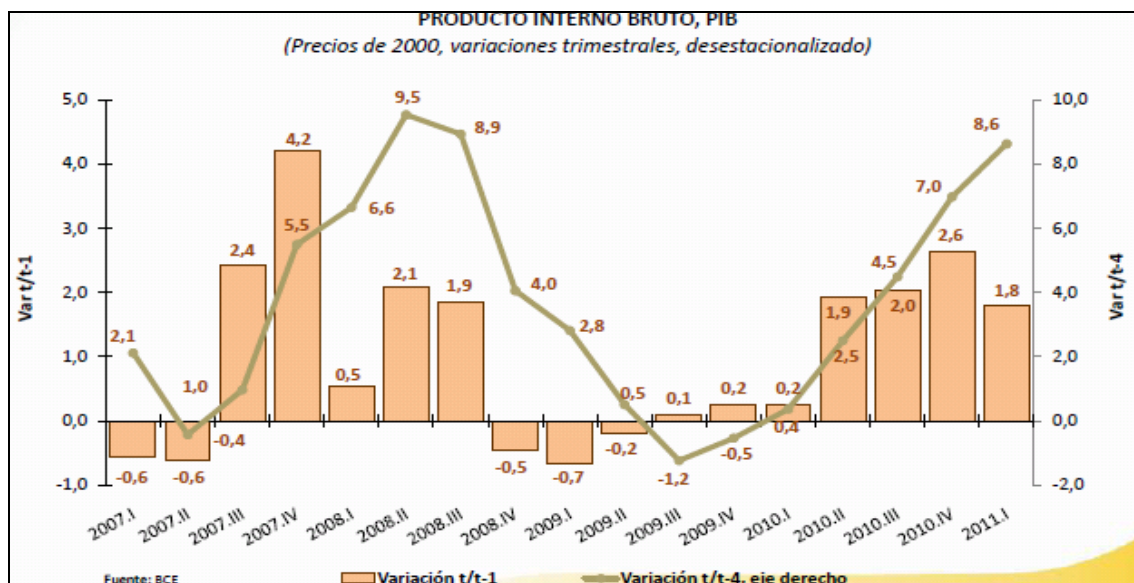
Elaborado: La Autora

A continuación se analizan los principales indicadores macroeconómicos que pueden tener influencia sobre las empresas en el país y específicamente en los centros médicos en la ciudad de Quito.

PIB Nacional

El Producto Interno bruto es el valor monetario de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período, ya sea por nacionales o por extranjeros residentes (Banco Central del Ecuador).

Gráfico 3



Tomado de: Banco Central del Ecuador

El PIB del Ecuador registra un incremento del 1.8% en el primer trimestre del año respecto al cuarto trimestre del 2010, alcanzando \$ 6,577 millones (a precios constantes de 2000). Comparado con el primer trimestre del 2010 registra un incremento del 8.6%, incremento que según el presidente del Directorio del BCE Diego Borja, es el más alto de los últimos 10 años.

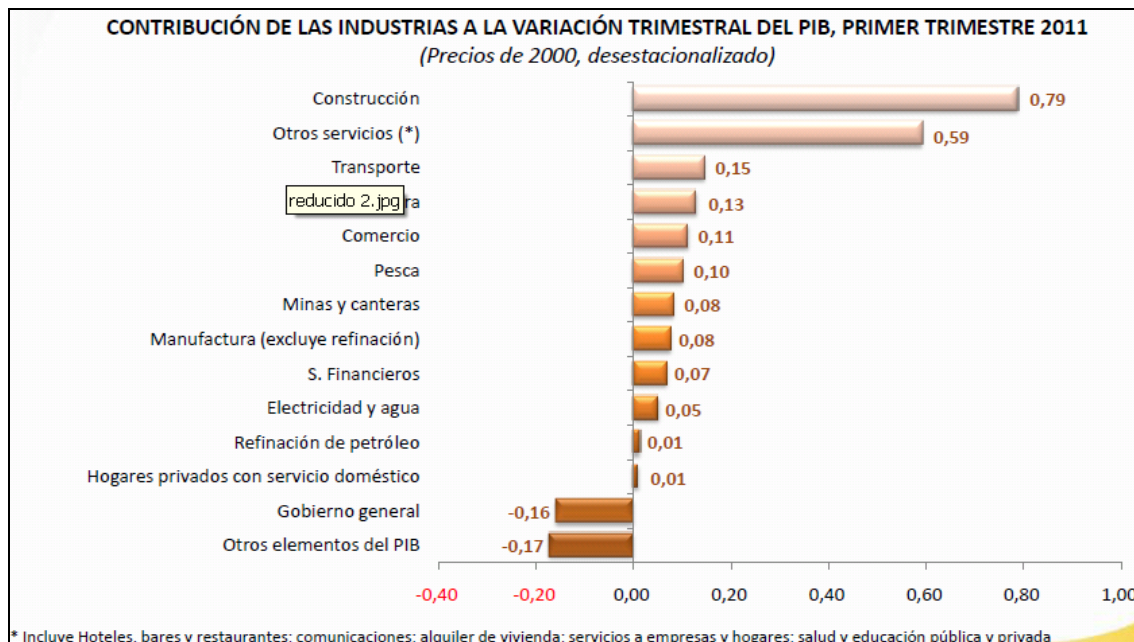
Cabe recalcar que este incremento responde a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones. Considerando el mismo período analizado uno de los factores importantes es el incremento del crédito en 27,4% con lo cual, al primer trimestre del 2011 su saldo llegó a US\$15,560 millones, que corresponde al 30% del PIB, es decir a la tercera parte de la economía.

EL PIB como uno de los principales indicadores de la economía nacional muestra una oportunidad para la empresa, ya que al tener un crecimiento moderado y al haberse mantenido en un crecimiento estable en la última década, presenta una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades serán buenas tanto para negocios existentes como para los nuevos.

Un decrecimiento del PIB refleja reducción de los gastos del consumidor y por ende baja de la demanda hacia los productos y servicios, es por ello la necesidad de mantenerse atentos de estos indicadores para con ello poder tomar cualquier decisión en caso de situaciones que reflejen una recesión en el país.

PIB Industrial

Gráfico 4

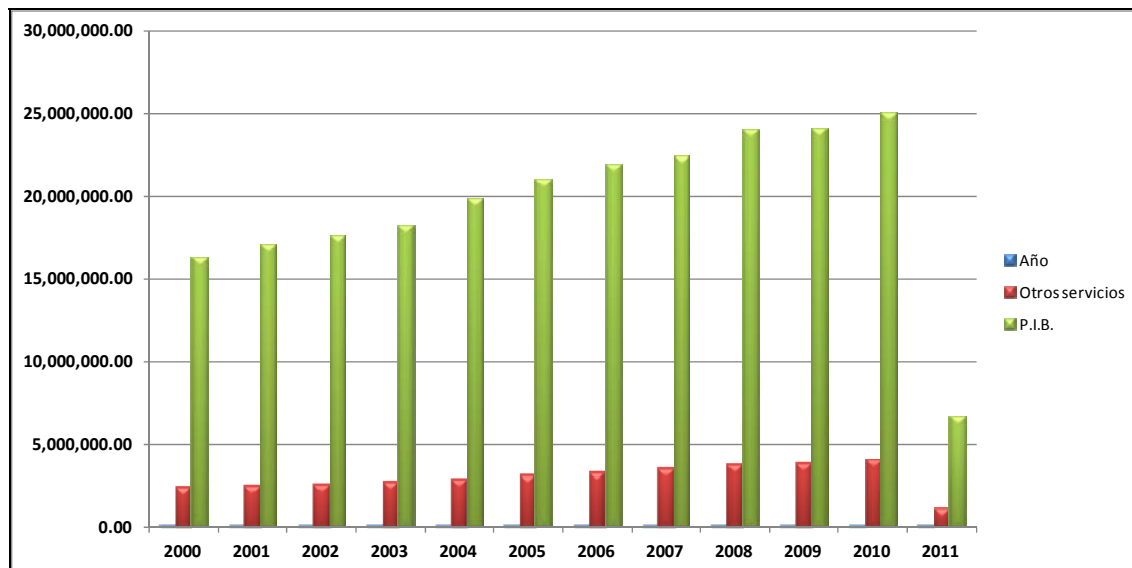


Tomado de: Banco Central del Ecuador

Para el primer trimestre del 2011, las cifras determinan que los sectores más dinámicos son la construcción y otros servicios dentro de los cuales está la salud de acuerdo lo cual se puede evidenciar en el gráfico adjunto de las industrias que contribuyen a la variación del PIB.

PIB Histórico y Contribución de la Industria

Gráfico 5



Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Otros servicios	2,421,339	2,521,331	2,627,250	2,737,041	2,899,824	3,172,017	3,354,834	3,555,406	3,808,933	3,873,947	4,082,686	1,127,472
P.I.B.	16,282,908	17,057,245	17,641,924	18,219,436	19,827,114	20,965,934	21,962,131	22,409,653	24,032,489	24,119,455	24,983,318	6,718,449

Tomado de: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a la información del Banco Central se puede evidenciar que la participación de la salud en el país ha ido aumentando a través de los años, lo cual se demuestra con su variación positiva dentro del PIB global.

Es relevante analizar la evolución de la industria y su aporte al PIB de un país ya que permite determinar la importancia de esta rama y la necesidad de ir innovando para beneficio de la población.

Este análisis verifica que la atención a la salud es un tipo de industria o servicio que se encuentra en ventaja y por tanto ha mostrado y puede mostrar perspectivas favorables para su desarrollo en los próximos años.

Inflación

Se conoce como el proceso que eleva los precios de los bienes en forma continua y en consecuencia el valor del dinero se deprecia. (Información BCE). Este rubro, produce disminución del poder adquisitivo del dinero y no afecta a todos los sectores por igual debido a que los precios no crecen en igual proporción para unos u otros.

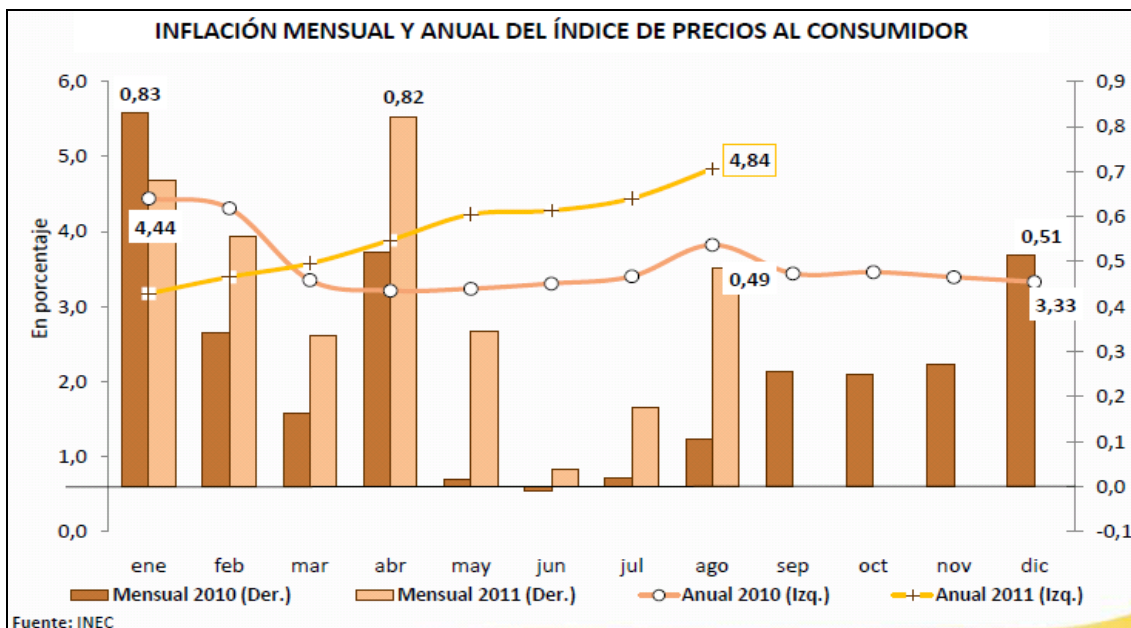
La inflación anual en el Ecuador al 6 de octubre se sitúa en el 5.39% lo que significa que en lo que va del 2011 los precios han variado en ese porcentaje provocando que el consumidor disminuya su capacidad de compra debido a que sus ingresos no crecen al mismo nivel.

Lamentablemente esta variación en los precios de los alimentos impacta directamente a las sociedades emergentes que en el tiempo generaría mayor pobreza a nivel mundial.

La consecuencia de la profundización en la pobreza del país, recae en mayor número de personas con mala alimentación y esto provocaría en el tiempo enfermedades críticas como el reumatismo, artritis, mal formaciones en los huesos, etc.

Para el analista económico, Walter Spurrier, estas previsiones señalan que la inflación se mantendrá en el mismo rango del año pasado, es decir entre 3 y 4%. Sin embargo, la situación final estará atada a la permanencia de los precios del crudo.

Gráfico 6



Tomado de: INEC

En los últimos meses del 2011 se registró un sostenido incremento en los precios al consumidor, la tasa de inflación mensual se ubicó en 0,49%, porcentaje superior al alcanzado en agosto del 2010 que fue del 0,11%. Es importante mencionar que a nivel anual, el ritmo de crecimiento de los precios continuó en aumento al ubicarse en el 5,39%. (BCE).

Es importante considerar que el aumento sostenible de los precios, afectaría la evolución de la empresa ya que se vería obligada a subir el precio del servicio afectando la demanda del mismo. Adicional al ser una variable que influye en el comportamiento del mercado, se convierte en una amenaza para la empresa ya que puede alterar las pautas de consumo.

De acuerdo a información del INEC, Quito es una ciudad inflacionaria con un crecimiento inusual en sus precios, por eso se le considera como una amenaza.

Tasas de Interés

Las tasas de interés según información de la CFN y el BCE, varían de acuerdo al segmento y tipo de crédito según el detalle adjunto.

Gráfico 7. Tasas de Interés Activas Efectivas referenciales Vigentes (oct 2011)

Segmento	Tasa de Interés Activas Efectivas Referenciales													Variación Oct - Sep 2011
	Oct-10	Nov-10	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	
Productivo Corporativo	8.94	8.94	8.68	8.59	8.25	8.65	8.34	8.34	8.37	8.37	8.37	8.37	8.17	-0.20
Productivo Empresarial	9.67	9.67	9.54	9.47	9.71	9.66	9.63	9.63	9.54	9.54	9.54	9.54	9.53	-0.01
Productivo PYMES	11.32	11.32	11.30	11.28	11.24	11.31	11.28	11.28	11.27	11.27	11.27	11.27	11.20	-0.07
Consumo	15.89	15.89	15.94	15.94	15.90	15.96	15.88	15.88	15.99	15.99	15.99	15.99	15.91	-0.08
Vivienda	10.62	10.62	10.38	10.47	10.47	10.55	10.56	10.56	10.38	10.38	10.38	10.38	10.64	0.26
Microcrédito Minorista	28.70	28.70	29.04	28.80	28.28	28.94	28.97	28.97	28.97	28.97	28.97	28.97	28.82	-0.15
Microcrédito Acumulación Simple	25.17	25.17	25.37	25.25	25.20	25.66	25.50	25.50	25.24	25.24	25.24	25.24	25.20	-0.04
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	23.08	23.11	23.00	23.00	23.09	23.08	23.08	22.97	22.97	22.97	22.97	22.44	-0.53

Fuente: Banco Central Del Ecuador (BCE).

Tomado de: Banco Central del Ecuador

La tasa activa es una variable clave en la economía debido a que indica el costo del financiamiento de las empresas. Si se toma en cuenta el Crédito de consumo se puede evidenciar que a octubre del 2010 la tasa se sitúa en el 15.89% comparada con el 15.91% de octubre del 2011 por lo que se puede indicar que la tasa activa tiene variaciones de porcentaje mensualmente de acuerdo a la demanda del mercado.

Gráfico 8. Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales (Sep 2011)

<i>Millones de USD</i>				<i>Participación (porcentajes)</i>		
Actividad Económica	Ago 10	Jul 11	Ago 11	Ago 10	Jul 11	Ago 11
Agricultura, silv.	3.9	5.3	4.7	10.72%	14.08%	12.57%
Pesca	0.2	0.1	0.1	0.45%	0.40%	0.24%
Minas y canteras	0.1	0.1	0.1	0.25%	0.28%	0.22%
Manufactura	3.4	3.3	4.2	9.35%	8.83%	11.43%
Electricidad y agua	-	0.0	-	-	0.07%	-
Construcción	0.9	1.0	0.8	2.62%	2.57%	2.29%
Comercio	14.3	14.9	13.9	39.73%	39.70%	37.59%
Hotelería	1.5	1.6	1.6	4.20%	4.26%	4.31%
Transp., alm. y com.	8.6	8.0	7.5	23.78%	21.35%	20.16%
Int. Financiera	0.2	0.2	0.4	0.45%	0.47%	1.16%
Bienes raíces	1.0	0.9	0.7	2.70%	2.51%	1.87%
Adm. Púb. y seg. social.	0.1	0.1	0.1	0.37%	0.14%	0.28%
Enseñanza	0.2	0.1	0.1	0.54%	0.38%	0.27%
Serv. sociales y salud	0.2	0.1	0.2	0.63%	0.34%	0.60%
Otros servicios sociales	1.3	1.5	2.3	3.49%	4.00%	6.23%
Hogares con servicio dom.	0.3	0.2	0.3	0.72%	0.61%	0.78%
TOTAL	36.0	37.5	37.1	100%	100%	100%

<i>Millones de USD</i>				<i>Participación</i>		
Destino Económico	Ago 10	Jul 11	Ago 11	Ago 10	Jul 11	Ago 11
Capital de trabajo	16.5	17.1	17.0	43.24%	43.15%	43.35%
Compra Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
Activos Fijos Tangibles	12.9	16.2	16.0	33.70%	40.93%	40.88%
Activos Fijos Intangibles	0.2	0.3	0.3	0.43%	0.74%	0.70%
Micro de Consumo	3.1	2.6	2.6	8.18%	6.62%	6.67%
Micro de Vivienda	0.9	1.1	1.0	2.41%	2.68%	2.61%
Reestructura de pasivos	0.2	0.8	0.5	0.61%	1.96%	1.16%
Adquisición de empresas	-	-	-	-	-	-
Otros	4.4	1.6	1.8	11.41%	3.92%	4.63%
TOTAL	38.3	39.7	39.1	100%	100%	100%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a la información del BCE se evidencia que en la Actividad Económica a la cual está enfocada la empresa, la necesitada de solicitar un crédito ha disminuido en bajo porcentaje en comparación al año 2011.

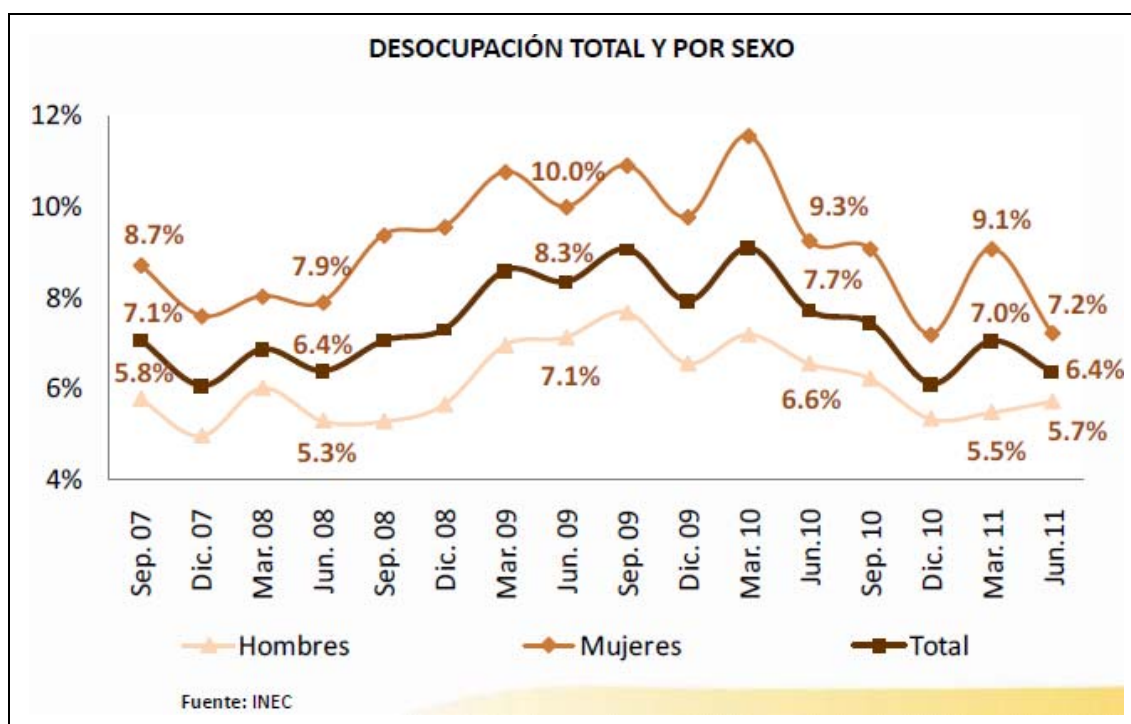
Si se considera el crédito como una necesidad para Capital de Trabajo, se puede determinar que actualmente las personas acuden a un crédito de consumo para compra de activos o para iniciar su empresa.

Lamentablemente al crear una necesidad de crédito, las tasas de interés se vuelven una amenaza generada por una necesidad, afectando así las decisiones estratégicas y en algunos casos impiden continuar con los planes de negocios.

Tasas de Desempleo

De acuerdo a la información registrada en el Banco Central al 30 de Junio la tasa de desempleo en el Ecuador se registra con el 6.4%, las cifras muestran que la disminución del desempleo de las mujeres provocó una disminución de la tasa de desocupación total de junio del 2011.

Gráfico 9



Tomado de: INEC

Es importante mencionar que la tasa de desempleo en Quito se registra con un porcentaje del 3.29%, considerando que el centro de atención estará ubicado en esta ciudad, se debe evaluar que tipo de métodos utilizan las personas para tratar una enfermedad y así determinar si este índice puede o no afectar a la empresa considerando que está enfocado al segmento Medio Alto.

Riesgos País

A pesar de la inestable situación política que vive el Ecuador con el anuncio de una consulta popular, que no solo ha dividido a los sectores políticos sino

también a los propios oficialistas, la economía parece seguir la ruta marcada desde el año pasado.

Según los expertos, uno de los factores que contribuirá a esta estabilidad es el alto precio del petróleo que al momento bordea los USD 90 por barril. Incluso el propio Gobierno reconoce que este es el eje que moverá las finanzas este año.

Según los cálculos estatales, el crecimiento del país en el 2011 será del 5,1%. “La exitosa renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones que llegarán amparadas en el Código de la Producción, y los efectos de la inversión realizada por el Estado hacen prever que se terminará el año con un gran crecimiento”, afirmó la ministra coordinadora de la Política Económica, Katiuska King.

Según la última encuesta realizada por Cedatos-Gallup, el Ecuador es uno de los países del mundo que más optimismo tiene en materia económica. Esto se debe, según los resultados del estudio, a la mejoría de la situación económica de los sectores tradicionalmente marginados. Esto se ha logrado con la aplicación de nuevas políticas sociales, y a una mejor distribución de la riqueza, lo que determinó que Ecuador se ubique entre los países que ven sus perspectivas económicas con “mucho expectativa” y menos pesimismo.

Lamentablemente el riesgo país que actualmente vive el Ecuador, puede motivar o desmotivar a los inversionistas nacionales al considerar la posibilidad de invertir sus recursos económicos en un país que atraviesa por momentos inestables ya sean políticos, económicos, sociales ó culturales; esto sumado a la falta de seguridad jurídica y a los continuos cambios en las reglas de juego como por ejemplo la eliminación de los tratados de protección de inversiones que Ecuador mantenía con 13 países del mundo.

Tecnología

En la actualidad el Ecuador no cuenta con tecnología avanzada en el campo de la salud, la atención para pacientes con enfermedades reumáticas se limita a tratarlos con medicamentos farmacológicos y no con tecnología especializada, razón por la cual la tecnología del Ecuador no es un limitante para la empresa ya que se cuenta con tecnología especializada e innovadora para el tratamiento de esta enfermedad a fin de proporcionar una mejor calidad de vida a los pacientes.

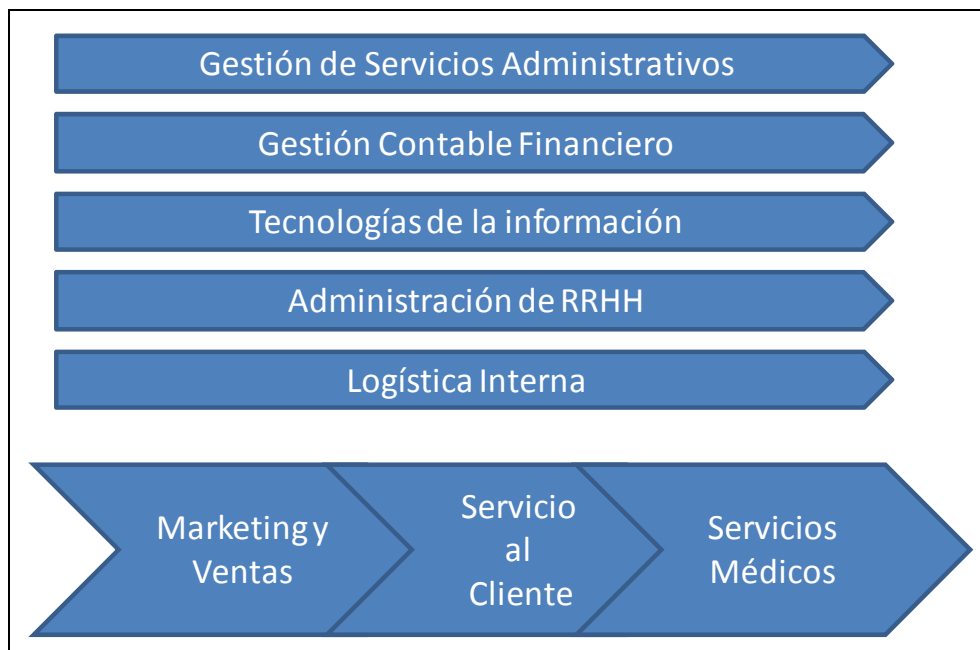
Para este proyecto la tecnología que se utilizará es importante para desarrollar cada una de las actividades previstas razón por la cual es relevante que la tecnología este en constante actualización para no desmejorar el servicio. Cabe recalcar que los costos del rediseño de las maquinarias son altos lo cual podría convertirse en un limitante a la hora de actualizarlos para brindar mejor atención.

1.1.1.2 Análisis Microentorno

Cadena de Valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

Gráfico 10. Cadena de Valor

Elaborado por: La Autora

Actividades de apoyo secundario

a) Gestión de Servicios Administrativos

Esta área estará a cargo de planificar, evaluar, implementación de estrategias y evaluación para determinar mejoras que satisfagan la necesidad del cliente.

Actividades:

- Planeación y Organización
- Establecimiento de metas y objetivos
- Implementación de estrategias
- Establecer políticas y procedimientos
- Control de mejoras

b) Gestión Contable Financiero

Su rol es evaluación de la rentabilidad del capital invertido y analizarlo contra la información de la competencia.

Actividades:

- Ejecución y comunicación de balances mensuales y anuales.
- Elaboración de presupuestos global e individual.
- Calculo y declaración de los impuestos según lo establecido por a la Ley.
- Implementación de estrategias.
- Evaluación y decisión de dividendos y bonificaciones.
- Evaluación de costeo para promociones a clientes internos y externos.
- Evaluación de costeo para plan de incentivos.
- Establecimiento del proceso de costos de acuerdo al giro del negocio.

c) Tecnologías de la Información

La tecnología es un arma competitiva que permitirá diferenciarse de la competencia a través de la construcción de una buena base de datos, que permita a partir del conocimiento que se tenga de los clientes, plantear una relación basada en satisfacer sus necesidades y expectativas.

Actividades:

- Alimentar las bases de datos con información de referidos.
- Evaluar nuevos sistemas que permitan el almacenamiento de la información de los clientes en línea con el área de servicio al cliente.
- Evaluar y controlar el sistema tecnológico de la maquinaria utilizada para las terapias.

d) Administración de RRHH

Enfocados a la satisfacción del cliente interno, motivándolos para que brinden un excelente servicios.

Actividades:

- Reclutamiento y contratación de empleados.
- Desarrollo y ejecución de planes de incentivos
- Valoración del desempeño
- Programación de capacitaciones
- Motivación a los empleados

e) Logística Interna

- Se encargará de evaluar y receptor el detalle de maquinaria y material de trabajo que necesita cada área como:
 - Máquina de Ozono
 - Oxígeno
 - Inyecciones de Apicultura
 - Medicamentos naturales

- Medicamentos farmacológicos
 - Guantes
 - Uniformes médicos
 - Uniformes administrativos
-
- El departamento financiero se encargara de contactar a los proveedores para realizar las compras necesarias.
 - Se evalúa con el proveedor los productos y se realizará el proceso de compra.
 - Se almacenará los materiales en la bodega de la empresa hasta el momento de su utilización y las maquinarias serán instaladas en cada espacio destinado para las mismas.
 - Cada cliente al ingresar al centro, llenara una solicitud de actualización que permitirá alimentar la base de datos del centro.

Actividades de creación de valor

a) Marketing y Ventas

Se encargará de la planeación y coordinación para poder fidelizar a los clientes, posicionar la marca y poder mantener una ventaja competitiva.

Actividades:

- Promoción y publicidad
- Control y análisis de precios
- Estudios de Mercado constantes
- Venta de Servicios
- Análisis de las necesidades de los clientes

- Estudio y evaluación de las nuevas tendencias de mercado
- Motivación a los empleados

b) Servicio al Cliente

El objetivo es brindar una atención personalizada al cliente, atender sus inquietudes, brindando asesoramiento y seguimiento en su tratamiento.

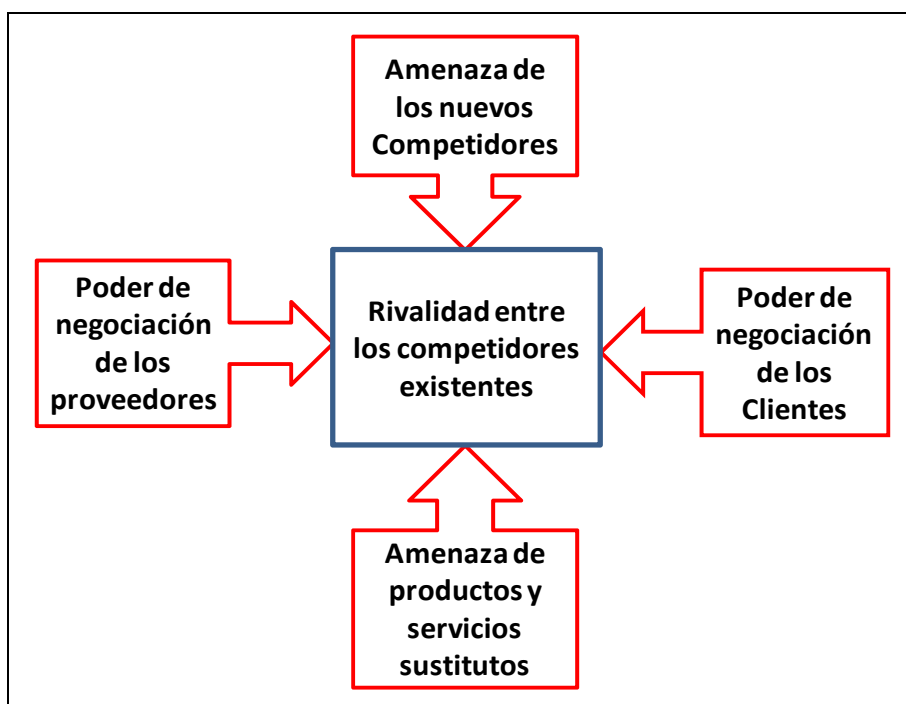
c) Servicios Médicos

Esta área se encargará de mantener alianzas con médicos, hospitales, clínicas, laboratorios para mantener convenio con los pacientes y que puedan contar con beneficios adicionales por ser clientes de la empresa.

1.1.1.3 Análisis Meso-Entorno

Matriz de Porter

Gráfico 11



Elaborado por: La Autora

a) Amenaza de nuevos competidores (alta)

Para la empresa es una amenaza la entrada de nuevos centros de atención que continuamente buscan mejorar el servicio de sus competidores ofreciendo a los clientes mayores beneficios y diferentes alternativas con la innovación de la tecnología.

Para contrarrestar esta amenaza se buscará establecer alianzas estratégicas con Hospitales, laboratorios, Aseguradoras y Farmacias a fin de tener un mayor control de la sintomatología de los pacientes y poder tratar desde sus inicios la enfermedad con la ayuda de médicos especializados.

b) Poder de negociación de los clientes (baja)

Todas las personas están acostumbradas a tener un buen servicio con costos bajos, al implementar un plan de fidelización a los clientes se debe considerar que no es una amenaza ya que se puede atender al cliente de acuerdo a su necesidad y con beneficios adicionales que ningún centro lo ofrece considerando:

- Estilo de Vida
- Nivel de Satisfacción
- Decisión de cambio del servicio

c) Poder de negociación de los proveedores (baja)

Actualmente en la ciudad de Quito, los proveedores existentes, no están gremialmente bien organizados ya que entregan su producto y material tecnológico al mejor postor, en cierto punto esta debilidad del proveedor incentiva a establecer alianzas con diferentes empresas con tecnología de

punta y en cierto punto no se tendría que comprar toda la maquinaria, únicamente se lo haría con los medicamentos e insumos médicos.

d) Amenaza de productos y servicios sustitutos (alta)

Es una amenaza alta para la empresa ya que los pacientes están acostumbrados a que la medicina los cure enseguida y no siguen el tratamiento completo, al ser especializados en medicina alternativa el proceso de mejora es lenta por lo que se tiende a que los clientes opten por la medicina farmacológica.

e) Rivalidad entre los competidores ya existentes (baja)

Actualmente en la ciudad de Quito existen 9 centros de atención para pacientes con artritis, similares a los de la empresa en estudio.

Se puede mencionar que la competencia de estos centros no es alta ya que su servicio está enfocado a rehabilitación y terapias con medicamentos farmacológicos cuyo principal objetivo es calmar el dolor específico de las articulaciones, dejando en un segundo plano las diferentes áreas del cuerpo. El objetivo del Centro de Atención Médica es combinar la medicina farmacológica con medicina alternativa que permita al paciente tener mejor calidad de vida, aliviar la inflamación articular y trabajar simultáneamente con todo el organismo del paciente para evitar efectos colaterales que puedan deteriorar la salud del mismo.

Tabla 1. Competidores Existentes

EXP. CIU	CENTRO MEDICO	UBICACIÓN	TIPO DE COMPAÑÍA
92288	Centro de Fisioterapia ALFLO Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
86758	Centro de Rehabilitación YANEZ & YANEZ Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
88572	Centro de Reumatología DYK S.A	QUITO	Responsabilidad Limitada
60119	Centro Traumatológico, Ortopedico y afines TOACLINICA Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
160174	Fisiocenter Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
94254	Rehabilitación Fisica , Capacitación, Asesoría y Proyectos KINETIKO Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
92720	REUMACEB Reumatologos Asociados Centro de Estudios Biomédicos Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
54953	REUMATOTAL Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada

Elaborado por: La Autora

1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

El Centro de Atención Médico, será un negocio enfocado a la atención de pacientes con artritis y sus enfermedades derivadas que habitan en la ciudad de Quito.

1.2.1 Misión

Ser un Centro de Atención Médico innovador y permanentemente actualizado que utilice los procedimientos y tecnología de vanguardia, con el beneficio directo al paciente con enfermedades reumáticas, brindándole un tratamiento médico integral, manteniendo un ambiente de trabajo en equipo y de responsabilidad social para satisfacer las necesidades de los clientes; incorporando avances tecnológicos que mejoren los servicios contribuyendo al crecimiento de la sociedad y del país.

1.2.2 Visión

Para el año 2015 ser una empresa líder especializada en proveer Servicios de Salud, orientados hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes con enfermedades reumáticas y su reincorporación activa a la sociedad.

1.2.3 Valores Corporativos

- a) **Calidad:** Por la atención brindada a los pacientes, tanto en los servicios médicos como administrativos.
- b) **Compromiso:** Identificarse con la misión y visión de la Institución y comprometerse con ella.
- c) **Eficacia:** Trabajar adecuadamente para el logro de los objetivos institucionales y de salud.
- d) **Eficiencia:** Obtener los mejores resultados en el logro de los objetivos a través del uso racional de los recursos disponibles.
- e) **Equidad:** En los recursos y servicios de la institución sin distinción de edad, género, grupo social, ideología, estado de salud o enfermedad.
- f) **Ética:** Apego a los códigos, normas y principios del actuar del equipo de salud.
- g) **Profesionalismo:** Al aplicar los conocimientos adquiridos para apoyar los servicios que presta la Institución.
- h) **Respeto:** Considerar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana, los derechos y las libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerante.
- i) **Trabajo en Equipo:** Trabajar con una visión, respetando y valorando nuestras diferencias, fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo por encima del éxito individual.

1.2.4 Objetivo General

- Elaborar un plan de Negocios para la creación de un Centro de Atención Médica para pacientes con artritis.

1.2.5 Objetivos Específicos

- Desarrollar un ambiente organizacional que permita a la compañía lograr diferenciación de la competencia.
- Enfocar a la empresa para brindar productos de calidad, con excelente servicio que promueve al bienestar de los consumidores para crear una ventaja competitiva.
- Desarrollar un programa de fidelización a los clientes a través de la utilización de CRM que nos permita identificar sus necesidades así como los tratamientos que más adquieren.
- Brindar una opción de negocio a los inversionistas.
- Desarrollar permanentes seminarios y cursos de capacitación con información de vanguardia de los avances tecnológicos, científicos y clínicos para el cliente interno y externo.
- Ser una empresa rentable que supere las expectativas de los usuarios y familiares a través de los servicios otorgados por parte de una organización estructurada con enfoque a la comunidad.

1.2.6 Análisis FODA de la Empresa

Aunque la empresa no se encuentra aún en funcionamiento, es posible diagnosticar a través del FODA los factores externos que afectarían de manera

favorable o desfavorable a la empresa, así como se puede prever de acuerdo a las estrategias y operatividad prevista para la empresa, las fortalezas y debilidades con las que contaría la empresa, las cuales se presentan como sigue:

1.2.6.1 Fortalezas

- Conocimiento de la enfermedad.

1.2.6.2 Debilidades

- Carencia de criadero de abejas.
- Deficiencia de Recurso Humano.
- Debilidad de marca.
- Inexperiencia.
- No contar con un plan de negocio establecido.

1.2.6.3 Oportunidades

- Respuesta favorable de los usuarios.
- Baja Competencia.
- Apoyo Gubernamental.
- Tratamientos a Domicilio.

1.2.6.4 Amenazas

- Nuevos Competidores.
- Tecnología.
- Productos sustitutos.

2 CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercados es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente (Stanton, p. 83).

2.1 ANTECEDENTES

No existen estadísticas oficiales de la enfermedad, pero según estudios particulares, el 40 % de la población sufre de artritis (dolor de articulaciones, es decir que en Ecuador 5 millones de personas, aproximadamente, padecen problemas reumáticos y muchos no lo saben.

Al ser la autora del presente estudio parte de ese 40% que posee esta enfermedad, ha existido la necesidad de recurrir a varios médicos y tratamientos que me han permitido aprender a manejar el dolor y a vivir con esta patología, por tal motivo es importante ofrecer a los pacientes una respuesta anticipada a la problemática que rodea a esta sintomatología.

Las personas con Artritis Reumatoide no siempre son conscientes del alcance de la enfermedad y se puede tener dificultades para comentar con los profesionales de la salud como se ven afectadas todas las facetas de la vida, por ello se cuenta con personal especializado para tratar al paciente desde su psicología.

Se debe identificar aquellos pacientes que van a seguir un curso progresivo e iniciar tratamiento temprano destinado no solo a aliviar el dolor, si no a detener o retardar el progreso de la enfermedad.

Ciertas articulaciones del cuerpo pueden llegar a generar una mayor cantidad de movimientos en distintos planos y direcciones según sean los eventos que tienen cada articulación, es así que los indicadores de pronóstico que manejan los hospitales en Quito, revelan que los paciente que poseen enfermedades severas tienen un tiempo de recuperación largo y un riesgo elevado de secuelas.

También existe otro tipo de factores que alteran la recuperación rápida cuando existe este tipo de lesiones articulares, como es la falta de transferencia tecnológica, los reducidos programas de capacitación para los profesionales en terapia física y ocupacional con nuevas técnicas que reduzcan los trastornos psicológicos del paciente.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo mencionado, se pretende identificar la posibilidad de iniciar con el proceso de creación del Centro de Atención Médica para pacientes con artritis, a través de una investigación que permita conocer si existe o no mercado para su implementación.

El problema de investigación, es determinar el nivel de aceptación que tendrá el nuevo centro médico en la ciudad de Quito, para lo cual se realizará una investigación a profundidad que permita identificar la factibilidad del proyecto.

2.3 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Determinar la viabilidad de crear un Centro de Atención Médica para pacientes con artritis en la ciudad de Quito, a través de una investigación cuantitativa descriptiva concluyente en un período de 90 días.

2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

2.4.1 Necesidades de Información

Para la investigación de mercados se determinan las siguientes necesidades de información.

Competencia

- Centros que se relacionen a la competencia más cercana.
- Análisis de la ubicación de los diferentes competidores.
- Precios utilizados por los competidores.
- Segmentos atendidos.
- Instalaciones y equipos para el negocio.
- Identificar los centros médicos y/o hospitales posicionados en la mente del consumidor.
- Fortalezas
- Debilidades.

Clientes

- Determinar el número de persona con artritis reumatoidea en la ciudad de Quito.
- Frecuencia de Visita.

- Días de mayor concurrencia.
- Cuánto estarían dispuestos a gastar.
- Lugares de preferencia donde los segmentos acuden.
- Preferencias por diferentes tipos de tratamientos o terapias.
- Determinar el rango de edad de los pacientes.
- Identificar el nivel de aceptación que tendrá la Creación del Centro Médico para pacientes con artritis en la ciudad de Quito.
- Identificar la necesidad del paciente en como desea informarse de los tratamientos y servicios que ofrecemos en el centro médico.
- Conocer el tipo de alimentación que actualmente son parte de su estilo de vida.
- Identificar su preferencia por los seguros médicos y cadenas farmacéuticas.

Proveedores

- Identificar los principales proveedores existentes en la ciudad de Quito, para la dotación de muebles y enseres para la decoración del Centro Médico.
- Identificar el (los) proveedor (es) de equipo tecnológico que abastezca al centro de los mejores insumos médicos para garantizar la excelencia en los diferentes tratamientos.

Mercado

- Crecimiento del número de centros de atención médica en la ciudad de Quito.
- Delimitar el mercado potencial del Centro de atención para pacientes con artritis.
- Elaborar un plan de mercadeo para posicionar el nuevo Centro de atención para pacientes con artritis.

Análisis de la Ubicación

- Identificar la infraestructura y lugar para crear el Centro Médico.
- Analizar la distribución física del lugar.
- Establecer si el lugar donde funcionaría el centro, es el más conveniente para las personas que asistirán.
- Conocer las características, normas y procedimientos que se necesitan para crear un centro médico.
- Determinar los recursos tecnológicos, financieros y humanos requeridos para la implementación del Centro.

2.4.1.1 Metodología a Utilizar

Para esta investigación se realizará consulta de fuentes primarias como Banco Central del Ecuador, Inec, Súper Intendencia de Compañía, Súper Intendencia de Bancos.

Tabla 2. Necesidades de Información

No.	NECESIDADES INFORMACION	FUENTES		METODOLOGIA
		PRIMARIAS	SECUNDARIAS	
COMPETENCIA				
1	Identificar los centros médicos y/o hospitales posicionados en la mente del consumidor.	Número de Competidores Expertos Clientes / Pacientes	Superintendencia de Compañías Internet	Análisis estudios existentes Entrevista con Expertos Aplicación de Encuestas
2	Identificar los tratamientos más solicitados por los clientes.	Clientes / Pacientes	Ministerio de Salud	Aplicación de Encuestas
3	Determinar el segmento al que va dirigido el producto.	Clientes / Pacientes	INEC	Información y generación base de datos
		Farmacias	Internet	Análisis estudios existentes
4	Instalación y equipos para el negocio	Proveedores	Internet	Investigación de Mercado
CLIENTES				
1	Determinar el número de personas con artritis reumatoidea en la ciudad de Quito.	Expertos	Ministerio de Salud OMS Hospitales	Entrevista con Expertos Observación Generación de base de datos
2	Identificar la infraestructura y lugar para crear el Centro Médico.	Clientes / Pacientes	Superintendencia de Compañías	Aplicación de Encuestas
			Publicación Gubernamental	Estadísticas Centros Médicos
3	Determinar el rango de edad de los pacientes.	Clientes / Pacientes	Ministerio de Salud	Aplicación de Encuestas
4	Identificar la necesidad del paciente en como desea informarse de los tratamientos y servicios que ofrecemos en el centro médico.	Clientes / Pacientes	Internet	Aplicación de Encuestas
5	Identificar el nivel de aceptación que tendrá la Creación del Centro Médico para pacientes con artritis en la ciudad de Quito.	Clientes / Pacientes	Ministerio de Salud	Aplicación de Encuestas
6	Conocer el tipo de alimentación que actualmente son parte de su estilo de vida.	Clientes / Pacientes	Internet	Aplicación de Encuestas
7	Identificar su preferencia por los seguros médicos y cadenas farmacéuticas.	Clientes / Pacientes Expertos	Superintendencia de Compañías Internet	Aplicación de Encuestas Entrevista con Expertos
PROVEEDORES				
1	Identificar los principales proveedores para la dotación de equipo tecnológico.	Retail de mercado / Licitaciones farmaceuticas	Internet	Análisis estudios existentes
2	Identificar los principales proveedores para la dotación de muebles y enseres.	Expertos	Internet / revistas especializadas	Investigación de Mercado
MERCADO				
1	Crecimiento del número de centros de atención en la Ciudad de Quito.	Número de Competidores	Superintendencia de Compañías	Análisis estudios existentes
2	Delimitar el mercado potencial del Centro de atención para pacientes con artritis.	Expertos	Ministerio de Salud	Entrevista con Expertos
3	Elaborar un plan de mercadeo para posicionar el nuevo Centro de atención para pacientes con artritis.	Clientes / Pacientes	Artículos de revistas especializadas	Aplicación de Encuestas
ANALISIS DE LA UBICACIÓN				
1	Determinar los recursos tecnológicos, financieros y humanos requeridos para la implementación del Centro.	Expertos	Ministerio de Salud	Entrevista con Expertos
2	Conocer las características, normas y procedimientos que se necesitan para crear un centro médico.	Expertos	Superintendencia de Compañías	Análisis estudios existentes

Elaborado por: La Autora

2.4.2 Diseño de la Investigación

La información a recolectarse para la investigación se basará en:

- Investigación descriptiva cualitativa a través de entrevista con expertos.
- Investigación descriptiva cuantitativa a través de encuestas personales.

2.4.2.1 Entrevista con Expertos

Sirve para formular el problema de investigación de mercados por medio de una entrevista personal sobre aspectos técnicos sin necesidad de aplicar un cuestionario formal. (OROZCO, 1999, pp. 66).

Resultados Obtenidos

- Para los médicos homeopáticos, la artritis no es una enfermedad sino pacientes o personas con artritis, actualmente la medicina convencional trata la artritis únicamente como una enfermedad.
- La artritis es una deformación e inflamación que se producen primero en las pequeñas articulaciones y después en las grandes articulaciones y a la larga comienzan a deformar el hueso.
- La artritis es una enfermedad crónica que sufren varias personas en el Ecuador y que se produce por desequilibrio general del organismo en una persona.
- Un paciente con artritis, necesita una buena alimentación, tratamiento psicológico, es decir un tratamiento multifuncional a través del cual el paciente se siente muy apoyado tanto psicológica como físicamente.

- La ozonoterapia es una medicina integrativa que da el suficiente oxígeno al tejido o a la articulación inflamada permitiendo que disminuya el dolor.

2.4.2.2 Encuestas Personales

Es un cuestionario que se da a las personas y que está diseñado para obtener información específica se basa en una especie de interrogatorio. (OROZCO, 1999, pp. 64).

Para realizar las encuestas, se determinó el tamaño de la muestra considerando a la población con las siguientes características:

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Sector: Norte

Edad: 25 a 69 años

Sexo: Hombres y Mujeres

2.4.2.3 Tamaño de la Población

Tamaño del Universo o tamaño de la población es todo conjunto de elementos, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen, y sólo ellos.

Habitantes de la ciudad de Quito (INEC Censo poblacional, 2010) **2'239.131**

Aunque el valor presentado corresponde a los habitantes de la ciudad de Quito, dada la segmentación, se ha tomado los datos de las parroquias de la ciudad que se pueden considerar dentro del segmento seleccionado, que corresponden a las parroquias urbanas: Kennedy, Cochabamba, Belisario Quevedo, Ñaquito, San Isidro del Inca, Jipijapa, Concepción, Rumipamba, Mariscal Sucre, sin descartar que puedan utilizar los servicios, personas de

otros sectores, por tanto se ha clasificado la totalidad de la población de acuerdo a los siguientes criterios.

Tabla 3. Población estratificada de las parroquias del Norte Central de la ciudad de Quito

Parroquia	Población
Zona Noroeste: parroquias Cochapamba, Ñaquito, Concepción,	74.566
Zona Norte centro: parroquias Rumipamba, Mariscal Sucre	236.315
Zona Noreste: parroquias Kennedy, Belisario Quevedo, San Isidro del Inca, Jipijapa	52.207
TOTAL	363.088

Tomado de: Unidad de Estudios e Investigación, DMTV-MDMQ, 2010.

Elaborado por: La Autora

Total población del sector segmentado: **363.088**

Por tanto para la muestra requerida es necesario determinar el porcentaje de población comprendida entre las edades indicadas, de lo cual, de acuerdo a los datos del SIISE, el 46% de la población se encuentra comprendida en edades entre 25 y 69 años. Por lo cual la población segmentada para la determinación de la muestra es de:

$$363.088 \times 46\% = 167.020 \text{ personas}$$

De acuerdo a lo expuesto, se aplica los datos para el cálculo de la muestra.

2.4.2.4 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se necesita conocer el universo o población segmentada que previamente se analizó, los valores de aceptación y rechazo “p” y “q”, y el error de estimación.

Se ha establecido para el presente estudio que para cumplir con un alto nivel de confiabilidad se va a considerar un 95% de nivel de confianza y se puede considerar un error de hasta un 5% para el cálculo de la muestra.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra en este caso es la siguiente:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Donde:

Valor de N

Corresponde al tamaño de la población que en este caso son los habitantes del grupo seleccionado que corresponde a un total de 167.020 personas.

Valor de $Z_{\alpha/2}$

Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para este caso se seleccionará un nivel de confianza para el estudio del 95%, debido a que es un porcentaje bastante aceptable de confiabilidad y factible para realizar el estudio.

De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.96

Valor de P:

Dado que no se tiene un estudio previo, el valor de P será de 0,5, a través del cual será posible obtener una muestra con mayor confiabilidad.

Valor del E:

E representa el error permisible que se considerará para el estudio, en este caso se considera aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de E en proporción es: 0.05

De esta manera se obtiene el tamaño de la muestra necesaria para obtener una muestra significativa de la población y poder obtener un estudio con un 95% de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5%.

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{167.020 (1,96)^2 0,5(1 - 0,5)}{(167.019)0,05^2 + 1.96^2 (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = =383,28$$

$$n = 384 \text{ encuestas}$$

Después de haber realizado el cálculo de la muestra se obtiene como resultado 384, que serán el número de encuestas que se aplicará en diversos puntos del sector norte de manera aleatoria al segmento seleccionado para disponer de una muestra representativa de la población en estudio.

2.4.2.5 Recopilación de los Datos

Se procederá con la recopilación de datos a partir del 19 de marzo hasta el 2 de abril con las distintas metodologías establecidas en las necesidades de información.

2.4.2.6 Procesamiento de Datos y Análisis de Datos

El procesamiento de datos se lo realizará en base a la distribución de frecuencias, la cual permite obtener un conteo de las respuestas asociadas con diferentes valores de una variable para poder expresarlos en forma de porcentaje.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al desarrollar el estudio para crear un Centro de Atención Médica para pacientes con artritis en el sector Norte de la Ciudad de Quito.

El resultado de la encuesta, la cual se encuentra en el anexo 1, se realizó a 384 personas del sexo femenino y masculino, en edades estimadas entre los 25 y 69 años de edad; dicha encuesta tuvo lugar en la ciudad de Quito.

Para determinar la muestra, se evidenció que los centros médicos que operan alrededor del sector, atienden a pacientes de edad promedio 60 y/o 70 años, se identificó que el grupo de clientes menor a esta edad promedio, no es atendido por los competidores, por lo cual se crea la oportunidad de identificar las necesidades de estos clientes y enfocar la estrategia a una nueva demanda. Es importante destacar que actualmente la competencia maneja tratamientos para un adulto mayor es decir para personas sobre los 70 años y combina la medicina alternativa con la farmacológica por la condición de reacción del organismo del paciente lo cual de acuerdo a la experiencia, puedo decir que no es el mejor tratamiento.

A continuación se presenta un resumen de los resultados de la encuesta, analizados con cruce de variables.

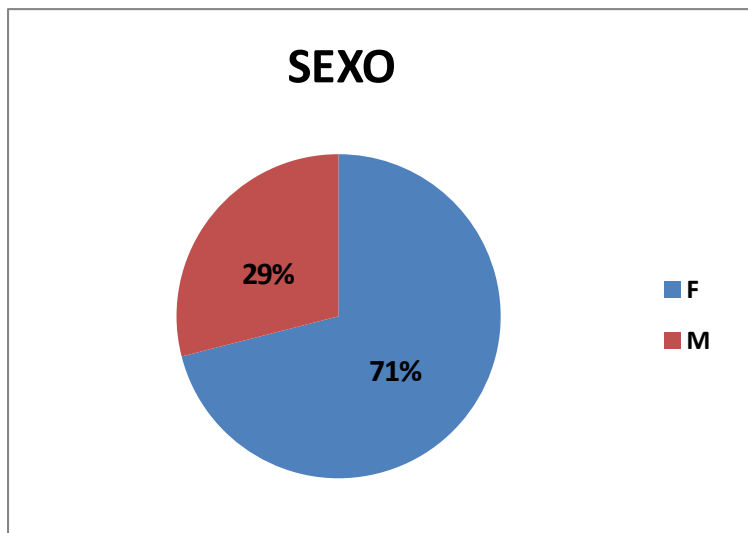
Tabla 4. Resultados Encuesta

ENCUESTADOS 384		
VARIABLE	RESULTADO	COMBINACION VARIABLES
Sexo	71% Femenino 29% Masculino	
Sexo / Edad	69% Femenino 31% Masculino	32% se encuentra en el rango de edad entre 47 a 57 años, Grupo Objetivo
A qué tipo de centro de salud acude	81% Privado 19% Público	
Sexo / Tratamiento en un solo lugar	71% Si 29% No	86% son del sexo femenino que conocen la sintomatología de la artritis
Lugar / Sintomatología	40% En donde vive el paciente 40% Centros Médicos 20% Hospitales	Del 73% de personas que conocen la sintomatología de la artritis, el 80% prefiere que se trate en su lugar de domicilio ó en un Centro Médico.
Seguro Médico / Cobertura	47% No conoce si su seguro médico tiene cobertura para tratar la artritis. 42% Su seguro médico si tiene cobertura para la artritis. 11% Su seguro médico no tiene cobertura para la artritis.	
Tipo de Medicina	48% Medicina Natural 31% Medicina Farmacológica 21% Medicina Natural y Farmacológica	70% son mujeres y conocen la patología de la enfermedad. 25% son mujeres y conocen la patología de la enfermedad. 5% son mujeres y conocen la patología de la enfermedad.
Tipo de Tratamiento	27% Ozonoterapia 24% Apitoxina 21% Terapia Neural	
Tipo de Publicidad	27% Promocionales 25% Revistas Familiares 23% Publicidad en radio	
Lugar para ubicar el Centro Médico	24% Portugal 22% Gaspar de Villarroel 17% Mariana de Jesús	

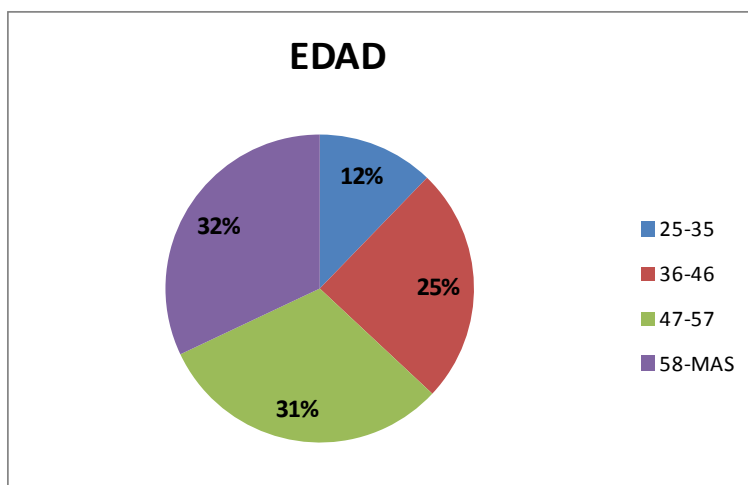
Elaborado por: La Autora

La tabulación obtenida por cada pregunta es la siguiente:

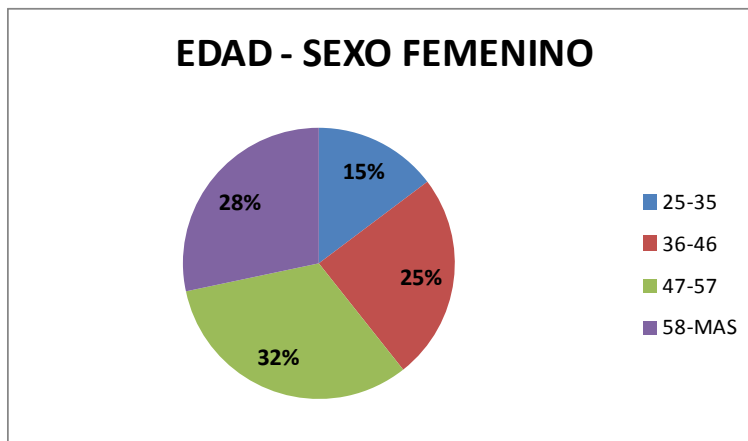
- Es importante determinar que el mayor número de los encuestados son de sexo femenino representando el 71% de la muestra total.



- De acuerdo a lo que se puede observar en el gráfico adjunto, la edad promedio en la que se ve reflejada la artritis es desde los 58 años en adelante en hombres y mujeres representando el 32%, sin dejar a un lado a las personas del rango de edad de entre 47 y 57 años que representa en el gráfico el 31%.

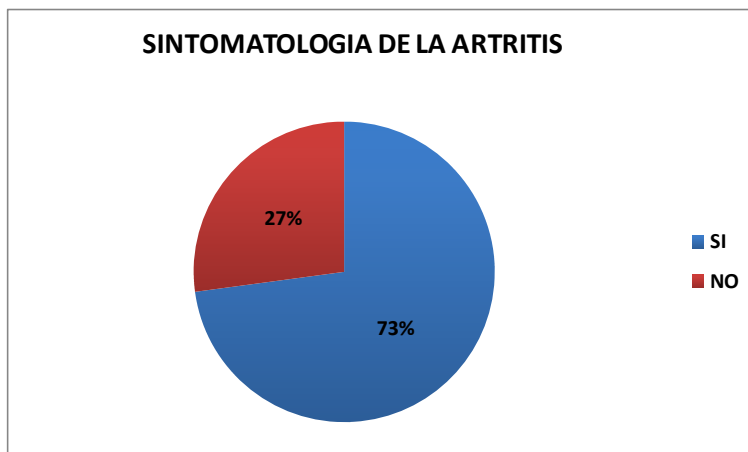


- Analizando el 71% del sexo femenino que respondió la encuesta, claramente se puede observar que el grupo objetivo son las mujeres de edad entre 47 y 57 años que representan el 32%.



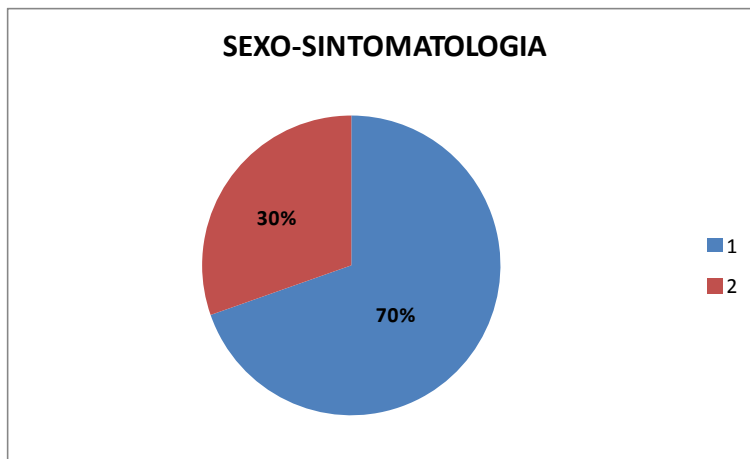
PREGUNTA N° 1

¿Conoce la sintomatología de la artritis?



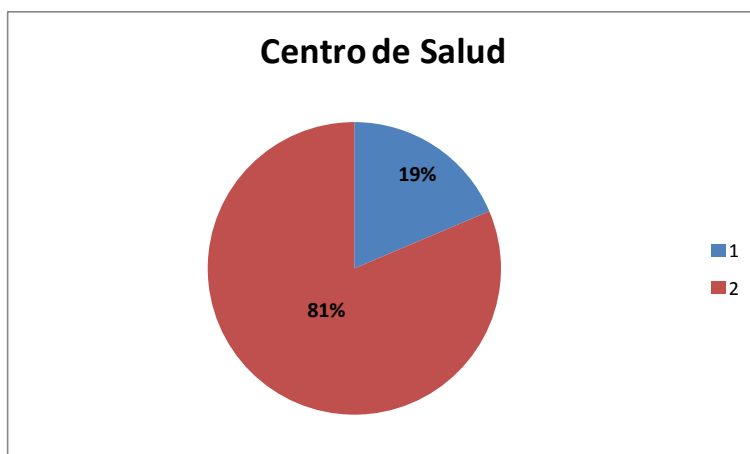
Los resultados obtenidos de la pregunta uno, indica que el 73% de las personas encuestadas si conoce la sintomatología de la artritis.

Es importante mencionar que dentro de este grupo, el 70% son personas del sexo femenino y el 30% del sexo masculino. Con esta información claramente se puede identificar que la artritis es una enfermedad que afecta principalmente a las mujeres entre 47 y 57 años de edad.



PREGUNTA N° 2

¿Cuando usted tiene algún problema médico a qué tipo de Centro de Salud acude?

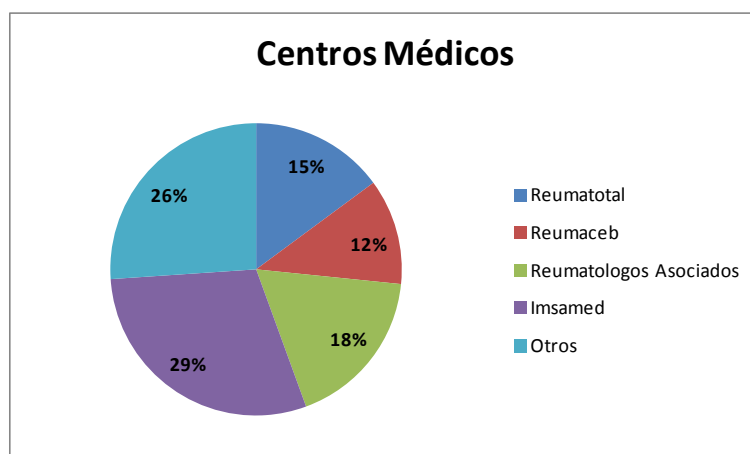


El 81% de encuestados indica que al presentarse un problema médico, acude a un centro de salud privado, este resultado estaría acorde al objetivo de crear el

centro médico en el sector norte de la ciudad considerando que a sus alrededores existen en mayor porcentaje centro médicos privados.

PREGUNTA N° 3

¿Qué centros médicos para tratar la artritis o enfermedades reumáticas conoce?



El 29% de la muestra indica conocer el centro médico Imsamed que es un centro de atención de medicina alternativa que trata a los pacientes con terapia neural en todas sus sintomatologías.

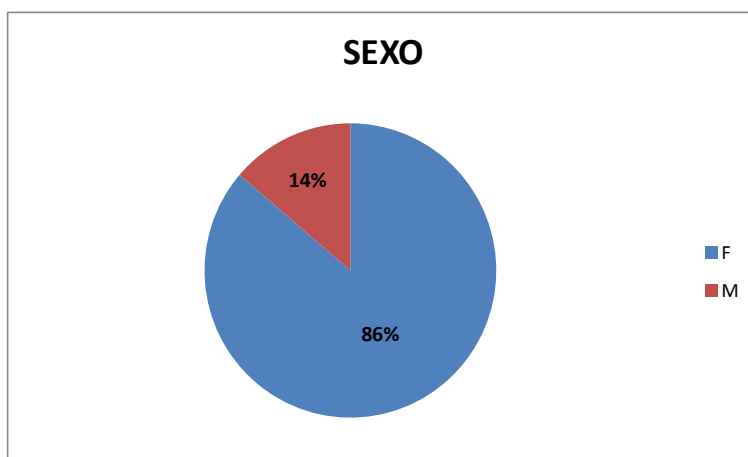
Considerando los tratamientos en los cuales se enfocará el centro médico, es posible decir que Imsamed es uno de los principales competidores. Sin dejar a un lado a los otros centros médicos que pueda existir alrededor del sector.

PREGUNTA N° 4

¿Le gustaría que exista un centro médico que trate la artritis y enfermedades reumáticas en un solo lugar y con varias alternativas?



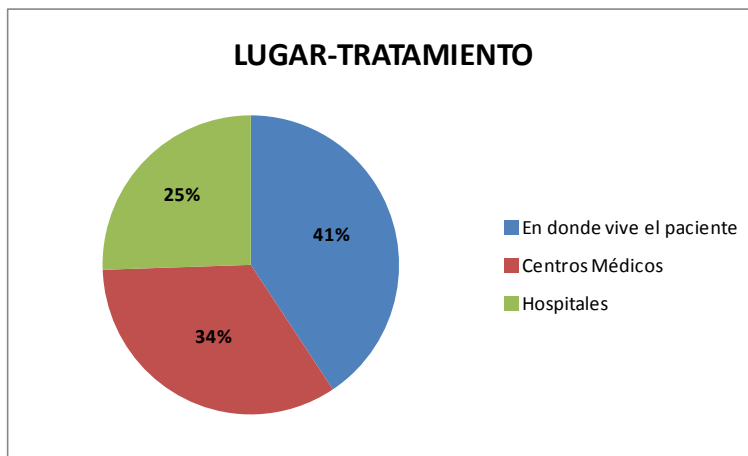
Es importante destacar que el 71% de la muestra prefiere que su patología sea tratada en un solo lugar, esto con el fin de tener un cuadro clínico claro sin generar confusiones en el paciente que le permita tomar la mejor decisión.



Cabe recalcar que del 71% de personas que prefiere que su patología se trate en un solo lugar, el 86% son mujeres que conocen la sintomatología de la artritis.

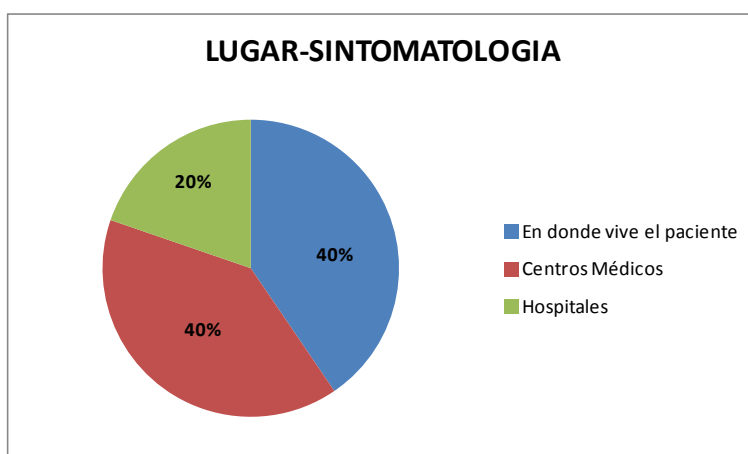
PREGUNTA N° 5

¿Dónde le gustaría que se realice el servicio de rehabilitación?



De las personas encuestadas el 41% prefiere que un tratamiento de rehabilitación se lo realice en el lugar donde vive el paciente, seguido por un 34% que prefiere que este proceso se lo realice en el centro médico directamente.

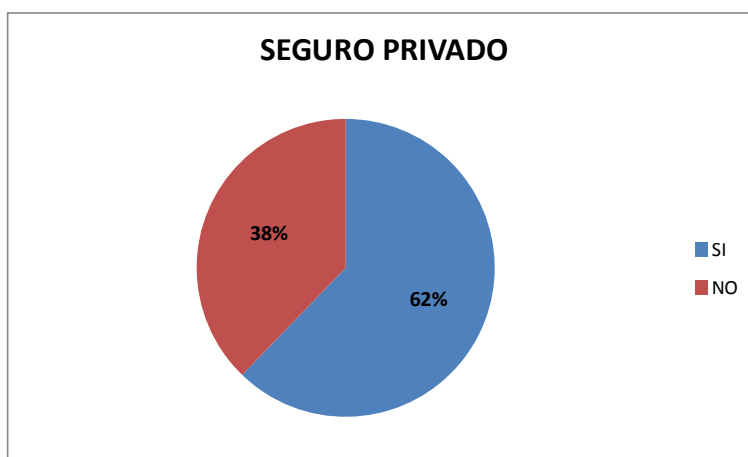
Esta pregunta contribuye a la estrategia de satisfacer la necesidad del cliente, brindándole varias alternativas de atención y mejora en su calidad de vida.



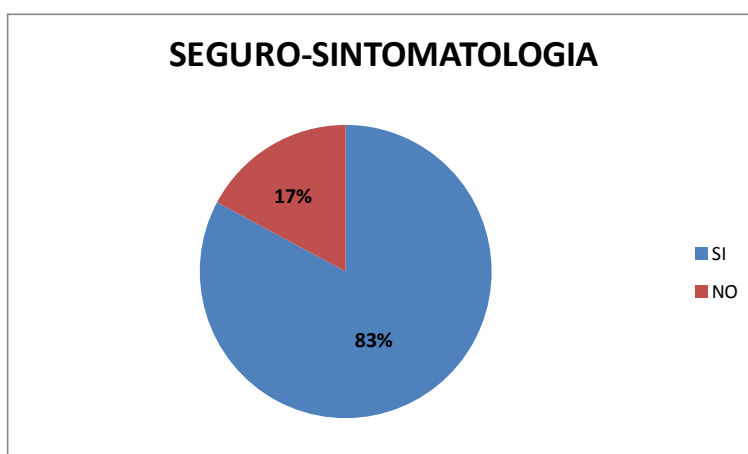
Considerando la muestra de personas que conocen la sintomatología, el resultado refleja que el 80% de este grupo opta por que su tratamiento se lo realice en su domicilio o en un centro médico.

PREGUNTA N° 6

¿Tiene usted algún tipo de seguro privado de salud?

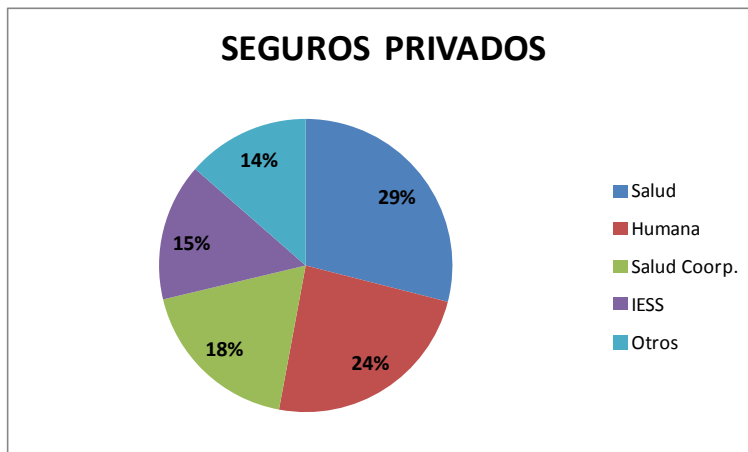


El 62% de las personas a las que se les realizó la encuesta actualmente tienen un seguro privado, cabe recalcar que dentro de este grupo el 83% conoce la sintomatología de la artritis.



PREGUNTA N° 7

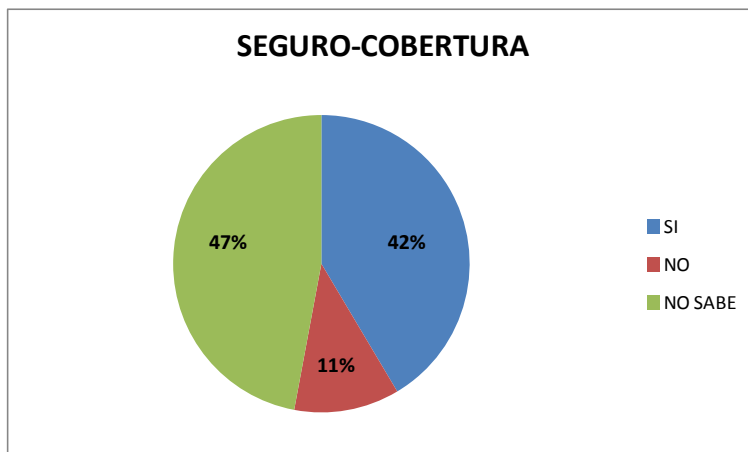
¿Cuál de estos seguros privados de salud acude a solucionar su problema?



Es importante analizar la respuesta en esta pregunta, porque el 29% de la muestra tiene su seguro médico con la empresa Salud y seguido de esto con Humana, tomando que en cuenta que este último tiene convenio con el hospital metropolitano y el hospital de los valles y si se considera que dentro de estos dos entidades médicas se encuentra una asociación de médicos reumatólogos, se podría decir que sería una estrategia importante mantener alianza con ellos.

PREGUNTA N° 8

¿Su seguro médico privado o público tiene cobertura para la artritis?

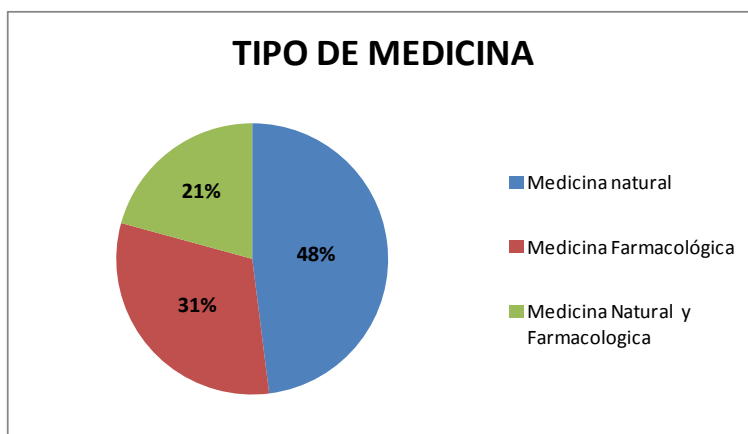


El 47% de los encuestados indica que no conoce si su seguro médico tiene cobertura para la artritis, el cual es un indicador alto que permite determinar la importancia de que un paciente conozca todos los beneficios que le puede otorgar su seguro y poder tener un uso adecuado de ello, permitiéndoles tener tranquilidad a la hora del pago.

PREGUNTA N° 9

Conteste la pregunta únicamente si Ud. Es un paciente que tiene artritis, reumatismo, lupus, gota.

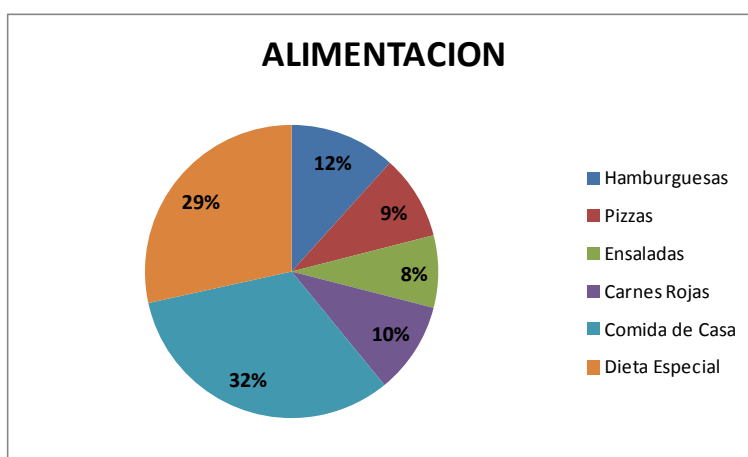
¿Qué tipo de medicina utiliza para tratar su enfermedad?



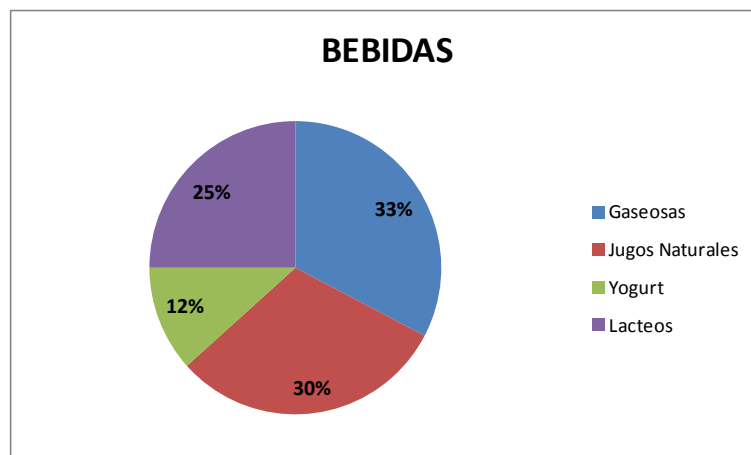
Es importante considerar que de las personas encuestadas y que tiene artritis, el 48% opta por la medicina natural para aliviar su dolor y como tratamiento alternativo para sanar su enfermedad.

PREGUNTA N° 10

¿Qué tipo de alimentación usted consume normalmente?



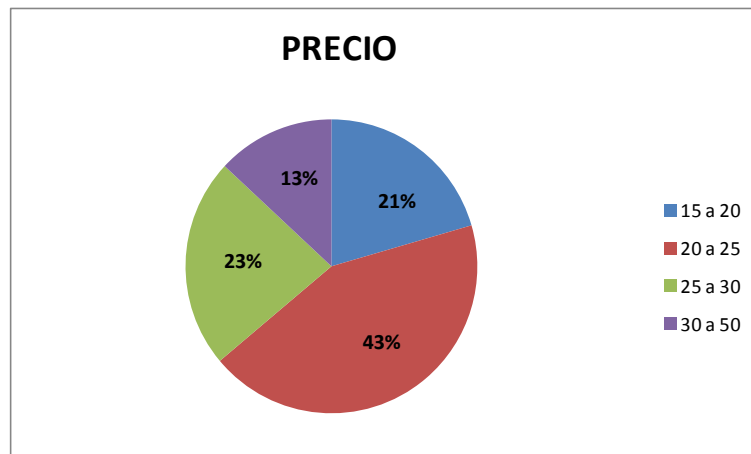
Al analizar los resultados de la pregunta 10, se puede ver claramente que el 32 % come comida de casa, seguido por el 29% que se alimenta con una dieta especial, al analizar la veracidad de estas respuestas, se puede afirmar que es real, ya que un paciente con artritis para obtener mejora en su calidad de vida lo primero que debe cuidar en su alimentación.



En cuanto al consumo de bebidas, lamentablemente el resultado no es favorable ya que el 33% de la muestra consume gaseosas lo cual es perjudicial para un paciente con sintomatología artrítica, esto seguido por un 30% de personas que toman jugos naturales.

PREGUNTA N° 11

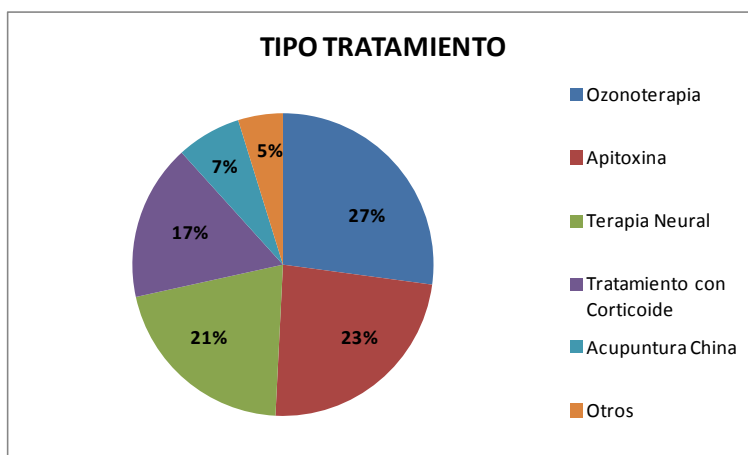
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una terapia para tratar la artritis ó enfermedades Reumáticas?



Para iniciar con las actividades en un centro médico es importante poder determinar el precio de los servicios, por lo cual de acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede determinar que el paciente estaría dispuesto a pagar por una terapia entre 20-25 dólares, esto iría de la mano con el análisis de precios de la competencia.

PREGUNTA N° 12

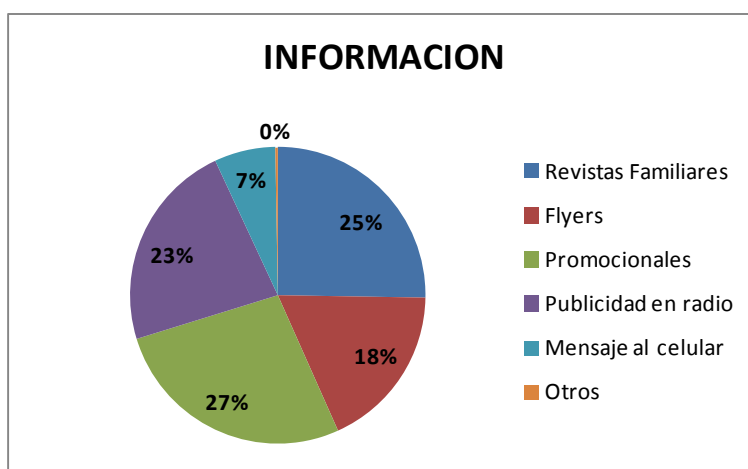
¿Qué tipo de tratamiento para tratar la artritis conoce?



Las personas encuestadas tienen un gran conocimiento sobre los tratamientos de la artritis, en especial sobre la ozonoterapia con un 27%, seguido por la apitoxina con un 23%.

PREGUNTA N° 13

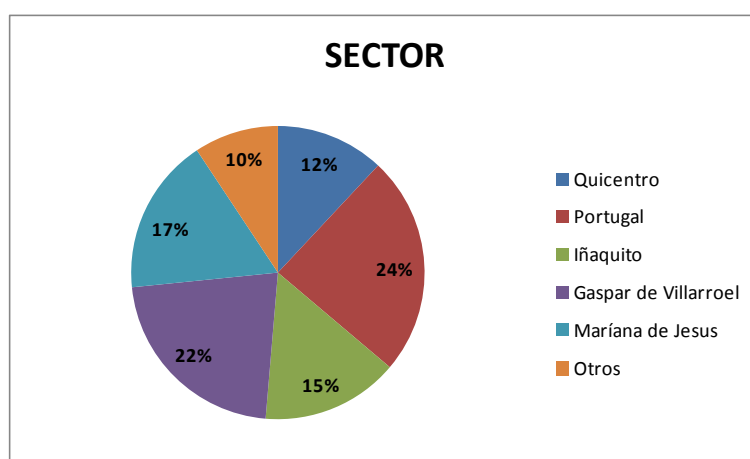
¿Cómo le gustaría informarse de tratamientos y seguimiento de una enfermedad?



Claramente se puede identificar que a las personas, les gusta ser informados de temas de salud a través de revistas familiares y promocionales que llamen la atención del cliente considerando el segmento al que está dirigida la empresa.

PREGUNTA N° 14

¿En cuál de los siguientes sectores le gustaría que opere el Centro Médico?



El análisis de la pregunta 14 identifica que los sectores estratégicos para la creación del Centro de Atención Médica para pacientes con artritis son: Portugal con un 24%, seguido de la Gaspar de Villarreal con un 22% y finalmente la Mariana de Jesus con un 17%.

2.4.2.7 Conclusión de la Encuesta

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede concluir que la mayoría de pacientes con artritis reumatoidea son mujeres sobre los 40 años, si bien es una enfermedad que se diagnostica desde la niñez, su mayor reflejo es en la persona adulta.

- Se ha podido identificar los tratamientos que actualmente tienen mayor incidencia en las personas con artritis y el tipo de medicina de su preferencia, los resultados en estos rubros son favorables para el Centro Médico ya que permite conocer que la empresa está encaminada, al aplicar la medicina alternativa en pacientes con sintomatología de artritis.

2.5 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

En términos generales, la demanda es la cantidad de productos o servicios que los consumidores tienen la disponibilidad de adquirirlos en el mercado, a un precio determinado. La ley de la demanda establece que a precios bajos habrá una mayor cantidad de demanda y viceversa, a precios elevados la demanda será menor, siempre cuando permanezcan constantes los demás valores (Sapag, 2007, p. 63).

La demanda para el caso de estudio se define como la cantidad de personas que demandaría el servicio del centro, lo cual está definido principalmente por la cantidad de personas con artritis reumatoidea que presentan algún tipo de síntomas.

Dado que no existen datos oficiales de la cantidad de pacientes con esta afección o estudios definidos, se ha procedido a realizar entrevistas a profesionales especialistas en el área de lo cual se ha obtenido los siguientes resultados:

- Aproximadamente el 5% de toda la población en la ciudad de Quito tiene algún tipo de artritis reumatoidea.
- El 70% de los que padecen presentan síntomas que evidencian su afección. (Entrevista Dr. Vinicio López, 2011)

Por tanto a través de la información de especialistas es posible determinar la demanda y su proyección mediante los datos de población de la ciudad de Quito:

Tabla 5. Determinación de la Demanda

FACTOR	Valor
Población del sector segmentado	363.088 personas
Población con artritis reumatoidea	5%
Población con síntomas que evidencias su afección	70%
TOTAL (Población segmentada que demandaría el servicio)	12.708 personas

Elaborado por: La Autora

Por tanto en base a los resultados obtenidos se puede determinar que en la actualidad en el sector seleccionado existen 12.708 clientes potenciales del servicio que se implementará.

Para poder proyectar la demanda es necesario estimar el crecimiento de la población de la ciudad de Quito, la cual se analizará a continuación.

2.6 TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

El Distrito Metropolitano de Quito, presenta una tasa de crecimiento de la población del 2.18, según el último censo de población y vivienda del año 2010.

Gráfico 12



Tomado de: Censo Poblacional

Elaborado por: La Autora

Partiendo de esta información, se puede determinar la proyección de la demanda considerando que en la ciudad de Quito en el sector norte de la ciudad de Quito es la siguiente:

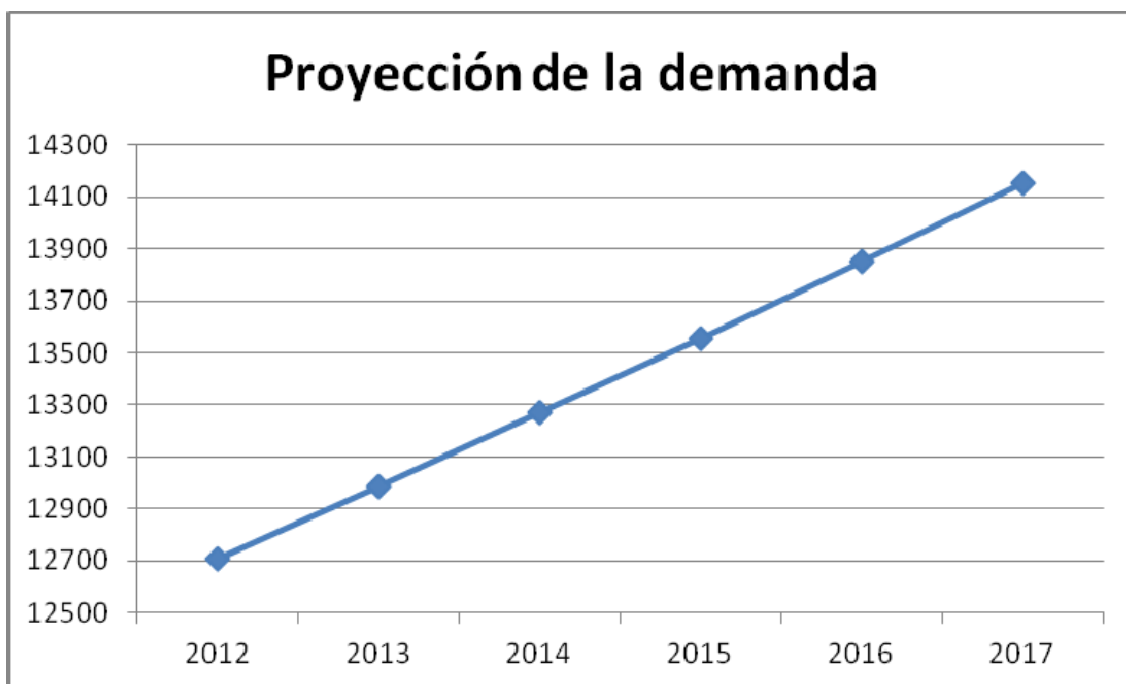
Tabla 6

Año	Demanda Proyectada
2012	12.708
2013	12.985
2014	13.268
2015	13.557
2016	13.853
2017	14.155

Tomado de: Censo Poblacional

Elaborado por: La Autora

Gráfico 13



Tomado de: Censo Poblacional

Elaborado por: La Autora

Como se observa, la proyección de la demanda debido al incremento anual del 2,18% de la población, muestra una tendencia con un muy ligero crecimiento, similar a una tendencia lineal.

2.7 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

La oferta en el caso de un estudio de mercado es considerada la cantidad de bienes o servicios ofrecidas o cubiertas actualmente por las empresas existentes en el mercado.

En el presente análisis, como se mencionó previamente, no existe un estudio o información específica a la cual se posible acceder en relación a la oferta existente de servicios y finalmente el número de pacientes que son atendidos para el tratamiento de la artritis reumatoidea, sin embargo de acuerdo a la investigación realizada mediante la información de expertos, de los cuales fue posible obtener información acerca de estudios preliminares realizados, mediante los cuales se determinaba, que menos del 50% de las personas que

padecen artritis reumatoidea son tratados a través de un profesional o un centro especializado, información suficiente a través de la cual es posible determinar la oferta existente o la cantidad de personas que son atendidos actualmente por la competencia en el mercado.

A continuación se detalla el cálculo de la oferta:

Tabla 7. Determinación de la Oferta

FACTOR	Valor
Población del sector segmentado	363.088 personas
Población con artritis reumatoidea	5%
Población que actualmente es tratada por profesionales o en un centro especializado	50%
TOTAL (Oferta de mercado)	9.077 personas

Elaborado por: La Autora

Por tanto en base a los resultados obtenidos se puede determinar que en la actualidad en el sector seleccionado existen 9.077 personas que están siendo atendidas por esta afección o que existe una oferta en el mercado de 9.077 personas.

Con estos datos y el crecimiento de la población es posible determinar la oferta proyectada.

Tabla 8

Año	Oferta proyectada
2012	9.077
2013	9.275
2014	9.477
2015	9.684
2016	9.895
2017	10.110

Elaborado por: La Autora

Empresas oferentes

Para el presente estudio, no existe un Centro Médico que ofrezca diversidad de servicios detallados en el presente proyecto de acuerdo a la investigación realizada, sin embargo se conoce que existe el centro médico IMSAMED que trata a los pacientes con terapia neural, el cual está ubicado en la Paez y Mercadillo cerca a la Clínica Pichincha.

2.8 PRECIOS DE LOS SERVICIOS

De la encuesta realizada se determina que el mercado está dispuesto a pagar por una sesión de terapia un precio que oscila entre 20 a 25 dólares, de una muestra de población que representa el 43%.

2.9 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha se calcula mediante la resta de la demanda proyectada o demanda potencial y la oferta proyectada.

El resultado de la demanda insatisfecha representa la cantidad de personas que actualmente tienen una demanda del servicio que requieren, pero que no son atendidas por la oferta o por los servicios existentes en el mercado por diversos factores y por tanto se convierten en un grupo potencial de clientes para poder entregar el servicio que se pretende implementar.

$$\boxed{\text{DEMANDA INSATISFECHA}} = \boxed{\text{Demanda Proyectada}} - \boxed{\text{Oferta Proyectada}}$$

Tabla 9. Demanda insatisfecha

Año	Demanda proyectada	Oferta proyectada	Demanda insatisfecha
2012	12.708	9.077	3.631
2013	12.985	9.275	3.710
2014	13.268	9477	3.791
2015	13.557	9.684	3.874
2016	13.853	9895	3.958
2017	14.155	10.110	4.044

Elaborado por: La Autora

Como se observa, la demanda insatisfecha actual es aún bastante grande, ya que como se pudo observar, muchas personas a pesar de poseer síntomas que evidencia su afección, no son atendidas en la actualidad, por lo cual, esta demanda se convertirá en el principal grupo de atención del centro médico, grupo que será atraído por las diversas estrategias de mercadeo planteadas por la empresa.

3 CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING

Las clínicas y centros de atención privados en el Ecuador, mantienen un crecimiento estable gracias a las inversiones permanentes en tecnología de punta y a los modelos de gestión aplicados en la administración de estos centros.

De acuerdo a la información del Ministerio de Salud Pública, el 60% de la población ecuatoriana, acude a la atención pública según esta información se determinaría que el 40% de la población acuden a clínicas y centros de atención privada.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, existen alrededor de 11 centros de atención para tratar enfermedades reumáticas cuyo segmento objetivo son los pacientes de estrato medio–alto.

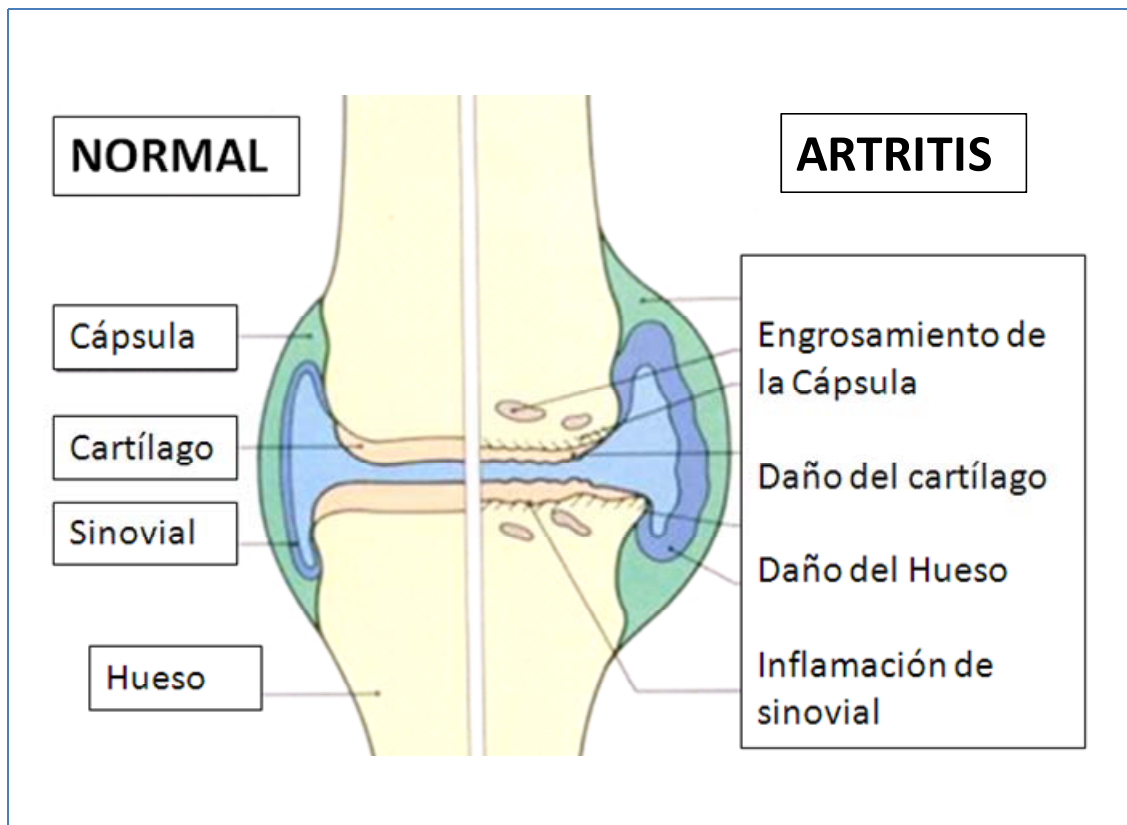
El Centro de Atención, debe dirigirse a todos los segmentos considerando que actualmente el segmento medio-bajo esta siendo atacado por la atención pública la cual no cuenta con tecnología avanzada para tratar este tipo de enfermedades.

3.1.1 Descripción del Producto

Los consumidores y usuarios del Centro de Atención, son pacientes que padecen de artritis o están en los inicios de esta enfermedad. Es importante mencionar que la artritis es un proceso DEGENERATIVO que sufren las articulaciones, de forma especial las que soportan peso (rodillas, caderas, columna, manos) y aparentemente se inicia luego de 40 – 50 años. Cuando no existe una causa conocida se denomina ARTRITIS PRIMARIA, cuando tiene

una causa (Traumatismo, congénita, sobrecarga articular) se denomina ARTRITIS SECUNDARIA.

Gráfico 14



Elaborado por: La Autora

La lesión se encuentra en el cartílago, el cual cubre los extremos de los huesos de una articulación. Su función es la de amortiguar las fuerzas que sobre la articulación se aplican, la función del cartílago es por lo tanto la de un amortiguador.

Con el paso del tiempo el cartílago puede ir perdiendo sus propiedades (ENVEJECIMIENTO), o puede enfermarse (ARTRITIS). Estos dos procesos pueden darse en conjunto o por separado. En otras palabras "No toda persona de edad avanzada va a sufrir de artritis".

3.1.2 Factores que se debe tener en cuenta

EDAD: La artritis es más frecuente en personas de edad avanzada, pero no es sinónimo de vejez.

SEXO: Es más frecuente el compromiso de caderas en el hombre, mientras en la mujer lo es en rodillas y manos.

OBESIDAD: El exceso de peso no es causa de enfermedad, sin embargo la obesidad mantiene o aumenta la sintomatología, al provocar una sobrecarga de una articulación que no se encuentra en buen estado.

ACTIVIDAD FÍSICA: El exceso de actividad física solo causa artritis en situaciones especiales, cuando se trabaja una articulación de forma exagerada (Obreros que trabajan con martillo neumático, futbolistas, boxeadores, etc.)

ALIMENTACIÓN: No se ha encontrado ningún componente especial en los alimentos que cause la enfermedad.

ENFERMEDADES ASOCIADAS: La artritis es más frecuente en personas que sufren Diabetes, Hipotiroidismo, etc., aunque la causa no ha sido precisada.

3.1.2.1 Síntomas

DOLOR: Es el síntoma que más preocupa al paciente. El dolor aparece o aumenta con la actividad o ejercicio y disminuye o desaparece con el reposo. Necesariamente no guarda relación con la gravedad de la enfermedad, de modo que la intensidad o persistencia no debe angustiar al enfermo.

RIGIDEZ: Es una sensación de dificultad para la realización de un movimiento, que aparece tras un reposo más o menos prolongado (al levantarse de la cama o de una silla). Suele mejorar a los pocos minutos tras movilizar las articulaciones.

DEFORMACIÓN: Las lesiones artríticas aparecen en estadías avanzadas de la enfermedad.

CHASQUIDO o CREPITACIÓN: En ocasiones el paciente oye o siente como cruje su articulación. Estos chasquidos son expresión de lesiones artríticas y no indican que algo se esté rompiendo bruscamente dentro de la articulación. No debe por lo tanto darse demasiada importancia.

PERDIDA DE LA MOVILIDAD: Aparece en etapas avanzadas de la enfermedad, afectando principalmente las caderas o las rodillas. En etapas tempranas de la enfermedad esto no suele ocurrir.

TRATAMIENTO:

El médico dispone de su amplio programa de tratamiento que persigue disminuir o hacer desaparecer los síntomas, prevenir complicaciones y evitar el progreso de la enfermedad. En caso de que la enfermedad esté muy avanzada y las lesiones muy evolucionadas, existen medidas **ORTOPÉDICAS** y **QUIRÚRGICAS** que buscan restaurar la función articular.

- **ANALGÉSICOS:** Son medicamentos que calman el dolor. No deben utilizarse de forma habitual (diaria) por el paciente, sino únicamente en caso de dolores.
- **ANTI INFLAMATORIOS:** Llamados también antirreumáticos, actúan contra el dolor, la contractura, la rigidez y la inflamación. Se utiliza en las etapas de mayor actividad de la enfermedad, cuando los síntomas son mayores. Cada enfermo responde de forma diferente a un antiinflamatorio, de forma que si no existe respuesta con un medicamento es aconsejable consultar con su médico para que le prescriba otro.

- **CONDROPROTECTORES:** Son llamados así a una serie de fármacos que actúan sobre el cartílago articular, deteniendo el daño y de esta manera evitando el desarrollo de esta enfermedad, este tipo de medicamentos debe ser utilizado lo más tempranamente posible para obtener los mejores efectos, ejemplos de estos son el Ácido Hialurónico, Hylan F. Sulfato de Glucosamina, Condroitinsulfato, etc.
- **MEDIDAS GENERALES:** Son aquellas que el paciente puede realizarse en casa. El médico o el fisioterapeuta enseñarán ejercicios sencillos que el paciente debe hacer diariamente. La utilización de calor en forma de compresas calientes, almohadillas eléctricas alivia el dolor al relajar la musculatura contraída.
- **FISIOTERAPIA Y REHABILITACIÓN:** En casos especiales será necesario acudir a un Centro o Servicio de Rehabilitación de pacientes reumáticos para someterse a diversos tipos de tratamiento (FISIOTERAPIA, MASAJES, HIDROTERAPIA, ULTRASONIDO, ONDA CORTA, etc.)

3.1.3 Reseña del Producto/Servicio

Antes de conocer los productos y servicios que ofrece el Centro Médico, es de gran relevancia conocer los tipos de artritis que podría afectar a la población sobre los cuales se aplicará el tratamiento respectivo.

Osteoartritis, es el tipo más común de artritis. Causa daños en el cartílago y en los huesos, y afecta más comúnmente los dedos y las articulaciones de carga, tales como la cadera, las rodillas, la espalda y el cuello.

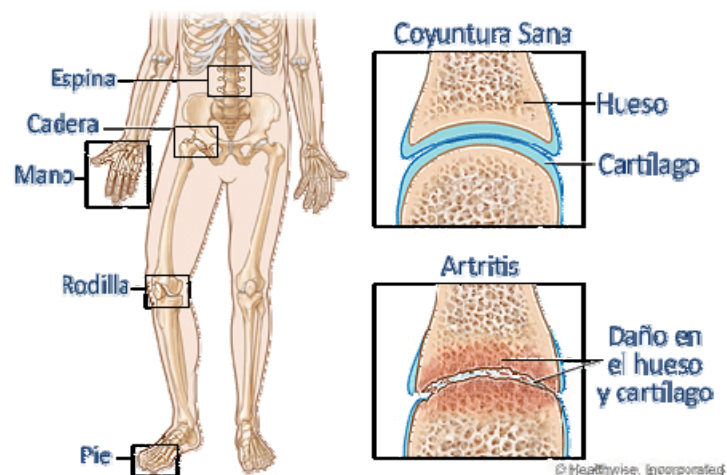
Gráfico 15



Tomado de: Ministerio de Salud

Artritis reumatoide, es un trastorno autoinmune que causa inflamación en las articulaciones. Con el tiempo, también puede dañar el cartilago y el hueso. Casi siempre la artritis reumatoide afecta las mismas articulaciones en ambos lados del cuerpo.

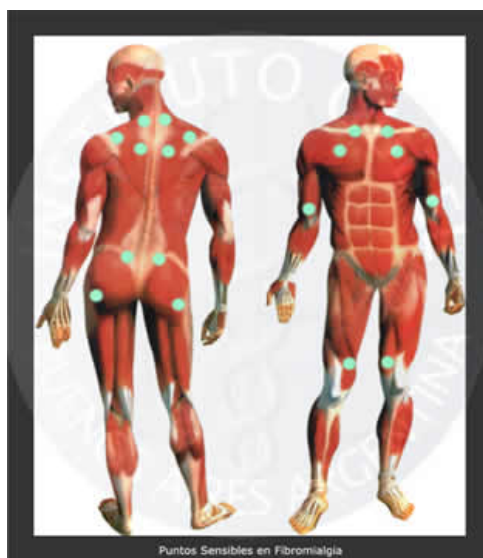
Gráfico 16



Tomado de: Ministerio de Salud

Fibromialgia, causa un dolor generalizado y puntos sensibles en diferentes partes del cuerpo que presentan alta sensibilidad al tacto. No parece causar daño muscular o articular, pero las personas que tienen fibromialgia experimentan a menudo fatiga, rigidez y alteraciones del sueño.

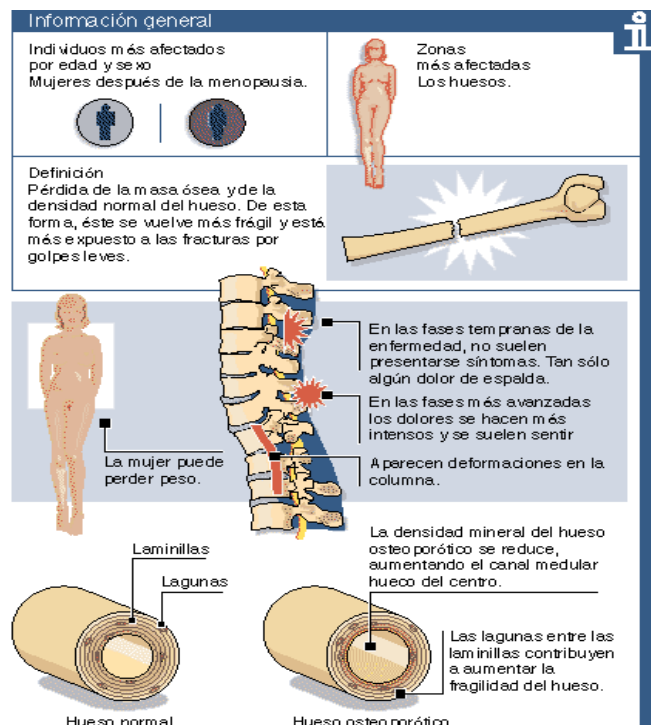
Gráfico 17



Tomado de: Ministerio de Salud

Osteoporosis, un trastorno común en mujeres posmenopáusicas, hace que los huesos se vuelvan delgados y frágiles. Es la causa principal de fracturas óseas en personas de edad avanzada. Las personas que han tenido terapias prolongadas con algunos tipos de esteroides están en mayor riesgo.

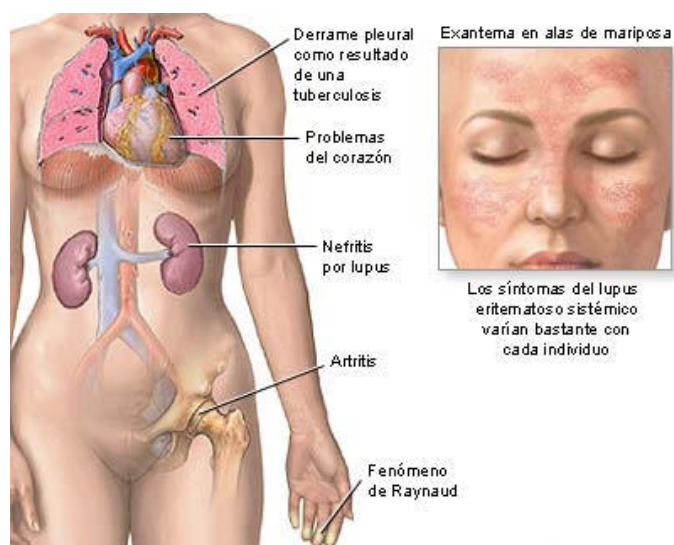
Gráfico 18



Tomado de: Ministerio de Salud

Lupus, afecta la piel y las articulaciones, además aparece con más frecuencia en mujeres jóvenes, entre los 18 y los 45 años. También puede dañar órganos internos como los riñones, los pulmones o el corazón. Los síntomas comunes comprenden un sarpullido en las mejillas y en el puente de la nariz, úlceras circulares y escamosas en la cara, cuello, pecho, sensibilidad anormal al sol, problemas de riñón y artritis.

Gráfico 19. Lupus



Tomado de: Ministerio de Salud

Gota, ocurre cuando el cuerpo produce demasiado ácido úrico o no es capaz de expulsarlo. Ciertos alimentos como las sardinas, las anchoas y las vísceras pueden incrementar también los niveles de ácido úrico. Esta sustancia podría cristalizarse en las articulaciones, sobre todo en la rodilla, el tobillo y el dedo gordo del pie, y causar dolor agudo e hinchazón.

Gráfico 20. Gota



Tomado de: Ministerio de Salud

Bursitis y Tendinitis, aparecen comúnmente por una lesión o la sobrecarga de una articulación, afecta la bursa (un saco pequeño que amortigua las articulaciones) o los tendones, que sujetan los músculos a los huesos.

Gráfico 21. Tendinitis



Rodilla de Saltador

De Hughston Health Alert. Copyright 2007

Tomado de: De Hughston Health Aisrt

Tipo de tratamiento:

- **Apitoxina**, sustancia proveniente del veneno de las abejas, tiene excelentes propiedades antiinflamatorias, analgésicas, antireumáticas e inmunoestimulantes.

Gráfico 22. Apitoxina



Tomado de: Ministerio de Salud

Estos atributos terapéuticos comprueban su eficacia en el tratamiento de una gran variedad de enfermedades. Por su acción inmunológica es una excelente alternativa para la artritis y sus derivados, ya que está comprobado que reconstituye el cartílago.

Durante el tratamiento no se forman anticuerpos contra la apitoxina y por ello el cuerpo humano no se acostumbra a ella, las aplicaciones son cada vez más efectivas.

Para su uso se debe practicar la prueba de la alergia, sobre todo si el paciente refiere ser muy sensible a la picadura de abeja o algún otro insecto.

El objetivo del uso de la apitoxina es reducir o retirar el metrotexate, corticoides y otros fármacos que actualmente viene consumiendo el paciente. Dependiendo del caso, se recomienda el consumo de polen y/o propoleo complementado con fisioterapia.

Es importante mencionar que los efectos beneficiosos de la apitoxina comienzan a constatarse después de 2 0 3 semanas de tratamiento, hay casos de pacientes que reportan mejoría a la primera semana.

- **Ozono Terapia**, Es la aplicación del gas ozono con fines terapéuticos dentro del campo de la medicina. El ozono es un gas formado por tres átomos de oxígeno (peróxido de oxígeno) que tiene un efecto terapéutico muy amplio y eficaz en el organismo.

Gráfico 23. Ozono Terapia



Tomado de: Ministerio de Salud

Cuando se introduce ozono en el organismo se produce una primera reacción química llamada ozonolisis que desencadena una serie de reacciones metabólicas cuyos productos finales son los que realmente generan estos efectos beneficiosos.

Efectos de la ozonoterapia:

- Disminuye el estrés oxidativo.
- Estimula sistema inmunológico.
- Mejora el metabolismo del oxígeno.
- Es analgésico y anti-inflamatorio.
- Es un poderoso anti-infeccioso.

Esta forma de terapia viene demostrando ser un método terapéutico muy eficaz para el tratamiento de la artrosis, y en muchos casos en la desaparición total de las hernias, produciendo en forma progresiva el alivio del dolor.

Gráfico 24. Ozono Terapia



Tomado de: Ministerio de Salud

- **Terapia Educativa**, las enfermedades crónicas como la Artritis y sus derivadas, provocan un sentimiento de impotencia sobre los pacientes, por tal razón se debe informar al paciente de su enfermedad, describir sus fluctuaciones y las decisiones sobre el tratamiento. De esta manera, la empresa ofrecerá charlas informativas a los familiares y seres cercanos del paciente ya que serán fuente de soporte emocional a largo plazo.

Gráfico 25. Foro Educativa



Tomado de: Ministerio de Salud

- **Terapia Frío Calor**, son usadas principalmente por su efectos de relajación del músculo. El paciente ambulatorio, encuentra muy convenientes los baños tibios de tina, en algunos pacientes el dolor articular disminuye mediante la aplicación local del frío. Es importante

mencionar que los baños se realizarán en agua de romero y manzanilla los mismos que ayudan a desinflamar las articulaciones.

Gráfico 26



Elaborado por: La Autora

- **Terapia Neural**, es otra alternativa de medicina que permitirá al paciente aliviar su dolor y mejorar su estilo de vida.

Gráfico 27. Terapia Neural



Elaborado por: La Autora

- **Acupuntura China**, en la medicina china se cree que las enfermedades se producen por un desequilibrio de las dos modalidades del ch'í: el yin, y el yang (yin-yang); por lo que la actuación sobre los puntos de acupuntura intenta reequilibrar la energía, estimulándolos o produciendo una depresión en ellos. Los puntos de acupuntura se distinguen por tener

distintas aplicaciones basadas en tres principios: reequilibrar, estimular o sedar, ese flujo vital. Los puntos de acupuntura más importantes son los que regulan el fondo energético y se encuentran repartidos de codos a dedos, en los antebrazos; y de rodillas a pies en la pierna.

Cabe recalcar que La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce a la acupuntura como complemento eficaz para un vario espectro de enfermedades, especialmente de carácter crónico. La terapia mediante acupuntura implica para el paciente una reducción en la ingesta de fármacos, así como una ayuda para la reducción del dolor en procedimientos quirúrgicos o procesos inflamatorios.

Por lo expuesto, la acupuntura china permitirá disminuir el dolor a largo plazo sobre todo en pacientes que están iniciando la enfermedad.

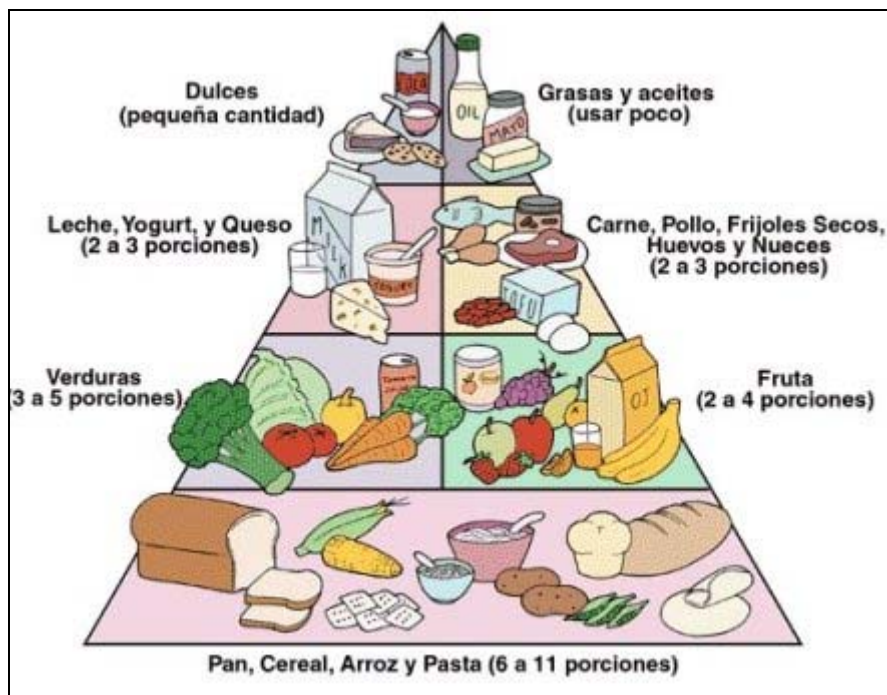
Gráfico 28. Acupuntura



Elaborado por: La Autora

- **Nutrición**, Guía para una buena alimentación Nutricional que le permita al paciente ir disminuyendo su dependencia a la medicina.

Gráfico 29. Acompañamiento Médico



Elaborado por: La Autora

- **Acompañamiento Médico:** es importante tratar al paciente no solo de la enfermedad actual sino evaluar su cuadro clínico en conjunto con los diferentes médicos especializados que permitan tomar decisiones adecuadas que no afecten la salud del paciente.

Atención personalizada con médicos especializados de acuerdo a la etapa en la que se encuentre la enfermedad de cada paciente.

Gráfico 30. Acompañamiento Médico



Elaborado por: La Autora

Otros servicios:

- Descuentos constantes en consulta, medicamentos, terapias, etc. que le permitan al paciente acceder a todos los beneficios que ofrecerá el centro.
- Afiliación al Seguro Médico con aportaciones mensuales de acuerdo el plan que el cliente elija, a través del cual el paciente podrá acceder a los beneficios de la red de alianzas con las que se mantendrá convenio y adicional se podrá reembolsar el 90% de sus gastos sobre la enfermedad.
- Entrega de material explicativo de los beneficios y efectos secundarios de la medicina farmacológica y alternativa que se envía a los clientes en cada consulta.
- Monitoreo de la enfermedad según el grado de avance en cada paciente.
- Para la aplicación correcta de cada actividad, se contará con el equipo técnico y humano necesario para poder asistir a cada paciente con el fin de que supere su dolencia física y tenga mejor calidad de vida.

3.1.4 Reseña Competitiva

En la ciudad de Quito no existe una empresa líder que cuente con las actividades detalladas en el punto anterior. Se menciona 8 centros de atención en los cuales las actividades a realizarse son específicamente tratamientos relacionados con el reumatismo y manejando por separado las terapias en la cual cada uno es especializado.

Tabla 10. Detalle de la Competencia

EXP. CIU	CENTRO MEDICO	UBICACIÓN	TIPO DE COMPAÑÍA
92288	Centro de Fisioterapia ALFLO Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
86758	Centro de Rehabilitación YANEZ & YANEZ Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
88572	Centro de Reumatología DYK S.A	QUITO	Responsabilidad Limitada
60119	Centro Traumatológico, Ortopedico y afines TOACLINICA Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
160174	Fisiocenter Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
94254	Rehabilitación Fisica , Capacitación, Asesoría y Proyectos KINETIKO Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
92720	REUMACEB Reumatologos Asociados Centro de Estudios Biomédicos Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada
54953	REUMATOTAL Cia. Ltda.	QUITO	Responsabilidad Limitada

Elaborado por: La Autora

Los centros de atención mencionados en la tabla anterior, tienen en común los siguientes puntos:

- Atender al paciente únicamente en enfermedades relacionadas a la artritis, recomendándolos visiten a otros médicos por otro tipo de dolencias que no estén relacionados con la enfermedad, es decir si el paciente presenta un cuadro gástrico a causa de la medicación de la artritis, lo envían a visitar al gastroenterólogo, si presenta afección a los ojos, lo envían al oftalmólogo, etc.
- No realizan el seguimiento de la enfermedad del paciente, es decir si el paciente fue la primera vez a su cita y la segunda no, no hacen el seguimiento de saber porque no acudió a la segunda cita.
- Realizan una sugerencia de alimentación, no lo manejan en conjunto con un nutricionista, lo cual perjudica la evolución de la enfermedad.

3.1.5 Reseña de Distribución

En primera etapa, se pretende aperturar un único centro de atención en la ciudad de Quito, luego de evaluar la demanda que se presente, se considerará la posibilidad de ampliarse a los diferentes sectores de la ciudad y del país.

De acuerdo a la investigación realizada en la ciudad de Quito, se identificó 8 centros de terapia y rehabilitación física, los cuales están registrados como proveedores de este servicio por actividad económica CIIU de la Superintendencia de Compañías.

A continuación se detalla la distribución de la competencia cuyo objetivo es identificar los sectores en lo que se encuentran ubicados y el segmento al que actualmente están enfocados.

Tabla 11

CENTRO MEDICO	DIRECCION	SECTOR	ESPECIALIDAD	DETALLE ACTIVIDADES
Centro de Fisioterapia ALFLO Cia. Ltda.	Jorge Juan N33-54 y Av. Atahualpa	Norte	Medicina Física y Rehabilitación	Rehabilitación de los clientes con productos y servicios ortopédicos de alta tecnología a través de estándares profesionales del American Board for Certification.
Centro de Rehabilitación YANEZ & YANEZ Cia. Ltda.	Calle Sucre entre Flores y Acuña	Conocoto	Fisioterapia y Cosmetología	Rehabilitación para disminuir los dolor en pacientes con artrosis, parálisis, Trombosis. Adicional se realiza cosmetología, limpiezas, acné, relajación, drenaje linfático, epilaciones, yesoterapia, envolturas.
Centro de Reumatología DYK S.A	Alemania 237 y Av. Eloy Alfaro	Norte		
Centro Traumatológico, Ortopedico y afines TOACLINICA Cia. Ltda.	Ponciano Alto: calle Moises Luna Andrade y Mariano Pozo Esq	Ponciano	Ortopedia y Traumatología	
Fisiocenter Cia. Ltda.	Diego de Robles y Pampite	Norte	Rehabilitación y Fisioterapia	TeraFisioterapia Traumatológica, Pediátrica, Respiratoria, Neurológica, estética, Rehabilitación Deportiva, Reeducción Postural Global.
Rehabilitación Fisica , Capacitación, Asesoría y Proyectos KINETIKO Cia. Ltda.	Calle Humbolt # 297 (Tras del Colegio La Inmaculada)	Norte	Rehabilitación Fisica, Capacitación, Asesoría y Proyectos)	Rehabilitación Fisica, Terpia de Lenguaje, Psicología Clínica, Clases de Tango, Aromaterapia. Tecnica de piltaes, Proyectos de prevención, proyectos de servicios.
REUMACEB Reumatologos Asociados Centro de Estudios Biomédicos Cia. Ltda.	Av.República de El Salvador 890 Y Suecia	Norte	Tratamiento de enfermedades Reumaticas	Terapias, rehabilitación de articulaciones, ozono terapia
REUMATOTAL Cia. Ltda.	Av. República OE3-239 y Fco. Hernández	Norte	Tratamiento de enfermedades Reumaticas	

Elaborado por: La Autora

Es importante mencionar que la competencia actual, genera y comercializa servicios similares a los de la empresa en estudio, cabe recalcar que compiten por los mismos clientes y pretendiendo ganar participación de mercado.

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías, actualmente existen 8 empresas que prestan un servicio similar al del centro de atención que se encuentran posicionadas según su especialidad, lo cual no genera competencia directa ya que no cuenta con todo los servicios exclusivos y prioritarios que necesita un paciente con artritis.

La competencia directa de la empresa se relaciona con las terapias y la rehabilitación física que el mercado ofrece, considerando que son el core de su negocio, a diferencia de la empresa en estudio cuyo core es satisfacer la necesidad del cliente de mejorar su estilo de vida.

En el sector norte de la ciudad de Quito, existe gran cantidad de clientes que no están siendo atendidos por la competencia, el objetivo es identificar sus necesidades, potencializarlos y fidelizarlos para captar mercado atendiendo a una nueva demanda.

En una segunda etapa, el objetivo es incursionar en el sector sur de la ciudad de Quito considerando que uno de los principales diferenciadores del Centro de Atención Médica es atención de tratamientos a domicilio, lo cual permitirá realizar un estudio de mercado con el fin de conocer la demanda del sector y la posibilidad de crear un nuevo centro médico.

3.1.6 Análisis FODA del Producto

3.1.6.1 Fortalezas

- **Conocimiento de la enfermedad**, al ser yo parte de los pacientes con artritis, conozco la enfermedad, los síntomas, los tratamientos y posibles

acciones que pueden ayudar a mejorar el nivel de vida de los pacientes con esta sintomatología.

3.1.6.2 Debilidades

- **Carencia de criadero de abejas**, no contamos con un criadero de abejas lo que nos obliga a tercerizar el servicio para la apicultura.
- **Deficiencia de Recurso Humano**, falta de personal especializado en apicultura el cual posiblemente se capacitará durante su trabajo en la empresa.
- **Debilidad de marca**, falta de respaldo de una marca reconocida.
- **Inexperiencia**, no conocer sobre el negocio.
- **No contar con un plan de negocio establecido.**

3.1.6.3 Oportunidades

- **Respuesta favorable de los usuarios**, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, el 71 % de la muestra opta porque la sintomatología de la enfermedad sea tratada en un solo centro médico.
- **Baja Competencia**, actualmente existen varios centros médicos que manejan los tratamientos para artritis por separado, en algunos casos alternan máximo dos tratamientos.
- **Apoyo Gubernamental**, el gobierno actual interesado en programas de inclusión en la sociedad de personas discapacitadas.

- **Tratamientos a Domicilio**, se analiza a la competencia y se identifica que no poseen un servicio especializado para atender al paciente con tratamientos a domicilio, lo cual es una oportunidad para el Centro Médico para captar nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados.

Actualmente el Centro Médico se encuentra en la etapa de planificación para una futura implementación, de acuerdo a los resultados de la matriz AODF, las estrategias apropiadas a utilizarse son penetración de mercado, diferenciación de producto y servicios, y estrategias de promoción.

3.1.6.4 Matriz Análisis AODF

Tabla 12

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1 Conocimiento de la enfermedad.	1 Carencia de criadero de abejas. 2 Deficiencia Recurso Humano. 3 Debilidad de marca. 4 Inexperiencia. 5 No contar con un plan de negocios establecido.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1 Respuesta favorable de los usuarios.	1 Penetración en el mercado através de un nuevo servicio de atención para pacientes con artritis. (F4,O,O4)	1 Establecer alianzas con productores de criaderos de abejas y poder obtener nuestro propio abastecimiento. (D1,O2)
2 Baja Competencia.	2 Mejora y capacitación continua a los empleados. (O3,F5)	2 Capacitación del personal en apicultura. (D2,O1)
3 Apoyo Gubernamental.	3 Generación de varias alternativas de atención médica. (F1,O2)	3 Realizar el plan de negocios para crear el Centro Médico. (D5, O2)
4 Tratamiento a Domicilio	4 Conocimiento de la Psicología de un paciente con artritis. (F1, O1, O2)	4 Fortalecer y promocionar la marca. (D3,O4)
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1 Nuevos Competidores.	1 Diferenciación de productos y servicios. (A1,F1)	1 Estrategia de promoción para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. (A1)
2 Tecnología.	2 Alianzas con casas comerciales y farmaceuticas para obtener tecnología de punta. (A2,F1)	2 Tratar de reducir costos, buscando proveedores altamente calificados con los mejores precios. (A2)
3 Productos Sustitutos		

Elaborado por: La Autora

3.1.6.5 Matriz EFE, EFI y Perfil Competitivo

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Tabla 13

No.	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Conocimiento de la enfermedad.	0.30	4	1.20
DEBILIDADES				
1	Carencia de criadero de abejas.	0.13	3	0.39
2	Deficiencia Recurso Humano.	0.10	2	0.20
3	Debilidad de marca.	0.12	2	0.24
4	Inexperiencia.	0.23	2	0.46
5	No contar con un pla de negocios establecido.	0.12	2	0.24
	TOTAL	1.00		2.73

Elaborado por: La Autora

Analizando los diferentes factores en la matriz EFI, se pudo identificar que el factor determinante del Centro Médico es: “El conocimiento de la enfermedad”, factor clave para el desarrollo de nuestras estrategias.

Por el contrario, las debilidades más fuertes son: Carencia de un criadero de abejas lo que nos obliga a tercerizar el servicio, la inexperiencia y el no contar con un plan de negocios establecido.

Luego de evaluados los factores internos, podemos evidenciar que la posición estratégica interna de la empresa, se encuentra por arriba de la media como indica el valor ponderado de 2.73, podemos ratificar que este valor es aceptable para una industria en crecimiento.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla 14

No.	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Respuesta favorable de los usuarios.	0.15	3	0.45
2	Baja Competencia.	0.12	2.75	0.33
3	Apoyo Gubernamental.	0.10	2.5	0.25
4	Tratamiento a Domicilio	0.20	3.95	0.79
AMENAZAS				
1	Nuevos Competidores.	0.15	2.25	0.34
2	Tecnología.	0.13	2.5	0.33
3	Productos Sustitutos	0.15	2.5	0.38
	TOTAL	1.00		2.86

Elaborado por: La Autora

Analizando los factores en la matriz EFE, se puede identificar que la oportunidad determinante del Centro Médico es: la respuesta favorable de los usuarios al considerar importante la creación de un lugar que atienda la sintomatología de una enfermedad en un solo lugar con atención personalizada y con atención tratamientos a domicilio.

Por el contrario, la debilidad más fuerte es: la entrada de nuevos competidores, esto es un factor crítico ya que pueden desarrollar servicios y atención similar a la del Centro Médico.

Luego de evaluados los factores externos, podemos concluir que el Centro Médico está por encima de la media con un indicador del 2.86. Cabe recalcar que la empresa no debe descuidar sus amenazas porque son factores claves que le permitirán mejorar sus estrategias.

Matriz EFE Y EFI

Tabla 15

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE (3.0 A 4.0)	PROMEDIO (2.0 A 2.99)	DEBIL (1.0 A 1.99)
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO (3.0 A 4.0)	Crece y Construir	Crece y Construir	Retener y Mantener
	MEDIO (2.0 A 2.99)	Crece y Construir	2,86 - 2,73	Cosechar o Desinvertir
	BAJO (1.0 A 1.99)	Retener y Mantener	Cosechar o Desinvertir	Cosechar o Desinvertir

Elaborado por: La Autora

De acuerdo al análisis respectivo, se determinó que el Centro Médico se encuentra ubicado en el cuadrante V, es decir el negocio necesita poner en marcha estrategias de “Retener y Mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del servicio, estrategias empleadas de manera usual para este cuadrante.

Matriz del Perfil Competitivo

Tabla 16

No.	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CENTRO MEDICO		IMSAMED		REUMATOLOGOS ASOCIADOS	
			CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Participación en el Mercado.	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Cobertura del Mercado.	0.18	2	0.36	1	0.18	2	0.36
3	Competitividad de Precios.	0.08	1	0.08	3	0.24	3.5	0.28
4	Variedad de Servicios.	0.10	3	0.30	3.5	0.35	2	0.20
5	Calidad de Servicios.	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
6	Publicidad y Marketing del Servicio.	0.12	2	0.24	2.5	0.30	3	0.36
7	Lealtad de Clientes.	0.12	4	0.48	3	0.36	3.25	0.39
8	Ubicación.	0.10	3	0.30	2.5	0.25	2.5	0.25
	TOTAL	1.00		2.96		2.76		2.80

Elaborado por: La Autora

Luego de evaluada la matriz del perfil competitivo, podemos determinar que los factores críticos para nuestro Centro Médico son: la participación de mercado,

calidad de servicios y la lealtad de clientes que en comparación a la Competencia son los más importantes para nuestras estrategias.

3.1.7 Objetivos y Cuestiones Claves

- Dar a conocer los servicios y su diferenciación con estrategias publicitarias dos meses antes de la apertura y luego de la misma.
- Identificar el segmento en el que se pretende enfocar el servicio.
- Establecer alianzas con empresas relacionadas a la salud y lograr posicionarse en el mercado.
- Determinar los productos y tratamientos adecuados que permitan enfocarse a atender a un mayor porcentaje de la población que posee esta enfermedad.

3.1.8 Estrategia de Marketing

3.1.8.1 Posicionamiento

El centro de atención busca obtener ventaja competitiva que lo permita posicionarse en el mercado, esto a través de la diferenciación de producto y servicio que permita a los usuarios identificarse con la marca y volverla única en su categoría.

Se debe posicionar el Centro Médico brindando atención personalizada sin limitaciones de tiempo por consulta, con médicos especializados y diversidad de terapias que se apliquen de acuerdo a la necesidad de los pacientes.

Adicional el centro de atención tiene varios servicios en un solo lugar y convenios con varias casas de salud para que el paciente sea atendido donde él requiera.

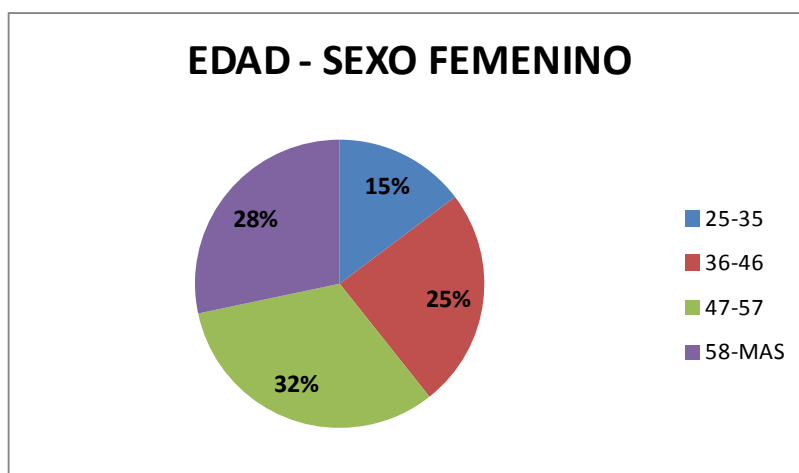
El valor agregado es permitir al paciente ser atendido desde la comodidad de su hogar ó el lugar de su preferencia para evitar que abandone su tratamiento o terapias.

3.1.8.2 Segmentación

El producto y servicio, está enfocado a tratar la artritis en todas sus etapas y tipos de enfermedad tales como:

- Osteoartritis
- Artritis reumatoidea
- Fibromialgia
- Osteoporosis
- Bursitis y Tendinitis
- Gota
- Lupus

Es importante mencionar que el segmento al que está dirigido el servicio es el segmento medio – alto, de sexo femenino, entre 47 y 57 años de edad.



Adicional se detalla los hábitos de consumo que actualmente forman parte de un paciente con reumatismo y sus derivados, los cuales mediante el servicios

que se va a ofrecer, se pretende corregir e irlos puliendo a fin de que se convierta en buenos hábitos de consumo que le permitan al paciente sobrellevar su enfermedad con una mejor calidad de vida.

- Mala alimentación



- Comer a deshoras



- Falta de ejercicio, lo cual produce cansancio, sueño, agotamiento mental, etc.



3.1.8.3 Estrategia de Producto

El Centro de Atención se centrará tratar a pacientes con artritis reumatoidea y enfermedades relacionadas en todas sus etapas. Se aplicará una estrategia diferenciadora que permitirá ganar la confianza del paciente y posicionarse en el mercado. La empresa se enfocará a tratar al paciente en todas las áreas que este necesite y que hayan sido afectadas por la artritis, tales como:

- **Ginecología:** Es importante mencionar que las pacientes con artritis reumatoide, tienen alto riesgo de infección y ciertos tipos de cáncer. E incluso varias de ellas pueden llegar a tener virus del papiloma, inflamaciones crónicas, etc.



- **Traumatología:** Es importante para tratar a un paciente con artritis sobre todo cuando la enfermedad ya está en grado avanzado para diferenciar entre una inflamación o una alteración de la articulación que necesite operación.



Esto acompañado con las actividades detalladas en la reseña del producto.

3.1.8.4 Estrategia de Fijación de Precios

Al tener la empresa un concepto nuevo de atención “Todo en Uno”, no se puede establecer un rango de precios similares a los de la competencia, al contrario se utilizará como referencia los precios de las diferentes terapias que mantienen actualmente.

Para iniciar las operaciones del Centro Médico, se utilizará una estrategia de precios de Penetración, es decir se fijará un precio inicial algo más bajo para conseguir una penetración en el mercado rápida y eficaz, atrayendo rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir mayor participación en el mercado.

Posteriormente abarcado ya una demanda aceptable de consumidores, se aplicará un precio medio del mercado, pero ofertando un mejor servicio que ofrezca confiabilidad para regresar y un excelente nivel de atención, con lo cual se conseguirá una importante diferencia competitiva con otros centros.

3.1.8.5 Estrategia de Distribución

Se utilizará el canal de distribución directo.



Y aunque para iniciar la empresa no se tendrá otro punto de atención o de distribución, se ha considerado una ubicación central dentro de la segmentación geográfica seleccionada, permitiendo con ello tener mayor alcance con la población objetivo.

3.1.8.6 Estrategia de Comunicaciones

Para realizar la introducción del servicio a través de una penetración de mercado, es necesario dar a conocer el Centro de Atención a través de material publicitario como:

- Medios informativos, a través de los cuales se realizará anuncios con los servicios que se ofrece en revistas familiares, en revistas de casas farmacéuticas, flyers informativos en estados de cuenta de las tarjetas más reconocidas, publicidad en radio.
- Material POP con información de los beneficios del Centro de Atención que será colocado en las empresas con las cuales se mantendrá convenio.
- Rotulación externa e interna con los beneficios del Centro.
- Tarjetas de presentación que se entregarán a los médicos asociados, proveedores y a las empresas de convenio para recomendación a clientes.

- Flyers informativos en estados de cuenta de las tarjetas más reconocidas.
- Empaquetamiento de beneficios que se entregará en las empresas corporativas para realizar convenio para sus empleados.
- Envío de mails a los clientes con información de beneficios, seguimiento de su tratamiento, resultados de exámenes, etc.
- Crear una página web que brinde información actualizada de servicios y a su vez posicionar la misma en los buscadores para lograr mayor tráfico y por tanto efectividad comercial.

3.1.9 Slogan



Vida sin dolor

Es importante considerar que un paciente con artritis o reumatismo vive continuamente con dolor por ello se pretende brindar a las personas la oportunidad de vivir mejor a través de un tratamiento médico integral que modifique drásticamente su dolor articular y su calidad de vida.

Con el modelo de atención, se busca corregir el proceso degenerativo de las enfermedades reumáticas con mínimos efectos colaterales permitiendo al paciente concientizar sobre sus hábitos actuales y modificarlos.

3.1.10 MarcaThe logo for ArtriMed is displayed in a bold, stylized font. The letters are filled with a vibrant green color and outlined in a dark blue. The text is set against a white background and has a slight 3D effect, with the blue outlines appearing to be slightly offset from the green letters.

4 CAPÍTULO IV. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

El plan de operaciones determina como optimizar la utilización de recursos disponibles en la producción del bien o servicio de la empresa. Es una actividad que normalmente requiere de la participación de profesionales o expertos de diferentes áreas.

Se deberá seleccionar un proceso de servicio que permita atención médica eficaz, selección y utilización de equipos y los requerimientos de personal para determinar las necesidades de espacio, distribución y adecuaciones físicas para el desarrollo del mencionado servicio.

A través del plan de operaciones, se pretende identificar factores para cuantificar la viabilidad del proyecto y establecer el tamaño óptimo para la prestación del servicio, la localización del proyecto ajustándose a una serie de factores destinados a ofrecer las mejores condiciones de disponibilidad de mano de obra, insumos y equipamiento médico para atender al segmento de mercado.

4.1 OBJETIVOS OPERACIONES

- Establecer los procesos de producción, logísticos y de servicios más adecuados para comercializar y prestar los servicios definidos en el plan de negocios del Centro Médico.
- Definir y estimar los recursos materiales y humanos necesarios para implementar adecuadamente los procesos del Centro Médico.
- Programar y valorar el período de puesta en marcha del proyecto.

4.2 INICIO DE OPERACIONES

4.2.1 Ubicación de la Zona

De acuerdo a la información determinada en la encuesta realizada, el lugar más óptimo para ubicar el centro médico es en la zona de la Portugal, Gaspar de Villarroel ó en la María de Jesús, esto de acuerdo a la disponibilidad de local.

4.2.2 Buscar el Local

Se deberá escoger un espacio físico en el que se pueda adecuar los diferentes ambientes para realizar los tratamientos según la necesidad de cada persona. Es importante que cuente con los debidos permisos de funcionamiento como centro médico.

4.2.3 Arrendamiento del Local

Establecer un acuerdo entre las partes a través de un contrato de arrendamiento que será firmado por el representante del Centro Médico y el dueño del inmueble. El contrato deberá estar notariado ó constituido bajo derecho.

4.2.4 Obra Muerta

Una vez que se disponga del espacio físico, se deberá realizar los trabajos de cableado, pintura, plomería, luz, agua, teléfono, instalación de rótulos de publicidad, carpintería.

4.2.5 Mobiliario

Selección del Recurso Humano para compra de muebles y equipo de oficina. Instalación de muebles y enseres necesarios para el desempeño para el funcionamiento del Centro Médico.

4.2.6 Prueba Piloto

Previa la inauguración para el público del Centro Médico, es necesario verificar el correcto funcionamiento de los equipos instalados.

4.2.7 Inauguración del Centro Médico

Se realizará un evento llamado “Vida sin Dolor”, en el cual se contará con reconocidos médicos traumatólogos y reumatólogos, así como también médicos de la escuela de Homeopatía, pacientes diagnosticados con artritis, reumatismo, altos directivos de las firmas de seguros y laboratorios médicos.

4.2.8 Apertura al Público

Abrir el Centro Médico para atención al público.

4.3 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

4.3.1 Macrolocalización

Para la macrolocalización se consideró que el centro médico desarrollará sus funciones en la ciudad de Quito, decisión que está justificada de acuerdo al siguiente detalle.

- El desarrollo tecnológico se encuentra concentrado en las grandes ciudades del Ecuador, una de ellas es Quito, en la cual se puede tener fácil acceso a la tecnología, tema importante en el presente proyecto.

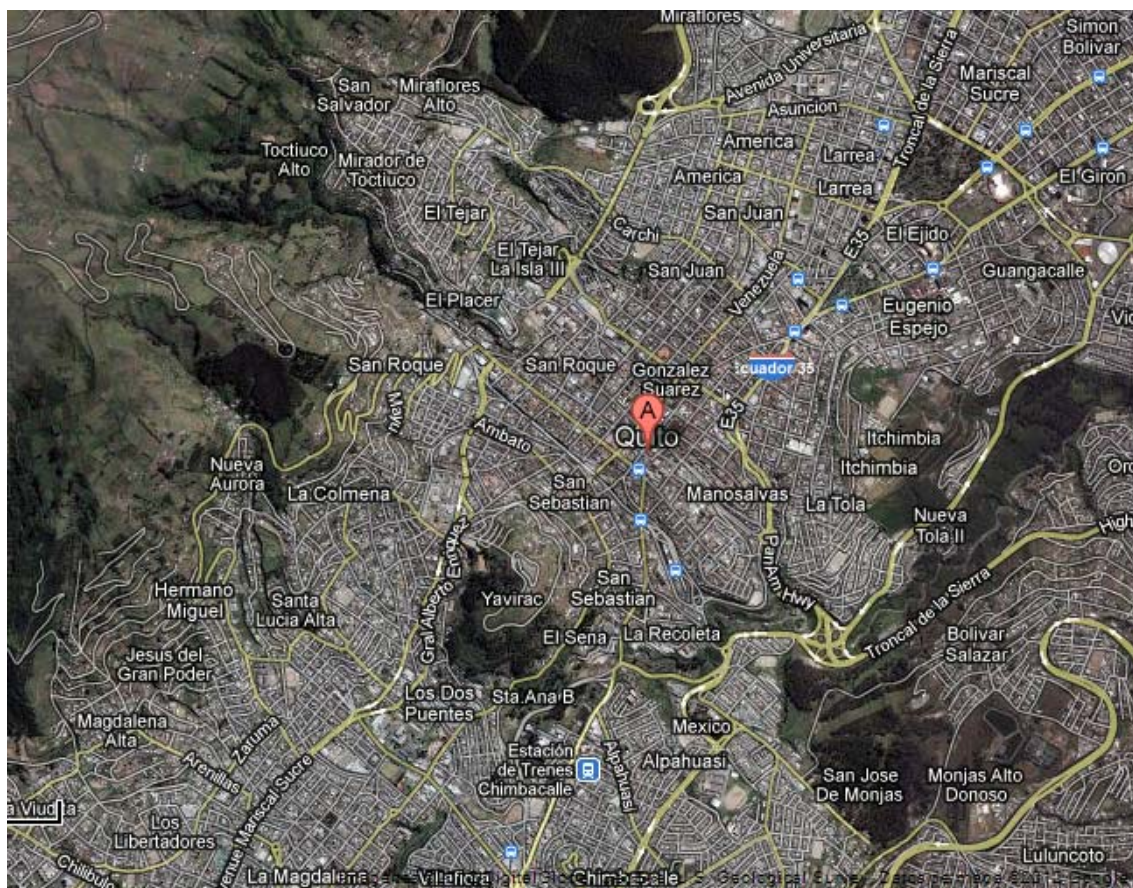
- El dinamismo de la empresa pública y privada, ante la misma actividad que desarrollan, es vulnerable a una serie de síntomas que motivan o desmotivan su rendimiento, lo cual hace necesaria la implementación de centros médicos de esta naturaleza. Es importante destacar que la SALUD, ha tenido un gran avance en la ciudad de Quito.
- La acelerada rutina del día a día en los potenciales individuos de la ciudad de Quito, así como la presión, estrés y el elevado dinamismo de trabajo que manejan los individuos, son justificativos de chequeo médico, recalcando que la buena salud permite un buen rendimiento en la persona.
- Los potenciales pacientes, pueden tener dentro del Norte de la ciudad un acceso efectivo al Centro de Atención Médico, cercano a su lugar de trabajo, residencia e incluso acorde a su nivel de ingresos.

De acuerdo a lo expuesto, la macrolocalización está determinada principalmente por la concentración de potenciales clientes en la zona norte de la ciudad de Quito.

Esta localización se respalda por los factores de accesibilidad del segmento de mercado, comunicaciones, infraestructura, servicios básicos y disponibilidad de profesionales para trabajar en este sector.

Para una mejor ubicación, se muestra el mapa de la macrolocalización donde se ubicará el Centro Médico.

Gráfico 31. Macrolocalización



Tomado de: <http://maps.google.com.ec>

4.3.2 Microlocalización

El proyecto específicamente estará situado en la parroquia Ñaquito, perteneciente al Distrito Zonal Eugenio Espejo del Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.

Para determinar la microlocalización se definieron tres sectores estratégicos:

- Av. Shyris y el Telégrafo
- Av. República del Salvador y Eloy Alfaro
- Av. Portugal y Shyris

Para elegir la mejor ubicación del Centro Médico, se consideran varios factores:

Competencia del sector.- si se requiere conseguir la mayor afluencia de clientes, a más de ofrecer un servicio único difícil de imitar por la competencia, es lógico también que alrededor de Centro Médico se encuentren la menor cantidad de establecimientos que ofrezcan servicios similares.

Seguridad del sector.- es imprescindible garantizar la tranquilidad de los clientes, dentro y fuera del local, tanto para preservar su seguridad física como la de sus bienes materiales.

Disponibilidad de locales.- de nada serviría la realización de este estudio, si no se toma en cuenta la existencia de lugares disponibles para poner en funcionamiento este proyecto que brinde las comodidades para adecuación de instalaciones del Centro Médico.

Parqueaderos.- este aspecto se suma al factor de garantizar seguridad a los clientes, con la existencia de lugares para estacionar sus automóviles, se brinda comodidad y se está cumpliendo con una fase de su satisfacción.

Permisos funcionales.- para evitar problemas con las autoridades encargadas de regular esta clase de establecimientos, antes de escoger el lugar del local, se debe confirmar que el sector elegido no cuenta con restricciones que impidan el funcionamiento del Centro Médico.

Disponibilidad de Servicios Básicos.- debe existir y suficiente y adecuado abastecimiento de servicios básicos como alcantarillado, agua potable, energía eléctrica, teléfono, internet.

Actividad comercial.- este factor permite diferenciar zonas que son más apropiadas para el establecimiento del Centro Médico, de acuerdo a su **grado de comercio**.

4.3.3 Matriz de Localización

Para establecer la ubicación del Centro de Médico, se utilizó el método de factor de localización, el cual es un procedimiento para evaluar cada una de las alternativas tomando en cuenta los criterios anteriormente mencionados, para el efecto se establece una ponderación y un peso por cada factor.

Adicionalmente y tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, la empresa debe localizarse en el sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito, en la cual se consideró tres alternativas o sectores para definir la localización exacta: La Carolina, El Jardín ó Quicentro.

El resultado de la Matriz Localización es el siguiente:

Tabla 17

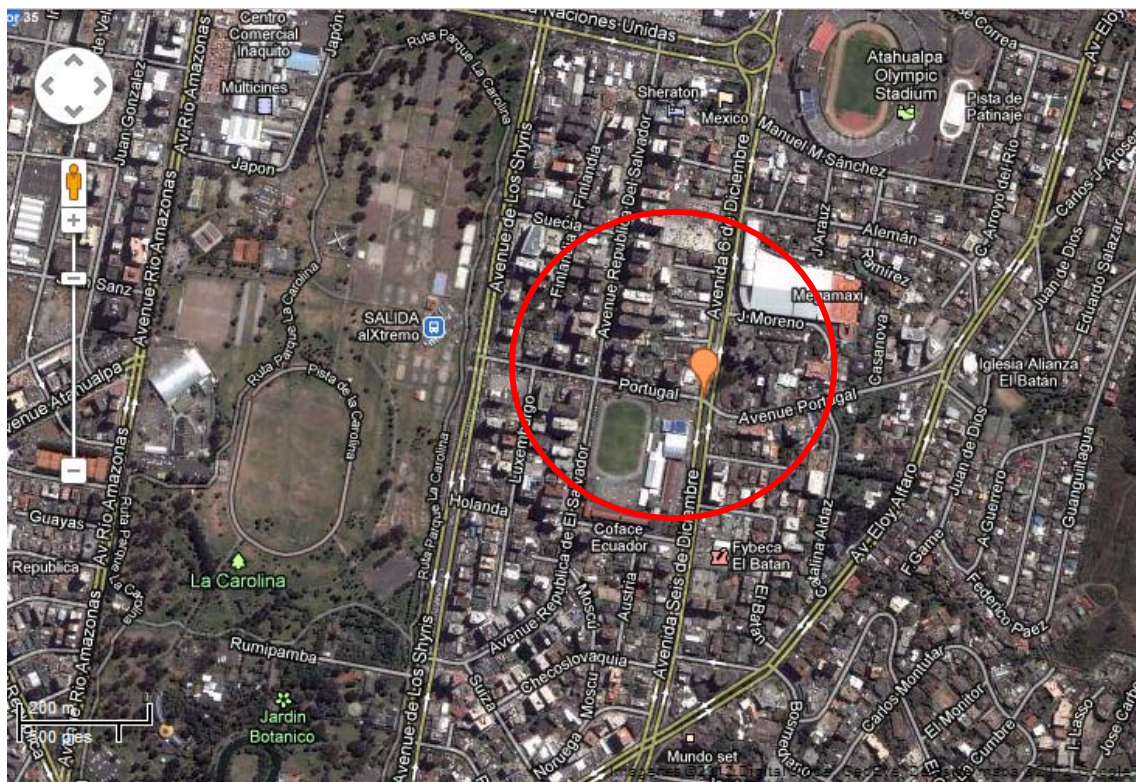
FACTORES LOCACIONABLES	SECTOR (%)	AV. PORTUGAL Y SHYRIS (SECTOR LA CAROLINA)		AV. REPUBLICA DEL SALVADOR Y SHYRIS (SECTOR EL JARDIN)		AV. SHYRIS Y EL TELEGRAFO (SECTOR QUICENTRO)	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Competencia del Sector	15%	7	1.1	6	0.9	5	0.8
Seguridad del Sector para el Centro como para Clientes	20%	7	1.4	7	1.4	8	1.6
Disponibilidad de Locales	15%	7	1.1	6	0.9	5	0.8
Parqueaderos para pacientes, médicos,	15%	8	1.2	7	1.1	6	0.9
Permisos Funcionales	15%	9	1.4	9	1.4	9	1.4
Servicios Básicos	10%	10	1.0	10	1.0	10	1.0
Actividad Comercial	10%	8	0.8	8	0.8	6	0.6
TOTAL	100%	56	7.9	53	7.4	49	7.0

Elaborado por: La Autora

Considerando los mejores factores de éxito detallados en la matriz de localización, el lugar más apropiado para la ubicación del Centro Médico es el sector de La Carolina en la Av. Portugal y Shyris. En esta ubicación se cuenta con alternativas para arrendamiento en edificios que son recientemente construidos.

Se adjunta mapa de la microlocalización donde se ubicará el centro Médico.

Gráfico 32. Microlocalización



Tomado de: <http://maps.google.com.ec>

4.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

La clave para el éxito de este negocio inicia con la búsqueda de proveedores que cumplan las condiciones de calidad que demandan los potenciales clientes. Es por esta razón que se debe analizar los posibles proveedores, que dependerán de la facilidad de pago que se otorgue y de las entregas puntuales de los pedidos, a más de la calidad de los insumos.

En búsqueda de la minimización de costos y un mejor aprovechamiento del tiempo, se exigirá que la entrega de los insumos se la realice en las instalaciones del proyecto.

Si se busca ofrecer mejor calidad en el servicio al cliente, es indispensable tener claro el proceso que se realizará el momento en que el Centro Médico

ponga sus actividades en marcha, por este motivo es conveniente establecer un proceso que permita identificar todas las actividades, demoras, decisiones, entre otros; permitiéndolo elegir el mejor proceso que signifique una mejor atención al cliente y que se considere que el eficiente servicio que se ofrece.

Para poder cumplir con el objetivo de excelencia en servicio se detallan las actividades del proceso que permitan diagramarlo y así conseguir una herramienta de decisión para lograr eficiencia en el servicio.

El servicio del Centro Médico está dado por 5 áreas:

- Área de Traumatología, en la cual se extiende el proceso de atención de Área de Reumatología
- Área de Ginecología, en la cual se realizará diagnóstico y tratamiento de las diferentes causas que presente el paciente
- Área de Rehabilitación
- Área de Terapias

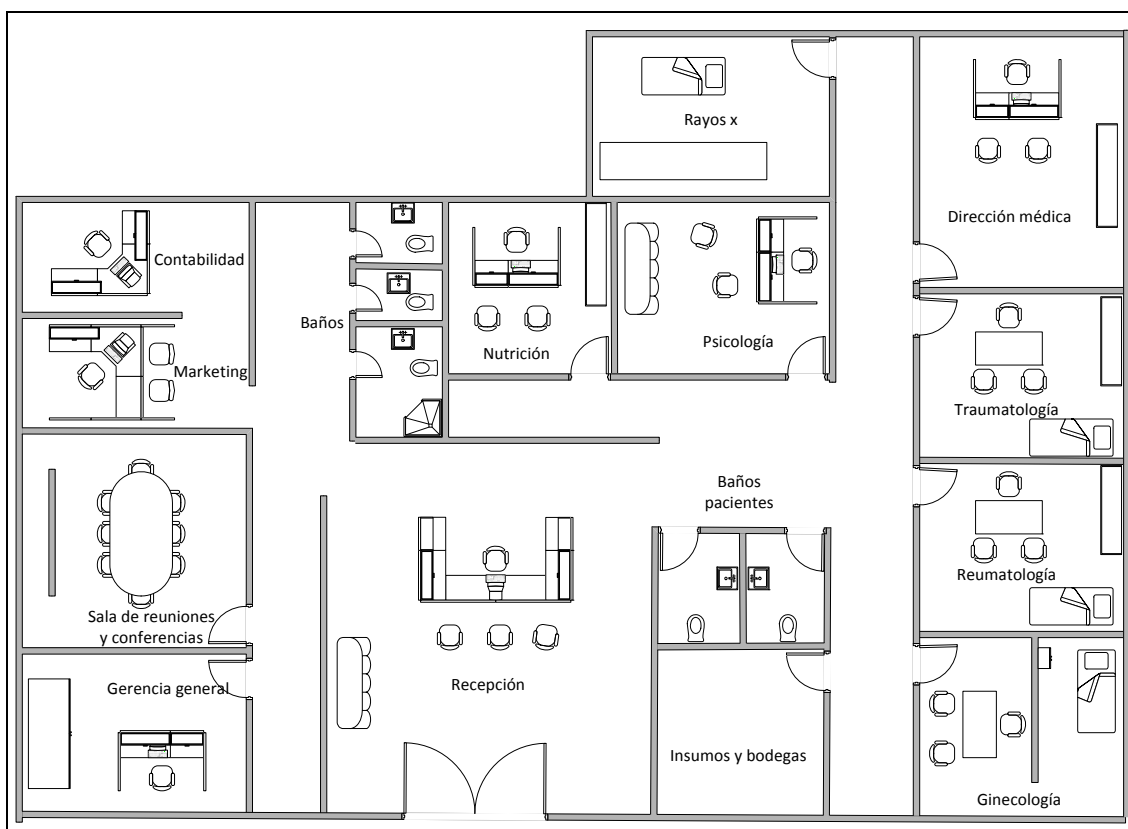
4.5 DIAGRAMA DE FLUJO

Dentro de la amplitud de servicios médicos que brindará el centro, el siguiente diagrama de flujo interpreta y define cada uno de los pasos que se sigue para el procedimiento de “Consulta y tratamiento médico”.

4.6 DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES

A continuación se presenta la distribución de las instalaciones la cual se ha diseñado de acuerdo al espacio actual con que contará el centro de atención médica.

Gráfico 33



Elaborado por: La Autora

4.6.1 Requerimientos de Equipos y Herramientas

- Requerimiento de Recurso Humano

Cargo	No.	Valor Unitario	Valor Total
Director Médico	1	900	900
Gerente Administrativo	1	750	750
Secretaria- Recepción	1	500	500
Auxiliar Médico (Lic. Enfermería)	1	550	550
Especialista Traumatología	1	700	700
Especialista Reumtaología	1	700	700
Especialista Ginecología	1	700	700
Especialista Psicología	1	600	600
Especialista Nutrición	1	650	650
Total	8	6,050	6,050

- Requerimiento de Equipos

Equipo	No.	Valor Unitario	Valor Total
Computadora	3	650	1,950
Teléfono	3	75	225
Impresora Láser	1	375	375
LCD 45"	2	670	1,340
Copiadora / FAX	1	420	420
Máquina Ozono	1	1,720	1,720
Total	11	3,910	6,030

- Requerimiento de Muebles y Enseres

Muebles	No.	Valor Unitario	Valor Total
Camilla Paciente	4	700	2,800
Botiquin	1	120	120
Pedestal de Sueros	4	35	140
Repisa para Insumos	4	45	180
Estación de Recepción	1	375	375
Estación de Enfermería	1	375	375
Estación de trabajo Clínico (especialistas)	3	375	1,125
Sala de Espera (butácas, Sofá)	1	980	980
Sillas Giratorias	1	90	90
Armario de Medicina	2	245	490
Mesa pequeña reunión	1	125	125
Persianas	2	150	300
Cambiador	1	100	100
Total	26	3,715	7,200

- Requerimiento de Publicidad y Gastos de Adecuación.

Publicidad	No.	Valor Unitario	Valor Total
Dípticos	1,000	0	10
Anuncios escritos	4	250	1,000
Rótulos personalizados, luminosos	1	270	270
Tarjetas de Presentación	400	0	32
Adecuaciones Físicas	1	1,700	1,700
Total	1,406	2,220	3,012

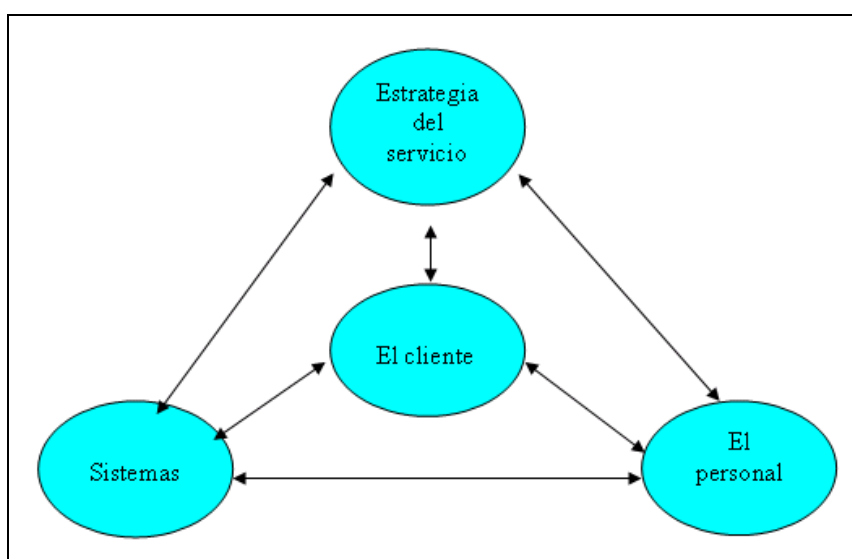
- Gastos de Suministros y Servicios Básicos.

Varios	No.	Valor Unitario	Valor Total
Papelería	1	100	100
Cafetería	1	50	50
Guardianía	1	500	500
Energía Eléctrica	1	90	90
Agua	1	45	45
Teléfono	1	35	35
Internet	1	25	25
Suministros de Oficina Varios	1	100	100
Total	8	945	945

4.7 ESTRATEGIAS Y PLANES

En el diseño de procesos de servicios es importante tener una estructura subyacente es decir, el triángulo de los servicios en el cual existen cuatro elementos que deben considerarse al producir los servicios:

- El cliente
- El personal
- La estrategia
- El sistema



El cliente se encuentra, por supuesto, en el centro del triángulo debido a que el servicio siempre debe estar centrado en el cliente y las líneas que lo unen a cada uno de los puntos indican esa dirección hacia el cliente. La gente son los empleados de la empresa de servicios, estos deben estar conscientes de las estrategias que se ha trazado la organización. La estrategia es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio y el sistema del cual depende la gente para suministrar el servicio, incluye tanto el sistema físico, como los procedimientos que se utilizan.

Es importante considerar como estrategia el análisis de estos 4 elementos en conjunto ya que son útiles para diseñar sistemas de servicios y para resolver problemas existentes en los mismos; adicional el triángulo de servicios también puede utilizarse para diagnosticar problemas en el servicio y determinar cuáles son las causas de un servicio deficiente.

4.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

4.8.1 Constitución Compañía

El Centro Médico, será constituido en Compañía de Responsabilidad Limitada. (Ley Superintendencia de Compañías, pp. 16-27).

Este tipo de compañía es la que se contrae 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 o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

4.8.2 De las Personas que pueden Asociarse

Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

No obstante las amplias facultades que la Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

4.8.3 Del Capital

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará

dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

4.8.4 Derechos, Obligaciones y Responsabilidades de los Socios

El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) 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.
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias.
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan.
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto

no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía.

e) 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 ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa.

f) 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 tuviere.

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma.

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercitarán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social.

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

Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren 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, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley.
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social.
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- d) 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.
- e) 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;
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.
- g) 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 a 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.

4.8.5 De la Administración

La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes.
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo.
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.

- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley.
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra.

- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido.

Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de

resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Los administradores o gerentes estarán 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 sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

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

- b) 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 hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías.
- c) Formar y presentar balances e inventarios falsos.
- d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

4.8.6 De la Forma del Contrato

La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

4.8.7 Normativa Sanitaria

Esta normativa, faculta el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario; para ello se debe contar con la siguiente documentación:

- Certificado de uso de suelo otorgado por el departamento de Gestión Urbana (no aplica para un centro de atención médica).
- Categorización otorgada por el área de Control Sanitario.
- Comprobante de pago de patente del año.
- Permiso sanitario de funcionamiento del año vigente anterior (original).
- Certificado (s) de salud.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Presentar documentación original y copias.

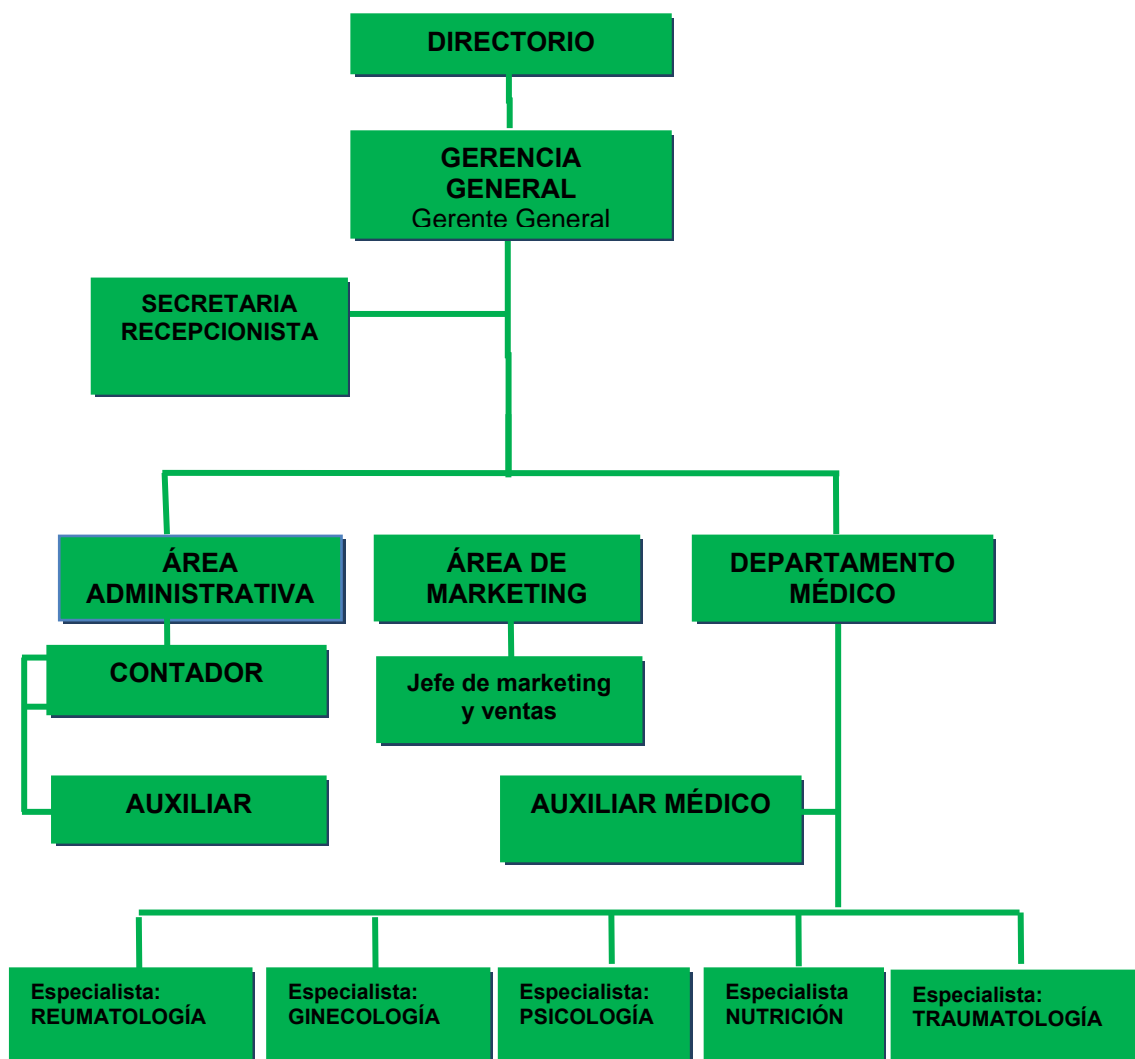
5 CAPÍTULO V. PLAN GERENCIAL

5.1 ORGANIZACIÓN

Es muy importante dentro del desarrollo de un proyecto la determinación de la estructura organizacional de la empresa, en la cual se enuncian las principales funciones ejecutivas, aspectos administrativos, de organización, integración de recurso humano y los aspectos formales para su constitución.

De esta manera el proyecto toma forma y se definen las tareas y funciones de todas aquellas personas que están involucradas en la empresa y sus operaciones, proyectando un desarrollo eficiente de los recursos.

5.2 ORGANIGRAMA



5.2.1 Descripción de Funciones

CARGO:	ÁREA: GERENCIA PUESTO A DESEMPEÑAR: GERENTE GENERAL
Reporta a:	DIRECTORIO
<p>FUNCIONES:</p> <p>Representar a la empresa legalmente</p> <p>Planificación de Actividades</p>	<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de todas las áreas que forman parte de la compañía. • Autorizar y analizar las compras, ventas y créditos representativos que se den en la empresa. • Control de todas las áreas que forman parte de la compañía. • Supervisión y control de estadísticas de ventas • Negociar con los proveedores, créditos, descuentos y bonificaciones. • Establecer políticas de la empresa. • Delega funciones a los diferentes especialistas del Centro Médico. • Monitorea el cumplimiento de funciones delegadas.
<p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberá poseer título en ingeniería comercial experiencia Mínima de cinco años en empresas similares. • Capacidad de relacionarse con otras áreas. • Líder, Motivador, Proactivo, Visionario Iniciativa y Creatividad. • Excelente habilidad expresiva. • Habilidad de negociación. • Buen manejo de relaciones interpersonales. • Manejo adecuado de recursos humanos. 	<p>RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable del buen desempeño de la empresa

CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVA PUESTO A DESEMPEÑAR: SECRETARIA RECEPCIONISTA
Reporta a:	GERENTE GENERAL
FUNCIONES: Apoyo a la gerencia y áreas operativas	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Receptar llamadas. • Receptar documentos. • Desglosar y entregar documentos a los diferentes departamentos. • Responder correspondencias. • Organizar el archivo • Realizar otras labores que necesite la gerencia. • Atención y servicio al cliente. • Solicita materiales de oficina y de aseo. • Solicita suministros médicos autorizados por el Director Médico • Coordina reuniones • Organiza cita médicas con pacientes • Factura y cobra las citas y/o tratamientos. • Entrega resultados de exámenes entregados por el laboratorio.
PERFIL <ul style="list-style-type: none"> • Estar estudiando alguna carrera universitaria en administración de empresas o afines. • Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point). • Excelente ortografía y redacción • Experiencia Mínima de tres años. • Buenas relaciones interpersonales. 	RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en las actividades encomendadas y el buen servicio al cliente

CARGO:	ÁREA: ADMINISTRATIVA PUESTO A DESEMPEÑAR: CONTADOR
Reporta a:	Gerente General
FUNCIONES: Llevar un registro de las actividades económicas	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad diaria de los movimientos de la empresa. • Estar pendiente de las leyes y reglamentos del código tributario del Servicio de Rentas Internas. • Es responsabilidad del contador relacionarse con la naturaleza propia de la empresa adquiriendo nociones básicas del manejo contable y financiero del centro médico • Obtener, analizar, procesar y proporcionar toda la información de las actividades comerciales que se desarrollan dentro de la empresa. • Recomendar controles internos de las áreas de operaciones, bodegas y recursos humanos.
PERFIL <ul style="list-style-type: none"> • Título – CPA • Haber obtenido el título superior en ciencias contables. • Experiencia mínimo 3 años. • Ser hombre o mujer mayor de 25 años. • Tener experiencia en contabilidad de costos. 	RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable de los registros contables y el movimiento financiero

CARGO:	ÁREA: DEPARTAMENTO MÉDICO PUESTO A DESEMPEÑAR: DIRECTOR MÉDICO
Reporta a:	Gerente General
FUNCIONES: Controla todos los procedimientos médicos y vigila el buen desempeño del área médica	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Controla el eficiente funcionamiento del área médica. • Controla la calidad de servicio en las prácticas médicas realizadas a los pacientes, perseverando la vida del ser humano. • Da soporte en ciertos requerimientos médicos a los especialistas. • Establecer políticas del área médica. • Delega funciones a los diferentes especialistas del Centro Médico. • Monitorea el cumplimiento de funciones delegadas.
PERFIL <ul style="list-style-type: none"> • Deberá poseer título de Doctor en medicina con especialidad en traumatología. • Experiencia mínima de diez años en áreas similares. • Capacidad de relacionarse con otras áreas. • Habilidad de planificación. • Alto nivel de capacidad médica • Relaciones interpersonales y liderazgo. 	RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable del buen desempeño en toda el área médica

CARGO:	ÁREA: DEPARTAMENTO MÉDICO PUESTO A DESEMPEÑAR: ESPECIALISTA
Reporta a:	Director médico
FUNCIONES: Desempeña su trabajo profesional con ética, de manera técnica y bajo los principios y políticas de la empresa.	ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo en tratamientos a los pacientes. • Preparar a los pacientes para las citas y tratamientos. • Realizan toma de muestras para entregar al laboratorio clínico. • Diagnóstico de las patologías de acuerdo a su especialidad. • Tratan la patología de los diagnósticos realizados
PERFIL <ul style="list-style-type: none"> • Deberá poseer título de Doctor en medicina con su especialidad • Experiencia mínima de cinco años en áreas similares. • Capacidad de relacionarse con los pacientes • Alto nivel de capacidad médica 	RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable del buen de un tratamiento profesional a cada uno de los pacientes

Desempeño por área	
Especialista Traumatología	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza el cuadro clínico del paciente y sus posibles lesiones en las articulaciones
Especialista Reumatología	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y tratamiento de la artritis y otras enfermedades de las articulaciones, los músculos y huesos. • Tratan la artritis, determinadas enfermedades autoinmunes, trastornos musculo esqueléticos con dolor y osteoporosis.
Especialista Psicología	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico clínico. • Orientación y consejo. • Tratamiento de problemas psicológicos (terapias y psicoterapias. • Tratamiento de problemas psicósomáticos. • Tratamiento de problemas sexuales. • Reeducción de problemas de aprendizaje. • Evaluación, tratamiento o rehabilitación de minusvalías psíquicas. • Estimulación precoz • Psicomotricidad. • Terapia ocupacional. • Psicoprofilaxis. • Psicología comunitaria. • Investigación • Psicología Experimental. • Otros (especificar)

5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se describe como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Robbins, 595).

La cultura organizacional del Centro Médico será orientada a los empleados y sus clientes. A los empleados con la idea de animarlos a asumir retos en

contexto voluble que viven las empresas y a los clientes para contar con personal presto a ayudar y encaminando a cumplir con los objetivos de satisfacción de los mismos, la cultura será la siguiente:

- Encomendarles labores de acuerdo a sus capacidades que deberán cumplir de manera responsable y honesta.
- Propiciarles un entorno familiar.
- La comunicación será un factor clave entre todos los niveles jerárquicos.
- Promover el trabajo en equipo.
- Incentivarlos a una superación constante y reconocida económicamente.
- Hacer de las metas y objetivos del negocio algo común desde el personal hasta los directivos de la empresa.
- Quienes se encuentren a cargo de cada área deberán fomentar la creatividad y el dinamismo de sus subordinados.
- Animar a todos los empleados a brindar apoyo al cliente en cualquier situación.
- Impulsar la puntualidad en los horarios de trabajo.

6 CAPÍTULO VI. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

6.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- El primer supuesto que se ha considerado para el desarrollo del presente en cuanto a factores externos es que la economía del país se mantenga con la estabilidad o inclusive pueda tener una variabilidad no favorable, pero no en gran magnitud o por períodos muy extensos.
- El segundo aspecto que se considera es que se va a implantar todos o la mayoría de aspectos como los servicios ofertados y por tanto se deberá mantener el alcance del proyecto en cuanto a infraestructura, personal, promoción.
- La empresa pueda financiarse de acuerdo a lo expuesto en el capítulo financiero.
- El proyecto será evaluado con tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

Los aspectos internos mencionados son factibles, puesto que el proyecto está concebido para ser ejecutado de la manera prevista y se han consultado los requerimientos y factibilidad para la consecución de créditos, mismos que se podrían otorgar como personas individuales.

6.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Toda empresa que inicia en el mercado siempre tiene varios riesgos, los principales que se pueden considerar para la empresa son:

- No tener la aceptación del público y por tanto una demanda menor a la esperada, lo cual podría hacer que no se cubran los costos para el desarrollo.
- Que ingresen nuevas empresas grandes no previstas al mercado con una alta cobertura que hagan disminuir la demanda.
- Que los profesionales no sean lo suficientemente capacitados y existan errores en el servicio y por tanto insatisfacción en los clientes.
- Incurrir en costos no previstos y por tanto disminuir los beneficios esperados.

Estos aspectos mencionados en su mayoría permiten visualizar posibles riesgos que se podrían presentar, pero a su vez, al observarlos es posible determinar cuáles son sus potenciales soluciones desde un inicio, para lo cual en primera instancia la empresa buscará arrancar y mantener altos estándares de calidad para poder no solamente no cometer errores, sino para poder competir en el mercado adecuadamente, inclusive en el caso de que ingresen nuevas empresas, con las cuales se competirá en un mercado aún amplio. Por otra parte el personal deberá ser seleccionado minuciosamente y con sus respectivos contratos a prueba para asegurar su desempeño. Además se pretende estructurar la operación y los servicios de manera que se asegure la calidad de servicio y una capacitación permanente para el mejoramiento.

Finalmente se deberá buscar manejar con mucho cuidado las finanzas de la empresa con lo cual tener todos los costos y gastos controlados, los mismos que para el presente análisis se han considerado de manera detallada para no omitir requerimientos y que pueda la empresa desempeñarse de la mejor manera.

7 CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO

El presente estudio financiero tiene como objeto analizar los requerimientos de inversión, costos y gastos, para la implementación del negocio, así como proyectar ingresos, de acuerdo al estudio realizado y con ello estimar los flujos de caja proyectados para la empresa que permitan evaluar la inversión realizada a través de los principales indicadores como son el VAN y la TIR y con ello determinar la viabilidad y rentabilidad estimada de la empresa que se va a implementar.

7.1 INVERSIÓN INICIAL

Los requerimientos de inversión inicial para el Centro Médico se detallan a continuación:

Tabla 18

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadores escritorio	4	650	2,600
Impresora laser	1	375	375
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			2,975
EQUIPO DE OFICINA			
Teléfonos	3	75	225
LCD 45"	2	670	1,340
Copiadora - fax	1	420	420
Máquina ozono	1	1,720	1,720
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			3,705
MUEBLES DE OFICINA			
Divisiones de oficina	1	1,250	1,250
Mesas de trabajo	5	350	1,750
Sillas trabajo	7	80	560
Sillas recepción	1	180	180
Archivador	2	65	130
Repisas	2	130	260
TOTAL MUEBLES DE OFICINA			4,130
MUEBLES Y ENSERES			
Camilla paciente	4	700	2,800
Botiquín	1	120	120
Pedestal sueros	4	35	140
Repisa para insumos	4	45	180
Estación de recepción	1	375	375
Estación de enfermería	1	375	375
Estación de trabajo clínico	3	375	1,125
Sala de espera	1	980	980
Sillas giratorias	1	90	90
Armario de medicina	2	245	490
Mesas pequeña reunión	1	125	125
Persianas	2	150	300
Cambiador	1	100	100
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			7,200
TOTAL INVERSIONES ACTIVOS FIJOS			18,010

Elaborado por: La Autora

Adicionalmente a los activos fijos presentados existen activos intangibles que se requerirán para el inicio de la empresa, pero que no representan gastos permanentes de la misma.

Tabla 19. Activos Intangibles

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Publicidad inicial	1	4.4	4,402
Gastos de constitución	1	1,200	1,200
TOTAL			5,602

Elaborado por: La Autora

Tabla 20. Detalle publicidad Inicial

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Dípticos	1,000	0,1	100
Anuncios escritos	4	250	1,000
Rótulos personalizados	1	270	270
Tarjetas de presentación	400	0.08	32
Adecuaciones físicas	1	1,700	1,700
Página web y posicionamiento	1	1,300	1,300
Total			4,402

Elaborado por: La Autora

El detalle de las depreciaciones de los activos se presenta en el anexo 2.

Se debe considerar también como parte de los requerimientos de inversión inicial el denominado capital de trabajo, mismo que implican los gastos que requiere la empresa para iniciar sus operaciones en el caso de tener demanda más baja en sus primeros meses o para mantener una liquidez adecuad.

Se ha considerado el capital de trabajo todos los costos mensuales que implica la operación para un período de 6 meses, tiempo aceptable para sostener una liquidez y que la empresa pueda desempeñarse de la mejor manera.

Tabla 21

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO			
	ANUAL	MENSUAL	KT INICIAL
Arriendo	6,600.00	550.00	3,300.00
Suministros de oficina	1,200.00	100.00	600.00
Cafetería	600.00	50.00	300.00
Guardianía	7,800.00	650.00	3,900.00
Energía eléctrica	1,080.00	90.00	540.00
Agua	540.00	45.00	270.00
Teléfono	780.00	65.00	390.00
Internet	300.00	25.00	150.00
Gastos movilización y otros	1,800.00	150.00	900.00
Nómina Administrativa y ventas	71,474.57	5,956.21	35,737.28
Costos	111,010.40	9,250.87	55,505.20
TOTAL	203,184.97	16,932.08	101,592.48

Elaborado por: La Autora

Por tanto los requerimientos de inversión inicial resumidos son los siguientes:

Tabla 22

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL

Descripción	Valor
ACTIVOS FIJOS	18,010.00
ACTIVOS INTANGIBLES	5,602.00
CAPITAL DE TRABAJO (6 meses)	101,592.48
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	125,204.48

Elaborado por: La Autora

7.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL CAPITAL

Se estima que los accionistas pueden financiar hasta un total de \$101.592, 48 para el inicio de la empresa, lo cual corresponde a un 81% de la inversión total y por tanto se requiere un financiamiento bancario del 40%, mismo que se realizará a través del Banco del Pichincha.

Por tanto el detalle es como sigue:

Tabla 23

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
EMPRESA	75,122.69	60%
FINANCIAMIENTO BANCARIO	50,081.79	40%
TOTAL	125,204.48	100%

Elaborado por: La Autora

Tabla 24. Tabla de Amortización del Crédito

Monto a financiar:	50,081.79
Tiempo (meses)	60.00
Anualidad	1,098.92
Tasa bancaria	11.4%

Elaborado por: La Autora

Tabla 25

	Meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	50,081.79	0.01	1,098.92	475.78	623.14	49,458.65
	2	49,458.65	0.01	1,098.92	469.86	629.06	48,829.59
	3	48,829.59	0.01	1,098.92	463.88	635.04	48,194.56
	4	48,194.56	0.01	1,098.92	457.85	641.07	47,553.49
	5	47,553.49	0.01	1,098.92	451.76	647.16	46,906.33
	6	46,906.33	0.01	1,098.92	445.61	653.31	46,253.03
	7	46,253.03	0.01	1,098.92	439.40	659.51	45,593.51
	8	45,593.51	0.01	1,098.92	433.14	665.78	44,927.73
	9	44,927.73	0.01	1,098.92	426.81	672.10	44,255.63
	10	44,255.63	0.01	1,098.92	420.43	678.49	43,577.14
	11	43,577.14	0.01	1,098.92	413.98	684.93	42,892.21
	12	42,892.21	0.01	1,098.92	407.48	691.44	42,200.77
Año 2	13	42,200.77	0.01	1,098.92	400.91	698.01	41,502.76
	14	41,502.76	0.01	1,098.92	394.28	704.64	40,798.12
	15	40,798.12	0.01	1,098.92	387.58	711.33	40,086.78
	16	40,086.78	0.01	1,098.92	380.82	718.09	39,368.69
	17	39,368.69	0.01	1,098.92	374.00	724.91	38,643.78
	18	38,643.78	0.01	1,098.92	367.12	731.80	37,911.98
	19	37,911.98	0.01	1,098.92	360.16	738.75	37,173.22
	20	37,173.22	0.01	1,098.92	353.15	745.77	36,427.45
	21	36,427.45	0.01	1,098.92	346.06	752.86	35,674.60
	22	35,674.60	0.01	1,098.92	338.91	760.01	34,914.59
	23	34,914.59	0.01	1,098.92	331.69	767.23	34,147.36
	24	34,147.36	0.01	1,098.92	324.40	774.52	33,372.85
Año 3	25	33,372.85	0.01	1,098.92	317.04	781.87	32,590.97
	26	32,590.97	0.01	1,098.92	309.61	789.30	31,801.67
	27	31,801.67	0.01	1,098.92	302.12	796.80	31,004.87
	28	31,004.87	0.01	1,098.92	294.55	804.37	30,200.50
	29	30,200.50	0.01	1,098.92	286.90	812.01	29,388.48
	30	29,388.48	0.01	1,098.92	279.19	819.73	28,568.76
	31	28,568.76	0.01	1,098.92	271.40	827.51	27,741.25
	32	27,741.25	0.01	1,098.92	263.54	835.37	26,905.87
	33	26,905.87	0.01	1,098.92	255.61	843.31	26,062.56
	34	26,062.56	0.01	1,098.92	247.59	851.32	25,211.24
	35	25,211.24	0.01	1,098.92	239.51	859.41	24,351.83
	36	24,351.83	0.01	1,098.92	231.34	867.57	23,484.25
Año 4	37	23,484.25	0.01	1,098.92	223.10	875.82	22,608.44
	38	22,608.44	0.01	1,098.92	214.78	884.14	21,724.30
	39	21,724.30	0.01	1,098.92	206.38	892.54	20,831.76
	40	20,831.76	0.01	1,098.92	197.90	901.01	19,930.75
	41	19,930.75	0.01	1,098.92	189.34	909.57	19,021.18
	42	19,021.18	0.01	1,098.92	180.70	918.22	18,102.96
	43	18,102.96	0.01	1,098.92	171.98	926.94	17,176.02
	44	17,176.02	0.01	1,098.92	163.17	935.74	16,240.28
	45	16,240.28	0.01	1,098.92	154.28	944.63	15,295.64
	46	15,295.64	0.01	1,098.92	145.31	953.61	14,342.03
	47	14,342.03	0.01	1,098.92	136.25	962.67	13,379.37
	48	13,379.37	0.01	1,098.92	127.10	971.81	12,407.55
Año 5	49	12,407.55	0.01	1,098.92	117.87	981.04	11,426.51
	50	11,426.51	0.01	1,098.92	108.55	990.36	10,436.15
	51	10,436.15	0.01	1,098.92	99.14	999.77	9,436.37
	52	9,436.37	0.01	1,098.92	89.65	1,009.27	8,427.10
	53	8,427.10	0.01	1,098.92	80.06	1,018.86	7,408.24
	54	7,408.24	0.01	1,098.92	70.38	1,028.54	6,379.70
	55	6,379.70	0.01	1,098.92	60.61	1,038.31	5,341.39
	56	5,341.39	0.01	1,098.92	50.74	1,048.17	4,293.22
	57	4,293.22	0.01	1,098.92	40.79	1,058.13	3,235.09
	58	3,235.09	0.01	1,098.92	30.73	1,068.18	2,166.91
	59	2,166.91	0.01	1,098.92	20.59	1,078.33	1,088.58
	60	1,088.58	0.01	1,098.92	10.34	1,088.58	0.00

Elaborado por: La Autora

7.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para proyectar las ventas se ha considerado la capacidad inicial de producción, tomando en cuenta una demanda prudente considerando que la empresa recién inicia, por lo que se ha proyectado un total de 15 consultas normales al día como mínimo por un total de 22 días hábiles. Los tratamientos se estiman en 42 en total y el costo promedio por tratamiento es de \$221,25 considerado en base al precio promedio, el cual estará basado en el mercado. La educación se consideraran las charlas a los pacientes, mismas que tendrán un costo de \$25 y se estima una asistencia mensual de 80 personas.

Tabla 26

Detalle de precios por tratamiento

DETALLE	VALOR	TOTAL TERAPIA
Consulta	30	
Terapia ozono	30	180
Terapia Apicultura	35	210
Terapia Acupuntura	25	150
Terapia de Plasma	80	480
Terapia combinada	35	210
Terapia de 3 tratamientos	45	270
Sueros	25	150
Neuroterapia	20	120
Promedio		221.25

Considerar que son en promedio 6 sesiones, mínimo 4 sesiones

Elaborado por: La Autora

Se ha tomado en cuenta 3 escenarios para realizar una proyección real.

Tabla 27

Escenario Esperado	100,00%		
Escenario Optimista	109,00%	9,0%	Tasa de Protección Efectiva
Escenario pesimista	91,00%	9,0%	Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad
Incremento de ventas anual	5,00%		

Elaborado por: La Autora

		5%	5%	10%	10%	
Proyección de Ventas						
Escenario Esperado	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cantidad de consultas proyectadas	330.00	3,960.00	4,158.00	4,365.90	4,802.49	5,282.74
Cantidad de tratamientos proyectados	42.00	504.00	529.20	555.66	611.23	672.35
Cantidad de personas conferencias (proyectado)	80.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
Precio consultas		30.00	31.50	33.08	34.73	36.47
Precio tratamientos		221.25	232.31	243.93	256.12	268.93
Precio conferencias		25.00	26.25	27.56	28.94	30.39
TOTAL		254,310.00	279,116.78	306,403.24	351,117.45	402,623.44

Proyección de Ventas						
Escenario Optimista	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cantidad de consultas proyectadas	359.70	4,316.40	4,532.22	4,758.83	5,234.71	5,758.19
Cantidad de tratamientos proyectados	45.78	549.36	576.83	605.67	666.24	732.86
Cantidad de personas conferencias (proyectado)	87.20	1,046.40	1,046.40	1,046.40	1,046.40	1,046.40
Precio consultas		30.00	31.50	33.08	34.73	36.47
Precio tratamientos		221.25	232.31	243.93	256.12	268.93
Precio conferencias		25.00	26.25	27.56	28.94	30.39
TOTAL		277,197.90	304,237.28	333,979.54	382,718.02	438,859.55

Proyección de Ventas						
Escenario Pesimista	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cantidad de consultas proyectadas	327.33	3,927.92	4,124.32	4,330.54	4,763.59	5,239.95
Cantidad de tratamientos proyectados	41.66	499.92	524.91	551.16	606.28	666.90
Cantidad de personas conferencias (proyectado)	79.35	952.22	952.22	952.22	952.22	952.22
Precio consultas		30.00	31.50	33.08	34.73	36.47
Precio tratamientos		221.25	232.31	243.93	256.12	268.93
Precio conferencias		25.00	26.25	27.56	28.94	30.39
TOTAL		252,250.09	276,855.93	303,921.38	348,273.40	399,362.19

Elaborado por: La Autora

7.4 PROYECCIÓN DE COSTOS

En el caso de los costos, con la misma proyección de trabajo, los diferentes escenarios y considerando los costos unitarios promedio por consulta o tratamiento estimados se tiene lo siguiente:

Tabla 28

Escenario Esperado	100,00%		
Escenario Optimista	109,00%	9,0%	Tasa de Protección Efectiva
Escenario pesimista	91,00%	9,0%	Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad
Incremento de costos anual	5,00%		

Elaborado por: La Autora

		5%	5%	10%	10%	
Proyección de Costos						
Escenario Esperado	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cantidad de consultas proyectadas	330.00	3,960.00	4,158.00	4,365.90	4,802.49	5,282.74
Cantidad de tratamientos proyectados	42.00	504.00	529.20	555.66	611.23	672.35
Cantidad de conferencias proyectadas	80.00	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
Costo unitario insumos médicos (consultas)		8.00	8.40	8.82	9.26	9.72
Costo unitario insumos tratamientos		28.00	29.40	30.87	32.41	34.03
Costo unitario conferencias		3.00	3.15	3.31	3.47	3.65
Costo de nómina (mano de obra directa)		62,338.40	68,688.38	71,049.75	73,411.13	75,772.50
TOTAL		111,010.40	122,198.06	129,885.41	141,032.92	153,525.61

Proyección de Costos						
Escenario Optimista	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cantidad de consultas proyectadas	359.70	4,316.40	4,532.22	4,758.83	5,234.71	5,758.19
Cantidad de tratamientos proyectados	45.78	549.36	576.83	605.67	666.24	732.86
Cantidad de conferencias proyectadas	87.20	1,046.40	1,046.40	1,046.40	1,046.40	1,046.40
Costo unitario insumos médicos (consultas)		8.00	8.40	8.82	9.26	9.72
Costo unitario insumos tratamientos		28.00	29.40	30.87	32.41	34.03
Costo unitario conferencias		3.00	3.15	3.31	3.47	3.65
Costo de nómina (mano de obra directa)		62,338.40	68,688.38	71,049.75	73,411.13	75,772.50
TOTAL		115,390.88	127,013.93	135,180.62	147,118.88	160,523.39

Proyección de Costos						
Escenario Pesimista	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Cantidad de consultas proyectadas	327.33	3,927.92	4,124.32	4,330.54	4,763.59	5,239.95
Cantidad de tratamientos proyectados	41.66	499.92	524.91	551.16	606.28	666.90
Cantidad de conferencias proyectadas	79.35	952.22	952.22	952.22	952.22	952.22
Costo unitario insumos médicos (consultas)		8.00	8.40	8.82	9.26	9.72
Costo unitario insumos tratamientos		28.00	29.40	30.87	32.41	34.03
Costo unitario conferencias		3.00	3.15	3.31	3.47	3.65
Costo de nómina (mano de obra directa)		62,338.40	68,688.38	71,049.75	73,411.13	75,772.50
TOTAL		110,616.16	121,764.63	129,408.84	140,485.18	152,895.81

Elaborado por: La Autora

7.5 PROYECCIÓN DE GASTOS

Tabla 29

GASTOS MENSUALES			
ADMINISTRATIVOS			
Descripción	Precio	Cantidad	Costo Total
Arriendo	550.00	1.00	550.00
Suministros de oficina	100.00	1.00	100.00
Cafetería	50.00	1.00	50.00
Guardianía	650.00	1.00	650.00
Energía eléctrica	90.00	1.00	90.00
Agua	45.00	1.00	45.00
Teléfono	65.00	1.00	65.00
Internet	25.00	1.00	25.00
Gastos movilización y otros	150.00	1.00	150.00
Total costos Fijos			1,725.00

Elaborado por: La Autora

Tabla 30

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	6,600.00	6,930.00	7,276.50	7,640.33	8,022.34
Suministros de oficina	1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	1,458.61
Cafetería	600.00	630.00	661.50	694.58	729.30
Guardianía	7,800.00	8,190.00	8,599.50	9,029.48	9,480.95
Energía eléctrica	1,080.00	1,134.00	1,190.70	1,250.24	1,312.75
Agua	540.00	567.00	595.35	625.12	656.37
Teléfono	780.00	819.00	859.95	902.95	948.09
Internet	300.00	315.00	330.75	347.29	364.65
Gastos movilización y otros	1,800.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91
Nómina Administrativa y ventas	71,474.57	83,696.62	87,169.14	90,641.65	94,114.17
Inversión en mercadeo	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00
TOTAL	98,774.57	112,031.62	116,590.89	121,204.49	125,875.15

Elaborado por: La Autora

7.6 NÓMINA

Tabla 31

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9.35%
Décimo cuarto sueldo	292.00
Incremento de sueldos por año	\$ 30
Aporte Patronal al IESS	12.15%

Elaborado por: La Autora

Tabla 32

Cargo	ROL DE PAGOS AÑO 1						ROL DE PROVISIONES AÑO 1							Total a Pagar Anualmente
	SBU Mensual	Ingreso Anual	Aporte individual IESS	Ingreso Total	Impuesto a la Renta	Líquido a pagar	13 sueldo	14 sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte patronal IESS	Total Provisiones	
Salarios de Operaciones														
Director médico	1,300.00	15,600.00	1,458.60	14,141.40	-	14,141.40	1,300.00	292.00	-	650.00	15.00	1,895.40	4,137.40	
Auxiliar médico	500.00	6,000.00	561.00	5,439.00	-	5,439.00	500.00	292.00	-	250.00	15.00	729.00	1,771.00	
Especialista traumatología	1,000.00	12,000.00	1,122.00	10,878.00	-	10,878.00	1,000.00	292.00	-	500.00	15.00	1,458.00	3,250.00	
Especialista reumatología	1,000.00	12,000.00	1,122.00	10,878.00	-	10,878.00	1,000.00	292.00	-	500.00	15.00	1,458.00	3,250.00	
Especialista psicología	600.00	7,200.00	673.20	6,526.80	-	6,526.80	600.00	292.00	-	300.00	15.00	874.80	2,066.80	
Total salarios de operaciones		52,800.00	4,936.80	47,863.20	-	47,863.20	4,400.00	1,460.00	-	2,200.00		6,415.20	14,475.20	62,338.40
Salarios Administrativos														
Gerente General	2,000.00	24,000.00	2,244.00	21,756.00	-	21,756.00	2,000.00	292.00	-	1,000.00	15.00	2,916.00	6,208.00	
Recepcionista	400.00	4,800.00	448.80	4,351.20	-	4,351.20	400.00	292.00	-	200.00	15.00	583.20	1,475.20	
Auxiliar	292.00	3,504.00	327.62	3,176.38	-	3,176.38	292.00	292.00	-	146.00	15.00	425.74	1,155.74	
Contador	292.00	3,504.00	327.62	3,176.38	-	3,176.38	292.00	292.00	-	146.00	15.00	425.74	1,155.74	
Total salarios administrativos		35,808.00	3,348.05	32,459.95	-	32,459.95	2,984.00	1,168.00	-	1,492.00		4,350.67	9,994.67	42,454.62
Salarios de Ventas														
Jefe de marketing y ventas	700.00	8,400.00	785.40	7,614.60	-	7,614.60	700.00	292.00	-	350.00	15.00	1,020.60	2,362.60	
Total salarios de ventas		80,016.00	7,481.50	72,534.50	72,534.50	6,668.00	6,668.00	2,628.00	-	3,334.00		9,721.94	22,351.94	29,019.94
TOTAL		168,624.00	15,766.34	152,857.66	72,534.50	86,991.15	14,052.00	5,256.00	-	7,026.00		20,487.82	46,821.82	
Total a pagar anualmente	133,812.97													

Elaborado por: La Autora

Tabla 33

ROL DE PAGOS AÑO 2							ROL DE PROVISIONES AÑO 2						
Cargo	SBU mensual	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Ingreso total	Impuesto a la renta	Líquido a pagar	13 sueldo	14 sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte patronal IESS	Total provisiones
Salarios de Operaciones													
Director médico	1,330.00	15,960.00	1,492.26	14,467.74	-	14,467.74	1,330.00	322.00	1,205.65	665.00	15.00	1,939.14	5,461.79
Auxiliar médico	530.00	6,360.00	594.66	5,765.34	-	5,765.34	530.00	322.00	480.45	265.00	15.00	772.74	2,370.19
Especialista traumatología	1,030.00	12,360.00	1,155.66	11,204.34	-	11,204.34	1,030.00	322.00	933.70	515.00	15.00	1,501.74	4,302.44
Especialista reumatología	1,030.00	12,360.00	1,155.66	11,204.34	-	11,204.34	1,030.00	322.00	933.70	515.00	15.00	1,501.74	4,302.44
Especialista psicología	630.00	7,560.00	706.86	6,853.14	-	6,853.14	630.00	322.00	571.10	315.00	15.00	918.54	2,756.64
Total salarios de operaciones		54,600.00	5,105.10	49,494.90	-	49,494.90	4,550.00	1,610.00	4,124.58	2,275.00		6,633.90	19,193.48
Salarios Administrativos													
Gerente General	2,030.00	24,360.00	2,277.66	22,082.34	-	22,082.34	2,030.00	322.00	1,840.20	1,015.00	15.00	2,959.74	8,166.94
Recepcionista	430.00	5,160.00	482.46	4,677.54	-	4,677.54	430.00	322.00	389.80	215.00	15.00	626.94	1,983.74
Auxiliar	322.00	3,864.00	361.28	3,502.72	-	3,502.72	322.00	322.00	291.89	161.00	15.00	469.48	1,566.37
Contador	322.00	3,864.00	361.28	3,502.72	-	3,502.72	322.00	322.00	291.89	161.00	15.00	469.48	1,566.37
Total salarios administrativos		37,248.00	3,482.69	33,765.31	-	33,765.31	3,104.00	1,288.00	2,813.78	1,552.00		4,525.63	13,283.41
Salarios de Ventas													
Jefe de marketing y ventas	730.00	8,760.00	819.06	7,940.94	-	7,940.94	730.00	322.00	661.75	365.00	15.00	1,064.34	3,143.09
Total salarios de ventas		83,256.00	7,784.44	75,471.56	75,471.56	6,938.00	6,938.00	2,898.00	6,289.30	3,469.00		10,115.60	29,709.90
TOTAL		175,104.00	16,372.22	158,731.78	75,471.56	90,198.21	14,592.00	5,796.00	13,227.65	7,296.00		21,275.14	62,186.78
Total a pagar anualmente	152,385.00												

Elaborado por: La Autora

El detalle de nómina para los años 3, 4 y 5 se presenta en el anexo 1

7.7 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Por tanto, de las proyecciones previamente establecidas y las previsiones de inversión se tiene las distintas proyecciones de flujos:

Tabla 34. Sin Apalancamiento (Escenario Esperado)

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		254,310	279,117	306,403	351,117	402,623
TOTAL INGRESOS		254,310	279,117	306,403	351,117	402,623
EGRESOS						
Costos		111,010	122,198	129,885	141,033	153,526
Gastos		98,775	112,032	116,591	121,204	125,875
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
TOTAL EGRESOS		213,391	237,835	250,082	264,861	282,025
UAI		40,919	41,281	56,321	86,256	120,599
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		40,919	41,281	56,321	86,256	120,599
Part. Trabajadores 15%		6,138	6,192	8,448	12,938	18,090
Total antes Imp. Renta		34,781	35,089	47,873	73,318	102,509
Imp. a la Renta 25%		8,695	8,772	11,968	18,329	25,627
UN		26,086	26,317	35,905	54,988	76,882
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
Inversiones	(125,204)					
Principal Deuda / Valor de desecho						5,000
Total	(125,204)	29,692	29,923	39,510	57,612	84,506

Elaborado por: La Autora

Tabla 35. Sin Apalancamiento (Escenario Optimista)

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		277,198	304,237	333,980	382,718	438,860
TOTAL INGRESOS		277,198	304,237	333,980	382,718	438,860
EGRESOS						
Costos		115,391	127,014	135,181	147,119	160,523
Gastos		98,775	112,032	116,591	121,204	125,875
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
TOTAL EGRESOS		217,771	242,651	255,377	270,947	289,022
UAI		59,427	61,586	78,602	111,771	149,837
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		59,427	61,586	78,602	111,771	149,837
Part. Trabajadores 15%		8,914	9,238	11,790	16,766	22,476
Total antes Imp. Renta		50,513	52,348	66,812	95,005	127,362
Imp. a la Renta 25%		12,628	13,087	16,703	23,751	31,840
UN		37,885	39,261	50,109	71,254	95,521
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
Inversiones	(125,204)					
Principal deuda / Valor de desecho						5,000
Total	(125,204)	41,490	42,867	53,715	73,878	103,145

Elaborado por: La Autora

Tabla 36. Sin Apalancamiento (Escenario Pesimista)

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		252,250	276,856	303,921	348,273	399,362
TOTAL INGRESOS		252,250	276,856	303,921	348,273	399,362
EGRESOS						
Costos		110,616	121,765	129,409	140,485	152,896
Gastos		98,775	112,032	116,591	121,204	125,875
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
TOTAL EGRESOS		212,996	237,402	249,605	264,314	281,395
UAI		39,254	39,454	54,316	83,960	117,967
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		39,254	39,454	54,316	83,960	117,967
Part. Trabajadores 15%		5,888	5,918	8,147	12,594	17,695
Total antes Imp. Renta		33,366	33,536	46,169	71,366	100,272
Imp. a la Renta 25%		8,341	8,384	11,542	17,841	25,068
UN		25,024	25,152	34,626	53,524	75,204
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
Inversiones	(125,204)					
Principal deuda / Valor de desecho						5,000
Total	(125,204)	28,630	28,758	38,232	56,148	82,828

Elaborado por: La Autora

Tabla 37. Apalancado (Escenario Esperado)

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		254,310	279,117	306,403	351,117	402,623
TOTAL INGRESOS		254,310	279,117	306,403	351,117	402,623
EGRESOS						
Costos		111,010	122,198	129,885	141,033	153,526
Gastos		98,775	112,032	116,591	121,204	125,875
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
TOTAL EGRESOS		213,391	237,835	250,082	264,861	282,025
UAI		40,919	41,281	56,321	86,256	120,599
Intereses		5,306	4,359	3,298	2,110	779
UAI		35,613	36,922	53,023	84,146	119,819
Part. Trabajadores 15%		6,138	6,192	8,448	12,938	18,090
Total antes Imp. Renta		29,475	30,730	44,575	71,207	101,730
Imp. a la Renta 25%		7,369	7,683	11,144	17,802	25,432
UN		22,107	23,048	33,431	53,406	76,297
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
Inversiones	(125,204)					
Principal deuda / Valor de desecho	50,082					5,000
Total	(75,123)	25,712	26,653	37,037	56,029	83,921

Elaborado por: La Autora

Tabla 38. Apalancado (Escenario Optimista)

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		277,198	304,237	333,980	382,718	438,860
TOTAL INGRESOS		277,198	304,237	333,980	382,718	438,860
EGRESOS						
Costos		115,391	127,014	135,181	147,119	160,523
Gastos		98,775	112,032	116,591	121,204	125,875
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
TOTAL EGRESOS		217,771	242,651	255,377	270,947	289,022
UAI		59,427	61,586	78,602	111,771	149,837
Intereses		5,306	4,359	3,298	2,110	779
UAI		54,121	57,227	75,304	109,660	149,058
Part. Trabajadores 15%		8,914	9,238	11,790	16,766	22,476
Total antes Imp. Renta		45,207	47,989	63,514	92,895	126,582
Imp. a la Renta 25%		11,302	11,997	15,878	23,224	31,646
UN		33,905	35,992	47,635	69,671	94,937
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
Inversiones	(125,204)					
Principal deuda / Valor de desecho	50,082					5,000
Total	(75,123)	37,511	39,597	51,241	72,295	102,560

Elaborado por: La Autora

Tabla 39. Apalancado (Escenario Pesimista)

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		252,250	276,856	303,921	348,273	399,362
TOTAL INGRESOS		252,250	276,856	303,921	348,273	399,362
EGRESOS						
Costos		110,616	121,765	129,409	140,485	152,896
Gastos		98,775	112,032	116,591	121,204	125,875
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
TOTAL EGRESOS		212,996	237,402	249,605	264,314	281,395
UAI		39,254	39,454	54,316	83,960	117,967
Intereses		5,306	4,359	3,298	2,110	779
UAI		33,948	35,095	51,018	81,850	117,188
Part. Trabajadores 15%		5,888	5,918	8,147	12,594	17,695
Total antes Imp. Renta		28,060	29,177	42,870	69,256	99,493
Imp. a la Renta 25%		7,015	7,294	10,718	17,314	24,873
UN		21,045	21,883	32,153	51,942	74,620
Depreciaciones y Amortizaciones		3,606	3,606	3,606	2,624	2,624
Inversiones	(125,204)					
Principal deuda / Valor de desecho	50,082					5,000
Total	(75,123)	24,650	25,488	35,758	54,566	82,243

Elaborado por: La Autora

7.8 EVALUACIÓN FINANCIERA (RETORNO PARA EL INVERSIONISTA)

7.8.1 Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad permitirá establecer el referente para la empresa como tasa mínima de aceptación para la implementación del negocio, el cual ha considerado el siguiente cálculo:

Modelo de asignación de precios de equilibrio (CAPM)

El rendimiento esperado del proyecto, el cual se define como el Costo de Oportunidad o Tasa de Descuento, se obtiene a través del siguiente cálculo:

$$r = r_f + r_p + \beta (r_m - r_f)$$

Tabla 40

rf:	Tasa libre de riesgo	
rp:	Riesgo país (Ecuador)	
Beta:	Promedio de betas de empresas similares	
(rm-rf):	Prima de mercado	
rm		16.89%
Beta (Servicios medicos)		1.33
Datos		
rf[1]:		4.53%
rp:		7.31%
Beta:		0.91
(rm-rf):		12.36%

Costo de Oportunidad

28.3%

Elaborado por: La Autora

Tasa de Descuento para el proyecto

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

$$r_{CPPC} = \left(\frac{D}{D + A} \right) \times r_D \times (1 - T_c) + \left(\frac{A}{D + A} \right) \times r_A$$

r_{CPPC}	=	Aporte	40%	50,082
		Credito	60%	75,123
				125,204

r_D 11.40%

r_A 28.3% Costo del capital accionario

T_c 35%

r_{CPPC} = 4% + 11%

r_{CPPC} = **15.8%** Tasa de descuento del proyecto

D : Deuda de la empresa

A : Capital de la empresa

r_D : Tasa de financiamiento de deuda

r_A : Costo de oportunidad para accionistas (se obtiene por el CAPM)

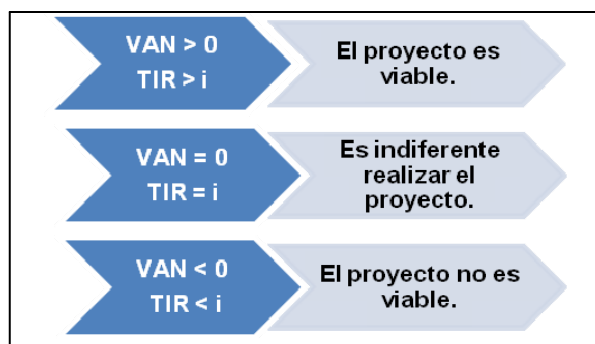
T_c : Impuestos

7.8.2 Cálculo del VAN, TIR e Índices Financieros

El cálculo del VAN y la TIR finalmente van a permitir observar el comportamiento de la proyección financiera bajo los distintos escenarios probables.

Para determinar si es conveniente invertir en el negocio, se usa el siguiente método de evaluación:

Tabla 41



Elaborado por: La Autora

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa interna de retorno

i: Tasa de descuento

Para la presente evaluación financiera, la obtención de los indicadores VAN y TIR se realizó en base a los flujos obtenidos durante los 5 años proyectados. Es importante señalar que la obtención de la tasa de descuento (i) se realizó considerando el método de CAPM (Stephen A. Ross, 2005), el resultado obtenido fue de una tasa = 15.8%

ESCENARIOS CON APALANCAMIENTO

Escenario Esperado

Tabla 42

Valor Actual Neto	53,939
Tasa Interna de Retorno	40.33%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	8.69%	8.26%	10.91%	15.21%	18.95%
Retorno sobre la Inversión Total	29.43%	30.68%	44.50%	71.09%	101.56%

Elaborado por: La Autora

Escenario Optimista

Tabla 43

Valor Actual Neto	94,572
Tasa Interna de Retorno	57.58%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	12.23%	11.83%	14.26%	18.20%	21.63%
Retorno sobre la Inversión Total	45.13%	47.91%	63.41%	92.74%	126.38%

Elaborado por: La Autora

Escenario Pesimista

Tabla 44

Valor Actual Neto	50,282
Tasa Interna de Retorno	38.74%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	8.34%	7.90%	10.58%	14.91%	18.68%
Retorno sobre la Inversión Total	28.01%	29.13%	42.80%	69.14%	99.33%

Elaborado por: La Autora

Se puede concluir que en cada escenario el negocio resulta viable financieramente, debido a que el VAN es mayor a cero, y a su vez la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento.

8 CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

A lo largo del presente estudio ha sido posible observar el diseño de un plan de negocios aplicado a un Centro de Atención Médica con especialidad del tratamiento de la artritis con lo cual se ha podido observar que existe la factibilidad de su implementación considerando los diversos aspectos que permitirán garantizar el buen desempeño de la empresa y con ello poder proyectar la empresa a futuro y a su vez lograr clientes satisfechos en favor de su salud y el de la población de la ciudad de Quito.

El diagnóstico de mercado ha mostrado que existe una demanda insatisfecha importante en relación a pacientes no atendidos por diversos factores lo cual muestra una importante oportunidad para el ingreso de esta empresa.

Se ha podido determinar a través del estudio técnico los requerimientos de inversión, recursos humanos, la distribución de áreas de trabajo y la localización que permitiría cumplir con los objetivos de implementación del centro médico.

Finalmente a través del estudio financiero se ha podido demostrar la factibilidad de implementación del centro y la posibilidad de obtener una rentabilidad bastante adecuada para la inversión realizada, misma que se estima en \$75.122 para los accionistas y un financiamiento bancario de \$50.081, con lo cual será posible iniciar la empresa. De esta inversión se ha podido obtener una TIR de 53,93% considerando un escenario normal sobre la inversión de los accionistas, una rentabilidad bastante buena que satisface las expectativas de los mismos y permitirá generar una empresa rentable.

Con estos aspectos analizados, se puede concluir que la implementación de un Centro de Atención Médica con especialidad en artritis reumatoidea será una

empresa factible de implementar, positiva para sus accionistas, para los empleados y para los clientes, quienes podrán disponer de un servicio de calidad a precios accesibles, observando beneficios en su salud, siendo así un aporte hacia la comunidad.

8.2 RECOMENDACIONES

La primera recomendación que debe considerarse para la implementación de la empresa, es que la misma se realice en su totalidad, es decir que se vayan cumpliendo los parámetros expuestos en el presente estudio, pues solamente a través del desarrollo de cada uno de los aspectos estratégicos, operativos y financieros planteados será posible lograr la calidad del servicio y por tanto la rentabilidad esperada.

Hay que considerar y ser conscientes de que la realidad de una empresa siempre es compleja, por lo que se recomienda principalmente buscar y seleccionar adecuadamente a personal idóneo para el trabajo en la empresa, pues del personal depende gran parte del éxito o fracaso de la misma, al mismo tiempo que este personal debe ser bien manejado, motivado y capacitado permanentemente para lograr mantener la calidad.

Adicionalmente para no solamente depender de las personas es requerido que la empresa desde un inicio vaya estableciendo manuales de procedimientos que le permitan estandarizar un servicio y atención de calidad y con ello seguir fortaleciendo su estructura organizativa.

De igual forma con el tiempo se requiere que la empresa mantenga programas de mejoramiento continuo y realice una planificación estratégica anual que le permita el buen desempeño permanente de la empresa y con ello no descuidar su crecimiento, rentabilidad que le permitirán permanecer en el mercado y lograr su buen desempeño permanente en bien de todos sus beneficiarios.

REFERENCIAS

- ALCARAZ, Rafael, (2001). *El emprendedor de éxito*. McGraw Hill. 2da. Edición.
- BACA, Gabriel. (2001). *Evaluación de Proyectos*. McGraw Hill. 4ta. Edición.
- BURBANO, Jorge; ORTIZ, A. (1995). *Presupuestos*. McGraw Hill. 2da. Edic.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. *Ley de Compañías, Pasantías, Protección a los Representantes de Empresas Extranjeras*. Ecuador.
- GARCÍA, Gary. (2001). *Guía para crear y desarrolla su propia empresa*. Quito: 2da. Edición.
- MIRANDA, Juan. (2000). *Gestión de Proyectos*. MM Editores. 5ta. Edición.
- NARRES, Malhotra. (1999). *Investigación de Mercados un enfoque práctico*. Editorial Pearson Education. 2da. Edición.
- SARMIENTO, Rubén, Contabilidad General, Sexta Edición.
- VAN HORNE, James. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Prentice Hall. 11va. Edición.
- ZAPATA, Pedro. *Contabilidad General*. 2da Edición
- ZETHAML, Valerie. *Marketing de Servicios*. McGraw Hill. 2da. Edición.

Documento de Internet:

- www.supercias.gob.ec

ANEXOS

DEPRECIACIONES

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Muebles y Enseres	10%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	33,33%
Equipos de oficina	10,00%

AMORTIZACIÓN		
Descripción	Valor	Tasa
Activos intangibles	\$5.602	20%

ANEXO 2

ENCUESTA DE MERCADO

Buenos días, Buenas Tardes. Soy estudiante de la Universidad de las Américas con matrícula # 108554, estoy realizando una investigación para la creación de un proyecto universitario; el éxito de esta investigación depende de su colaboración por lo que agradezco y garantizo absoluto anonimato y secreto de las respuestas, con la destrucción de los cuestionarios luego de haberlos procesado.

Sexo

 F M

Edad

1.- ¿Cuando usted tiene algún problema médico acude a un Centro de salud?

Publico

Privado

2.- ¿Qué centros médicos para tratar la artritis o enfermedades reumaticas conoce?

Reumatotal

Reumaceb

Reumatologos Asociados

Imamed

Otros

Especifique _____

3.- ¿Le gustaría que exista un centro médico que trate la artritis y enfermedades reumáticas en un solo lugar?

SI

NO

4.- ¿Dónde le gustaría que se realice este servicio de rehabilitación?

En donde vive el paciente

Centros Médicos

Hospitales

5.- ¿Tiene usted algún tipo de seguro privado de salud?

Si

No

6.- ¿Cuál de estos seguros privados de salud acude a solucionar su problema?

Salud

Humana

Salud Coop.

IESS

Otros

7.- ¿Su seguro medico privado o publico tiene cobertura para la artritis?

Si

No

No sabe

8.- ¿Qué tipo de medicina utiliza para tratar su enfermedad?

Medicina natural	<input type="checkbox"/>
Medicina Farmacológica	<input type="checkbox"/>
Medicina Natural y Farmacologica	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Qué tipo de alimentación usted consume normalmente?

Hamburguesas	<input type="checkbox"/>	Gaseosas	<input type="checkbox"/>
Pizzas	<input type="checkbox"/>	Jugos Naturales	<input type="checkbox"/>
Ensaladas	<input type="checkbox"/>	Yogurt	<input type="checkbox"/>
Carnes Rojas	<input type="checkbox"/>	Lacteos	<input type="checkbox"/>
Comida de Casa	<input type="checkbox"/>		
Dieta Especial	<input type="checkbox"/>		

10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una terapia para tratar la artritis ó enfermedades Reumáticas?

15 a 20	<input type="checkbox"/>
20 a 25	<input type="checkbox"/>
25 a 30	<input type="checkbox"/>
30 a 50	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Qué tipo de tratamiento para tratar la artritis conoce?

Ozonoterapia	<input type="checkbox"/>	
Apitoxina	<input type="checkbox"/>	
Terapia Neural	<input type="checkbox"/>	
Tratamiento con Corticoide	<input type="checkbox"/>	
Acupuntura China	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____

12.- ¿Cómo le gustaría informarse de tratamientos y seguimiento de una enfermedad?

Mail	<input type="checkbox"/>	
Flyers	<input type="checkbox"/>	
Promocionales	<input type="checkbox"/>	
Publicidad en radio	<input type="checkbox"/>	
Mensaje al celular	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____

13.- ¿ En cuál de las siguientes sectores le gustaría que opere el Centro Médico?

Quicentro	<input type="checkbox"/>	
Portugal	<input type="checkbox"/>	
Iñaquito	<input type="checkbox"/>	
Gaspar de Villarroel	<input type="checkbox"/>	
Mariana de Jesus	<input type="checkbox"/>	
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____