



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO  
ANCESTRAL EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

ANDREA CRISTINA ARREGUI BORRERO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO  
ANCESTRAL EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing”

Profesor Guía

Milton Gallardo Herrera

Autora

Andrea Cristina Arregui Borrero

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de un centro médico ancestral en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrea Cristina Arregui Borrero, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Milton Gallardo Herrera  
C.I. 050126992-2

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de un centro médico ancestral en la ciudad de Quito, del estudiante Andrea Cristina Arregui Borrero, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan las Trabajos de Titulación”

Ing. Marcela Pérez Pazmiño, Mgr.  
C.I. 1707284426

## **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”.

---

Andrea Cristina Arregui Borrero

C.I. 1723508493

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en lo más profundo a mi padre y mi madre por haberme apoyado en el trayecto de mis estudios y siempre alentarme a seguir adelante, a mi hermana Tania por haberme brindado su creatividad y ayuda constante en el proceso de mi plan de negocios y darme apoyo para nunca rendirme y a mi profesor guía Milton Gallardo por haberme empapelado con sus conocimientos y ayudarme a hacer el mejor trabajo posible.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi madre que siempre ha sido una mujer luchadora y perseverante que siempre me brinda su apoyo y es el motor de mi vida para seguir adelante.

## RESUMEN

La medicina alternativa ha sido utilizada hace muchos años atrás por nuestros aborígenes para curar enfermedades y malestares. En la actualidad se ha vuelto bastante cotizada por las personas debido a las nuevas tendencias de utilizar productos naturales debido a sus atributos y beneficios, esto juega un rol muy importante para la elección de los consumidores para utilizar este tipo de medicina. Las necesidades de las personas de utilizar productos que no afecten al cuerpo ni produzcan efectos colaterales, debidos a estos antecedentes se crea la idea de negocio ZAYRI que es un centro médico ancestral dedicada a la medicina alternativa basadas en la cultura ecuatoriana y saberes ancestrales de nuestros antepasados. El servicio busca que el mercado meta de personas entre los 20 a 54 años de nivel socioeconómico medio y alto que residan en la ciudad de Quito y tengan tendencia por la medicina alternativa participen en utilizar una medicina libre de químicos en un centro médico certificado. El análisis macro y micro entorno ayudó a entender la situación en la que se encuentra la industria y las ventajas que tiene el modelo de negocios y más que nada los principales competidores que rodean a esta idea y con el acompañamiento los indicadores financieros, todos esos elementos han sido claves para determinar la viabilidad y factibilidades del proyecto debido a que está dirigido un segmento que es nicho con características específicas.



## **ABSTRACT**

Alternative medicine has been used many years ago by our aborigines to cure diseases and discomforts. Nowadays it has become quite requested by people due to the new tendencies of using natural products due to its attributes and benefits, this plays a very important role for the choice of consumers to use this type of medicine. The needs of people to use products that do not affect the body or produce side effects, due to this background is created the business idea ZAYRI is an ancestral medical center dedicated to alternative medicine based on the Ecuadorian culture and ancestral knowledge of our ancestors. The service seeks that the objective group of people between 20 to 54 years of middle and high socioeconomic status who reside in the city of Quito and have a tendency for alternative medicine participate in using a chemical-free medicine in a certified medical center. The macro and micro environment analysis helped to understand the situation in which the industry is located and the advantages of the business model and, above all, the main competitors surrounding this whole idea and accompanied by financial indicators, all these elements have been keys to determine the viability and feasibility of the project because it is directed a segment that is niche with specific characteristics.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	1
2.1. Análisis PESTEL.....	2
2.1.1. Entorno Político-Legal .....	3
2.1.2. Entorno Económico .....	4
2.1.3. Entorno Social .....	4
2.1.4. Entorno tecnológico .....	5
2.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	6
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores entrante .....	6
2.2.2. Poder De Negociación De Los Compradores.....	7
2.2.3. Amenaza De Productos O Servicios Sustitutos .....	8
2.2.4. Poder De Negociación De Los Proveedore .....	9
2.2.5. Rivalidad Entre Competidores .....	10
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Justificación de la investigación.....	14
3.1.1. Problema De Investigación.....	14
3.1.2. Objetivo General.....	14
3.1.3. Objetivos Específicos .....	14
3.1.4. Hipótesis.....	15
3.1.5. Segmento De Clientes.....	15
3.1.6. Metodología De Investigación .....	17
3.1.7. Conclusiones Del Modelo Cualitativo .....	20
3.1.8. Conclusiones Del Modelo Cuantitativo .....	23
3.1.9. Conclusiones Del Análisis Del Cliente .....	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24

<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	26
5.1. Estrategia general de marketing .....	26
5.1.1. Mercado Objetivo.....	27
5.1.2. Propuesta De Valor .....	29
5.1.3. Posicionamiento .....	31
5.2. Mix de marketing .....	31
5.2.1. Producto/servicio .....	31
5.2.2. Precio .....	34
5.2.3. Plaza.....	35
5.2.4. Promoción .....	36
<b>6. PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	38
6.1. Propuesta filosófica y estructura organizacional.....	38
6.1.1. Misión .....	38
6.1.2. Visión.....	38
6.1.3. Objetivos de la organización.....	38
6.2. Plan de operaciones .....	39
6.2.1. Estructura legal de la organización.....	39
6.2.2. Presupuesto de sueldos .....	41
6.2.3. Cadena De Valor .....	41
6.3. Procesos.....	43
6.3.1. Flujograma De Procesos .....	44
6.3.2. Proceso Del Servicio .....	45
6.3.3. Infraestructuras.....	46
6.3.4. Muebles Y Requerimientos.....	47
6.3.5. Equipamiento tecnológico.....	47
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	48
7.1. Proyección de ingresos costos y gastos.....	48
7.2. Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	50

7.2.1. Inversión Inicial .....	50
7.2.2. Estructura De Financiamiento.....	50
7.2.3. Capital De Trabajo.....	51
7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y de caja.....	51
7.3.1. Estado De Resultados .....	51
7.3.2. Estados De Situación Financiera.....	52
7.3.4. Flujo De Caja Proyectado.....	53
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	54
7.4.1. Flujo De Caja Del Inversionista.....	54
7.4.2. Cálculo De La Tasa De Descuento.....	54
7.4.3. Criterios De Valoración.....	54
7.5. Índices financieros.....	55
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS .....	59
ANEXOS .....	63

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El presente proyecto se origina debido a que hoy en día la medicina ancestral está en auge y tiene gran popularidad en la sociedad moderna con tendencia a la aplicación y consumo de productos naturales, el 37% de la población acude a tratamientos y consultas de medicina alternativa (Gavilanes, 2016), y a las grandes oportunidades que ofrece el gobierno por el reconocimiento de los saberes ancestrales de comunidades, pueblos y nacionalidades según el artículo 25 de la Constitución (Ministerio de Salud Pública, 2014).

En el país existe una gran diversidad de flora medicinal, por esto hay una visible oportunidad de crear un negocio innovador e distinguido por estas razones la idea de la implementación de un centro médico ancestral tiene un valor agregado distinguido ya que va a ser una medicina amigable con el ambiente porque no ocasionaría desperdicios, además de que se va a aprovechar la extracción del principio activo de la planta que atribuye propiedades curativas y no contiene químicos con efectos secundarios (Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016).

#### **1.1.1. Objetivo General**

Se realizará una investigación analizando el impacto y viabilidad de un plan de negocio para la creación de un centro médico ancestral en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Efectuar una investigación sobre la situación externa e interna de la industria de enseñanza y servicios de salud en Ecuador.
- Realizar una investigación de mercado adecuada para determinar la aceptación del negocio y los posibles servicios acoplada a las necesidades y tendencias del cliente.
- Establecer estrategias adecuadas para el ámbito de marketing y administración para el modelo de negocio planteado.
- Ejecutar el análisis sobre el proceso de atención del centro médico ancestral.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **Clasificación industrial internacional uniforme (CIU)**

Para identificar y clasificar a cada industria dependiendo de su actividad económica se las reconoce en distintas categorías y subcategorías, cada uno contiene un código alfanumérico, esto se lo conoce como código CIU (Servicio Acreditación Ecuatoriano, 2017).

Es indispensable conocer la industria a la que pertenece servicio que se a ofrecer por medio de la CIU, en la siguiente tabla se puede ilustrar con detalle:

Tabla No 1: Clasificación industrial internacional uniforme

Q869	Otras actividades de atención de la salud humana
Q8690	Otras actividades de atención de la salud humana
Q8690.1	Actividades de atención de la salud humana que no se realizan en hospitales.
Q8690.16	Actividades de atención de la salud humana realizadas por personal especializado en homeopatía, que no se llevan a cabo en hospitales ni entrañan la participación de médicos ni de odontólogos.

Adaptado de: Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

### **2.1. Análisis PESTEL**

El análisis PEST ayuda a determinar el nivel de impacto de los principales factores externos relacionados directamente con la empresa y pueden afectar a su viabilidad en un futuro (Gutiérrez & Martínez, 2013).

Para el análisis PESTEL se señalará a lado de cada factor como un semáforo de señalización para saber el nivel de impacto de ese factor dentro de la industria a la que pertenece el negocio.

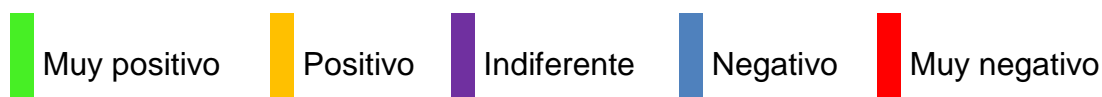


Figura 1: Señalización PESTEL

Adaptado de: Análisis PESTEL de España 2014

### 2.1.1. Entorno Político-Legal

De acuerdo a la Constitución del Ecuador según Art. 25.- “Las personas tienen derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y de los saberes ancestrales”. (Constitución del Ecuador, 2008).

**Alta oportunidad:** Este factor es una oportunidad debido a que el gobierno apoyo a la aplicación de los saberes ancestrales, dando paso a gozar los beneficios de esto. **Nivel de impacto:**

De acuerdo a la Constitución del Ecuador según Art. 57.- apartado 1 sobre los derechos colectivos a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades. “Mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social”. (Constitución del Ecuador, 2008).


**Alta oportunidad:** Este apartado de la constitución ayuda a que todas las comunidades puedan demostrar y prácticas su identidad como es la aplicación de los conocimientos ancestrales, aplicándolos de forma más libre y cómoda. **Nivel de impacto:**

De acuerdo al Ministerio de Salud Pública las terapias alternativas tienen una normativa. El 13 de septiembre del 2016, se implementó distintas normativas para el tema del ejercicio de métodos y terapias alternativas, este acuerdo N00000037 reconoce de forma simbólica a la medicina alternativa y sus distintas terapias. (Ministerio de Salud Pública, 2016).


**Oportunidad:** Ahora se podrá practicar la medicina alternativa con un normativo, lo que va a brindar mayor seguridad a los consumidores para acudir a este tipo de medicina. **Nivel de impacto:**

### 2.1.2. Entorno Económico


Durante el año 2016 el PIB per cápita del Ecuador se ha mantenido en constante crecimiento a transcurso del tiempo con una cantidad para ese año de \$6.060,093 y para el año 2018 con un aumento a \$6.344,872 siendo el PIB per cápita más alto registrado en el Ecuador. (Banco Mundial, 2018). Se puede ilustrar en el anexo 1 la tendencia del PIB per cápita.

**Oportunidad:** Esto quiere decir que el poder adquisitivo de las personas ha aumentado durante los últimos dos años, lo que les da más apertura a utilizar el servicio propuesto. **Nivel de impacto:** 

El VAB de la industria de enseñanza y servicios de salud tuvo un aumento del 4,3% para el año 2018, los motivos para este aumento fue la compra de algunos bienes y servicios, además de la mejora de las remuneraciones en las actividades que corresponden a la enseñanza y salud pública (Banco Central del Ecuador, 2019).

**Oportunidad:** El valor agregado bruto de la industria de enseñanza y servicios de salud aumentó para el año 2018, teniendo una tendencia de crecimiento, este factor es una oportunidad debido a que la industria no se encuentra en declive, dando paso incursionar dentro de ella. **Nivel de impacto:** 

El aporte de la industria de enseñanza y servicios de salud pública al PIB en base a datos tomados del Banco Central del Ecuador en los últimos años ha tenido una participación favorable y creciente al PIB en el año 2014 del 8% y finalizando el año 2018 con el 9% (Banco Central del Ecuador, 2018).

**Oportunidad:** El aporte de la industria de enseñanza y servicios de salud ha estado en constante crecimiento durante los últimos años, esto se torna en oportunidad porque la industria se está volviendo más importante dentro del país. **Nivel de impacto:** 

### 2.1.3. Entorno Social

Los ecuatorianos dentro de sus creencias tienen un fuerte lazo y fe a la medicina ancestral, debido a que su origen de este tipo de medicina que se




basa en sesiones curativas con la flora medicinal que brinda en Ecuador, estos saberes se ha ido transmitiendo desde nuestros antepasados hasta la actualidad (Villamar Vásquez, 2018).


**Alta oportunidad:** La medicina ancestral tienen un gran número de beneficios por el hecho de que es aplicada a base de plantas naturales y más que nada a base de los conocimientos de shamanes o curanderos.

**Nivel de impacto:** 

Tenemos que más del 37% de los latinoamericanos acuden a medicina alternativas para la curación de enfermedades, Dentro de lo que es terapias alternativas, la homeopática resultó ser la más utilizada (Gavilanes, 2016).

**Alta amenaza:** Es considerado una amenaza porque no existe un gran número de usuarios que utilizan o han utilizado la medicina alternativa. **Nivel de impacto:** 

En junio del 2016 se lanzó un boletín por parte de la Secretaría Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación sobre la científica Beatriz Brito sobre el tema de la medicina ancestral, descubrió componentes curativas en plantas como el Escancel y Ajenjo, además de que Ecuador tiene una gran variedad de plantas medicinales que fueron utilizados por nuestros antepasados (Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016).

**Alta oportunidad:** este factor es uno de los más importantes debido a que se esta afirmando que existe un agran variedad de plantas medicinales que son utilizadas como métodos curativos. **Nivel de impacto:** 


#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

Ecuador es país con una amplia cultura y creencias ancestrales, conocimientos que se ha adquirida de generación en generación. Este tipo de conocimientos son aplicados por shamanes que hacen diagnósticos y tratamientos mediante rituales.


Los diagnósticos de la medicina alternativa se basan en buscar primero la causa de la dolencia o enfermedad que presenta el paciente, según los

shamanes o curanderos cada enfermedad tiene una patología distinta según la persona.

Los diagnósticos se los realiza mediante la observación del color de la orina, palpitación, observación y la vela, después de esto el shaman procede hacer un ritual curativo con agua, vegetales y minerales y piedras sagradas. Finalmente se trata las distintas enfermedades con la preparación del medicamento con plantas medicinales. (Morales Juma, 2013).

**Alta Oportunidad:** Todos los procedimientos utilizados por los shamanes son a base de sus conocimientos adquiridos por su ante pasados a su vez son completamente naturales y espirituales. **Nivel de impacto:** 

En junio del 2016 se lanzó un boletín por parte de la Secretaría Superior, Ciencia, Tecnología e Innovacion sobre la científica Beatriz Brito sobre el tema de la medicina ancestral, descubrió componentes curativas en plantas como el Escancel y Ajenjo, además de que Ecuador tiene una gran variedad de plantas medicinales que fueron utilizados por nuestros antepasados (Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016).

**Alta oportunidad:** Cada vez la medicina alternativa llama más atención a los científicos y las personas, conocer todas las plantas medicinales que pueden ser aplicados para métodos curativos, además de que se afirma que Ecuador cuenta con una gran cantidad y variedad de flora medicinal. **Nivel de impacto:** 

## **2.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

El autor es Michael Porter, este modelo tiene como finalidad hacer un análisis de la industria en su ámbito competitivo y de manera externa de cualquier negocio a través de un análisis de la industria o el sector (Henández Pérez, 2011).

### **2.2.1. Amenaza de nuevos competidores entrante**

Esta fuerza consiste en las barreras o ventajas que una empresa puede tener al entrar como competidor en una industria (Deinsa global, 2002).

Para calificar a cada factor se tomó en cuenta el peso relativo dependiendo si es una amenaza alta o baja dependiendo de cada factor analizado, y los valores se califican en una escala de 1 a 4, siendo uno y dos valores amenazante para el negocio, tres y cuatro son valores considerados como oportunidades.

Tabla No 2: Amenaza de nuevos competidores entrantes

<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b>		<b>Peso relativo</b>	<b>Valores</b>	<b>Ponderación</b>
1	Inversión de capital	35%	2/4	0,7
2	Políticas del Gobierno(Licencias y Patentes)	65%	3/4	1,95
<b>Subtotal</b>		100%		<b>2,6</b>

En el mercado de enseñanza y servicios de salud, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media, por lo que en esta industria el servicio a ofrecer es diferenciado entre los servicios de salud tradicional y no tradicional. Por otro lado, en Ecuador, para empezar un negocio en la industria de salud alternativa no se requiere un alto capital de inversión inicial según los shamanes que incursionan en este tipo de negocios en Santo Domingo. (Barrera de entrada baja, amenaza alta).

Dentro de las regulaciones exigidas por el gobierno ecuatoriano podemos encontrar que los requerimientos más relevantes para la apertura del establecimiento son certificación de capacitación de manejo de desechos y copias de los registros de los títulos de los profesionales en salud en el SENESCYT esto representa barrera de entrada para los competidores (Ministerio de salud Pública, 2012). (Barrera de entrada alta: amenaza baja).

### **2.2.2. Poder De Negociación De Los Compradores**

No todos los consumidores tienen características similares. Cuando el cliente tiene la facilidad de seleccionar el establecimiento y los distintos precios de los productos o servicios, en ocasiones simplemente la compra individual o por cantidad, el poder de negociación de los compradores representa una fuerza de gran amenaza para toda la competencia de los distintos sectores (Deinsa Global, 2002).

Tabla No 3: Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Coste de facilidad del cliente de cambiar la empresa	55%	4/4	2,2
2	Sensibilidad del comprador al precio	45%	3/4	1,35
<b>Subtotal</b>		100%		3,5

El poder de negociación del cliente es bajo dentro de los servicios de la salud especialmente en la medicina alternativa, ya que los costes de cambiarse de una consulta a otro son más altos para los clientes porque una consulta médica tradicional puede variar entre de \$40 a 100\$ dependiendo de la especialidad (Valencia, 2018), en tanto los servicios de medicina no tradicionales o alternativas con terapias cuentan con un valor de 35\$ para adultos y 20\$ para niños (Armonía Integral, 2018). Podemos decir que no existe una marcada concentración de estos servicios y existen gran variedad de usuarios que acuden a medicina no tradicional para curar enfermedades, como se puede detallar en el siguiente párrafo la cantidad de establecimientos que ofertan un servicio similar. (Poder de negociación alta, amenaza baja).

### 2.2.3. Amenaza De Productos O Servicios Sustitutos

Esta fuerza se refiere a la facilidad con la que un comprador sustituye un producto o servicio por otro ya que cumplen con la misma necesidad (Deinsa Global, 2002)

Tabla No4: Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Gran cantidad de sustitutos	60%	1/4	0,6
2	Propensión del comprador a sustituir	40%	1/4	0,4
<b>Subtotal</b>		100%		1

Para un servicio de medicina natural el potencial de productos sustitutos es alto. Los sustitutos directos son todos los centros médicos, hospitales, clínicas, consultorios médicos, lugares de venta de productos naturales, personas que

brindan atención desde sus hogares y los medicamentos tradicionales que se pueden encontrar en cualquier punto de venta como farmacias, dentro de Quito existen aproximadamente 344 centros de salud pública, 44 hospitales y 6 consultores de homeopatía (INEC, 2011). (Productos sustitutos alto, amenaza alta) Ante la variedad de sustitutos disponibles, los compradores tienen muchas alternativas de sustituir a la medicina alternativa siendo una amenaza alta, pero si bien existe sustitutos cercanos y se encuentran disponibles en el mercado la medicina natural compite en término de precio, como se explicó en el parámetro anterior una consulta médica tradicional cuesta entre \$40 a \$100 mientras que las alternativas con terapias en \$35. (Productos sustitutos alto, amenaza alta).

#### 2.2.4. Poder De Negociación De Los Proveedores

Los proveedores tienen un gran poder. La negociación de los proveedores tiene una gran intensidad en el mercado porque de ellos depende la cantidad y el costo de las materias primas disponibles en el mercado. (Deinsa global, 2002). Los proveedores que se analiza corresponden a los que venden plantas medicinales.

Tabla No5: Poder de negociación de los proveedores

	<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Valores</b>	<b>Ponderación</b>
<b>1</b>	Diversidad de proveedores	50%	4/4	2
<b>2</b>	Sustitutos en el mercado	25%	3/4	0,75
<b>3</b>	Facilidad o costes para cambiar de proveedores	25%	4/4	1
	<b>Subtotal</b>	100%		<b>3,75</b>

El poder de negociación de los proveedores es baja, debido a que en Ecuador cuenta con una cantidad importante de proveedores para ello, existe varios establecimientos y puntos de venta de plantas medicinales (materia prima) estos lugares se pueden encontrar en los herbolarios, mercados con más de 10 puestos, por lo que no podrán contar con alto poder de negociación para elevar los precios y reducir la calidad de servicios (Arcas, 2009).(Poder de negociación bajo, amenaza baja)

La región ecuatoriana se caracteriza, a nivel mundial por su inmensa riqueza florística existen más de 3200 plantas medicinales registradas, se localizan en páramos, bosques o quebradas por lo que hay una gran cantidad de sustitutos por lo que no es considerado una amenaza representativa (Pozo, 2013), por estas dos razones sería fácil cambiar de proveedores al mejor costo o precio, además de que todos ellos ofertarían productos iguales o similares por lo que no existiría mayor diferencia entre ellos. (Poder de negociación bajo, amenaza baja)

### 2.2.5. Rivalidad Entre Competidores

Entre competidores siempre existe un grado de rivalidad. Mientras exista un gran número de competidores dentro de la industria la competitividad se vuelve mucho más agresiva e intensa y a su vez crece lentamente su sector en el que la industria se encuentra (Deinsa Global, 2002)

Tabla No6: Rivalidad entre empresas competidoras

Rivalidad entre empresas competidoras		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Crecimiento de la industria	60%	2/4	1,2
2	Diversidad de competidores	15%	4/4	0,45
3	Diferenciación del producto	25%	4/4	0,75
<b>Subtotal</b>		100%		2,8

La rivalidad entre competidores para el servicio de salud alternativa en Ecuador es medio, debido a que la industria está en crecimiento, tenemos que la participación de la salud con respecto al PIB se incrementó de 8,0% en el 2016 a 9% en el 2018, pero se ha mantenido estable durante los últimos años (INEC, 2016). (Rivalidad baja, amenaza alta)

Además de ello no existe un gran número de competidores para el servicio de medicina alternativa por el alto nivel diferenciador que tiene, como se mencionó en el párrafo anterior existe 6 consultorios homeopáticos que son los competidores directos. (Superintendencia de Compañías SUPERCAS, 2018). (Rivalidad baja, amenaza baja)

Diferenciación del servicio a ofrecer es bastante marcado, los tratamientos que se van a realizar para identificar la dolencia se va a realizar un diagnostico mediante los conocimientos del shaman a base de vela y piedras, además de

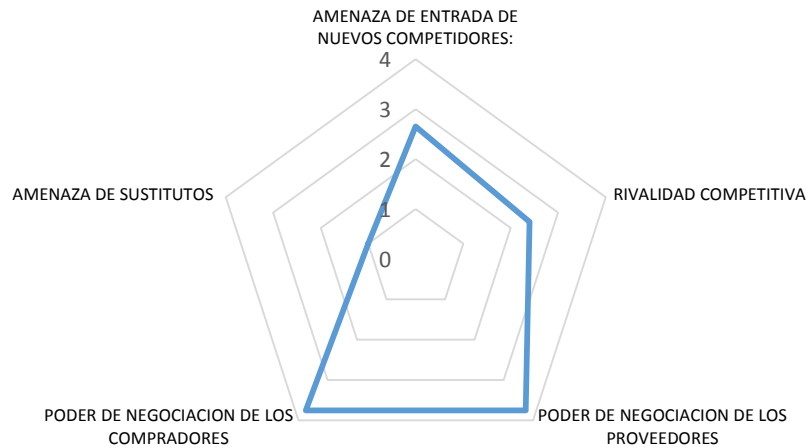


Figura 2: Radar de Porter

identificar la dolencia se le preparará en ese momento el tratamiento a base de las plantas medicinales. (Rivalidad baja, amenaza baja).

**Análisis:** Podemos ver en la gráfica que nuestras mayores oportunidades que se analizaron en la matriz, es el poder de negociación de los compradores debido a que es bajo al igual que el poder de negociación de los proveedores por la gran cantidad de proveedores existentes y en cuanto poder de negociación de los compradores es bajo por el costo que requiere para ellos cambiarse de un servicio de medicina tradicional a un servicio de medicina alternativa, entre otros factores la rivalidad competitiva no representa mayor amenaza al igual que la entrada de nuevos competidores. El factor que representa una amenaza representativa es la amenaza de sustitutos, existen muchos servicios sustitutos dentro de la industria de salud como es la medicina tradicional y a su vez gran cantidad de establecimientos donde brindan la atención.

La matriz EFE o más bien conocida con la matriz de evaluación de los factores externos permite a las empresas a evaluar y resumir los factores PESTEL y PORTER y su nivel de competitividad (Contreras, 2006).

Tabla No7: Matriz EFE

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Reconocimiento de la medicina ancestral	0,09	3	0,27
2. Participación creciente de la industria en el PIB	0,12	4	0,48
3. Sensibilidad del comprador al precio	0,15	4	0,6
4. Variedad de proveedores para materia prima	0,13	4	0,5
<b>Amenazas</b>			
1. Alta amenaza por la inversión inicial para ingresar al modelo de negocio	0,18	1	0,18
2. Propensión de los clientes para cambiar de servicio	0,15	2	0,3
3. Gran número de servicios sustitutos	0,14	2	0,28
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,61</b>

La matriz EFE se obtuvo un resultado de 2.61 ilustrando que el valor de las oportunidades es de 1.87 y el valor de las amenazas de 0,65 por lo que el proyecto estaría en la posibilidad de tomar las oportunidades y defenderse de las amenazas, sin embargo, se requiere fortalecer las estrategias de posicionamiento para aprovechar el máximo la oportunidad de negocio.

Para completar el análisis del entorno podemos concluir lo siguiente:

En el entorno económico que el aporte de la industria de enseñanza y servicios de salud pública al PIB en base a datos tomados del Banco Central del Ecuador en los últimos 5 años ha tenido una participación creciente al PIB en



el año 2014 del 8% y finalizando el año 2018 con el 9% (Banco Central del Ecuador, 2018).

A lo que se refiere el análisis social se pudo determinar que el 37% de la población ecuatoriana ha sido usuario alguna vez de la medicina alternativa.

La amenaza de nuevos competidores es medio debido a que no se requiere de una alta inversión para ingresar a los servicios de salud, además de que en el artículo 25 de la constitución se reconoce que las personas pueden gozar los saberes y beneficios ancestrales.

Dentro del Ecuador existe una gran variedad de productos sustitutos para la medicina natural debido a que existe una gran variedad de recintos, consultorios, negocios independientes, medicamente tradicionales con fácil acceso atacan directamente a la innovación de la medicina natural o alternativa por lo que este factor es alto.

Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que los nacionales de insumos de plantas naturales cuentan con una oferta bastante amplia por la que se cuenta con una gran variedad de plantas medicinales donde se pueden adquirir fácilmente en distintos recintos.

-El resultado final obtenido de la Matriz EFE es de 2,61 es un valor dentro del promedio de 2,5, el proyecto puede aprovechar las oportunidades de la industria que permiten minimizar los riesgos y amenazas del entorno para que el proyecto tenga éxito.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Justificación de la investigación**

Dentro del distrito metropolitano de Quito hay un mercado potencial para la implementación de un centro médico ancestral que brinde un servicio de medicina alternativa y completamente natural debido que en la actualidad las personas tienen una búsqueda constante de medicinas que no contengan químicos ni efectos secundarios.

En vista a la falta de conocimiento de este tipo de medicina en Quito, es necesario diseñar la estructura del negocio a través de la investigación de mercados (Gavilanes, 2016).

Para poder realizar esto se usarán distintas herramientas para la investigación como es la investigación cualitativa que se deriva por el grupo focal, entrevista a experto y encuestas al público objetivo y la investigación cuantitativa que mediante un sondeo piloto permita conocer los gustos, preferencias y tendencias del consumidor y nivel de aceptación del negocio.

##### **3.1.1. Problema De Investigación**

El principal problema de la investigación se concentra en: ¿Cuáles son los atributos anhelados del servicio de las consultas y tratamientos en el centro médico ancestral en la ciudad de Quito?

##### **3.1.2. Objetivo General**

Determinar los atributos más importantes la utilización de medicina ancestral en la ciudad de Quito.

##### **3.1.3. Objetivos Específicos**

- Conocer las necesidades de los consumidores potenciales con relación a la medicina alternativa.
- Definir el precio adecuado para las consultas y tratamientos del centro médico ancestral.
- Determinar el lugar del establecimiento más adecuado para la instalación centro médico ancestral.

- Definir los medios más efectivos para impulsar la comunicación de los servicios del centro médico ancestral.

### 3.1.4. Hipótesis

Pregunta de investigación: ¿Cuántas personas de la ciudad de Quito acudirían al centro médico ancestral?

- H0. El 37% del mercado objetivo estaría dispuesto a acudir al centro médico ancestral.
- H1. El 63% del mercado objetivo estaría dispuesto a acudir al centro médico ancestral.

### 3.1.5. Segmento De Clientes

Mediante la segmentación de mercado se puede dividir a mercados heterogéneos en segmentos a los que se puede llegar con eficacia y eficiencia con servicios o productos que se acoplan a sus necesidades únicas, (Kotler, Philip; Amstron, Gary;, 2018). Mirar anexo 2

Tabla No8: Segmentación de mercado

Variable	Detalle	Demanda	Porcentaje
Geográfico	Ecuador	16.62 millones	100%
	Sierra	6.449,355	38,8%
	Quito	2.2391	34%
Demográfico	Edad 20-54 años	1.285163	57%
	Clase social: A (1,9%) B (11,2%) C+(22,8%)	448.708	35,9%
Psicográfico	Utilizan medicina alternativa	166.022	37%

Adaptado de: Instituto nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Después de haber realizado una tabla de segmentación se pudo determinar que el segmento de mercado adecuado para el negocio todas las personas que estén entre los 20 a 54 años de edad, residan en la ciudad de Quito,

tengan tendencia por la medicina alternativa o que algún vez hayan acudido a ella (Gavilanes, 2016). Además de tener un nivel socioeconómico A, B, C+ (INEC, 2010).

Se seleccionó la ciudad de Quito debido a que se encuentran un establecimiento que se adecua perfectamente a las necesidades del mercado y más que nada a la idea de negocio, dentro de este establecimiento podemos encontrar historia de la cultura ecuatoriana y es considera un templo del sol y la luna donde anteriormente un grupo de shamanes practicaban medicina ancestral, además que los expertos de esta medicina que residen en Santo Domingo afirman que en Quito existe un mercado bastante potencial para este negocio.

### **Tamaño de la muestra**

Después de haber realizado una segmentación adecuada, se debe calcular la demanda potencial. Esto es el número de personas que estarían dispuestas a adquirir el servicio propuestas.

Con esta información se pudo determinar que la  $N=166.022$  con este valor se aplica a la siguiente formula:

$$\bullet \quad n = \frac{k^2 pqN}{(e^2(N-1)+k^2 pq)} \quad \text{Ecuación 1. Tamaño de la muestra}$$

- $k=1.96$
- $p=0.5$ (es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio)
- $q=0.5$ (es la proporción de individuos que no poseen la característica de estudio)
- $e=5\%$
- Nos dio como resultado  $n=383$  (Tamaño de la muestra).

Pero para la respectiva investigación se va a realizar un sondeo entre 50 a 70 encuestas.

### 3.1.6. Metodología De Investigación

Para realizar la respectiva investigación de manera adecuada se aplicó dos tipos de investigación cuantitativa y cualitativa para determinar los atributos y principales necesidades del mercado meta. Para empezar, se realizó dos entrevistas a expertos asociados con el modelo de negocio de un centro médico ancestral y su factibilidad en la ciudad de Quito, respectivamente. Después se realizó un grupo focal donde los resultados fueron relevantes para determinar la oportunidad de negocio.

Tabla No9: Métodos de investigación

Metodología	Descripción	Resultados
-Investigación cualitativa	-Entrevistas a dos expertos de la industria -Grupo focal integrado por 8 participantes con duración de 35 minutos	-Determinar los principales atributos y factores relevantes del Servicio propuesto
Investigación cuantitativa	-Encuestas mediante un sondeo de 50 a 70 encuestas	-Conocer las preferencias y gustos del cliente

### Resultados De La Investigación Cualitativa

Dentro de las entrevistas a los expertos se realizó a Manuel Calazacón dueño de un centro médico en Santo Domingo y a Juan Carlos Calazacón que actualmente trabaja directamente en el centro médico además de ser aprendiz de esta medicina. (Mirar anexo 3 y 4)

Los principales aportes del Sr. Manuel Calazacón se detallan a continuación:

- La medicina ancestral es un arte de curación con las manos y la experiencia, todos los shamanes o en algunas culturales Puná tienen una vasta experiencia para diagnosticar las enfermedades sin equipamiento médico.

- El experto considera que si sería efectivo un centro de medicina ancestral en la ciudad de Quito ya que la medicina alternativa tiene gran apertura por parte de los clientes.
- Existen muchos médicos que no tienen experiencia que atienden mal a los clientes y hacen que ya no quieran acudir a este tipo de medicina
- Las patentes entregadas por el ministerio de salud es muy importante tenerla dentro de los establecimientos.
- Es mejor tener todos los recursos naturales necesarios dentro del establecimiento o conseguirlos en un lugar seguro y específico.

#### **Los principales aportes del Sr. Juan Carlos Calazacón**

- Brindar la información a los clientes sobre el procedimiento de la medicina ancestral es muy importante para que tenga el conocimiento e información adecuada.
- Se requiere de una adecuada mesa de trabajo para poder realizar los procedimientos de diagnósticos.
- la fe juega un rol muy importante para este tipo de medicina ya que por medio de ella también se realiza las curaciones.
- La promoción es muy importante para dar a conocer los servicios del centro médico. Es muy importante priorizar ese factor ya que va a ser de mucha importancia para el consumidor.
- La medicina alternativa si puede a llegar a sustituir a la medicina tradicional pero no por completo ya que no se puede curar las enfermedades catastróficas como el cáncer.

# ENTREVISTAS A EXPERTOS EN MEDICINA ANCESTRAL

Manuel Calazacón      Juan Carlos Calazacón

Para realizar el diagnóstico tradicional al paciente se lo realiza en tres pasos:

- Se le mide el pulso manualmente
- Se realiza un diagnóstico mediante la vela
- Toman muestras de orina

Su competencia es la medicina tradicional, aun que trabajan juntas.

- No requiere de gran inversión inicial
- Atienden a niños, adultos y jóvenes
- La medicina ancestral es pionera en la industria de la salud
- la industria de la salud en los últimos años ha tenido un gran crecimiento.

Las enfermedades por las que más acuden las personas son por las inflamaciones.

La consulta cuesta hasta \$10 y los tratamientos hasta \$400

los tratamiento duran de 1 mes a 6 meses

- Se requiere de muchos años de experiencia.
- El principal medio de comunicación es la radio, televisión y redes sociales.
- Existe mucha falta de conocimiento por parte de las personas sobre esta medicina

## RECOMENDACIONES

- Brindar el servicio adecuado
- Usar las redes y páginas web para promocionar, con información clara
- Conocer los principios de la medicina natural

Figura 3: Resultados de la investigación cualitativa



Figura 4: Resultados de la investigación cualitativa

La guía de preguntas se encuentra en el anexo número 3, los integrantes del focus group fueron seleccionados por su perfil, es decir que se basó la selección dependiendo de las necesidades del negocio que fueron los siguientes:

- Alguna vez hayan utilizado medicina alternativa
- Conocen las ventajas de este tipo de medicina

### 3.1.7. Conclusiones Del Modelo Cualitativo

- La infraestructura es un factor muy importante para la implementación de un centro médico ancestral.
- Este negocio tiene gran aceptación por parte de los clientes.
- La creación de un centro médico ancestral es una idea innovadora que permite al cliente acudir a una medicina que no sea perjudicial para el cuerpo.



- La promoción va a ser un punto muy importante dentro del mix ya que existe gran desconocimiento sobre la medicina ancestral y los medios por los cuales se puede acudir a ella.

### **Resultados De La Investigación Cuantitativa**

Se realizó el alzamiento de información realizando encuestas en línea, en donde el banco de preguntas y resultados se encuentran en la siguiente dirección.

- <https://docs.google.com/forms/d/1GVysPpYntzplJVbL0aUmGqiq3yst4hNqXiso90lBa7A/edit>
- Mediante la investigación se demostró y permitió estructurar resultados dependiendo de los objetivos y requerimientos de la investigación. Aquellos resultados muestran los principales motivadores que generan grandes expectativas sobre el nuevo servicio, además de determinar los principales atributos que generan una ventaja competitiva notable.
- Se identificó que al ser la medicina ancestral como natural y sin efectos secundarios se convierte como los atributos principales para el 79% de entrevistados, aunque el tiempo que se requiere de tratamientos genera desaliento sobre el servicio.
- Dado el tipo de servicio que se va a brindar, el precio ideal en el mercado calculado con el modelo de precios de Van Westendorp es de 35 dólares siendo el precio óptimo para los clientes.
- En cuanto a la variable de plaza el 68,8% de los entrevistados considera que el establecimiento del centro médico ancestral debería estar localizado en el norte de Quito, y finalmente en la variable de promoción tenemos dos datos muy importantes que fueron que el 82,2% de los entrevistados preferirían que les llegara la información sobre el nuevo servicio por las redes sociales o por medio de la página web y la televisión esquemas basados en los hábitos actuales del grupo objetivo además que les gustaría que se otorgue cupones de descuentos para incentivar a acudir al centro médico.



Figura 5: Resultados de la investigación cuantitativa

### **3.1.8. Conclusiones Del Modelo Cuantitativo**

- Se acepta la hipótesis nula al obtener el 79% de aprobación sobre el centro médico ancestral en Quito, Ecuador.
- Los atributos más importantes para los encuestados sobre la medicina ancestral fueron los métodos naturales, que es segura y sin efectos colaterales por lo que son los beneficios percibidos.
- Los medios de comunicación juegan un rol importante dentro del mix por lo que la tendencia actual son las redes sociales.
- El precio promedio percibido como adecuado para el grupo objetivo para el servicio de medicina ancestral es de 35\$.

### **3.1.9. Conclusiones Del Análisis Del Cliente**

- Mediante los resultados obtenidos de los expertos, el focus group y las encuestas, se logró determinar que el principal beneficio que genera atractivo sobre este servicio es la utilización de métodos y plantas naturales además de ser un diferenciador.
- El análisis de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, se logró determinar que el atributo más importante de los consumidores sobre la medicina ancestral que es la utilización de productos naturales y que no generan daños colaterales en un futuro, pero consideran que para realizar esta práctica se debe realizar en establecimientos certificados.
- El análisis permitió definir la importancia que conceden los consumidores a los medios especializados como las redes sociales y la página web, para recibir información sobre el servicio.
- El nivel de aceptación del centro médico ancestral, con los métodos y plantas naturales como elemento distintivo, es de 79%. Esto se debe a que este tipo de medicina genera mucha confianza, seguridad y conexión espiritual a los consumidores a pesar del tiempo que requiere de tratamientos para curar las enfermedades.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Mediante el análisis interno, externo y del cliente se logró determinar un modelo de negocio adecuado para el mercado, por lo cual se ha determinado de que existe una gran oportunidad, que se basa en las tendencias que actualmente abarcan los consumidores que es el uso de medicina alternativa, por lo que no contiene químicos ni efectos colaterales a largo plazo. De acuerdo al análisis cuantitativo se ha podido determinar, de acuerdo al focus group, 9 de cada 10 personas han utilizado alguna vez medicina alternativa, por lo que es un mercado amplio, se puede saciar, a través de estrategias relevantes.

Por lo cual la oportunidad de negocio identifica las necesidades de estos consumidores por lo que el servicio a ofrecer es los tratamientos médicos a base de plantas y los diagnósticos con personal apto y especializado para poderla aplicar con mayor seguridad. En el mercado actual no existen muchos establecimientos seguros y certificados donde se pueda aplicar la medicina ancestral por lo cual los consumidores tienen cierta incertidumbre sobre esta medicina. Sin embargo, en la investigación cuantitativa dio un resultado de que el 75% de los encuestados si acudirán a un centro médico ancestral siempre y cuando tenga las certificaciones adecuadas.

A través de los resultados obtenidos de entorno macro económico se determina que la industria de salud dentro del Ecuador tiene factores positivos que impulsan a incursionar dentro de ella. El aporte de la industria de enseñanza y servicios de salud pública al PIB en base a datos tomados del Banco Central del Ecuador en los últimos 5 años ha tenido una participación creciente al PIB en el año 2014 del 8% y finalizando el año 2018 con el 9% (Banco Central del Ecuador, 2018), además del aumento del PIB per cápita del 2018 con un valor de \$6.344,872 siendo el PIB per cápita más alto registrado en el Ecuador. (Banco Mundial, 2018).

Otro punto favorable encontrado en el entorno político es la aprobación del artículo 25 de la Constitución de la República del Ecuador que dispone que todas las personas tengan derecho de gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico de los saberes ancestrales con fines de salud (Ministerio

de Salud Pública, 2014).. Este elemento nos permite introducir el servicio y obtener la aceptación esperada debido a que la legalidad de esta medicina es un factor importante para la seguridad de nuestros clientes potenciales

El número de usuarios de medicina alternativa o natural alcanza aproximadamente el 37%. Este porcentaje hace que el giro del negocio sea más atractivo para los ecuatorianos, además cabe recalcar que el Ecuador tiene una gran ventaja natural, especialmente en la flora, ya que existen aproximadamente más 3200 plantas medicinales y un gran número de proveedores lo que permite al negocio emplear los recursos naturales que requiera y al mejor costo dentro del territorio nacional. Por estas razones existe una tendencia alta de nuevos competidores, dentro de la medicina alternativa especialmente, ya que no se requiere de una gran inversión para ingresar al mercado. Pero cabe recalcar que el modelo de negocio tiene elementos diferenciadores bastantes marcados.

La fortaleza del negocio esta predominada por sus principales beneficios es que se utilizan métodos naturales, es segura para el cuerpo y la principal ventaja que es libre de químicos y sin efectos colaterales a largo plazo. Los consumidores perciben mucho las tendencias que le interesa más al consumidor en la actualidad en este caso el cuidado del medio ambiente y el uso de productos naturales, por lo cual la medicina ancestral sea vuelta pionera dentro de la industria de la salud a pesar del desconocimiento de las personas sobre este tipo de medicina. Tanto en la investigación cualitativa y cuantitativa existió un gran porcentaje de los entrevistados y encuestados que no conocían sobre este tipo de medicina por lo cual los medios de información y promoción juegan un rol muy importante.

Frente este desconocimiento la tecnología va a jugar un rol muy importante ya que por medio de las redes sociales se va a dar la información necesario sobre el negocio, esto va a ayudar a respalda la aceptación dentro del mercado quiteño. Se puede decir que la mayor oportunidad que se tiene para el nuevo servicio radica en la necesidad de las personas y del mercado meta dentro de

la ciudad de Quito en utilizar una medicina que no afecta a su cuerpo y no contenga químicos.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

La estrategia de Enfoque o de Nicho permite a una compañía a penetrar a un mercado pequeño en profundidad y adquirir reputación como especialista o experto en ese mercado reducido (Kotler, Philip; Amstrong, Gary;, 2018) el motivo de utilizar esta estrategia es porque la medicina tradicional es la más utilizada actualmente aproximadamente el 63% de la población, por lo que la medicina alternativa no tiene un amplio mercado, por lo que el negocio se va a enfocar en un mercado reducido.

Esta estrategia es la más adecuada para el centro médico ancestral por varias razones: En el sector de la medicina tradicional existe mucha competencia. En este caso el servicio a ofrecer, medicina natural se enfoca a un mercado determinado para saciar las necesidades, por sus elementos diferenciadores a ofrecer tales como medicina libre de químicos, sin efectos colaterales a largo plazo y completamente natural, los beneficios que genera este tipo de medicina es un empuje para los consumidores para acudir a este servicio y más que nada las altas expectativas esperadas.

La idea del negocio no es atender a todo el mercado, por lo cual, la estrategia de enfoque o de nicho se acopla muy bien con el servicio a ofrecer. Las principales razones para establecer esta estrategia son:

- No cuenta con un gran número de recursos además de que se logra una gran posición en el mercado a dirigir es decir se gana reputación.
- Se consigue un gran conocimiento de las necesidades de este mercado
- Se logra obtener costo de operación mucho más bajo por lo que se especializa en un campo específico en distribución y en los medios de promoción (Kotler, Philip; Amstrong, Gary;, 2018).

### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el negocio son hombres y mujeres que estén entre los 20 a 54 años de edad, residan en la ciudad de Quito, tengan tendencia por la medicina alternativa o que algún vez hayan acudido a ella (Gavilanes, 2016). Además de tener un nivel socioeconómico A, B, C+ (INEC, 2010).

El potencial de mercado es el volumen de ventas totales que todas las empresas que brindan un servicio durante un determinado periodo (Stanton, 1995). Para este modelo de negocio, se va a utilizar el total de la segmentación(N) previamente realizada para calcular potencial de mercado.

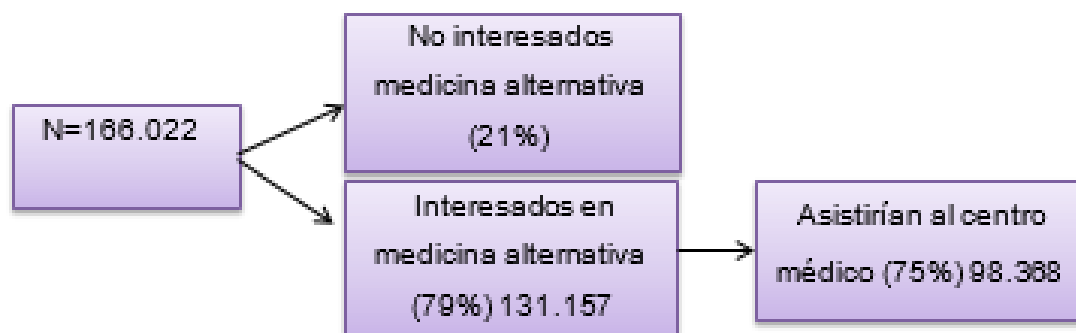


Figura 6: Potencial de Mercado

#### Forma de cálculo:

Segmento total del mercado \* porcentaje de persona que están interesados en el centro médico.

$$166.022 * 0,79 = 131.157$$

Porcentaje de persona que están interesados en el centro médico \* porcentaje de persona que asistirían al centro médico

$$131.157 * 0,75 = 98.368$$

De un segmento total de 166.022, 98.368 son los potenciales clientes para un año en función de estos datos a continuación se describe el potencial del mercado (P.M.). Estos valores son recolectados de los resultados de las encuestas realizadas anteriormente en el análisis del cliente.

**MARKET SHARE:**

Para calcular el Market Share se va a utilizar la capacidad instalada (C.P.) del modelo de negocio que va a consistir de dos personas para realizar los diagnósticos y los tratamientos a los clientes, se considera que se puede realizar alrededor de 10 diagnósticos diarios con sus respectivos tratamientos.

Tabla No10: Market Share

<b>Fórmula</b>	<b>Valores</b>
C.P.=Personal*Horas trabajados*Atención al día *Días laborados	$2*6*12*22=2.574$
Total de mercado= C.P./P.M.	$2.574/98.368=0,02$
Ventas Promedio anuales=C.P.*Precio	$2574*35= \$90.017$
Ventas Promedio mensuales=	$\$90.017/12$ (meses) =7.501

**Forma de cálculo:**

- Capacidad instalada (C.P.) = Se estima mediante el número de especialistas, horas trabajados, atención aproximadas por día y las horas laboradas al mes, esto nos da un resultado de 2,574.
- Total del mercado: Este cálculo es un aproximado de la demanda del mercado, puede variar dependiendo de la acogida del negocio con el tiempo. Su forma de cálculo es el valor obtenido anteriormente en la capacidad instalada dividido por el segmento total obtenido en el potencial del mercado.
- Ventas promedio: Se calcula con el valor obtenido en la capacidad instalada por el precio establecido por consulta médica dividido para los doce meses que tiene el año.

Según la capacidad proyectada del centro médico podrá obtener el 2% de la demanda actual valor estimado con el cálculo realizado anteriormente, por lo tanto, se atenderán aproximadamente 2574 pacientes al año, con el precio de consulta y tratamiento por \$35, además de que se determinó un promedio de ventas de \$7.501 al mes y \$90.017 al año. Estos valores varían dependiendo los años debido a que con el tiempo se va a requerir un auxiliar más para las atenciones médicas.



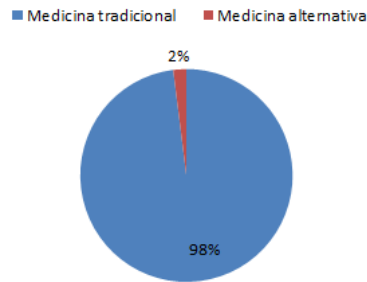


Figura 7: Mercado de medicina ancestral

### Proyección de ventas

Se consideró un incremento de ventas del 1,65% de acuerdo a la tasa de inflación promedio de la industria para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Tabla No11: Proyección anual de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Atención médica</b>	2.574	2.676	2.748	2.820	2.892
<b>Precio de ventas</b>	\$35	\$35,70	\$36,41	\$37,13	\$37,87
<b>TOTAL USD</b>	\$90.017	\$95.016	\$99.192	\$109.466	\$114.278

### Propuesta De Valor



Figura 8: Publicidad SAYRI

Actualmente existe mucha tendencia por la medicina alternativa por los grandes beneficios que otorga este tipo de tratamientos, por lo cual la diferenciación del centro médico ancestral está dada por la necesidad de estas personas. El objetivo principal de la medicina ancestral es otorgar al cliente salud natural, debido a que esta medicina no contiene ningún tipo de químico ya que se extrae la sustancia curativa de las plantas para realizar los tratamientos, a su vez es bastante segura para el cuerpo ya que no provoca efectos colaterales a largo plazo, pero el gran beneficio que va a percibir el consumidor es el establecimiento donde se va a practicar sus conocimientos el shaman, el lugar va a contar con tallados con la cultura ecuatoriana, flora y espacio necesario que requiere el especialista para hacer sus rituales espirituales.

## MODELO CANVAS

Por medio del famoso modelo Canvas se establece la propuesta de valor con diferenciadores superiores a la medicina tradicional en cuanto a los aprovechamientos que otorga la medicina natural, por lo cual el consumidor percibe de mejor manera el modelo de negocio.

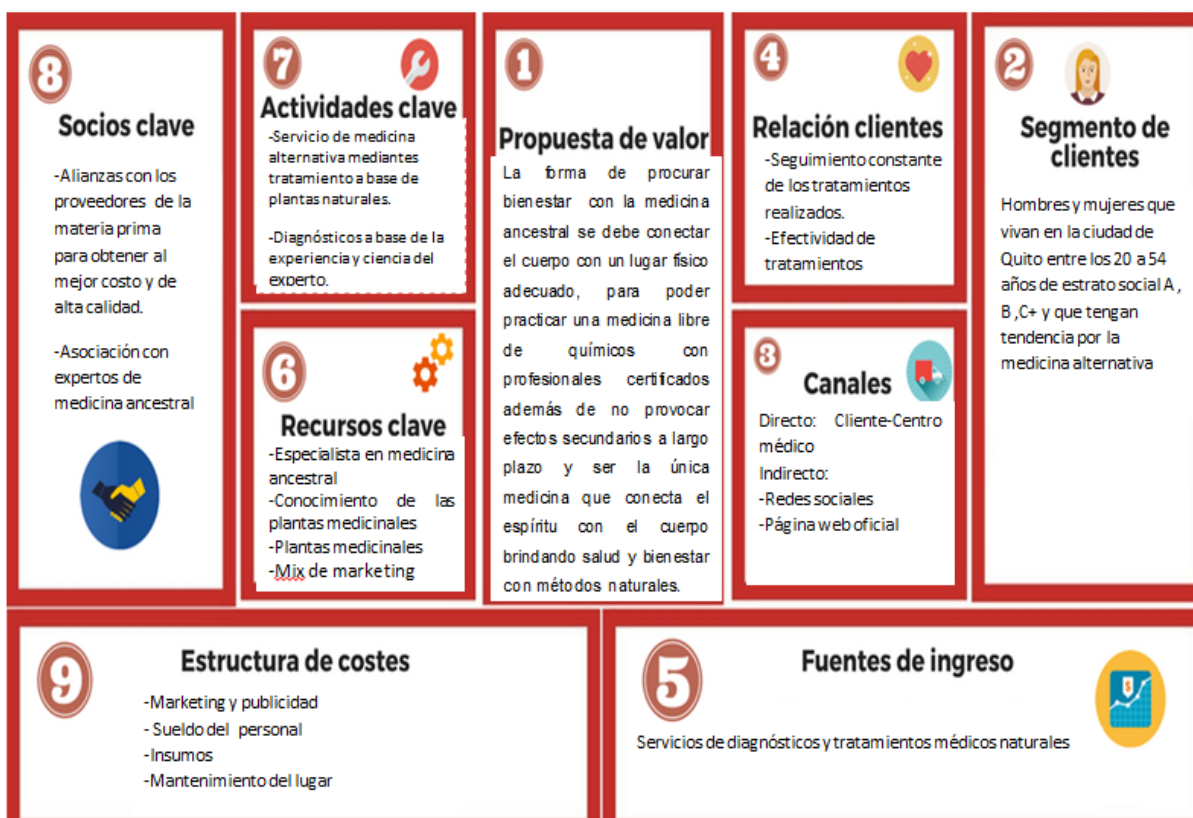


Figura 9: Propuesta de valor

### **5.1.2. Posicionamiento**

La decisión de posicionamiento se va a basar en más por menos. SAIRY es un centro médico de medicina natural por lo cual va a brindar mayores beneficios como: un servicio, diferentes a la del mercado, medicina libre de químicos, sin efectos secundarios a largo plazo, trata al cuerpo y espíritu y tiene personal certificado para brindar mayor seguridad al cliente a un precio menor a diferencia de la competencia como es la medicina tradicional y los centros homeopáticos.

#### **Declaración De Posicionamiento**

Para personas que tienen tendencia por la medicina alternativa, SAIRY es un centro médico ancestral que se basa en tratamientos con plantas medicinales y con personal especializado en esta medicina, no contiene químicos que pueda provocar efectos colaterales a largo plazo, además de ofrecer bienestar y salud natural.

### **5.2. Mix de marketing**

El marketing mix es uno de los pasos más enriquecedores de la planificación del negocio. El mix son todos los métodos que combina un negocio o empresa para producir una rápida la respuesta que espera del mercado (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2010).

#### **5.2.1. Producto/servicio**

SAYRI ofrece un servicio de medicina alternativa para todas las personas que quieran acudir a una medicina libre de químicos y que no provoca efectos secundarios a largo plazo, que residan en la ciudad de Quito, la gran diferenciación del servicio y experiencia crea grandes expectativas con los clientes dándole al modelo de negocio gran apertura con el mercado.

La diferenciación del servicio y la experiencia que se ofrece a los clientes son los siguientes:

- Los tratamientos y consultas se van a realizar en un espacio donde el cliente se va a sentir conectado con la idea de negocio, debido al que el

establecimiento está lleno de historia de la cultura ecuatoriana y ambiente ancestral.

- El Shaman, para determinar la dolencia del paciente utiliza todos sus conocimientos ancestrales para realizar los rituales para conocer qué es lo que le acontece al paciente y así darle un tratamiento a base de plantas medicinales.
- Todos los tratamientos utilizados para la curación de enfermedades van a hacer completamente naturales por lo que no producirá efectos colaterales a largo plazo.

### 5.2.1.1. Estrategia De Producto/ Servicio

Para poder realizar la idea, se va a utilizar la matriz de Ansoff para seleccionar correctamente la estrategia, en este caso se acopla perfectamente desarrollo de producto, esta estrategia nos va a permitir introducir el nuevo servicio en un mercado existente.

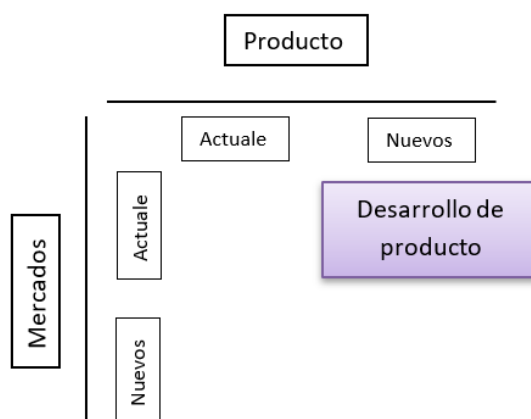


Figura 10 Matriz de Ansoff

### 5.2.1.2. Atributos Del Producto/Servicio

Tabla No12: Atributos del servicio

Atributos	Beneficios
Libre de Químicos	Elimina el riesgo de componentes tóxicos dañinos para el cuerpo.
Natural	Los insumos utilizados para los tratamientos son a base del componente curativa de la planta obteniendo mayor beneficio.

No provoca efectos secundarios	Reduce por completo los riesgos de efectos colaterales a largo plazo, y brindando beneficio curativo.
Establecimiento con ambiente ancestral	SAYRI estará localizado en un establecimiento lleno de tallados con la cultura ecuatoriana, historia además de contar con un ambiente adecuado para practicar la medicina ancestral

### 5.2.1.3. Branding

**MARCA:** Es un factor importante de una empresa, la estrategia a utilizar es estrategia de marca única. Se construye una marca única para los productos o servicios ofertados aprovechando la reputación que adquiera la marca en el futuro.

**NOMBRE DE LA MARCA:** SAYRI

**SIGNIFICADO:** “El que siempre ayuda a quien lo pide”

**SLOGAN:** “Deja que la naturaleza sea tu medicina”



Figura 11: Logo SAYRI

### 5.2.1.4. Soporte De Servicio

**Servicio post venta:** Se va a realizar un seguimiento del tratamiento establecido por el especialista cada semana de acuerdo al tiempo del tratamiento. Se va a realizar una base de datos de nuestros clientes para dar mejores resultados y nivel de satisfacción del cliente con el servicio brindado.

**Asesoramientos en línea:** Se podrá visualizar mediante la página web la información necesaria de los métodos a utilizar el especialista y la descripción del componente curativo de cada planta que va a disponer el centro médico. Esto va a ayudar a brindar mayor seguridad a nuestros clientes.

Tabla No13: Presupuesto en concepto de producto

Cantidad	Detalle	V. Unitario
1	Materiales e insumos atención ancestral	\$738,50
		\$738,50

En el caso de los materiales e insumos ancestrales comprende un valor de \$ 3,50 por cada atención, este valor incluye lo siguiente:

- Zapatones (zapatos desechables): \$ 0,42
- Bata desechable: \$ 0,78
- Velas e inciensos tradicionales: \$ 0,32
- Inciensos: \$ 0,13
- Plantas medicinales: \$ 1,85

Cada uno de estos valores comprende para un solo paciente que son entre 9 a 10 personas a diario por los 22 días de trabajo.

### 5.2.2. Precio

“Se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de bienes o servicios” (Merino, 2009).

De acuerdo al análisis y resultados anteriormente realizados en el capítulo del cliente, se logró definir mediante el modelo Van Westendorp el precio óptimo por consulta en el centro médico SAYRI de \$35; valor percibido por los atributos del servicio. Mirar anexo 6

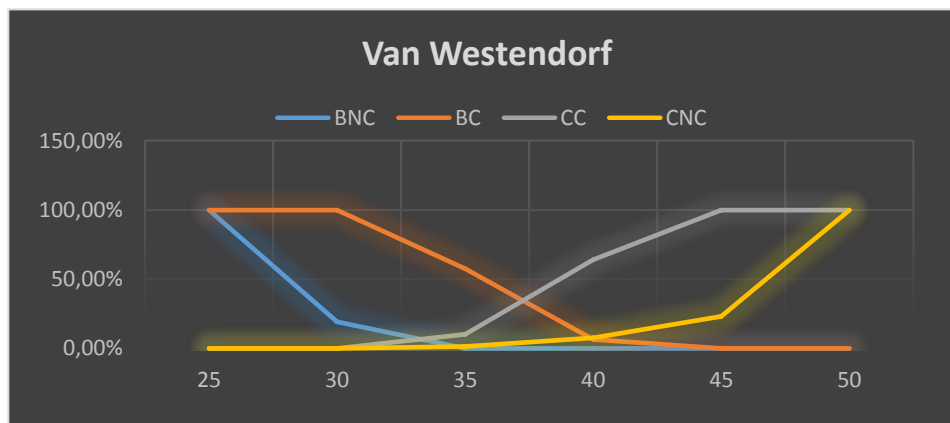


Figura 12: Modelo Van Westendorp

### 5.2.2.1. Método De Fijación De Precios.

Se realizará una estrategia de precios por valor percibido, va a consistir en analizar el valor que la clientela otorga al servicio y posteriormente determinar el precio según los valores percibidos, en este caso se basa en la utilización de una medicina libre de químicos y sin efectos secundarios.

Tabla No14: Precio de Mezcla de Marketing

ETAPA	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Entrada	Penetración	Se va a ingresar al mercado con un precio bajo en comparación a la competencia. Esto se debe que se va a utilizar métodos naturales para los diagnósticos y tratamientos.
Ajuste	Fijación promocional de precios	Brindar promociones de precios por temporadas para estimular a la apertura del centro médico. (Explicación detallada en el mix promocional)

Adaptado de: Fundamentos de marketing 2018

### 5.2.3. Plaza

La plaza es un instrumento del mix de marketing utilizado para relacionar el bien o servicio con los potenciales consumidores. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2010). El centro médico SAYRI va a estar localizado al norte de Quito por el sector del condado en una casa campestre llena de flora y fauna que integran perfectamente al modelo de negocio.

#### 5.2.3.1. Estrategia De Plaza

Para la estrategia de plaza va a corresponder a la distribución exclusiva, esto se debe a que solo se va a poder adquirir el servicio en el establecimiento definido para el centro médico.

#### 5.2.3.2. Canal De Distribución

Se va a utilizar un canal directo, esto se debe a que no va a existir ningún intermedio, va a ser directamente del centro médico al consumidor.



Figura 13: Canal de distribución

Tabla No15: Presupuesto en concepto de plaza

Cantidad	Detalle	V. Unitario
1	Arriendo del establecimiento	\$1,500
1	Servicios básicos del local (agua, luz, teléfono, internet)	\$60
1	Insumos de limpieza	\$45
		\$1,560

#### 5.2.4. Promoción

Para poder comunicar con los potenciales clientes, es necesario realizar una adecuada mezcla promocional para comunicar persuasivamente el valor para los clientes y forjar relaciones (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2010).

##### 5.2.4.1. Estrategia De Promoción

Se va a utilizar la estrategia promocional PULL, por medio de esta estrategia se va a concentrar en la comunicación a través de publicidad para inducir al consumidor a acudir al servicio, además se va a utilizar técnicas como marketing directo y promociones de ventas.

Según el análisis del cliente realizado previamente se logró llegar a que medios son los más importantes para el lanzamiento del centro médico ancestral que son:

- Redes sociales
- Flyers
- Página web oficial



Tabla No16: Promoción de Mezcla de Marketing

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Publicidad	<p>Al ser un servicio nuevo se va a entregar flyers con información de la localidad del centro médico, horarios de atención, servicio, página web, contactos y los beneficios que va a tener la medicina que se va a implementar.</p> <p>Se brindará por medio de Facebook e Instagram información de eventos importantes, de promociones, descuentos, localidad, contactos y consultas.</p> <p>Youtube: mediante este canal se lanzará videos informativos de promociones, servicios, con el fin de atraer clientes y fidelizar a los actuales.</p>
Promoción de ventas	<p>De acuerdo a la investigación previamente realizada la promoción más destacada por el cliente son los cupones de descuentos del 10% para la segunda consulta a 20 personas por sorteo al mes.</p> <p>Adicional se implementará las siguientes promociones: --Premios de fidelidad como consultas, tratamientos a 10 personas al mes.</p>
Marketing Directo	<p>Página web oficial</p> <p>Email marketing</p>
Fuerza de Ventas	En este caso no se aplicaría para el modelo de negocio planteado

Adaptado de: Fundamentos de marketing 2018

Tabla No17: Presupuesto en concepto de promoción

Cantidad	Detalle	V. Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
1	Diseño página web	\$700	\$700	-	-	-	-
1	Diseño publicitario	\$150	\$150	-	-	-	-
600	Flyers	\$1,20	\$720	\$732	\$745	\$758	\$771
1	Email marketing	\$45	\$540	\$549	\$558	\$568	\$578
1	Promoción ventas	\$70	\$840	\$855	\$869	\$884	\$899
1	Fidelización YouTube	\$60	\$720	\$732	\$745	\$758	\$771
1	Publicidad YouTube	\$50	\$600	\$610	\$620	\$631	\$642
1	Publicidad redes sociales	\$70	\$840	\$855	\$869	\$884	\$899
1	Dominio y hosting página web	\$7,50	\$90	\$91	\$93	\$95	\$97
	<b>Total</b>		<b>\$5.556</b>	<b>\$4.425</b>	<b>\$4,501</b>	<b>\$4.578</b>	<b>\$4.657</b>

## Gastos generales de marketing

Tabla No18: Presupuesto de todo el mix de marketing

Detalle	Valor UN.	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Internet y comunicaciones	\$60	\$720	\$731.88	\$743.88	\$756.24	\$768.60
Arriendo instalaciones	\$1.500	\$18.000	\$18.310	\$18.626	\$18.947	\$19.273
Servicios básicos	\$60	\$720	\$731.88	\$743.88	\$756.24	\$768.60
Insumos de limpieza	\$45	\$540	\$548.40	\$558	\$567.12	\$576.48
Materiales e insumos atención ancestral	\$738.50	\$9.001	\$9.347	\$9.600	\$9.859	\$10.126
Plan marketing		\$5.556	\$4.425	\$4,501	\$4.578	\$4.657
<b>TOTAL</b>		<b>28.981</b>	<b>\$29.669</b>	<b>\$29.997</b>	<b>\$30.885</b>	<b>\$31.773</b>

## 6. PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Propuesta filosófica y estructura organizacional

“La propuesta de filosofía ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador”, esto se enlaza directamente con la planeación debido a que da un esquema de hacia dónde queremos llegar a mediano y a largo plazo (Pérez Y. L., 2013).

#### 6.1.1. Misión

Ofrecer un servicio de medicina alternativa en la ciudad de Quito, inspirada en los conocimientos ancestrales de la cultura ecuatoriana, generando un alto valor diferenciado a nuestros clientes.

#### 6.1.2. Visión

Para el año 2024, ser el centro médico líder en el mercado de medicina alternativa en la ciudad de Quito; reconocido por su efectividad en sus tratamientos y servicios de calidad.

#### 6.1.3. Objetivos de la organización

Tabla No19: Objetivos a mediano y a largo plazo

Mediano Plazo	Largo Plazo
Perspectiva financiera: Lograr una rentabilidad neta del 2% para el tercer año de operaciones.	Perspectiva financiera: Aumentar la utilidad en un 20% sobre los ingresos finales del periodo 2024.
Perspectiva cliente: Incrementar la	Perspectiva cliente: Brindar un mejor

participación del mercado en un 2% para el año 2020	servicio postventa un 5% incrementando la cartera de clientes para el año 2024.
Perspectiva formación y crecimiento: Brindar capacitación al personal semestralmente para mejorar la atención del clientes en un 5% para el año 2021	Perspectiva formación y crecimiento: Aumentar el bienestar de todo el personal en un 25% para brindar un mejor servicio para el año 2023.

## 6.2. Plan de operaciones

El proceso de administración de empresas se enfoca en, cómo llevar las distintas tareas y operaciones realizadas. Mediante un plan operacional los miembros de la empresa pueden tomar acciones futuras para cumplir con los objetivos planteados (Chiavenato, 2001).

### 6.2.1. Estructura legal de la organización

SAYRI será conformado únicamente con un solo socio destinando el monto capital necesario para las operaciones requeridas. Por lo tanto, esta defina como compañía en comandita simple y dividida por acciones según el artículo 2 de la Ley de compañías. Se puede establecer como unipersonal por lo que no requiere un mínimo ni máximo de accionistas, para esto requiere un capital como mínimo de \$400 a \$800. También es necesario obtener los permisos necesarios de funcionamiento como la apertura de un RUC, patentes y registro del nombre del negocio autentico. (Supercias, 2014).

Tabla No20: Estructura legal

<b>Tipo de compañía</b>	SAYRI Compañía Simple y Dividida por acciones
<b>Gerente o propietario</b>	Andrea Cristina Arregui Borrero
<b>Objetivo</b>	Servicio de medicina alternativa
<b>Ubicación</b>	El Condado

En el siguiente gráfico se puede apreciar el organigrama de la empresa. El siguiente organigrama está establecido en base de 6 colaboradores dividido en

4 niveles jerárquicos, utilizando un modelo jerárquico para el modelo de negocio.



Figura 14: Organigrama

Tabla No21: Funciones del personal

Cargo	Función	Actividades
Gerente General	Realizar la logística interna del negocio, negociación con proveedores, manejo del personal y funciones administrativas.	Contratación del personal Asignación de tareas al personal. Evaluación periódica del cumplimiento de funciones Toma de decisiones administrativas Manejo de proveedores para abastecer de insumos
Marketing y Ventas	Implementación de estrategias de marketing y promoción para potenciar el flujo de clientes	Posicionar el negocio en el mercado Manejo de promociones Investigación, desarrollo e implementación de estrategias para el cumplimiento de objetivos Identificar oportunidades del negocio
Contabilidad y Finanzas	Encargado del manejo del capital de inversión, proyecciones financieras, declaración de impuestos, pago al personal y documentación del SRI.	Supervisión y asignación de presupuestos anuales Cobro del servicio Declaración de impuestos Asesorías y análisis
Shamanes	Personas capacitadas	Diagnósticos diarios de los clientes

	para realizar los diagnósticos y curaciones de las dolencias de las personas basadas en la cultura ecuatoriana.	Preparación de los tratamientos médicos a base de las plantas naturales Revisión y seguimiento de los tratamientos designados.
--	---	---

### 6.2.2. Presupuesto de sueldos

En la siguiente tabla se ilustra los sueldos de cada trabajador por área tomando en cuenta su valor mensual dependiendo de las operaciones realizadas (Ministerio de Trabajo, 2019). (En el modelo financiero está el cálculo de los sueldos con todas las implementaciones que la ley exige)

Los sueldos del personal fueron seleccionados dependiendo a la tabla de sueldo según la actividad sectorial del ministerio del trabajo. (Ministerio del trabajo, 2019)

Tabla No22: Gastos en sueldos y salarios

Cantidad	Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo anual
1	Gerente General y Marketing y Ventas ( Desempeñado por el dueño)	\$850	\$10.200
1	Auxiliar de medicina ancestral	\$400	\$4.800
2	Shamanes	\$700	\$16.800
1	Administración y contabilidad	\$600	\$7.200
	<b>TOTAL</b>	\$2.550	\$39.000

Los sueldos de los Shamanes fueron considerados de acuerdo al experto entrevistado anteriormente Manuel Calazacón, el comentó durante la entrevista el sueldo adecuado que gana un Shaman por sus servicios, pero esto podría variar con la acogida del negocio con el tiempo.

### 6.2.3. Cadena De Valor

La cadena de valor de servicios es un instrumento estratégico que determina la ventaja competitiva del negocio o empresa (Cadena de valor, 2019).

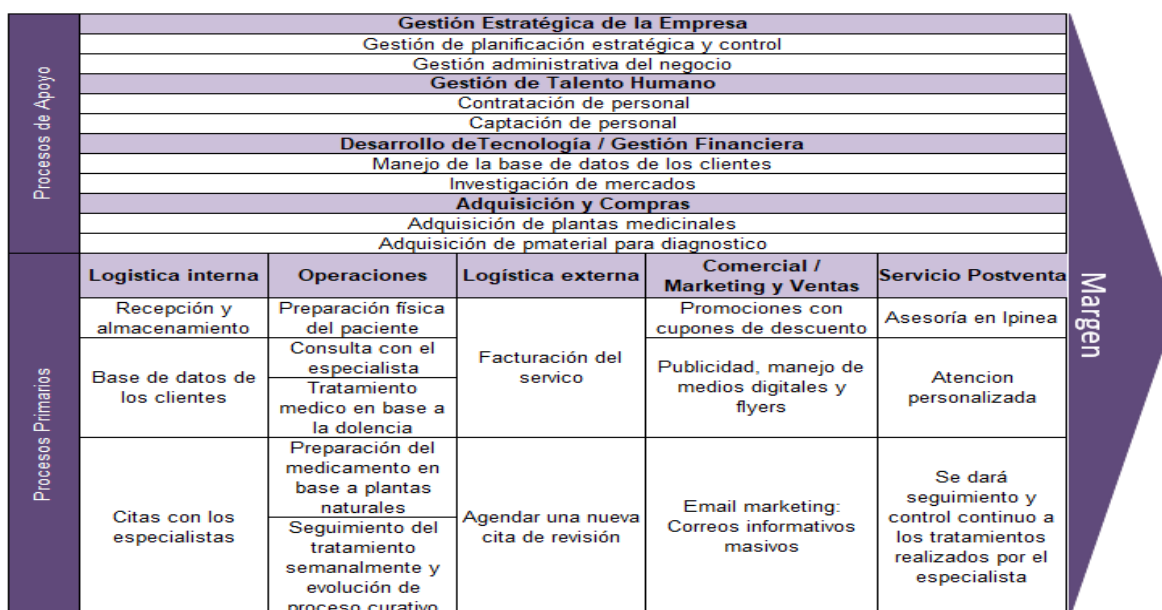


Figura 15: Cadena de valor

Tabla No23 Cuadro explicativo de Cadena de Valor de servicios

Actividades	Generación de valor	Encargados
Logística interna	Se receptara todos los insumos necesarios para los diagnósticos y tratamientos, se agendará las citas de los clientes tomando sus datos para crear una base de datos sólida.	Administración
Operaciones	Se prepara al paciente dándole una bata para ser atendido, se realiza el diagnóstico, tratamiento a base de plantas medicinales dependiendo de la dolencia y se realiza un seguimiento del proceso curativo.	Administración y especialistas de medicina ancestral
Logística externa	En la recepción se encargan de tomar los datos del cliente y agendar las citas para cada paciente en el caso que lo requiera y la facturación por el servicio	Administración y Contabilidad
Marketing y ventas	Actividades de promoción por medio de redes sociales y página web oficial, entrega de material publicitario como flyers, manejo de email marketing.	Jefe de marketing y ventas
Servicio Postventa	Para tener un mayor control de los tratamientos, se realizara un seguimientos constantes además se brindara asesorías en línea para brindar mayor información a los clientes.	Jefe de marketing y ventas

Infraestructura	Control y planificación de las actividades que requiera la administración.	Gerente General
Desarrollo tecnológico	Manejo de la base de datos de los clientes para poder gestionar las citas y promociones y se realizara investigaciones de mercado para conocer las necesidades del mercado.	Marketing y Administración
Recursos humanos	Reclutamiento del personal adecuada para el negocio y brindar capacitaciones continuas al personas para que estén actualizados con los clientes.	Administración
Abastecimiento	Inventario y manejo de los insumos como son: las plantas medicinales y material necesario que requieran los especialistas para realizar los diagnósticos.	Gerente general

### 6.3. Procesos

El mapa de procesos presentando a continuación ayuda a entender de mejor manera de cómo se llevará el proceso del servicio médico y su relación con la cadena de valor. Todos los procesos tienen su funcionamiento dado soporte al negocio, se maneja por medio de macro procesos que están divididos en procesos gubernamentales o de gestión a cargo por la gerencia, procesos de soporte controlando por la administración y marketing.

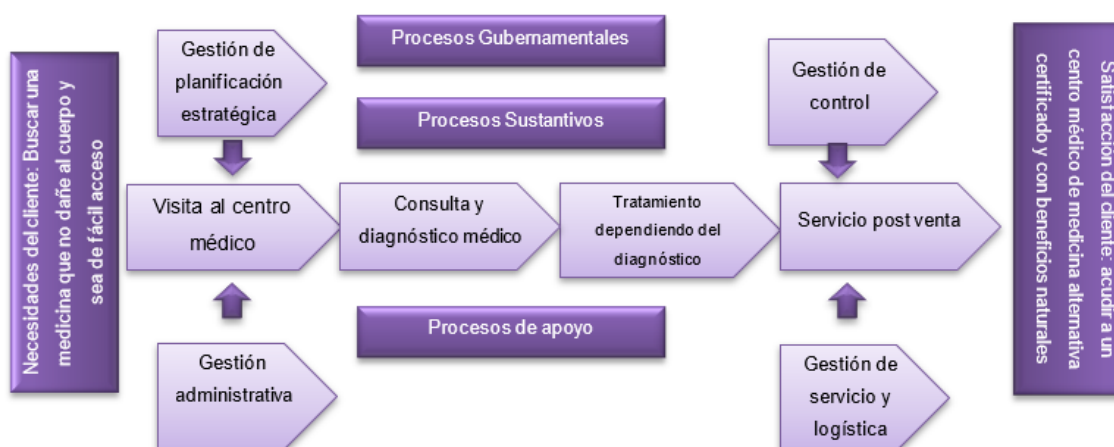


Figura 16: Ciclo del servicio y mapa de procesos

### 6.3.1. Flujograma De Procesos

Para expandir los procesos que están reflejados en el mapa de procesos es necesario complementar con un flujograma de procesos, en donde se puede apreciar los procesos y actividades realizadas hasta el final del servicio. Se presenta un flujograma del proceso del servicio desde el momento que el cliente acude al centro médico hasta el final de su tratamiento médico de esta manera se puede apreciar la diferenciación del servicio y su valor.

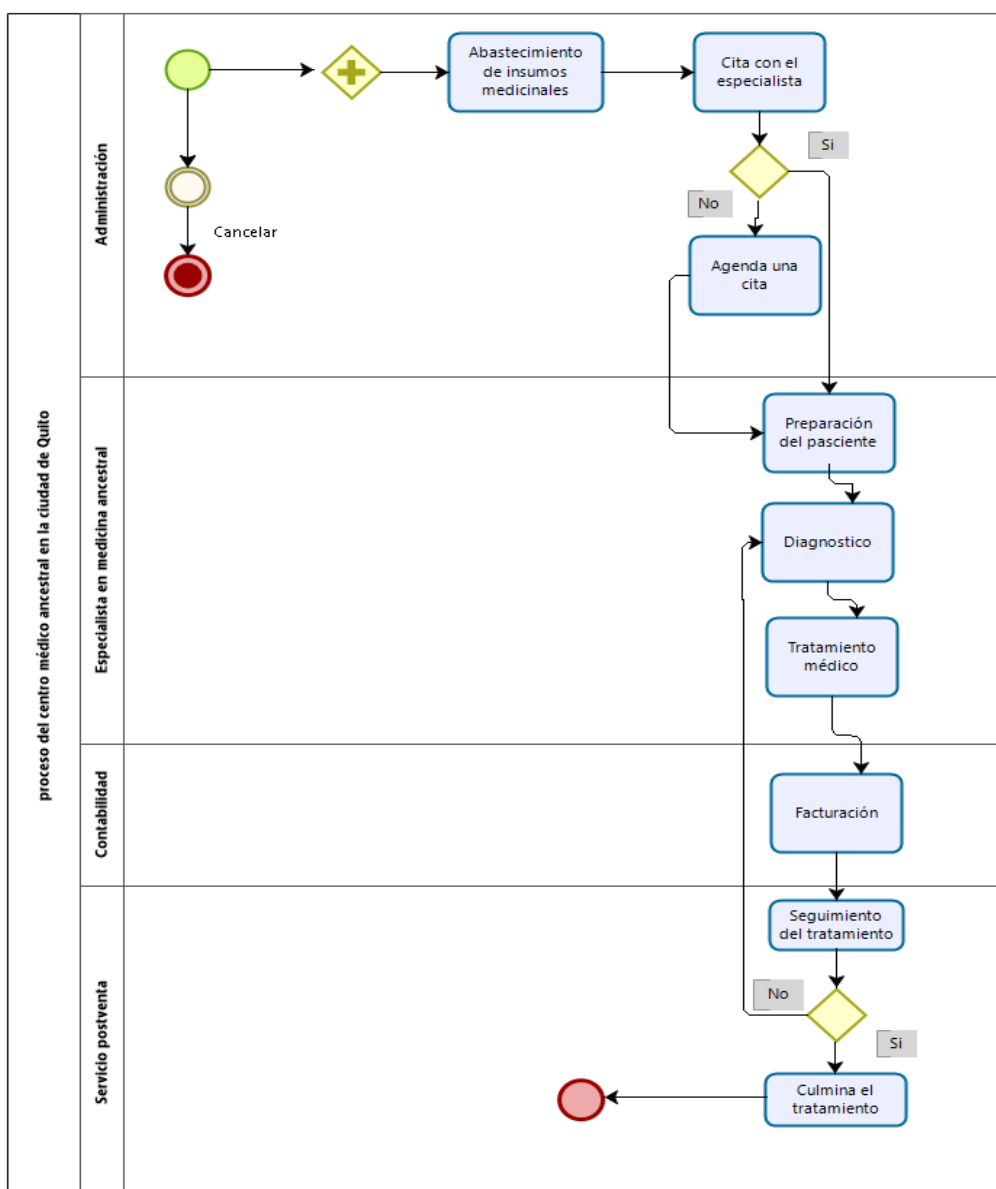


Figura 17: Flujograma del proceso del servicio



### 6.3.2. Proceso Del Servicio

El proceso del servicio se demora aproximadamente una hora con 40 minutos dependiendo del diagnóstico y dolencia presentada por el paciente, para este proceso se requiere de la cooperación de los colaboradores del centro médico SAYRI.

Tabla No24: Tabla resumida del proceso del servicio

Actividad secuencial	Tiempo	Encargado	Descripción
Cita con el especialista	10 Minutos	Administración	Se recopila información del cliente para obtener base de datos y se agenda una cita.
Preparación del paciente	10 Minutos	Administración	Se procede a entregar una bata para su preparación de diagnóstico.
Procede a llevar al paciente al consultorio	5 Minutos	Administración	Después de su preparación se lleva al paciente para su respectiva atención
Diagnóstico	30-60 Minutos	Especialista en medicina ancestral	El especialista procede a realizar el diagnóstico dependiendo de los síntomas presentados por el paciente.
Tratamiento médico	7 Minutos	Especialista en medicina ancestral	Se procederá a realizar la medicina y tratamiento a base de plantas medicinales dependiendo del diagnóstico otorgado.
Facturación	5 Minutos	Contabilidad	Se realizará la respectiva factura del diagnóstico y tratamiento.
Seguimiento	5 Minutos	Especialista en medicina ancestral/ Administración	Se realizará seguimiento del tratamiento cada semana por medio de llamadas.
Agenda de nuevas citas	2 Minutos	Administración	En el caso de que el paciente continúe con su dolencia o no exista mejora se procederá a agendar una nueva cita para realizar un nuevo diagnóstico.

### 6.3.3. Infraestructuras

El centro médico va a estar localizado en el sector norte del condado en una casa campestre lleno de flora donde se adapta las necesidades del mercado. El lugar seleccionado se acopla perfectamente con la idea de negocio debido a que la casa es considerada un templo llamado el Sol y la Luna siendo un atractivo fundamental para nuestros clientes, en el interior de la casa se puede encontrar acabados y esculpidos de la cultura Inca además de reliquias de protección y suerte todos estos componentes van a tomar un papel fundamental para las creencias y fe de las personas. Las principales razones de la elección del lugar y zona son los siguientes:

- Facilidad de operación, el establecimiento cuenta con todo el espacio necesario para implementar los consultorios de los shamanes y las oficinas de atención para los clientes.
- Zona centrada en el mercado objetivo, debido a que en las encuestas reflejaron que la ubicación más adecuada era en el sector norte de Quito.
- Cumple con los requerimientos del mercado.
- Para este proyecto se arrendará el lugar en \$1,500 mensuales

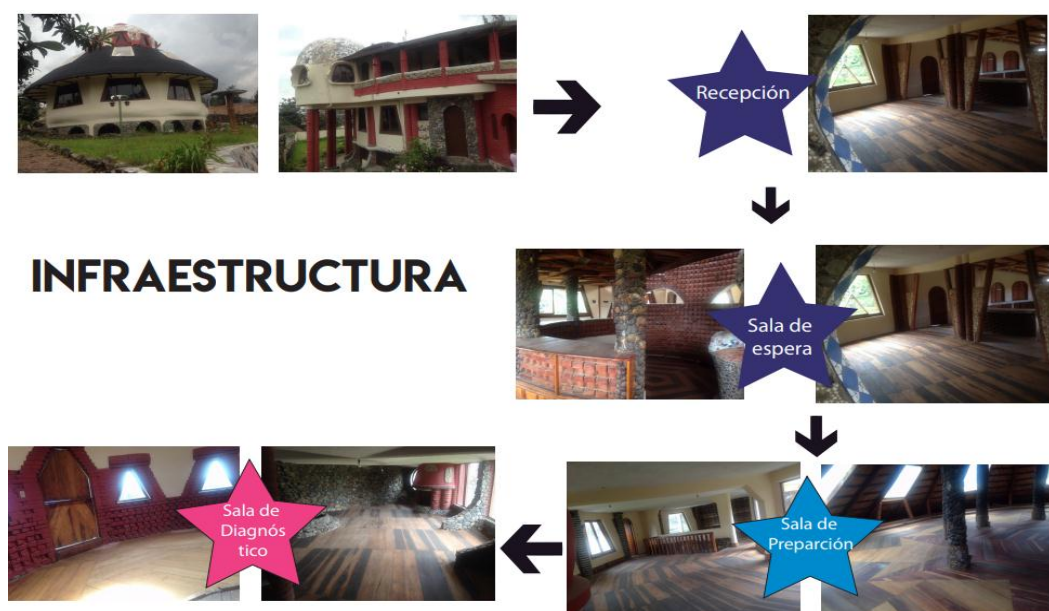


Figura 18: Infraestructura SAYRI

## DISTRIBUCIÓN INTERNA

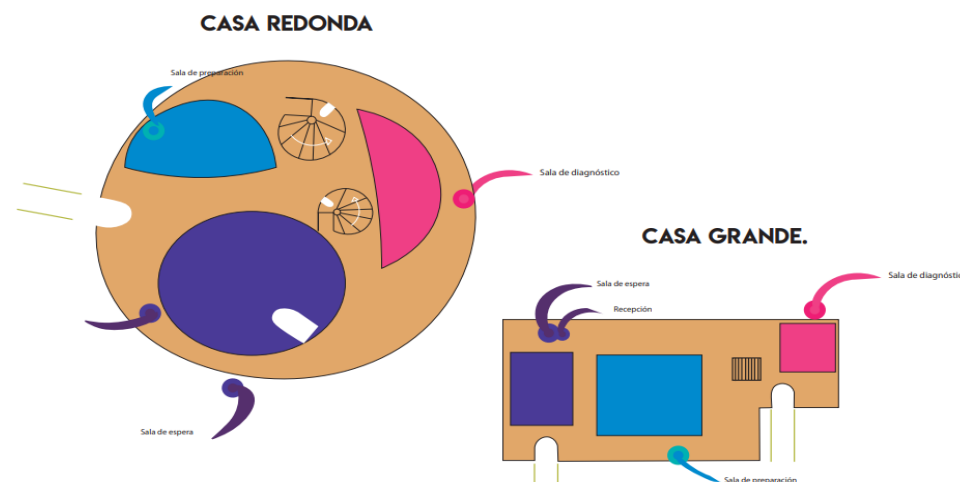


Figura 19: Infraestructura SAYRI

## 6.3.4. Muebles Y Requerimientos

Tabla No25: Presupuesto inmobiliario

NO.	Ítem	Cantidad de unidades	Costo unitario	Costo total
1	Asientos de la sala de espera de tres puestos	3	\$150	\$450
2	Asientos de la sala de espera de dos puestos	3	\$80	\$240
3	Estación de cafetería	1	\$120	\$120
4	Dispensador de agua	1	\$150	\$150
5	Sillas de oficina	6	\$50	\$300
6	Escritorio	2	\$225	\$450
7	Camillas	3	\$98	\$294
8	Cafetera	1	\$45	\$45
9	Biombos	3	\$150	\$450
10	Mobiliario y decoración	3	\$120	\$360
			<b>TOTAL</b>	<b>\$3.074</b>

## 6.3.5. Equipamiento tecnológico

Tabla No 26. Presupuesto inmobiliario

Ítem	Cantidad	Valor U.	Valor total
Computadoras	2	\$950	\$1.900
Impresoras	2	\$325	\$650
Telefonía	2	\$75	\$150
Insumos de oficina		\$80	\$80
<b>TOTAL</b>			<b>\$2.780</b>

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos costos y gastos

La planificación comercial del centro de medicina ancestral determina que existe una capacidad máxima de atención de 12 pacientes por día, en base de 6 horas laboradas por día y 22 días laborables en un mes, de esta manera se puede atender a 264 pacientes por mes.

La capacidad real de atención durante el primer año de operación es el 80% de la capacidad mencionada anteriormente, esto es 10 pacientes por día y 211 pacientes por mes. Este porcentaje de 80% se toma en cuenta debido a que es un negocio nuevo y debe conservar una prudencia comercial en su proyección financiera; adicionalmente, se debe considerar que, con este porcentaje de capacidad instalada, la captación del tamaño del mercado objetivo que en el año 1 es 0,21%, y crece hasta 0,25% en el año 5, que es un crecimiento acorde al tamaño del proyecto.

En lo que respecta al precio se ha determinado un valor de \$ 35,00 por consulta, multiplicando este valor por el número de pacientes atendidos por mes se obtiene un ingreso mensual de \$ 7.385 en el mes 1. En el año 2, se proyecta un crecimiento de 5,41% en el número de pacientes atendidos, en base al crecimiento del sector económico, en el caso del precio se aplica un incremento de \$ 0,58 al precio de la consulta en base de la inflación promedio que es 1,65%.

De esta manera se obtiene las siguientes cifras de ingresos proyectados entre el año 1 y año 5:

Tabla No27: Ingresos proyectados

ÍTEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	90.017	95.016	99.192	109.466	114.278

En el caso de la proyección de gastos, se incrementa conforme la tasa de inflación de 1,65%, este porcentaje se aplica en los gastos de operación que están compuestos por los siguientes rubros:

Tabla No 28: Gastos de operación

ÍTEM	Valor mensual
Internet y comunicaciones	60,00
Arriendo instalaciones	1.500,00
Insumos oficina	80,00
Servicios básicos	60,00
Insumos limpieza	45,00
Materiales e insumos atención ancestral	3,50

En el caso de los gastos de personal, igualmente se aplica un crecimiento en base a la inflación, es importante mencionar que a partir del mes 37 se contratará un especialista en medicina ancestral a medio tiempo, con el fin de equilibrar el crecimiento de la demanda por parte de los pacientes de medicina ancestral, esto incrementa la masa salarial en el año 4, este rubro se encuentra financiado en base de la proyección de ingresos. En el caso de los gastos por marketing se incrementan de acuerdo al presupuesto establecido en las actividades de marketing mix.

En el caso de los materiales e insumos ancestrales comprende un valor de \$ 3,50 por cada atención, este valor incluye lo siguiente:

- Zapatones (zapatos desechables): \$ 0,42
- Bata desechable: \$ 0,78
- Velas e inciensos tradicionales: \$ 0,32
- Inciensos: \$ 0,13
- Plantas medicinales: \$ 1,85

En la siguiente figura se muestra la proyección mensual de ingresos y egresos, como se puede apreciar existe un déficit de dinero en el primer mes de operación 1, el cual será cubierto en base al capital de trabajo, que será explicado en párrafos posteriores:

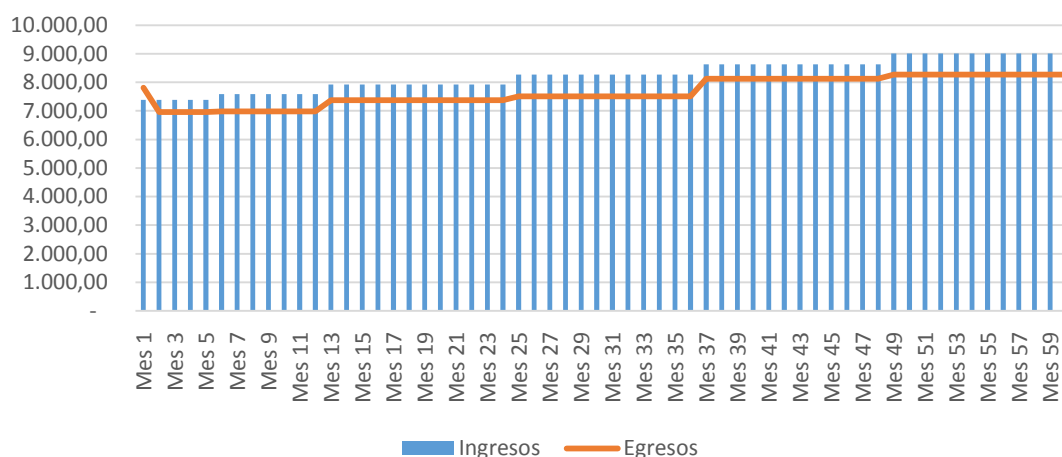


Figura 20: Proyección mensual de ingresos y egresos

## 7.2. Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.

### 7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial se encuentra constituida por los siguientes rubros que constituyen el valor de propiedad, planta y equipo:

Tabla No29: Propiedad, planta y equipo

<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	12.274,00
EQUIPAMIENTO	3.074,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.700,00
INSTALACIONES	6.500,00

Adicional a este valor de \$ 12.274 se debe agregar los valores que corresponden a los gastos de apertura por un valor de \$ 1.600, que corresponde a la solicitud de permisos de operación, trámites legales y obtención del registro de marca. Como capital de trabajo se establece un valor de \$ 354. La suma de los valores mencionados constituye una inversión inicial de \$ 14.228,57, que constituye la inversión inicial.

### 7.2.2. Estructura De Financiamiento

La inversión inicial de \$ 14.228,57 es financiada por el 70% de capital de accionista que corresponde a un valor de \$ 9.960 y el 30% con la solicitud de un crédito bancario con un monto de \$ 4.268,57.

La tasa de interés aplicada al crédito de financiamiento de la inversión inicial es 16,06%, el plazo requerido es cinco años y la cuota resultante es \$ 103,94. La solicitud de este crédito es realizada en el Banco Pichincha.

### 7.2.3. Capital De Trabajo

Como se mencionó anteriormente, la proyección de ingresos y egresos determina que existe una necesidad de liquidez durante el primer mes de operación del centro de medicina ancestral. Para cubrir con este desfase de efectivo se requiere un capital de trabajo inicial de \$ 354,47, de esa manera la empresa puede continuar con sus actividades sin requerir financiamiento externo. La obtención del valor de \$ 354,57 se realiza en base del déficit en el flujo de efectivo calculado conforme la entrada y salida de dinero.

## 7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y de caja

### 7.3.1. Estado De Resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla No30 Estados de resultados proyectados

ÍTEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	90.017	95.016	99.192	109.466	114.278
Gastos operacionales	26.812	29.071	29.537	36.588	37.172
Gastos no operacionales	21.752	23.571	23.947	24.329	24.717
Gastos generales	35.142	35.054	35.731	37.267	37.992
Gastos de depreciación	841	840	840	173	173
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>5.470</b>	<b>6.480</b>	<b>9.138</b>	<b>11.109</b>	<b>14.225</b>
Gastos de intereses	642	538	415	271	102
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>4.828</b>	<b>5.942</b>	<b>8.723</b>	<b>10.838</b>	<b>14.123</b>
15%PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	724	891	1.309	1.626	2.119
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.103</b>	<b>5.051</b>	<b>7.415</b>	<b>9.213</b>	<b>12.005</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	616	758	1.112	1.382	1.801
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.488</b>	<b>4.293</b>	<b>6.303</b>	<b>7.831</b>	<b>10.204</b>

Como se mencionó en los párrafos anteriores, en el mes 1 existe un desfase entre el monto de ingresos y egresos, a partir del mes 2 se equilibran las

cuentas del centro de medicina ancestral, esto produce una utilidad neta de \$ 3.488.

A partir del año 2, se obtiene una utilidad neta de \$ 4.293, este valor se incrementa paulatinamente hasta el valor de \$ 6.370 en el año 5, debido al incremento de la capacidad de atención del centro de medicina ancestral en el año 4, ya que se contrata un especialista ancestral a medio tiempo.

### 7.3.2. Estados De Situación Financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectada es el siguiente:

Tabla No31: Estados de situación financiera inicial

ÍTEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	14.229	17.790	21.359	26.894	33.929	43.064
Corrientes	355	4.757	9.166	15.540	22.748	32.056
Efectivo	355	4.757	9.166	15.540	22.748	32.056
No Corrientes	13.874	13.033	12.193	11.354	11.181	11.008
Propiedad, Planta y Equipo	12.274	12.274	12.274	12.274	12.274	12.274
Depreciación acumulada	-	841	1.681	2.520	2.693	2.866
Intangibles	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	4.269	4.342	3.618	2.850	2.054	985
Corrientes	-	678	664	729	909	985
Sueldos por pagar	-	525	525	525	657	657
Impuestos por pagar	-	153	139	203	252	329
No Corrientes	4.269	3.664	2.954	2.122	1.145	-
Deuda a largo plazo	4.269	3.664	2.954	2.122	1.145	-
<b>PATRIMONIO</b>	9.960	13.448	17.741	24.044	31.875	42.079
Capital	9.960	9.960	9.960	9.960	9.960	9.960
<b>Utilidades retenidas</b>	-	<b>3.488</b>	<b>7.781</b>	<b>14.084</b>	<b>21.915</b>	<b>32.119</b>

En el estado de situación financiera se muestra que los accionistas determinan una política financiera de acumulación de las utilidades que obtiene la empresa a partir del año 1, de esta manera se incrementa el patrimonio hasta \$ 34.583.

En lo que respecta a las cuentas por cobrar y pagar, debido al giro de negocio de la empresa no tiene una relación directa con proveedores y el pago de los pacientes que asisten al centro de medicina ancestral es en efectivo.



### 7.3.3. Estado De Flujo De Efectivo

Tabla No32: Estados de flujo de efectivo

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	5.008	5.118	7.207	8.184	10.453
Utilidad Neta		3.488	4.293	6.303	7.831	10.204
Depreciaciones						
+ Depreciación		841	840	840	173	173
+ Δ Sueldos por pagar		525	(0)	-	131	0
+ Δ Impuestos		153	(15)	65	49	76
<b>Actividades de Inversión</b>	(13.874)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(13.874)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	14.229		(710)	(832)	(976)	(1.145)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	4.269	3.664	(660)	(832)	(976)	(1.145)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	9.960		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	355	4.403	4.409	6.374	7.208	9.308
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		355	4.757	9.166	15.540	22.748
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>355</b>	<b>4.757</b>	<b>9.166</b>	<b>15.540</b>	<b>22.748</b>	<b>32.056</b>

El estado de flujo de efectivo refleja que el proyecto no tiene necesidad de financiamiento adicional al capital de trabajo inicial, lo cual permite mantener la cuenta de pasivo en un nivel mínimo, lo que permite al negocio crecer conforme las proyecciones financieras.

### 7.3.4. Flujo De Caja Proyectado

Tabla No33: Flujo de caja proyectado

<b>ÍTEM</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	<b>(14.228)</b>	<b>3.127</b>	<b>5.541</b>	<b>7.422</b>	<b>8.275</b>	<b>14.481</b>

El saldo final del flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1 hasta el año 5, esto permite generar solvencia y solidez para la posterior evaluación financiera.

## 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1. Flujo De Caja Del Inversionista

Tabla No34: Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo del inversionista	(9.960)	2.096	4.475	6.314	7.119	13.268

El saldo positivo del flujo del inversionista determina que el financiamiento solicitado en el año 0 para la adquisición de la propiedad, planta y equipo no afecta la evaluación financiera, además el valor del flujo es creciente desde el año 1 hasta el año 5, en este año se incrementa el flujo debido a la recuperación de la inversión inicial mediante el valor de rescate, que representa el valor al cual se puede vender los activos no corrientes.

### 7.4.2. Cálculo De La Tasa De Descuento

La tasa de descuento se calcula en base a indicadores de mercado, como el riesgo país, rendimiento de mercado, beta de la industria, tasa interés del crédito solicitado para financiar la inversión inicial y tasa de impuestos, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla No35: Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	14,96%
CAPM	16,99%

### 7.4.3. Criterios De Valoración

Tabla No36: El resultado de la valoración del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$9.518	VAN	\$8.902
PRI	2,34 Años	PRI	2,46 Años
TIR	34,59%	TIR	41,96%

Las conclusiones relacionadas con la valoración del proyecto son las siguientes:

Valor actual neto: el resultado obtenido en este indicador es positivo debido a que es mayor a cero, lo que determina que el inversionista recupera el dinero entregado en el año 0, adicionalmente genera un valor lo cual incrementa su riqueza en relación al momento de la inversión inicial.

Tasa interna de retorno: el resultado positivo porque es mayor a la tasa de descuento que el costo de oportunidad, la inversión realizada en el año es rentable para los accionistas y la empresa.

Período de recuperación de la inversión: el tiempo de recuperación se ubica entre el año 2 y 3, que es menor al plazo de evaluación de 5 años.

### 7.5. Índices financieros

Tabla No37: Los índices financieros del proyecto y la industria:

ÍTEM	INDUSTRIA	PROMEDIO PROYECTO AÑO 1 – AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>		
Razón corriente	1,30	19,94
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
Razón deuda / capital	20%	15%
<b>RENTABILIDAD</b>		
Rentabilidad sobre activos	11%	22%
Rentabilidad sobre patrimonio	16%	25%

Los indicadores del proyecto son superiores a la industria, debido a que se toman medidas de prudencia financiera desde el año 0, con la incorporación del capital de trabajo en la inversión inicial y la nula dependencia del financiamiento externo. Esto permite que la liquidez de la empresa sea superior a sus competidores al igual que la rentabilidad promedio sobre activos y patrimonio. La obtención de estos valores permite ratificar la validez de la proyección financiera y por ende permiten recomendar la ejecución de la idea de negocio.

### CONCLUSION DEL CAPÍTULO FINANCIERO

El proyecto presenta criterios de valoración positiva e indicadores superiores a sus competidores, esto sucede a pesar de que en el año 1 existe una pérdida que es asumida por el capital de trabajo inicial. Otro aspecto que beneficia a la valoración del proyecto es el contralado presupuesto de inversión inicial y la

proyección de gastos acorde al crecimiento de la industria. La recomendación relacionada al tema financiero es generar indicadores de alerta temprana que permitan evaluar la condición de la empresa que ayuden en la toma de decisiones a la administración del centro de medicina ancestral.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Dentro de análisis externo se pudo encontrar factores determinantes para el modelo de negocio, el derecho a gozar de los saberes de la medicina ancestral es fundamental, se ha vuelto una gran ventaja para el modelo además de que la medicina ancestral ya es utilizada por las personas que tienen tendencia por ella que es el 37%, sin embargo la industria tenemos que la industria de la salud ha decrecido en los últimos años a pesar de que el gobierno ha otorgado más de un millón de dólares en inversiones para este sector, de acuerdo a esto se puede concluir que existe una oportunidad muy marcada para la medicina alternativa.
- Actualmente, no existen un gran número de competidores que se dediquen a la medicina alternativa a pesar de que existen un gran número de productos y servicios sustitutos, además de tener un gran número de proveedores de insumos para este servicio. Por lo que no se requiere de mayor capital de inicio y gran necesidad y tendencia por una medicina que sea completamente natural y no afecte a largo plazo por la que SAYRI es una opción con gran ventaja competitiva.
- Después del análisis del cliente se pudo determinar el perfil del consumidor que se acopla al negocio a nivel de todas las variables de la segmentación. Este mercado destaca las necesidades claves del servicio y sus atributos que son: una medicina completamente natural, libre de químicos y con no produzca efectos colaterales a largo plazo. Adicionalmente SAYRI va a funcionar en un lugar certificado y con especialistas calificados, por lo que el 79% del segmento objetivo estaría interesado en el modelo de negocio y el 75% si acudiría al centro médico.
- Se pudo realizar la investigación y el análisis adecuado del procedimiento de atención al cliente y todos los requerimientos que se requiere para su respectiva operación con tablas ilustrativas de costos de cada uno de los ítems del proceso operativo.
- Una vez realizado completamente el modelo financiero, se pudo determinar de que el proyecto si es rentable de acuerdo a los resultados de los indicadores de la evaluación proyectada a 5 años. La evaluación de flujo del

proyecto tiene como: VAN \$9.518,67, PRI 2,34 Y TIR 34,59% y una evaluación del flujo del inversionista: VAN \$8.902,08, PRI 2,46 Y TIR 41,96% valores nos ilustran de que el modelo es rentable, además que a partir del segundo año se empieza a obtener rentabilidad y más aún porque en el mes 37 se contrata un auxiliar más de medicina ancestral.

- Finalmente, después de analizar todos los factores de la industria existe un equilibrio en todos los puntos del modelo de negocio haciéndolo viable a largo plazo. Además, existe una gran aceptación y atributos bastante diferenciados para apertura un centro médico ancestral.
- Una recomendación importante antes de realizar un plan de negocios es conocer bien en la industria que se desea incursionar. Saber conocer las oportunidades y las amenazas que se pueden presentar en los distintos análisis que se realiza y aprovechar todas las ventajas competitivas de los modelos de negocios.

## REFERENCIAS

- Arcas, E. (2009). Venta de plantas medicinales, ¿dónde deberían venderse? Obtenido de <https://www.enbuenasmanos.com/venta-de-plantas-medicinales>
- Armonía Integral. (2018). *Consultorio medico de medicina alternativa*. Recuperado el 2018, de Armonía Integral: <https://armoninte.jimdo.com/costos/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763-cuentasnacionales>
- Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2019). La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018 . Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Banco Mundial. (2018). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC&view=chart>
- Cadena de valor. (2019). Cadena de valor. *Economipedia*, 1.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Mc Graw Hill.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Contreras, J. A. (16 de Julio de 2006). El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Deinsa Global. (2002). *El poder negociador de los compradores*. Recuperado el Junio de 2019, de Deinsa global: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_15\\_1\\_3.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==](http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_3.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==)
- Deinsa global. (2002). *El poder negociador de los proveedores*. Recuperado el Junio de 2019, de Deinsa global: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_15\\_1\\_4.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==](http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_4.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==)

- Deinsa global. (2002). *La amenaza de entrada de nuevas empresas*. Recuperado el Junio de 2019, de Deinsa global: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_15\\_1\\_1.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==](http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_1.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==)
- Deinsa Global. (2002). *La amenaza de productos o servicios sustitutos*. Recuperado el Junio de 2019, de Deinsa Global: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_15\\_1\\_2.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==](http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_2.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==)
- Deinsa Global. (2002). *Rivalidad entre los competidores existentes*. Recuperado el Junio de 2019, de Deinsa Global: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_15\\_1\\_5.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==](http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1_5.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ==)
- Gavilanes, P. (13 de Junio de 2016). El 37% de los latinos utiliza medicinas alternativas. *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/estadisticos-latinos-medicinaalternativa-automedicacion-ecuador.html>
- Gutiérrez, A., & Martínez, D. (2013). Análisis Del Entorno. En A. M. Matinez, *Análisis Del Entorno*. Díaz De Santos.
- Henández Pérez, J. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. *Gestiopolis*.
- INEC. (2010).
- INEC. (2011). *Anuario de Estadística Hospitalarias: Camas y Egreso*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios/Publicaciones-Cam\\_Egre\\_Host/Anuario\\_Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios\\_2011.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Publicaciones-Cam_Egre_Host/Anuario_Camas_Egresos_Hospitalarios_2011.pdf)
- INEC. (11 de Noviembre de 2016). *Crece la Participación del Sector Salud en la Economía Ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/crece-la-participacion-del-sector-salud-en-la-economia-ecuatoriana/>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2010). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.



- Kotler, Philip; Armstrong, Gary;. (2018). Fundamentos de Marketing. En P. K. Armstrong. Pearson.
- Merino, J. P. (2009). Definición de. 1.
- Ministerio de salud Pública. (2012). *Ministerio de salud Pública*. Recuperado el 2018, de Ministerio de salud Pública: [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos\\_nuevos\\_2012\\_revisado1\\_final1.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf)
- Ministerio de Salud Pública. (19 de Diciembre de 2014). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/REFORMA-EJERCICIO-MEDICINA-ALTERNATIVA-1.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (13 de septiembre de 2016). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/el-ejercicio-de-terapias-alternativas-ya-cuenta-con-normativa/>
- Ministerio del trabajo. (16 de Enero de 2019). *Ecuadorlegalonline*. Obtenido de Ecuadorlegalonline: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/tabla-sectorial-2019-ministerio-del-trabajo/>
- Morales Juma, C. (2013). *Prácticas de la Medicina Tradicional*. Obtenido de Prácticas de la Medicina Tradicional: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1191/3/06%20ENF%20457%20TESIS.pdf>
- Pérez, Y. L. (2013). Filosofía organizacional y su importancia. *gestiopolis*.
- Pozo, M. (2013 de Diciembre de 2013). *Estudio-etnobotánico, de plantas medicinales*. Obtenido de En buenas Manos: <http://www.utn.edu.ec/ficayaemprende/?p=73>
- Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (6 de Junio de 2016). Científica ecuatoriana rescata la medicina ancestral. *Científica ecuatoriana rescata la medicina ancestral*. Obtenido de Secretaría De Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/cientifica-ecuadoriana-rescata-la-medicina-ancestral/>

Servicio Acreditación Ecuatoriano. (10 de Febrero de 2017). ¿Qué son los códigos CIU? *Servicio Acreditación Ecuatoriano*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2018, de <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>

Stanton, W. E. (1995). *Fundamentos de Marketing*.

Supercias. (2014). *supercias.gob*. Obtenido de [supercias.gob: https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318)

Superintendencia de Compañías SUPERCIAS. (2018). *Supercias*. Obtenido de Supercias: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/6440-consulta-de-compa%C3%B1%C3%ADas-superintendencia-de-compa%C3%B1%C3%ADas-supercias>

Valencia, C. (29 de Junio de 2018). ¿Cuál es el costo promedio de las consultas médicas, según la especialidad? Obtenido de <https://blog.saludsa.com/costo-promedio-doctores>

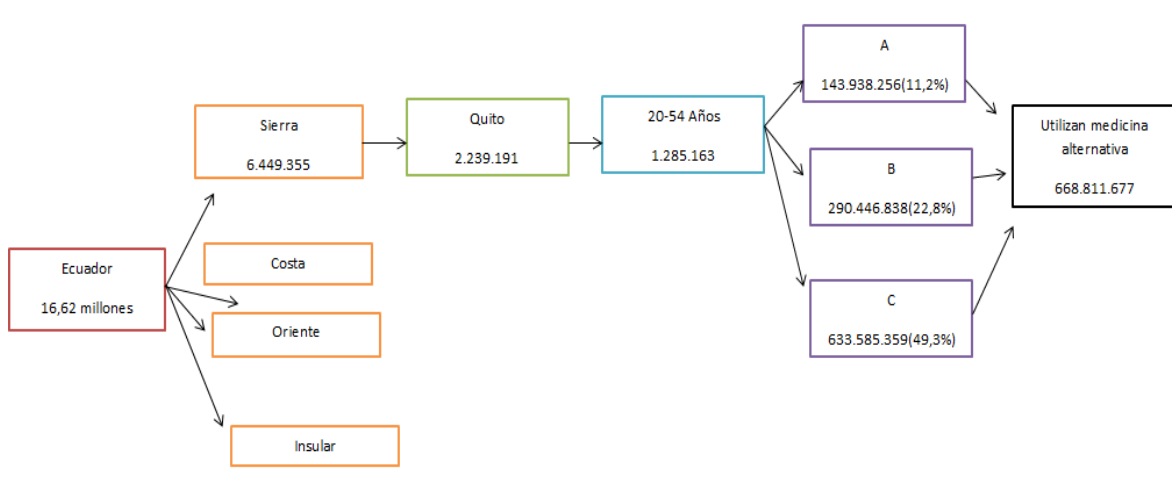
Villamar Vásquez, G. I. (2018). *Estudio de Aceptación de los Servicios de Medicina Alternativa y Terapias Complementarias en los Usuarios Internos y Externos del Hospital General I.E.S.S -Milagro, 2016*". Obtenido de Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9977/1/T-UCSG-POS-MGSS-116.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Índice de inflación y deflación del PIB



## Anexo 2: Segmentación de mercado



## Anexo 3: Preguntas para entrevista a expertos

### Preguntas de introducción

- 1.- ¿Cuál es su nombre?
- 2.- ¿A qué se dedica?

### Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
3. ¿Cómo se puede liderar con estos competidores?
4. ¿Cuál considera usted que sería estimativamente la inversión inicial de un negocio de salud?
5. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?

### Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

1. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de un centro médico ancestral en el mercado quiteño?
2. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del centro médico ancestral por parte del público interesado?

### Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

3. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado quiteño?
4. ¿Qué tipo de tratamientos sería los más recomendados para curar en un centro médico ancestral?
5. ¿Cuál es el tipo de personas que busca una medicina alternativa como esta?
6. ¿Cuál es el medio que cree usted adecuado por el cual se debería promocionar un centro médico ancestral?

### Medición de Factores regulatorios

7. ¿Usted sabe cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos que se deben realizar para el funcionamiento de un centro médico ancestral?
8. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

#### Medición de Precio

9. ¿Cuál sería el costo aproximado de un tratamiento?
10. ¿Cuál es el costo aproximado de la consulta?
11. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio?

#### Medición de conocimientos

12. ¿Cuál es la forma adecuada de prepararse para poder atender a pacientes que requieran medicinas alternativas?
13. ¿Cuánto tiempo de estudio requiere?
14. ¿Usted conoce de la existencia de algún centro médico ancestral en Quito?
15. ¿Usted considera que la medicina ancestral puede sustituir a la tradicional por completo?
16. ¿Hay acepciones en el uso de la medicina ancestral?
17. ¿Quiénes practican la medicina ancestral?

#### Recomendaciones

18. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

El objetivo de este grupo focal es investigar, de manera cualitativa, los atributos y necesidades de las personas para utilizar medicina alternativa.

#### Preámbulo (1-2 minutos)

- 1.- Presentación de la moderadora y apertura de bienvenida y agradecimiento.
- 2.-Explicar el motivo de la sesión del grupo, este será un espacio informal donde se escuchará todos los puntos de vista de cada uno y se respetará la opinión de cada uno.
- 3.- Existe la libertad de realizar cualquier pregunta si existe alguna duda o si algo no está muy claro.
- 4.-Realizaremos durante toda la sesión una grabación de audio y video.
- 5.- Se hablará sobre la medicina alternativa (ancestral)

#### Introducción

Por favor me gustaría pedirles que se presenten

- 1.- Nombre
- 2.- Edad
- 3.-Profesión

#### Análisis de la Industria ( 15-20 minutos)

- 1.- ¿Conocen o han escuchado sobre la medicina alternativa?
- 2.- ¿Alguna vez ha acudido a medicina alternativa y por qué motivos?
- 3.- ¿Con qué frecuencia ha acudido o utilizado medicina alternativa?
- 4.- ¿Conoce de algún establecimiento donde exista medicina alternativa?

5.- ¿Cuál es su opinión sobre las empresas, personas o negocios que ofrecen este servicio?

6.- Qué atributos deberían tener los productos y servicios que actualmente utiliza?

7.- Los productos y servicios cumplen con su nivel de necesidades y expectativas

### Concepto del Negocio y visualización del servicio: (20-25 minutos)

Buscamos implementar un centro médico ancestral con la idea de implementar la medicina alternativa completamente natural y sin efectos secundarios.

1. ¿Cuál es su opinión sobre esta idea de negocio?
2. ¿Conocen sobre la medicina ancestral?
3. ¿Estarían dispuestos a utilizar este servicio y por qué motivos?
4. ¿Qué servicios creen ustedes que deben incorporarse en el negocio?
5. ¿Qué tratamientos les gustaría que tenga el centro médico?
6. ¿Qué mejoras deberían incorporarse?
7. ¿Qué productos y servicios consideran que son los principales sustitutos?
8. ¿Cuál creen ustedes que sería la mayor competencia de este centro médico?
9. ¿Cuál creen ustedes que es la principal desventaja que tiene este tipo de negocio?
10. ¿Cuál cree ustedes que son las ventajas que tendría este servicio?
11. ¿De qué manera cree usted que sería la adecuada para informarse sobre el centro médico?
12. ¿Cuál es el precio adecuado que consideraría pagar por el servicio ofertado?
13. ¿Considera que se debería pagar por la consulta médica o en conjunto con el tratamiento?
14. ¿Dónde creen ustedes que sería el lugar adecuado para este tipo de negocios?





## Anexo 6: Principales tablas de contingencia

Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como muy barato que le haría dudar de su calidad y no acudir?		Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como muy barato y aun así acudiría?	
Etiquetas de fila		Etiquetas de fila	
25	80,77%	30	42,31%
30	19,23%	35	51,28%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	40	6,41%
		<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>
Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como caro que aun así acudiría?		Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como caro que aun así acudiría?	
Etiquetas de fila		Etiquetas de fila	
35	10,26%	35	16,67%
40	53,85%	40	35,90%
45	35,90%	45	38,46%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 16. ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como muy caro como para acudir?		Cuenta de 16. ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como muy caro como para acudir?	
Etiquetas de fila		Etiquetas de fila	
35	1,28%	35	1,28%
40	6,41%	40	6,41%
45	15,38%	45	15,38%
50	76,92%	50	76,92%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 17. ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como un precio justo para el servicio?		Cuenta de 17. ¿A qué precio dentro de este rango 25 -50 consideraría la consulta en el centro médico ancestral como un precio justo para el servicio?	
Etiquetas de fila		Total general	
30	16,67%	\$ 30,00	16,67%
35	35,90%	\$ 35,00	35,90%
40	38,46%	\$ 40,00	38,46%
45	6,41%	\$ 45,00	6,41%
50	2,56%	\$ 50,00	2,56%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

### Estimación del precio justo

El precio justo determinado por la percepción de los encuestados fue de	
\$40,00	%38,46 de los encuestados
\$35,00	%35,90 de los encuestados

## ANÁLISIS DE VAN WESTENDORF

Precio óptimo de venta (BNC - CNC)

PO = \$ 35,00

Precio promedio de tu mercado (CC - BC)

PPM = \$ 37,50

Ya que el precio óptimo está por debajo del precio promedio del mercado

Periben al producto por debajo de la calidad promedio del mercado

Rango para designar precios (BNC - CC Y CNC - BC)

Los precios que se pueden designar para su aceptación son entre:

\$ 32,50 y \$ 40,00

El precio Marginal Bajo (BNC - CC)

PMB = \$ 32,50

Es el precio que generará menos ganancias

El precio Marginal Alto (CNC - BC)

PMA = \$ 40,00

Es el precio que generará mas ganancias

Cuenta de 7. ¿En una escala del 1 al 5 que tan dispuesto estaría a acudir al centro médico ancestral, donde 1 es totalmente dispuesto y 5 nada dispuesto?					Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	1	2	3	4	Total general			
1	6,25%	3,13%	3,13%	3,13%	15,63%			
2	12,50%	4,69%	3,13%	4,69%	25,00%			
3	14,06%	15,63%	0,00%	1,56%	31,25%			
4	10,94%	0,00%	0,00%	3,13%	14,06%			
5	3,13%	3,13%	3,13%	4,69%	14,06%			
<b>Total general</b>	<b>46,88%</b>	<b>26,56%</b>	<b>9,38%</b>	<b>17,19%</b>	<b>100,00%</b>			

Cuenta de 8. ¿Cuáles son los principales atributos que considera importantes de la medicina ancestral? Seleccione los 2 más importantes para usted.											Etiquetas de columna
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,00%	1,56%	0,00%	1,56%	0,00%	1,56%	7,81%	0,00%	0,00%	1,56%	
2	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	1,56%	0,00%
3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,69%	0,00%	3,13%	3,13%
4	1,56%	0,00%	3,13%	1,56%	3,13%	1,56%	1,56%	9,38%	0,00%	4,69%	3,13%
6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	0,00%
7	0,00%	0,00%	1,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>1,56%</b>	<b>1,56%</b>	<b>4,69%</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,13%</b>	<b>25,00%</b>	<b>3,13%</b>	<b>9,38%</b>	<b>7,81%</b>

Cuenta de 2. ¿Qué tipo de medicina alternativa a utilizado?											Etiquetas de columna
Etiquetas de fila	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total general
1	1,56%	0,00%	14,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	0,00%	3,13%	20,31%
2	0,00%	0,00%	4,69%	3,13%	0,00%	1,56%	1,56%	6,25%	0,00%	1,56%	18,75%
3	0,00%	0,00%	1,56%	0,00%	1,56%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	9,38%
4	1,56%	3,13%	10,94%	0,00%	1,56%	1,56%	0,00%	6,25%	1,56%	4,69%	31,25%
5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	1,56%
6	0,00%	0,00%	14,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	0,00%	1,56%	17,19%
7	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,56%	1,56%
<b>Total general</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,13%</b>	<b>45,31%</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,13%</b>	<b>1,56%</b>	<b>21,88%</b>	<b>1,56%</b>	<b>14,06%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 7: Infografía logo SAYRI



### SIGNIFICADO DE COLORES

**Amarillo**



El color amarillo tiene como significado la felicidad y la alegría. Al momento de ver este color provoca una sensación de curiosidad por lo que hace que se quede en la memoria de las personas. Además que al ser un color primario y cálido da la sensación de relajación en las personas.

### SIGNIFICADO DE SAIRY

**Communicating your vision.**



Sairy en muchos idiomas es el color, numero u objeto de la suerte. Pero mas que eso Sairy significa templo del sol. El templo del sol es muy conocidos por los shamanes ya que es una reliquia espiritual para ellos.

### SIGNIFICA DEL LOGOTIPO



La casa representa las siluetas del templo del sol que esta ubicado por tumbaco, es uno de los patrimonios culturales del ecuador y uno de los mas importantes para las personas creyentes de la medicina alternativa.

### PANTONES DE SAYRI

**#CDA434**



Al ser un color degradado no se obtienen correctamente los pantones, ya que no son colores que existen. Pero se va a tomar como referencia los dos mas importantes que son el amarillo y el blanco. Pero el blanco no tiene un código de pantone.

## Anexo 8: Infografía del mix de marketing



