



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO
AMBULATORIO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

AUTOR

Natasha Cecilia Jácome Ochoa

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO
AMBULATORIO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Administración de Empresas

Profesor Guía

Carlos Andrés Proaño Jaramillo

Autor

Natasha Cecilia Jácome Ochoa

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro médico ambulatorio en la ciudad de Latacunga, a través de reuniones periódicas con la estudiante Natasha Cecilia Jácome Ochoa, en el semestre 202000, 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”.

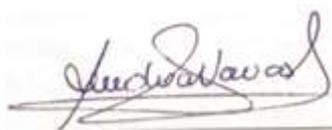
A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters 'AR' followed by a horizontal line and a flourish.

Carlos Andrés Proaño Jaramillo

CI: 170821645-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro médico ambulatorio en la ciudad de Latacunga, de la estudiante Natasha Cecilia Jácome Ochoa, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Andrea Navas Recalde MBA

CI: 171787822-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Natasha Jácome Ochoa', is positioned above a horizontal line.

Natasha Cecilia Jácome Ochoa

CI: 171939259-7

AGRADECIMIENTOS

Un profundo agradecimiento a Dios y a mi familia que me brinda cada día el perfecto escenario de amor, armonía y locuras para que mi corazón encuentre el camino para trabajar por un mundo mejor.

Al compañero de esta gran aventura llamada amor, a mi hija Ariana Valentina y a mis amorosos padres Cecilia y Galo que me dieron su apoyo incondicional para reestructurar mi vida y lograr las metas de cada día.

A la empresa Grupofarma del Ecuador por creer en mí y darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.

A Andrés Proaño Jaramillo excelente profesional de trayectoria, que con su experiencia y retroalimentación fortaleció este trabajo.

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia que con su amor llenan mi vida de alegría y a la empresa Grupofarma del Ecuador que me brindó la oportunidad de aprender y recargarme de energía para aportar valor a la compañía.

RESUMEN

La salud es un derecho implícito del ser humano para mejorar y prolongar su ciclo de vida.

Los gobiernos deben garantizar el acceso a la salud pública, esto permitirá disminuir las tasas de mortalidad y mejorar las expectativas de vida de hombres, mujeres, niños y niñas con la finalidad de tener una sociedad sana y activamente productiva.

El presente Plan de Negocio es el esfuerzo de una ardua investigación realizada durante la pandemia COVID-19 constituyendo un escenario económico empresarial inhóspito y hostil que definitivamente quedará marcado en la historia.

Durante el desarrollo del trabajo se observó el confinamiento del mundo, la paralización de grandes industrias, la quiebra de muchas empresas y la trágica pérdida de cientos de vidas humanas.

En vista de la situación actual el mundo vive una nueva normalidad y las tendencias del consumo se han enmarcado en la industria alimenticia, los productos y servicios para el cuidado de la salud y las transacciones *e-commerce*.

El Centro Médico Ambulatorio será un nuevo negocio en la ciudad de Latacunga, que ofrecerá servicios de consulta médica en consultorio y entregará como valor agregado la consulta médica a domicilio.

La pandemia del coronavirus COVID-19 impactará a todas las industrias en mayor o menor medida, por consiguiente, proyectar a largo plazo es irreal. El presente trabajo considera que es más asertivo proyectar hasta 2 años, pero para efectos didácticos se proyectó a 5 años y consideró tres escenarios económicos “optimista” por estar en un sector privilegiado, “crisis o nueva normalidad” y “pesimista o economía de guerra”, que sin duda aportarán a la correcta toma de decisiones por parte de los inversionistas.

ABSTRACT

Health is an implicit right of the human being to improve and prolong his life cycle. Governments must guarantee access to public health, which will make it possible to reduce mortality rates and improve the life expectancy of men, women and children in order to have a healthy and actively productive society.

This Business Plan is the effort of arduous research carried out during the COVID-19 pandemic, constituting an inhospitable and hostile business, economic scenario that will definitely be marked in history.

During the development of the work, the confines of the world, the paralysis of large industries, the bankruptcy of many companies and the tragic loss of hundreds of human lives were observed.

In view of the current situation the world lives a new normality and consumption trends have been framed in the food industry, the products and services for health care and the e-commerce transactions.

The Ambulatory Medical Center will be a new business in the city of Latacunga, which will offer in-office medical consultation services and deliver as added value the home medical consultation.

The COVID-19 coronavirus pandemic will impact all industries to a greater or lesser extent, therefore projecting over the long term is unrealistic. This paper considers that it is more assertive to project up to 2 years, but for didactic purposes, it is projected for 5 years and considers three economic scenarios "optimistic" for being in a privileged sector, "crisis or new normality" and "pessimistic or war economy", which will undoubtedly contribute to the correct decision-making of investors.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación e Importancia.....	1
1.3. Descripción General del Negocio.....	1
1.4. Objetivos del Proyecto.	2
1.4.1. Objetivo General.....	2
1.4.2. Objetivos Específicos.	2
1.5. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.....	3
1.5.1. Análisis estratégico.....	3
1.5.2. Análisis del Mercado.....	4
1.5.3. Análisis económico- financiero.	4
1.6. Proyectos similares diseñados.....	6
1.7. Conclusiones del capítulo.	8
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
2.1. Entorno Macroeconómico y Político.....	9
2.1.1. Pandemia COVID 19.	9
2.1.2. Análisis Pestel.	15
2.1.2.1. Matriz Pestel.....	16
2.1.2.2. Análisis de los factores.	17
2.2. Análisis del sector.	21
2.2.1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme.	21
2.2.2. COVID-19, Impacto y tendencias del mercado.....	21
2.2.3. Tamaño de la industria.	23
2.3. Análisis de la competencia.....	25
2.3.1. Amenaza de nuevos entrantes.....	26
2.3.2. Amenaza de servicios sustitutos.	28
2.3.3. Rivalidad entre los competidores.....	29
2.3.4. Poder de negociación de los proveedores.....	29
2.3.5. Poder de negociación de los clientes.	30

2.4.	Análisis e investigación del mercado.....	31
2.4.1.	Segmentación de mercado.....	31
2.4.2.	Objetivos de la investigación.	32
2.4.3.	Población objeto de estudio.....	32
2.4.4.	Técnica de muestreo	33
2.4.5.	Tamaño de la muestra.....	33
2.4.6.	Diseño del Instrumento.....	35
2.4.7.	Mercado objetivo.	36
2.5.	Análisis FODA.....	38
2.6.	Definición de la estrategia genérica específica del negocio.	40
2.7.	Conclusiones del capítulo.	41
3.	CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias.....	42
3.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	42
3.1.1.	Naturaleza.	42
3.1.2.	Filosofía del negocio.....	42
3.1.3.	Estilo Corporativo.	42
3.2.	Misión y visión.....	42
3.2.1.	Visión.....	42
3.2.2.	Misión.	42
3.3.	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	43
3.3.1.	Objetivo General.....	43
3.3.2.	Objetivos Específicos.	43
3.4.	Información legal.....	43
3.4.1.	Constitución de la empresa.	43
3.4.2.	Política de Distribución de utilidades	44
3.4.3.	Capital social. Socios, participantes.	44
3.4.4.	Legislación vigente.	44
3.5.	Estructura Organizacional.....	45
3.5.1.	Organigrama.....	45
3.5.2.	Descripción de funciones del <i>Head Count</i>	45
3.6.	Ubicación.	48

3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica por diferenciación.....	49
3.8. Estrategias de Mercadeo.	49
3.8.1. Descripción del servicio.....	50
3.8.1.1. Marca y Slogan.....	50
3.8.2. Estrategias de distribución.....	51
3.8.3. Estrategias de precios	51
3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación.	54
3.9. Presupuesto.....	55
3.10. Proyecciones de ventas.	56
3.10.1. Escenarios.....	56
3.11. Conclusiones del capítulo.	58
4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES.	59
4.1. Gestión Táctica de Operaciones.....	59
4.2. Descripción del proceso.....	59
4.3. Necesidades y requerimientos.....	60
4.3.1. Insumos médicos.....	60
4.3.2. Honorarios a médicos.....	61
4.3.3. <i>Head Count</i>	61
4.3.4. Activos Fijos.	62
4.3.5. Gastos operacionales.....	64
4.4. Plan de producción.	65
4.5. Plan de compras.....	71
4.5.1. Inventario.....	71
4.5.2. Política de pago a proveedores.	72
4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica.....	72
4.7. Conclusiones del Capítulo.	73
5. CAPÍTULO 5: Plan financiero.....	75
5.1. Supuestos financieros considerados.....	75
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	76
5.2.1. Estado de Resultados.....	77

5.2.2.	Estado de Situación Financiera.....	79
5.2.3.	Estado de Flujos de Caja.....	81
5.2.4.	Estado de Flujo de Efectivo.....	83
5.2.5.	Análisis de relaciones financieras.....	86
5.4.	Punto de equilibrio.....	95
5.5.	Conclusiones del capítulo.....	96
6.	CAPÍTULO 6. Conclusiones Generales.....	98
	Referencias.....	100
	ANEXOS.....	104

1. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes.

La medicina es un servicio básico vital necesario para disminuir las tasas de mortalidad y mejorar las expectativas de vida de hombres, mujeres, niños y niñas con la finalidad de tener una sociedad sana y activamente productiva. La medicina preventiva son las medidas previas que se pueden tomar a través de los productos médicos, de cuidado personal, alimenticios, entre otros que buscan prevenir enfermedades. La medicina curativa son las acciones que se ejecutan después de diagnosticar una enfermedad, los medicamentos que se toman para eliminar o atenuar los síntomas estarán limitados al cuadro clínico de cada paciente. La medicina predictiva o regenerativa son las medidas que se pueden tomar tras la evaluación médica personalizada que se realiza para identificar las características de cada paciente (Guillermo Soberón Acevedo, 2015).

1.2. Justificación e Importancia.

El centro médico ambulatorio en la ciudad de Latacunga ofrecerá una solución médica para la atención del paciente sano y enfermo mediante alianzas estratégicas con aseguradoras, empresas de medicina pre-pagada y financiamiento directo, garantizando el derecho a la salud.

1.3. Descripción General del Negocio

La compañía prestará servicios de salud al público en general y a empleados de empresas privadas mediante planes de seguros corporativos negociados mediante alianzas estratégicas con las empresas privadas en mención, aseguradoras y empresas de medicina pre-pagada.

El centro médico ofrecerá paquetes de salud y atenciones médicas en general con énfasis en temporadas para asegurar ventas estacionales en invierno, verano, entrada a clases, festividades de la zona, emergencias, etc. El servicio médico a domicilio será uno de los productos con valor agregado que ofrecerá el centro, en vista de que en Latacunga no se observa actualmente esta oferta.

La estructura legal y organizacional se fundamentará en una empresa creada bajo la normativa vigente, con una filosofía corporativa con responsabilidad social, observancia de las ciencias profesionales requeridas, capital humano altamente capacitado, y músculo financiero para operar.

Las finanzas serán analizadas considerando los indicadores macroeconómicos del país y su impacto hacia la empresa, también se aplicará la técnica contable con observancia de la norma tributaria vigente, de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para la preparación y presentación razonable de los estados financieros y sus notas, control del flujo de caja, e indicadores financieros que permiten monitorear la rentabilidad, viabilidad y sostenibilidad financiera del negocio a largo plazo.

1.4. Objetivos del Proyecto.

1.4.1. Objetivo General.

Establecer si en el mercado de la ciudad de Latacunga existe una demanda insatisfecha de atención médica, con la finalidad de constituir una empresa que brinde servicios de salud ambulatorios al público en general y a empleados de empresas privadas.

1.4.2. Objetivos Específicos.

1. Determinar la existencia de la demanda insatisfecha de atención médica oportuna en la ciudad de Latacunga mediante el estudio de mercado y herramientas Pestel y Porter.
2. Elaborar un modelo de negocio viable que permita satisfacer la demanda de atención médica con altos estándares de calidad y seguimiento del paciente sano y enfermo.
3. Determinar estrategias comerciales viables que permitan obtener ingresos con un margen bruto mayor al 50% para posicionarse entre los 3 primeros centros médicos de Latacunga hasta su tercer aniversario.
4. Diseñar la estructura organizativa para garantizar la calidad de la información interna y externa mediante la elaboración del estudio legal y organizacional.
5. Determinar la factibilidad financiera del negocio para obtener una utilidad neta mayor al 5% a través del análisis del comportamiento del mercado, impacto económico e indicadores económicos-financieros, plan financiero: aplicación de la técnica contable, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), norma tributaria vigente para la preparación y presentación razonable de los estados financieros y notas a los estados financieros.

1.5. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.

La metodología observada para el desarrollo del presente plan de negocios es:

1.5.1. Análisis estratégico.

1.5.1.1. Análisis Pestel – Pestal.

El análisis PEST fue creado en 1968 por Liam Fahey y V.K Narayanan, estos fueron sus primeros indicios.

El análisis PESTEL contempla factores del entorno que influyen en el desarrollo del negocio, estos factores son político, económico, social o cultural, tecnológico, ambiental o ecológico y legal.

1.5.1.2. Análisis Cinco fuerzas de Porter.

El análisis fue diseñado en 1979 por Michael Eugene Porter profesor de la Escuela de Negocios Harvard.

Las Fuerzas de Porter detallan el nivel del impacto que los *stakeholders* tienen sobre el negocio. El análisis contempla competidores, clientes, proveedores y productos sustitutos.

1.5.2. Análisis del Mercado.

1. Desarrollo de encuestas on-line para conocer la demanda del mercado.
2. *Business Intelligence*: consulta de datos públicos de competidores, clientes, proveedores, etc.
3. Estadísticas INEC: anuario de estadísticas hospitalarias camas y egresos, médicos por especialidad, ingreso per-cápita.

1.5.3. Análisis económico- financiero.

1.5.3.1. Principales indicadores macroeconómicos del país.

Los indicadores económicos permiten conocer el ciclo económico ecuatoriano y los cambios en el volumen de la actividad económica del país para suponer impactos hacia la industria de salud, tasas financieras, acceso a créditos bancarios, recesión económica, consumo y comportamiento del mercado, entre otros análisis.

Inflación, PIB, Riesgo país, crecimiento de la industria del sector salud, Salario básico, Canasta básica, entre otros.

1.5.3.2. Normas internacionales de información financiera.

La observancia de las normas internacionales y técnicas contables garantizan la razonabilidad y fiabilidad de la información financiera para que los usuarios de los estados financieros tomen decisiones oportunas y acertadas sobre la sostenibilidad y existencia de las empresas.

- Normas Internacionales de Contabilidad - NIC,
- Normas internacionales de información financiera - NIIF,
- Técnica contable para la preparación y presentación razonable de la situación financiera, situación económica, los cambios en el patrimonio, flujos de efectivo y notas a los estados financieros.

1.5.3.3. Normativa legal.

Base legal vigente para la constitución, gestión operacional y permanencia de la empresa a largo plazo.

- Ley de Compañías,
- Código Tributario,
- Ley de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones y Generación de Empleos,
- Ley de Régimen Tributario Interno,
- Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria,
- Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía,
- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria,
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Fomento Productivo,
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno,
- Reglamento para la aplicación del Impuesto a la Salida de Divisas,
- Código de Trabajo,

- Reglamento General Permiso Funcionamiento del Ministerio de Salud,
- Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario,
- Requisitos de establecimientos de servicios de salud públicos y privados.
- Ley Orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID 19.

1.5.3.4. Herramientas financieras.

Los principales indicadores permiten analizar la viabilidad del proyecto son:

- Estados Financieros,
- Flujo de caja proyectado,
- Estructura óptima de capital,
- VAN,
- TIR,
- WACC y ROLLING WACC,
- PAYBACK.

1.5.3.5. Inversión.

La intención de los accionistas del nuevo negocio es financiar el 20% con capital propio y el 80% con deuda financiera óptima.

1.6. Proyectos similares diseñados.

De acuerdo a los autores Aurelio Daniel Céspedes Merino y Gustavo Sergio Panana Acuña, en su estudio "Plan de negocio para la creación de un centro de salud ocupacional especializado de rehabilitación física y ocupacional", del año 2019, realizado con el objetivo de "Desarrollar el plan de negocios para un Centro de Salud Ocupacional que incluya servicios de Rehabilitación Física y Ocupacional", obtuvo como resultados, opción viable, VAN, TIR positivas, y que es un proyecto sostenible en el tiempo.

De acuerdo al autor Jenny Cabrera Espinosa, en su estudio "Estrategia de desarrollo empresarial para un centro médico pediátrico en la ciudad de Piura: caso C.M.P Rostro Bello", del año 2003, desarrollado con el objetivo de "Analizar con criterio estratégico al Centro Médico Pediátrico "Rostro Bello", que permita conocer sus fortalezas y debilidades con las que interactúa en su entorno empresarial, así como las oportunidades y amenazas en el mismo, con el propósito de proponer una estrategia de desarrollo empresarial", obtuvo como resultados, el posicionamiento de la compañía, desarrollo empresarial, buena atención médica, e infraestructura idónea.

De acuerdo al autor Dr. Lester Daniel Véliz Franco, en su estudio "Implementación del diseño de un centro médico de especialidades en la provincia de Santa Elena", del año 2012, desarrollado con el objetivo de "Diseñar un centro médico de especialistas en La Libertad para mejorar la calidad de atención a problemas de salud de la población de la provincia de Santa Elena", obtuvo como resultados descongestionamiento de pacientes, beneficio social para los pacientes, VAN y TIR factibles, proyecto económicamente viable y retorno de la inversión no mayor a veinte y cuatro (24) meses.

De acuerdo al autor Espín Cunha Carlos Ricardo, en su estudio "Plan de negocios para la construcción y operación de un centro de diálisis en la ciudad de Rocafuerte", del año 2019, desarrollado con el objetivo de "Desarrollar un plan de negocio que demuestre la viabilidad y rentabilidad de la construcción y operación de un centro de diálisis", obtuvo como resultados, proyecto de alto impacto social, apalancamiento gratuito con proveedores mayores a 150 días, modelo basado en número de pacientes por mes, TIR del 19,05% y VAN de \$535.915 y flujos del proyecto y utilidad positivos desde el año tres (3).

De acuerdo al autor Andrade Ruiz Carlos Olmedo, en su estudio "Propuesta de un Plan de Negocios para la implementación del servicio de atención médica ambulatoria en una clínica de especialidades quirúrgicas", del año 2018, desarrollado con el objetivo de "Generar un plan de negocio que

permita estudiar la viabilidad económica y financiera para la implementación del servicio de atención médica ambulatoria en una "Clínica de especialidades quirúrgicas", obtuvo como resultados, VAN positivo y TIR mayor al WACC, financiamiento del proyecto con crédito bancario, nuevo servicio implementado permite incrementar al margen neto el 1% y retorno de la inversión de tres y medio (3.5) años.

1.7. Conclusiones del capítulo.

- La medicina es un servicio vital necesario para disminuir las tasas de mortalidad y mejorar las expectativas de vida de la población.
- El centro médico ambulatorio en la ciudad de Latacunga ofrecerá una solución médica para la atención del paciente sano y enfermo.
- El centro médico brindará servicios de salud ambulatorios, consulta médica por especialidad, consulta médica general y consulta médica a domicilio.
- De acuerdo con los proyectos similares citados se puede concluir que el presente estudio es viable porque brindará un servicio de calidad con valor agregado en la atención al cliente, seguimiento post-atención, precios módicos y alianzas estratégicas.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. Entorno Macroeconómico y Político.

El análisis del entorno macroeconómico y político detallan las fuerzas externas que impactan al sector empresarial; el adecuado análisis de los indicadores permitirá determinar las estrategias corporativas viables para la sostenibilidad de los negocios en marcha.

2.1.1. Pandemia COVID 19.

2.1.1.1. COVID 19, origen y cronología.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) la cronología del COVID-19 fue la siguiente:

A inicios de diciembre del 2019 en Wuhan-China se originó el brote del virus COVID-19.

El 31 de diciembre 2019 la Comisión Municipal de Salud de Wuhan-China notificó varios casos de neumonía confirmados para un nuevo virus.

El 01 de enero del 2020 la Organización Mundial de la Salud se declaró en estado de emergencia y creó un Equipo de Apoyo a la Gestión de Incidentes.

El 04 de enero del 2020 la Organización Mundial de la Salud informó por redes sociales sobre la existencia del nuevo virus de neumonía en Wuhan-China.

El 05 de enero del 2020 la Organización Mundial de la Salud emitió un informe sobre el brote epidémico, evaluación del riesgo, recomendaciones, información sobre los pacientes y la respuesta del sistema sanitario público ante el conglomerado de casos de Wuhan-China.

El 10 de enero del 2020 la Organización Mundial de la Salud publicó un informe técnico con recomendaciones sobre la prevención y control de

infecciones para proteger al personal sanitario para evitar el contagio por transmisión por gotículas y por contacto con pacientes positivos.

El 12 de enero del 2020, China publicó la secuencia genética del virus.

El 13 de enero del 2020 se confirmó el primer caso COVID-19 en Tailandia, fuera de China.

El 14 de enero del 2020 la Organización Mundial de la Salud confirmó la transmisión limitada del virus entre seres humanos, fundamentalmente entre familiares y detalló que existe el riesgo de un contagio más amplio.

El 22 y 23 de enero del 2020 el Director General de OMS convocó a un comité para evaluar si el brote es una emergencia de salud pública internacional, pero no se logra un consenso.

Entre el 28 y 30 de enero del 2020 una delegación de la OMS viajó a China para realizar una investigación y luego de los datos recabados llegan a consenso y declaran que el brote es una emergencia de salud pública internacional.

El 03 de febrero del 2020 la Organización Mundial de la Salud publicó el Plan Estratégico de Preparación y Respuesta para ayudar a los países más débiles a protegerse.

Entre el 11 y 24 de febrero del 2020 la Organización Mundial de la Salud convocó a varias reuniones a expertos y científicos de diferentes nacionalidades para evaluar la emergencia sanitaria.

El 11 de marzo 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró al virus COVID-19 como una pandemia.

2.1.1.2. COVID 19, Impacto a Ecuador.

El 11 de marzo del 2020 el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, mediante el Acuerdo No. 00126-2020, declaró por 60 días el Estado de Emergencia Sanitaria en todo el Sistema Nacional de Salud (Ministerio de Salud Pública, 2020).

El 12 de marzo del 2020 la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la resolución No. A-022, declaró Estado de Emergencia grave a todo el distrito capitalino (MDMQ, 2020).

El 16 de marzo del 2020 la Presidencia de la República del Ecuador declaró Estado de Excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, mediante el Decreto No. 1017 que dispone lo siguiente:

- a) Movilización nacional de las entidades estatales incluyendo las Fuerzas Armadas y Policía Nacional para coordinar esfuerzos y competencias.
- b) Cuarentena comunitaria obligatoria.
- c) Toque de queda a partir del 17 de marzo del 2020 en los términos dispuestos por el Comité de Operaciones de Emergencia Nacional.
- d) Restricción de circulación general de 14:00 a 05:00.
- e) Suspensión de vuelos locales de pasajeros.
- f) Se suspende la circulación del transporte interprovincial de pasajeros.
- g) Suspensión de la actividad laboral presencial a excepción del personal que labore en los sectores de salud, alimentos, seguridad, bomberos, terminales aéreas, marítimos, terrestres, fluviales, bancos, Policía, Fuerzas Armadas, comunicadores, miembros diplomáticos, personal de médico, sanitario y socorro, sectores estratégicos, transporte para entidades de salud, transporte de pacientes.
- h) Se suspende la jornada presencial de trabajo para el sector público y privado desde el 17 de marzo del 2020.

Se instaura el mecanismo de teletrabajo y se permite aplicar la reducción, modificación y suspensión de la jornada laboral o previo acuerdo aplicar el mecanismo de vacaciones devengadas y futuras.

Reducción de la jornada y remuneración proporcional.

Modificación de la jornada, incluye sábado y domingo considerando el descanso obligatorio y sin exceder la jornada máxima.

Suspensión de la jornada, previo acuerdo se detalla el horario de recuperación que podrá ser 12 horas semanales y/o los sábados por 8 horas diarias.

- i) Suspensión de términos y plazos de trámites administrativos y judiciales (Presidente Constitucional de la República, Decreto Presidencial N. 1017, 2020).

El 19 de mayo del 2020 la Presidencia de la República del Ecuador decretó reformar el Reglamento de Precios de Derivados de Petróleo expedido en el Decreto Ejecutivo No 338 del año 2005, considerando un nuevo sistema de precios de mercado para los combustibles para los segmentos automotriz, pesquerías, camaronero, atunero y otras pesquerías, mediante el Decreto No. 1054 (Presidente Constitucional de la República, Decreto Presidencial N. 1054, 2020).

De acuerdo con la nota periodística de diario El Comercio, publicada el 20 de mayo del 2020.

Ecuador aplica un sistema de precios fijos para la gasolina extra y súper, con un valor al público de USD 1,85 por galón y para el diésel premium de USD 1,037 por galón. Si el valor internacional excede ese valor, el Fisco asume esa diferencia vía subsidio. El Decreto establece ahora que el precio de las gasolinas extra, ecopaís y del diésel premium se actualice mensualmente, como ocurre actualmente con la súper. Pero para la fijación del costo de estos nuevos derivados se establecerá una banda que permitirá que este valor se mueva entre un techo mínimo y máximo. Este mecanismo permitirá que los precios de estos combustibles estén acorde a los valores que se manejan en el mercado internacional. (Mónica Orozco, 2020).

Otros decretos se detallan en el Anexo 1.

2.1.1.3. PIB

La pandemia COVID-19 ha afectado al PIB mundial y a los países en vías de desarrollo como en el Ecuador que el decrecimiento es mayor.

De acuerdo con el “Informe Especial N.1 COVID-19” que publicó la CEPAL el 03 de abril del 2020 se visualiza un escenario de recesión mundial (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

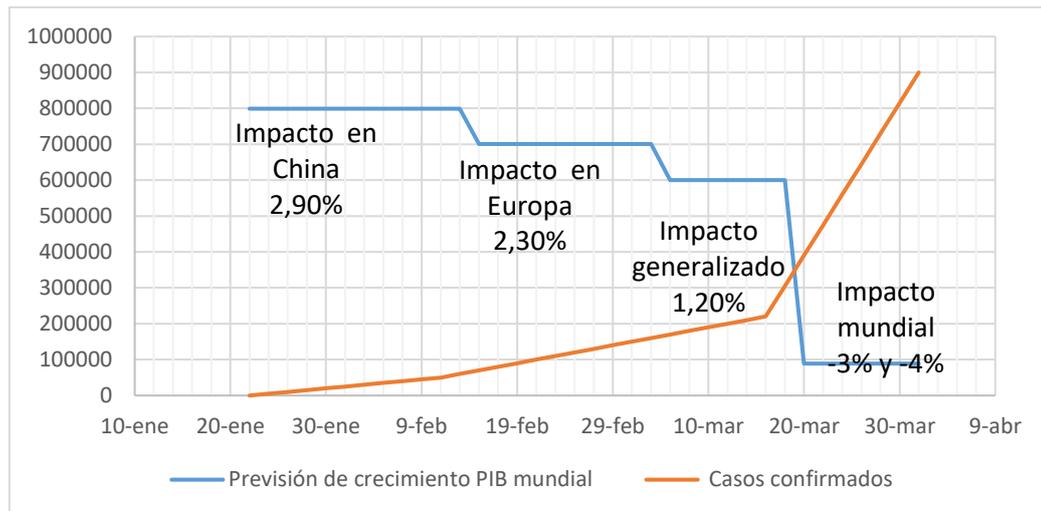


Figura 1. Casos confirmados COVID-19 y previsión PIB mundial (Año 2020 Evolución de la pandemia). Tomado de Bloomberg Economics. Publicación CEPAL.

La firma internacional de auditoría PwC el 16 de abril del 2020 presentó un análisis detallado del impacto del COVID-19 en su informe “Perspectivas económicas del Ecuador” en el cual se presentan las proyecciones de crecimiento del PIB para el año 2020 (PwC Asesores Empresariales Cia Ltda, 2020).



Figura 2. Índices de crecimiento PIB para 2020. Tomado de Organismos Internacionales y Gobierno Nacional del Ecuador. Publicación PWC.

El Banco Central del Ecuador presenta las siguientes cifras económicas que detallan la evolución del PIB durante los años 2014 al 2019 (Banco Central del Ecuador, PIB por industrias, 2019).

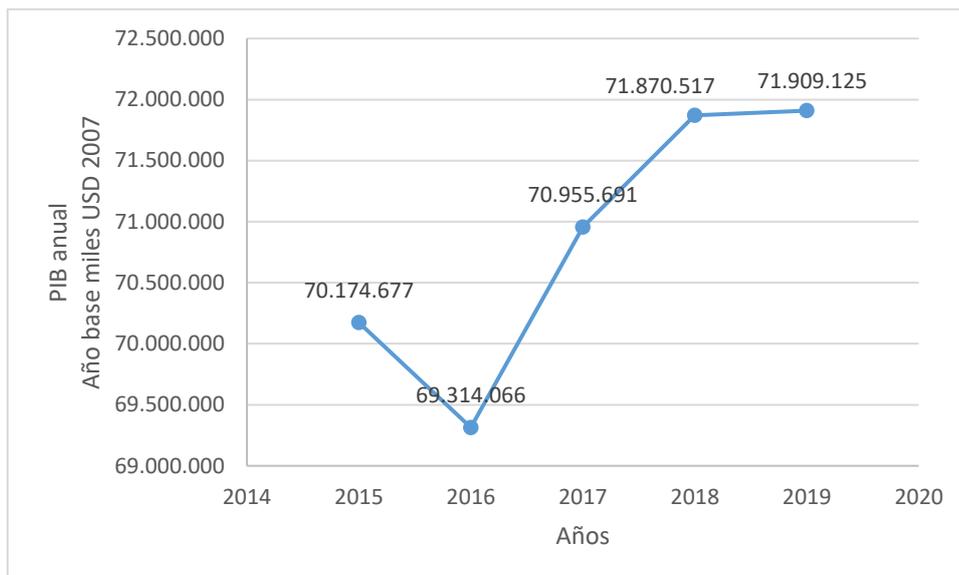


Figura 3. PIB Anual. Tomado de Banco Central del Ecuador.

2.1.1.4. Riesgo País Ecuador.

El Banco Central del Ecuador presenta las siguientes cifras económicas. Este indicador detalla el nivel de riesgo que un país incumpla con sus obligaciones en moneda extranjera (Banco Central del Ecuador, Riesgo País, 2020).

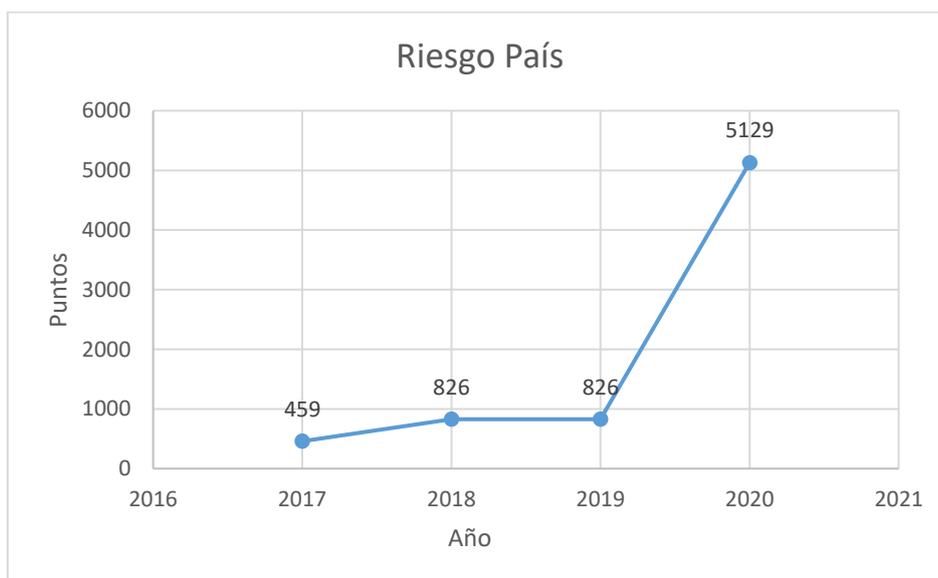


Figura 4. Riesgo País Anual. Tomado de Sistema Especializado Bloomberg. Publicado por Banco Central del Ecuador (Año 2020 al 30/04/2020).

2.1.1.5. COVID-19, Riesgo País y Precio del barril de petróleo.

Los primeros meses del año 2020 el riesgo país ha subido porque el precio del barril de petróleo en los mercados internacionales a caído, afectando a Ecuador.

La caída del precio del barril de petróleo se debe a tres causas, la terminación de los contratos a futuro, la reducción de la producción acordada por la “Organización de países exportadores de petróleo” y la baja de la demanda y uso de combustibles debido al confinamiento de personas por el COVID-19 (El Comercio, 2020).

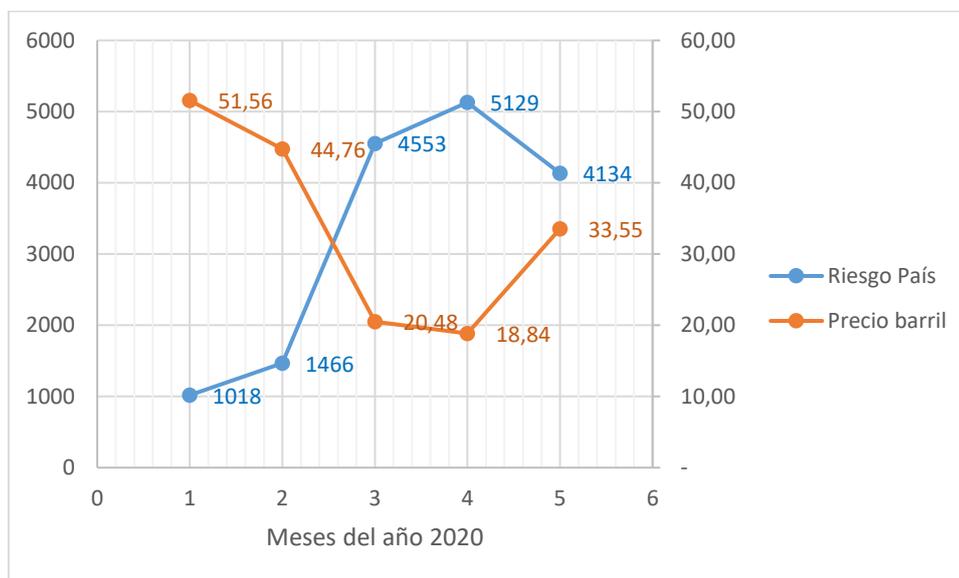


Figura 5. Riesgo País Ecuador y Precio del petróleo. Tomado de Sistema Especializado Bloomberg. Publicado por Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, Riesgo País, 2020) (Banco Central del Ecuador, Precio de barril de petróleo WTI, 2020) (Año 2020 al 24/05/2020).

2.1.2. Análisis Pestel.

El análisis PESTEL creado por Liam Fahey y V.K Narayanan contempla los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que influyen en el desarrollo del negocio.

2.1.2.1. Matriz Pestel.

Tabla 1.
Análisis Pestel

	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (<= 1 mes)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (> 3 años)	
POLÍTICO	Matriz productiva ecuatoriana	Beneficios para los sectores priorizados: Alimenticia, Biotecnología, Industria farmacéutica y Tecnología.	X			Positivo
	Cambio de autoridades locales y nacionales	Nombramientos de libre selección y remoción.		X		Bajo negativo
	Política de salud pública	Políticas desactualizadas y en desuso.	X			Negativo
ECONÓMICO	Pandemia COVID 19	Paralización de las industrias, exigencias sanitarias, costosos insumos de bioseguridad y baja liquidez.	X			Negativo
	Inflación	Cambio en los niveles de precios.	X			Bajo negativo
	Tasa de interés del sistema financiero local	Altas tasas de interés para préstamos de consumo.	X			Bajo negativo
SOCIAL	Atención médica preventiva	Contratación de seguros médicos privados.		X		Positivo
	Planificación familiar	Maternidad asistida.	X			Positivo
	Recurso humano	Bajo costo de mano de obra.	X			Bajo positivo
TECNOLOGICO	Disponibilidad de nuevas tecnologías	Equipos e insumos médicos con tecnología de punta.		X		Positivo
	Medicamentos	Disponibilidad de medicamentos de calidad, presentaciones originales y genéricas.	X			Positivo
	Protocolos médicos	Conocimiento y capacitación de protocolos médicos existentes y nuevos.	X			Positivo
AMBIENTAL	Tratamiento de desechos biológicos	Protocolos de eliminación de desechos comunes e infectocontagiosos.	X			Positivo
	Normativa de salud	Cumplimiento de la normativa de salud pública en el tratamiento de desechos médicos.	X			Positivo

LEGAL	Sistema de contratación de personal	Disponibilidad de médicos, enfermeras y asistentes certificados y calificados.	X			Positivo
	Pandemia COVID 19	Apoyo al sector empresarial. Ley Orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID 19.	X			Positivo
	Registros sanitarios	Cumplimiento de la normativa de salud pública.	X			Positivo

Tomado de Legislación vigente, situación económica actual, Pandemia COVID-19 (Cámara de Industrias y Producción, 2020).

2.1.2.2. Análisis de los factores.

- **Entorno Político.**

Beneficios para los sectores priorizados: Alimenticia, Biotecnología, Industria farmacéutica y Tecnología.

Oportunidad: la salud es considerado un sector económico estratégico por lo cual el gobierno ecuatoriano determina beneficios legales para que las empresas como el Centro Médico realicen sus operaciones a bajos costos y brinden servicios de salud a la comunidad. **Nivel de impacto:** Positivo.

Nombramientos de libre selección y remoción de autoridades locales y nacionales.

Amenaza: la apertura del Centro Médico conlleva la realización de varios trámites en los organismos estatales, por tanto, la rotación de los funcionarios públicos podría demorar la obtención de los permisos sanitarios, de funcionamiento y constitución de la empresa. **Nivel de impacto:** Bajo negativo.

Políticas de salud pública desactualizadas y en desuso.

Amenaza: la falta de información oportuna y veraz podrían afectar y retrasar la puesta en marcha del negocio, ya que la apertura del Centro Médico depende del cumplimiento de varios requisitos sanitarios ante diferentes organismos de control. **Nivel de impacto:** Negativo.

- **Entorno económico.**

Pandemia COVID-19. Paralización de las industrias, exigencias sanitarias, costosos insumos de bioseguridad y baja liquidez.

Amenaza: si el nivel de contagios incrementa podría haber un nuevo confinamiento de las personas lo que provocaría una nueva paralización de las industrias, esto afectaría a todos los negocios incluyendo a las empresas de salud como el Centro Médico. **Nivel de impacto:** Negativo.

Inflación, cambio en los niveles de precios de los productos o servicios.

Amenaza: un porcentaje alto de inflación provoca la fluctuación de los precios de los bienes y servicios; pero felizmente en el Ecuador la inflación no ha variado en los últimos años. **Nivel de impacto:** Bajo negativo.

Altas tasas de interés del sistema financiero para préstamos de consumo.

Amenaza: aunque las tasas de interés altas encarecen la economía de las personas y de las empresas, los servicios de atención médica son imprescindibles, más aun, considerando que existen productos sustitutos limitados y poco atractivos. **Nivel de impacto:** Bajo negativo.

- **Entorno social.**

Contratación de seguros médicos privados y maternidad asistida.

Oportunidad: la atención médica preventiva y la planificación familiar se llevan a cabo en los centros de salud. Tomando en cuenta que los servicios públicos de salud son limitados y existe una falta de infraestructura gubernamental, el Centro Médico puede tomar una cuota del mercado insatisfecho o no atendido. **Nivel de impacto:** Positivo.

Recurso humano, bajo costo de mano de obra.

Oportunidad: debido a la situación económica actual, se han dispuesto decretos y leyes que detallan diversas opciones legales para la contratación de personal, disminución del costo de sueldos o salarios y la flexibilidad en el pago de la nómina. El Centro Médico puede optar por aplicar este instrumento legal para su beneficio económico. **Nivel de impacto:** Bajo positivo.

- **Entorno Tecnológico.**

Disponibilidad de nuevas tecnologías y medicamentos.

Oportunidad: cada año se desarrollan estudios científicos que revelan nuevos tratamientos médicos para la cura de las enfermedades, esto involucra que las industrias perfeccionen la fabricación de equipos médicos de última generación y la industria farmacéutica desarrolle medicamentos eficaces y de mejor calidad. Para los nuevos negocios del sector de la salud la adquisición de equipos modernos fortalecerá la calidad en la atención médica y podrá ser la carta de presentación ante el mercado. **Nivel de impacto:** Positivo.

Conocimiento y capacitación de protocolos médicos existentes y nuevos.

Oportunidad: durante el año 2020 se han dispuesto nuevos protocolos médicos ofreciendo información valiosa a los nuevos negocios porque

pueden estructurar el desarrollo de sus procesos de gestión y proyectar el impacto económico actual y futuro. **Nivel de impacto:** Positivo.

- **Entorno ambiental.**

Normativa de salud y tratamiento de desechos biológicos.

Oportunidad: el aseguramiento en el cumplimiento de la normativa de salud y tratamiento de desechos conlleva a que los nuevos negocios puedan planificar su infraestructura y procesos sanitarios, así como proyectar el capital requerido. **Nivel de impacto:** Positivo.

- **Entorno Legal.**

Sistema de contratación de personal médico, enfermeras y asistentes.

Oportunidad: el recurso humano sanitario es la fuerza de ventas del negocio, en especial los médicos generales y médicos de especialización que trabajan usualmente bajo honorarios porque laboran en diferentes centros de salud públicos y privados; esto representa para el Centro Médico el ahorro de beneficios sociales, responsabilidad patronal, etc. **Nivel de impacto:** Positivo.

“Ley Orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID 19”.

Oportunidad: esta normativa constituye un apoyo gubernamental al sector empresarial porque detalla medidas para apoyar la sostenibilidad del empleo, la gestión de obligaciones societarias, el bienestar social y la reactivación productiva, entre otras disposiciones transitorias. **Nivel de impacto:** Positivo.

2.2. Análisis del sector.

2.2.1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme.

De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) los servicios médicos en centros médicos se agrupan en:

Sección: Q “Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social”.

Subgrupo: Q862 “Actividades de Médicos y Odontólogos”.

Actividad: Q8620.01.02 “Consulta y tratamiento por médicos generales y especialista en centros médicos de las diferentes instituciones y a domicilio” (Servicio de Rentas Internas, CIIU V4.0, 2012) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

2.2.2. COVID-19, Impacto y tendencias del mercado

Impacto.

La pandemia ha afectado a varios sectores como *retail*, restaurantes, ocio, viajes de primera necesidad, viajes de turismo y hotelero (Deloitte, 2020).

Uno de los sectores más afectados es el manufacturero principalmente el automotriz, aunque se prevé que posterior a la cuarentena podría despuntar por la necesidad de distanciamiento social (Alicia Bárcena, 2020).

El sector alimenticio como supermercados y tiendas de productos de primera necesidad siguen funcionando con protocolos de bioseguridad y restricciones en los horarios de atención (Deloitte, 2020).

La industria farmacéutica realiza grandes importaciones y exportaciones debido al requerimiento de medicamentos y equipamiento médico como efecto de la pandemia.

Los establecimientos de salud y personal médico pueden prestar sus servicios observando los protocolos sanitarios e insumos médicos de bioseguridad (Cámara de Industrias y Producción, 2020).

La sobrevivencia de las empresas depende en gran medida de su músculo financiero y sus reservas de liquidez.

En Ecuador la resistencia de la liquidez de las empresas es de 40 días en promedio. En el caso de los establecimientos de los servicios de salud se encuentra entre 40 y 45 días de resistencia (PwC Asesores Empresariales Cia Ltda, 2020).

Tendencias del mercado

Las tendencias del mercado están delimitadas por el comportamiento y costumbres del consumidor; esto se ha vivido durante la cuarentena de acuerdo con las noticias económicas sobre la recesión mundial por el confinamiento.

La historia del mundo ha demostrado que las crisis tienen un inicio y un fin; la pandemia COVID-19 llevará al mundo a una nueva normalidad con énfasis en el distanciamiento social y cuidado de la salud.

De acuerdo con el estudio de la firma IPSOS, el gran ganador de esta crisis es el *e-commerce* porque permitirá satisfacer las necesidades de primera necesidad evitando el contacto social, por tanto, los negocios que dependan de grandes aglomeraciones de personas correrán el riesgo de desaparecer. Las marcas deben evolucionar y acercarse al consumidor, literalmente (Persali Diego, Torres Alfredo IPSOS, 2020).

Las industrias que se prevé crezcan post COVID, están relacionadas principalmente al cuidado de la salud con el desarrollo de actividades y adquisición de insumos para la prevención de enfermedades.

La firma KANTAR detalla cuatro industrias con miras de crecimiento post pandemia: "Prevención básica (máscaras, guantes, etc), Prevención

avanzada (purificadores, lámparas ultra violetas, esterilizadores, etc), Salud alimenticia (vitaminas, semillas, etc), Medicinas (antigripales, resfriado, etc)” (Miguel de la Torre, 2020).

2.2.3. Tamaño de la industria.

2.2.3.1. PIB por industrias.

De acuerdo con la información económica publicada por el Banco Central del Ecuador, los Servicios de Salud corresponden al 9% del PIB en los cuatro últimos años (Banco Central del Ecuador, PIB por industrias, 2019).

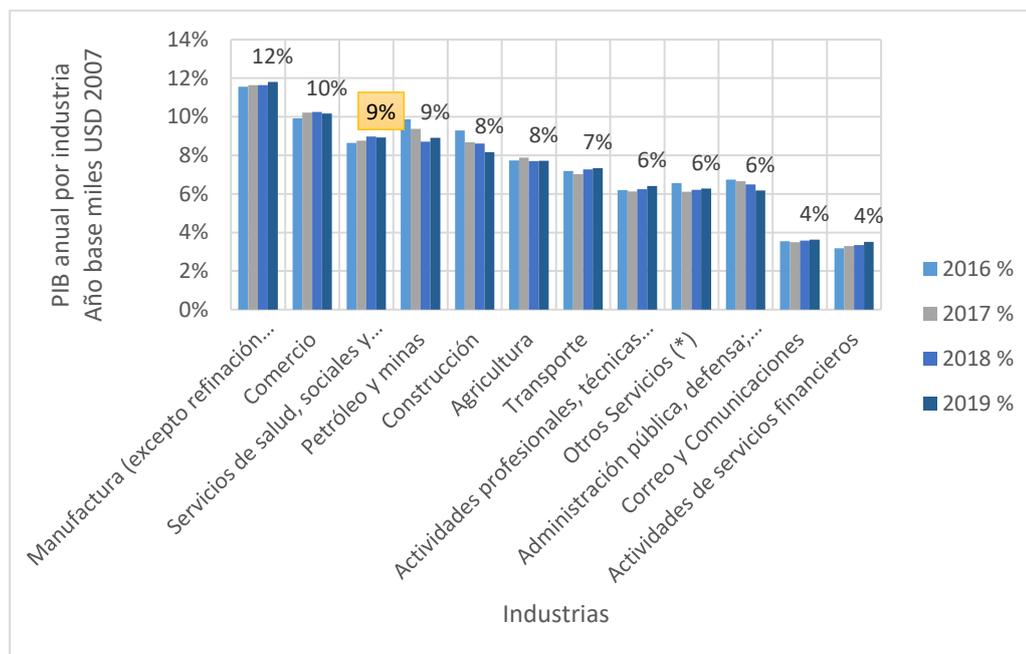


Figura 6. PIB por industrias. Tomado de Banco Central del Ecuador.

2.2.3.2. Porcentaje de crecimiento del PIB industrial Salud.

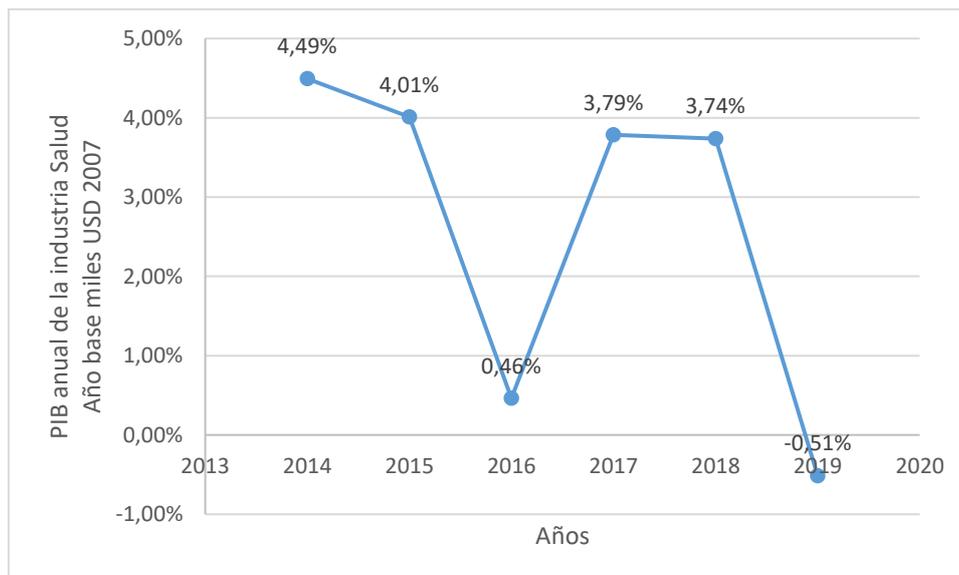


Figura 7. PIB de la industria Salud. Tomado de Banco Central del Ecuador.

2.2.3.3. Ciclos económicos.

El ciclo económico del sector de la salud se ve influenciado por las políticas internas económicas gubernamentales y por los riesgos sistemáticos no controlables como la pandemia COVID-19. Ecuador detectó su primer caso positivo para el virus en marzo del 2020.

Los servicios de salud están reconocidos por la “Constitución de la República del Ecuador 2008” en el artículo 3 que detalla lo siguiente:

“Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes” (Ecuador, 2008).

El porcentaje de crecimiento del PIB del sector de la salud está directamente relacionado a lo dispuesto en la “Disposición Transitoria Vigésima Segunda” de la “Constitución de la República del Ecuador 2008” que detalla lo siguiente:

“El Presupuesto General del Estado destinado al financiamiento del sistema nacional de salud, se incrementará cada año en un porcentaje no inferior al

cero punto cinco por ciento del Producto Interno Bruto, hasta alcanzar al menos el cuatro por ciento” (Ecuador, 2008).

2.2.3.4. Entorno macroeconómico y su impacto al Centro Médico.

- La pandemia COVID-19 impactará negativamente en la economía mundial.
- La caída del precio de petróleo es una consecuencia de la baja producción y demanda de los combustibles debido al confinamiento.
- Los gobiernos recibirán menos ingresos, pero necesitarán más dinero para cubrir el gasto público que se deriva principalmente del incremento de contagios; esto indudablemente afectará al Ecuador para que pueda cumplir con sus deudas internacionales incrementando el riesgo país.
- La subida del riesgo país provoca entre otras cosas el alza de las tasas financieras que impactan directamente al sector corporativo.
- De acuerdo con la matriz productiva ecuatoriana, la salud es un sector estratégico que cuenta con un presupuesto estatal anual y un mercado privado.
- El PIB del sector de la salud corresponde al 9% del PIB total, por lo tanto, es un mercado maduro y constante por ser un servicio básico.
- El incremento de contagios puede llevar a nuevos confinamientos y la paralización de la economía.
- El cumplimiento de los protocolos sanitarios obligatorios requerirá inversión en insumos y materiales de bioseguridad para mantenerse como negocios en marcha.
- El presente plan de negocio debe contemplar toda la información que antecede para estructurar varios escenarios económicos durante y post pandemia, que permitan visualizar diferentes panoramas sobre la viabilidad y sostenimiento financiero.

2.3. Análisis de la competencia.

La herramienta de las “Cinco fuerzas de Porter” permiten determinar el atractivo de un mercado o segmento de mercado analizando las fuerzas que pueden influir en el negocio (Philip Kotler, 2012).

2.3.1. Amenaza de nuevos entrantes.

Las barreras de entrada para nuevos entrantes o competidores se detallan a continuación:

- Inversión.

El capital mínimo requerido es \$90.000 para la adquisición de equipos médicos tecnológicos, insumos médicos, infraestructura sanitaria, honorarios de médicos y personal sanitario.

- Cumplimiento de normativa vigente.

La apertura de un centro médico requiere del cumplimiento de la siguiente normativa.

Políticas de salud establecidas en el “Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario” (Ministerio de Salud Pública M. , 2016).

- a) Los establecimientos de salud públicos y privados del Sistema Nacional de Salud contarán para su funcionamiento con la responsabilidad técnica de un profesional de la salud, con título registrado conforme a la Ley Orgánica de Salud vigente para la observancia y cumplimiento de la normativa sanitaria.
- b) Los establecimientos de salud públicos y privados del Sistema Nacional de Salud para su funcionamiento deberán contar obligatoriamente con el permiso otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a través de la “Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud” – ACCESS.
- c) Solicitar por primera vez el Permiso de Funcionamiento a través del sistema informático ACCESS.

- d) Registro Único de Contribuyentes.
- e) Documentos que acrediten la personería jurídica del establecimiento.
- f) Comprobante de pago por derecho.
- g) Otros requisitos contemplados en normativa específica.

Requisitos para establecimientos nuevos determinados por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (Ministerio de Salud Pública M. , Requisitos para establecimientos nuevos. Establecimientos de servicios de salud públicos y privados, 2012).

Clínicas, Hospitales, Instituto Médico, Centro Médico, Empresas de Servicios de Medicina Prepagada.

- a) Solicitud para permiso de funcionamiento.
- b) Planilla de Inspección.
- c) Copia del Ruc.
- d) Copias de la cédula y papeleta de votación del propietario.
- e) Copia del título del profesional responsable como médicos o licenciados, especialistas y químico farmacéutico.
- f) Acta de Constitución en caso de tener personería jurídica.
- g) Nombramiento notariado del Director Técnico.
- h) Copia de los títulos de los profesionales de la salud registrados en el Ministerio de Salud Pública.
- i) Copias de los registros de los títulos de los profesionales en salud del SENESCYT.
- j) Reglamento interno aprobado por la Dirección Provincial de Salud.
- k) Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud, de todo el personal.
- l) Calificación del manejo adecuado de desechos infecciosos.
- m) Certificación de capacitación de manejo de desechos.
- n) Permiso de Bomberos”.

Otras normativas:

- a) Licencia de funcionamiento otorgado por el “GAD Municipal de Latacunga”.
- b) Permiso de uso de suelo otorgado por el “GAD Municipal de Latacunga”.

Conclusión. Para aperturar un Centro Médico se debe cumplir con la normativa mencionada y contar permanentemente con un profesional médico certificado lo cual conlleva tener como accionista a un médico. De acuerdo con lo mencionado la amenaza de nuevos entrantes es menor.

2.3.2. Amenaza de servicios sustitutos.

Los servicios sustitutos del Centro médico ambulatorio son:

- a) Automedicación.
- b) Medicina alternativa.
- c) Servicios médicos clandestinos no certificados por las autoridades de salud.

Las autoridades sanitarias emiten comunicados para evitar la automedicación y fortalecer la atención médica oportuna y calificada; estas instrucciones han tomado más fuerza desde marzo 2020 que se detectó el primero caso positivo para COVID-19.

De acuerdo con el catastro de contribuyentes de la provincia de Cotopaxi agrupados por la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), actividad Q862001, en la ciudad de Latacunga existen 82 negocios creados como tipo de contribuyentes “Personas naturales” y 14 empresas constituidas como tipo de contribuyente “Sociedades” (Servicio de Rentas Internas, CIIU COTOPAXI_xls, 2020).

Las 14 empresas constituidas como Sociedades serán los competidores directos del Centro Médico, por consiguiente, es importante tomar en cuenta la estratificación socioeconómica y la cuota mercado meta.

Conclusión. En vista de lo mencionado la amenaza de servicios sustitutos es débil por la importancia en la atención médica calificada.

2.3.3. Rivalidad entre los competidores.

En la ciudad de Latacunga existen 104 centros de atención sanitaria, 8 centros públicos y 96 centros privados clasificados en 14 sociedades y 82 negocios de personas naturales (Servicio de Rentas Internas, CIIU COTOPAXI_xls, 2020), (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).

La proyección poblacional de la ciudad de Latacunga para el año 2020 es de 205,624 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Proyección de la Población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020, 2020).

El promedio de personas por hogar de la ciudad es 3,91 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Censo de Población y Vivienda (CPV) 2010, 2010).

El número de hogares calculado en la ciudad es 52,589.

La población es estratificada de acuerdo con la “Metodología Nivel socioeconómico” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Metodología Nivel Socioeconómico, 2020).

La estratificación demostró que 6.889 hogares que pertenecen a los estratos A y B podrán solicitar asistencia médica en los 96 centros privados, 11.990 hogares pertenecen al estrato C+ podrán solicitar asistencia médica en los centros públicos o privados y 33.762 hogares pertenecen a los estratos C- y D solicitarán asistencia médica en las 8 instituciones públicas de Latacunga.

Conclusión. De acuerdo con la estratificación socioeconómica de los hogares mencionada, la cuota de mercado meta del 4% y que, de los 96 centros de salud, 82 negocios son de personas naturales y 14 son empresas constituidas como sociedades, la rivalidad en la industria es media.

2.3.4. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores del centro médico son:

- a) Personal médico con altos honorarios y beneficios.
- b) Personal médico con poco interés de trabajar en relación de dependencia.
- c) Proveedores de equipos e insumos médicos.

Los médicos son el recurso más importante de un Centro Médico, por consiguiente, sus honorarios son altos y deberán ser considerados en el análisis financiero.

En la ciudad de Latacunga existen 33 proveedores de equipos e insumos médicos (Servicio de Rentas Internas, CIIU COTOPAXI_xls, 2020).

Debido al confinamiento obligatorio adoptado en la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19, el lugar físico en el cual se encuentre el proveedor ya no es problema porque *e-commerce* se ha incorporado al comercio ecuatoriano.

Conclusión. El poder de negociación de los proveedores, principalmente personal médico, es una amenaza alta.

2.3.5. Poder de negociación de los clientes.

La atención médica preventiva o curativa calificada es imprescindible, por consiguiente, el cliente tiene opciones limitadas de cambiar a servicios o productos sustitutos.

De acuerdo el PIB del sector de la salud, la generación de servicios médicos es constante y en el año 2020 se prevé incrementarse debido a la pandemia del COVID-19.

De acuerdo con las tendencias de mercado, las industrias que se prevé crezcan post pandemia, están relacionadas principalmente al cuidado de la salud con el desarrollo de actividades y adquisición de insumos para la prevención de enfermedades (Miguel de la Torre, 2020).

Conclusión. El poder de negociación de los clientes es menor debido a la demanda de atención médica calificada y oportuna.

2.4. Análisis e investigación del mercado.

El Estudio de Mercado se realizó con fuentes secundarias y primarias e investigación cuantitativa.

2.4.1. Segmentación de mercado.

Tabla 2.
Criterios de segmentación

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	
SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
GEOGRÁFICOS	
Región	Sierra
Provincia	Cotopaxi
Ciudad	Latacunga
Urbana-rural	Urbana
DEMOGRÁFICOS	
Ingreso	Mayor a \$500
Edad	0 años a 80 años
Género	Masculino - Femenino
Ciclo de vida familiar	Soltero, casado, con hijos, divorciado, unión libre
Clase social	Media, media alta y alta
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	Seguro de sí mismo, que busque el bienestar, que les guste estar a la vanguardia y sentirse bien.
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses.

Valores	Valores y estilos de vida.
CONDUCTUALES	
Beneficios deseados	Depende del producto o servicio.
Tasa de uso	Diario, semanal, mensual, trimestral, anual.

Tomado de (Augusto, 2010)

2.4.2. Objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Evaluar el servicio que ofertará el Centro Médico Ambulatorio e identificar el perfil del segmento de mercado al cual se dirige, así como su posicionamiento.

Objetivos específicos:

- Definir el segmento de mercado.
- Determinar los factores de posicionamiento para el Centro de Médico Ambulatorio.
- Identificar el comportamiento del consumidor de servicios médicos ambulatorios en la ciudad de Latacunga.
- Determinar la preferencia de compra de los servicios médicos ambulatorios.
- Reconocer las características del servicio que para el cliente sean de importancia a la hora de elegir servicios médicos.
- Crear una oferta de servicio más afinada y determinar el precio más apropiado para el público objetivo.
- Establecer los medios de publicidad y promoción que generen gran impacto en los clientes.

2.4.3. Población objeto de estudio.

La población objeto de estudio es de la Región sierra, provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, según los datos que se muestran a continuación:

La proyección poblacional de la ciudad de Latacunga para el año 2020 es de 205,624 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Proyección de la Población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020, 2020).

2.4.4. Técnica de muestreo

Muestreo estratificado, puesto que se está determinando las personas que requieren atención medica únicamente.

2.4.5. Tamaño de la muestra

Se establece el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la técnica de muestreo aleatoria.

2.4.5.1. Cálculo de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \times pq \times N}{e^2 \times N \oplus Z^2 \times pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Población

z = Nivel de Confianza

e = Nivel de Significación

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

$$N = 205,624$$

$$z = 1,96$$

$$e = 5\%$$

$$p = 20\%$$

$$q = 80\%$$

$$n = \frac{(1,96^2)(205,624)(0,2)(0,8)}{(0,05^2)(205,624 - 1) + (1,96^2)(0,2)(0,8)}$$

$$n = 245,57 \approx 246$$

Para la determinación del número de encuestados de la investigación, se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, en donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos o tomados en consideración (Augusto, 2010).

Para definir el tamaño de la muestra, se busca definir los casos favorables de posible utilización del servicio médico ambulatorio, en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, por parte de los consumidores potenciales. De este modo, se escogió a 10 personas aleatoriamente, a quienes se les aplicó la encuesta piloto y se determinó sobre la base de la pregunta número 13, que consultaba:

¿Ha utilizado servicios médicos ambulatorios privados?

SI NO

De la pregunta filtro se obtuvo que el 50% de las personas encuestadas conocen los servicios médicos ambulatorios, mientras el otro 50% no los han utilizado, por consiguiente:

$$p: 0.50$$

q: 0.50

En el reemplazo de los datos, se obtuvo que se realizará 246 encuestas para cumplir con los objetivos de la Investigación de Mercados.

2.4.6. Diseño del Instrumento

La encuesta de la investigación será dirigida a un segmento de la población a fin de conocer su opinión o hechos específicos. El Objetivo es establecer información estadística para conocer la participación de la empresa en la ciudad de Latacunga y conocer si la población objeto de estudio puede pasar a pertenecer a la empresa.

La prueba piloto de la encuesta se detalla en el Anexo 2.

La encuesta definitiva se detalla en el Anexo 3.

2.4.6.1. Trabajo De Campo.

Dadas las circunstancias de la pandemia del COVID-19, las encuestas se ejecutaron 100% online mediante instrumentos digitales.

Tabla 3.
Trabajo de campo

Actividad	Detalle
Aplicación de la encuesta	Lo realizará directamente la autora de la encuesta
Personas encuestadas	Personas al azar
Logística	Computador, Software de base de datos, software de encuestas Survey Monkey.
Ubicación	Ciudad de Latacunga
Fecha	Encuestas realizadas el 15-18 de junio del 2020

2.4.6.2. Procesamiento y análisis de la Información.

La encuesta se realizó en la zona urbana y rural de la ciudad de Latacunga, a personas de sexo femenino y masculino, mayores de 18 años.

De la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 65% de los encuestados residen en el sector centro y norte de la ciudad.
- El 80% de los encuestados han hecho uso de servicios médicos privados.
- El 70% de los encuestados consideran que el servicio médico en la ciudad es bueno.
- El 74% y el 20% de los encuestados consideran que los servicios de consulta médica y terapia física, respectivamente, tienen mayor demanda en el mercado.
- El 45% de los encuestados hacen uso de algún servicio de salud con frecuencia trimestral.
- El 70% de los encuestados contratarían el servicio médico a domicilio.
- El 60% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$26 a \$30 dólares por el servicio médico a domicilio.
- El 77% de los encuestados utilizan como medio de pago el efectivo.
- El 30% de los encuestados prefieren reservar las citas médicas por llamada telefónica, sin embargo, el 28% desean agendar la cita mediante el uso de las redes sociales.
- El 70% de los encuestados buscan atención médica personalizada.

Los resultados se encuentran graficados en el Anexo 4.

2.4.7. Mercado objetivo.

2.4.7.1. Definición del mercado objetivo.

Para calcular el mercado objetivo se tomó en cuenta la siguiente información:

- a) La proyección poblacional de la ciudad de Latacunga para el año 2020 es de 205,624 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,

Proyección de la Población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020, 2020).

- b) El promedio de personas por hogar de la ciudad es 3,91 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Censo de Población y Vivienda (CPV) 2010, 2010).
- c) El número de hogares calculado en la ciudad es 52,589.
- d) La población es estratificada de acuerdo con la “Metodología Nivel socioeconómico” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Metodología Nivel Socioeconómico, 2020).
- e) El número de competidores del sector público y privado (Servicio de Rentas Internas, CIIU COTOPAXI_xls, 2020), (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).
- f) Consumo promedio mensual de un hogar en salud, USD 50 (nota periodística) (Pamela, 2014).

2.4.7.2. Estimación del mercado potencial.

La población estratificada demostró que 999 hogares pertenecen al estrato A, 5890 pertenecen al estrato B, 11.990 hogares pertenecen al estrato C+ y 33.762 hogares pertenecen a los estratos C- y D.

De acuerdo nivel socioeconómico, los hogares considerados para calcular el tamaño del mercado son de los estratos A, B y C+.

Tabla 4.
Nivel socioeconómico agregado

Número de Hogares		52.589	Competidores	
Categoría	%	Nivel socioeconómico agregado	N. establec. públicos	N. establec. privados
A	1,9%	999	8	14
B	11,2%	5.890		
C+	22,8%	11.990		
C-	49,3%	25.927		
D	14,9%	7.836		

Tomado de Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico, INEC

Los resultados de la investigación de mercado determinaron que el consumo mensual promedio en salud para la muestra determinada en la ciudad de Latacunga es de USD 30,00 este dato permitió determinar el mercado meta.

Tabla 5.
Mercado meta del negocio

Población proyectada INEC -Latacunga año 2020	a	205.624
Promedio de personas por hogar _INEC	b	3,91
Número de Hogares	$c = a / b$	52.589
Porcentaje nivel socioeconómico _INEC	d	35,90%
Tamaño Total Mercado	$e = c * d$	18.880
Porcentaje meta del Mercado Objetivo	f	4,00%
Mercado Objetivo (número de hogares)	$g = e * f$	755
Ticket promedio mensual USD	h	30,00
Mercado Meta mensual USD	$i = g * h$	22.655

Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

El servicio médico a domicilio será uno de los productos con valor agregado que ofrecerá el centro médico y corresponde a una nueva propuesta para la ciudad que permitirá captar la cuota de mercado meta.

Actualmente en Latacunga no se oferta el servicio a domicilio; considerando las tendencias del mercado debido a la pandemia COVID-19, los negocios que potencien el marketing digital, *e-commerce* y oferten productos o servicios para el cuidado de la salud podrán tomar una mayor parte de la cuota de mercado.

La cuota de mercado objetivo es del 4% del mercado actual, que corresponde a 755 hogares al mes, esto representa un mercado meta mensual de USD 22,655.

2.5. Análisis FODA.

El análisis FODA permite potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mejorar las debilidades y atenuar el impacto de las amenazas.

Fortalezas.

- a) Los inversionistas tienen capital de trabajo para operar lo que constituye el músculo financiero inicial hasta estructurar el portafolio de clientes.
- b) El Centro Médico funcionará en un inmueble propio, lo que le permite planificar la infraestructura sanitaria requerida, el desarrollo de los procesos de atención médica y el ahorro del arriendo.
- c) El inmueble contará con instalaciones nuevas y seguras garantizando una atención médica de calidad como carta de presentación ante los clientes.
- d) El Centro Médico brindará el servicio médico a domicilio consolidando la estrategia genérica de Marketing por diferenciación ya que en Latacunga no se observa esta oferta.
- e) El Centro Médico contará con médicos generales y de especialidad ofertando un portafolio de servicios demandados.
- f) El Centro Médico cumplirá con los protocolos de bioseguridad requeridos para transmitir un mensaje de confianza y seguridad sanitaria en la atención médica personalizada.
- g) El Centro Médico espera suscribir convenios con empresas y aseguradoras.

Oportunidades.

- a) Los servicios de salud están reconocidos por la “Constitución de la República del Ecuador” y permiten mejorar la condición de vida de las personas alargando su ciclo productivo.
- b) Servicios públicos de salud limitados y falta de infraestructura gubernamental.
- c) Las industrias que se prevé crezcan post COVID, están relacionadas principalmente al cuidado de la salud con el desarrollo de actividades y adquisición de insumos para la prevención de enfermedades.

d) En la ciudad de Latacunga no se oferta el servicio médico a domicilio.

Debilidades.

- a) El Centro Médico tiene una capacidad limitada para financiar cambios en la estrategia del negocio.
- b) El Centro Médico presenta una oferta limitada de especialidades médicas.
- c) Los inversionistas tienen un conocimiento limitado del sector de la salud.

Amenazas.

- a) Menor poder adquisitivo de la población.
- b) Cambios en las leyes sanitarias.
- c) Nuevas exigencias sanitarias que requieran fuertes inversiones de capital.
- d) Nuevo brote del virus COVID-19 que obligue al confinamiento de la población.
- e) Pérdida de empleos con impacto en los ingresos, por consiguiente, las personas deberán acudir a los servicios sanitarios estatales.
- f) Declaración de nuevos estados de emergencia con mayores restricciones de operación del negocio.

2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.

Las estrategias genéricas del negocio constituyen las acciones que realizará el centro médico para obtener la cuota de mercado meta.

Las estrategias propuestas se fusionan con la filosofía y la cultura organizacional del negocio para ganar mercado y lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo.

En vista de la situación sanitaria actual y considerando la “nueva normalidad” post pandemia COVID-19, la estrategia genérica del negocio es por diferenciación:

- Ofertar como propuesta de valor el servicio médico a domicilio con protocolos de bioseguridad;

- Suscripción de convenios corporativos para la atención médica de empleados; y
- Marketing digital para el posicionamiento de la marca.

2.7. Conclusiones del capítulo.

- Debido a la pandemia del COVID-19 la tendencia del mercado está enmarcada en el *e-commerce*.
- En época de pandemia las empresas ganadoras se encuentran en los sectores estratégicos como alimentos, servicios de salud, farmacéuticas y tecnologías de la información.
- Las compañías que eviten las aglomeraciones de personas tienen mayor probabilidad de continuar como negocios en marcha.
- En Ecuador las empresas que no generan ingresos tienen una resistencia máxima de 55 días de caja.
- La encuesta realizada en la investigación de mercado reflejó que la mayoría de los clientes potenciales residen en el sector norte de la ciudad de Latacunga, si han hecho uso de servicios médicos privados, consideran que el servicio que reciben actualmente es bueno pero buscan atención personalizada, la consulta médica es el servicio de mayor demanda, la frecuencia de uso de algún servicio de salud es trimestral, si contrataría servicio médico a domicilio por el cual pagarían entre \$26 a \$30 en efectivo y podrían contratar el servicio mediante citas telefónicas y redes sociales.

3. CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias

3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

3.1.1. Naturaleza.

El centro de atención medico ambulatorio enfoca su trabajo en la ciudad de Latacunga, brindando un servicio de calidad y diferenciado, su trabajo con profesionales de alta calidad bajo el cumplimiento de todos los parámetros determinados por la autoridad competente implementa altos estándares de bioseguridad y servicio al cliente.

3.1.2. Filosofía del negocio.

Alta capacidad de adaptación al cambio con una constante innovación y el cumplimiento de los requerimientos internos y externos.

3.1.3. Estilo Corporativo.

Implementación de un liderazgo transformacional en todos sus colaboradores, siendo su estilo la motivación he inspiración constante para que cada miembro viva y se sienta como parte fundamental de la empresa.

3.2. Misión y visión.

3.2.1. Visión.

Ser una empresa líder en la prestación de servicios de salud consolidando la marca del centro de atención ambulatoria para el año 2022 diferenciándola por su convicción de comprender y satisfacer las necesidades de salud integral con otro concepto comercial y servicio al cliente.

3.2.2. Misión.

Satisfacer las necesidades en servicios de atención medica ambulatoria en la ciudad de Latacunga, diferenciándonos por una atención personalizada con altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, generando confianza, satisfacción y fidelidad en nuestros clientes, contribuyendo al mejoramiento del estilo de vida de la comunidad.

3.3.Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

3.3.1. Objetivo General.

Obtener un portafolio de clientes por medio del fortalecimiento gradual de la marca entre los consumidores, basado en la satisfacción de los clientes mediante un servicio personalizado y de excelente calidad.

3.3.2. Objetivos Específicos.

- a) Implementar procesos de calidad en los servicios de atención medica ambulatoria que se ofrecen a los clientes.
- b) Desarrollar paquetes promocionales con el fin de captar mayor demanda del mercado y fidelizar a los clientes.
- c) Implementar el fortalecimiento publicitario del centro médico ambulatorio, dando a conocer la oferta de servicios y promociones.
- d) Implementar nuevos productos y servicios en base a las nuevas tendencias, realizando permanentes investigaciones de mercado donde se determine el servicio que desea el consumidor.
- e) Incrementar los niveles de ventas en la empresa, basados en una cuota de mercado posible y los resultados del índice de satisfacción del cliente.

3.4.Información legal.

3.4.1. Constitución de la empresa.

Empresa de Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS)

Es una nueva modalidad de sociedad que facilita y permite la constitución ágil de negocios propuesta en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

La SAS es un tipo de compañía cuyos accionistas responden limitadamente hasta por el monto de sus respectivos aportes. Los accionistas podrán renunciar a esta limitación y abrir su patrimonio personal y asegurar con sus propios bienes cualquier operación de la sociedad. Estas sociedades no podrán cotizar en bolsa.

Las SAS se constituirán por medio de un documento privado que se inscribirá en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, sin necesidad de acudir el Registro Mercantil. Además, no tienen un requerimiento de capital mínimo.

Las SAS no podrán realizar actividades relacionadas con operaciones financieras, de mercado de valores, seguros u otras que tengan un tratamiento especial. (Arturo, 2020)

3.4.2. Política de Distribución de utilidades

Los cinco primeros años de vida del negocio o en situaciones de economía de guerra, los accionistas no recibirán dividendos con la finalidad de cuidar del flujo de caja.

3.4.3. Capital social. Socios, participantes.

La empresa tendrá 4 socios con responsabilidad limitada hasta su aporte accionario.

3.4.4. Legislación vigente.

El centro médico ambulatorio está sujeto a las normativas vigentes y los estamentos de control en general: SRI, IESS, Ministerio de trabajo y las

secretarias del municipio del cantón Latacunga, por la naturaleza de su actividad es muy importante mencionar al Ministerio de Salud Pública, quienes emiten y regulan el funcionamiento de negocios particulares de atención médica.

3.5. Estructura Organizacional.

3.5.1. Organigrama

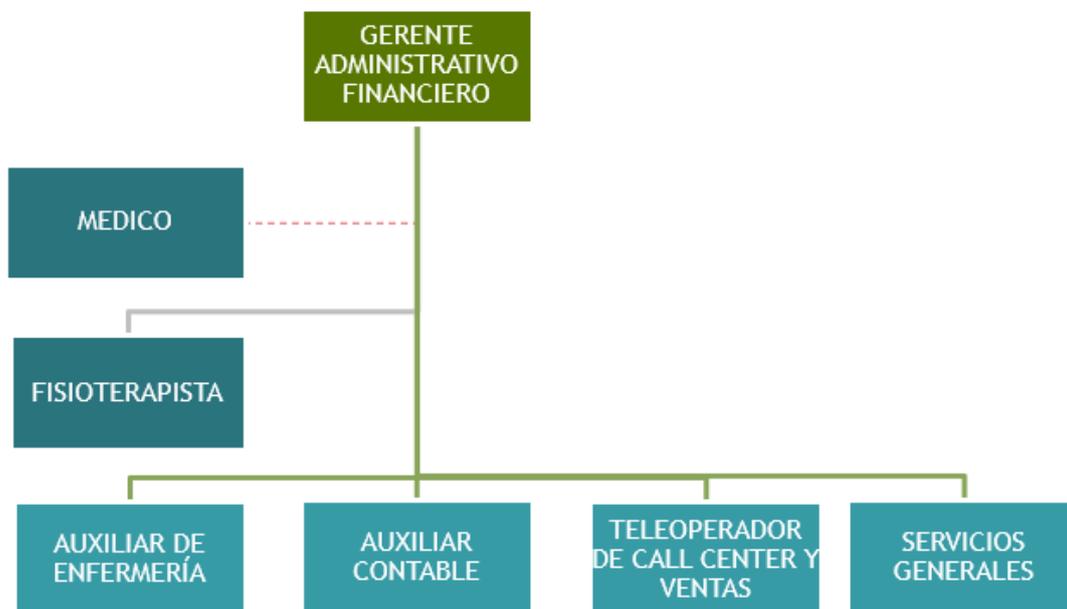


Figura 8. Organigrama del Centro Médico.

3.5.2. Descripción de funciones del *Head Count*.

Gerente Administrativo y Financiero.

- Responsable de las operaciones enmarcadas en la normativa vigente.
- Fijar las políticas generales y vigilar su evolución, expedir los reglamentos internos de la Organización
- Presentar al Directorio el informe anual de labores, los resultados obtenidos, el Presupuesto de Ventas, Presupuesto Financiero anual del

próximo ejercicio, coordinar y validar el proceso de ejecución presupuestaria, efectuando el seguimiento y verificando la evolución del cumplimiento de metas de productividad y eficiencia.

- Ser representante legal, judicial y extrajudicial, suscripción de documentos públicos o privados que fueren necesarios en representación de la Institución
- Otorgar o revocar poderes a funcionarios, para determinadas operaciones generales o específicas, o asuntos judiciales.
- Velar por la veracidad de la información financiera remitida a los organismos de control
- Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales.
- Definir la política de inversiones.
- Aprobación de los pagos de haberes.
- Dirigir y decidir la posición de la liquidez de la empresa, de acuerdo con las políticas de riesgo y liquidez
- Vigilar y aprobar las previsiones periódicas en cuanto a los flujos de capital de la empresa
- Diseñar y optimizar la estructura tributaria para la empresa y Escudos Fiscales.
- Dar lineamientos para la gestión del Recurso Humano y servicios administrativos de la empresa, en sus diferentes procesos, tales como: selección, capacitación, administración de nómina, comisiones, contratos con proveedores, legales, servicios administrativos y servicios médicos.

Auxiliar Contable.

- Registro diario de los movimientos contables de la empresa.
- Análisis sobre la evolución en resultados por el incremento de cartera vencida
- Seguimiento a cuentas con problemas

- Realizar un control interno permanente para garantizar la razonabilidad de los saldos contables.
- Actualizar la posición de efectivo en las diferentes cuentas bancarias de la empresa
- Realizar el cobro de valores adeudados por clientes.
- Elaboración y pago de los haberes de la empresa, según las políticas establecidas
- Realizar el pago a los proveedores de bienes y servicios adquiridos por la empresa, garantizar el correcto desembolso de recursos según el monto, forma y plazo establecidos.
- Facturar los ingresos de la compañía.
- Preparar, depositar los valores facturados en efectivo y cheque, así como los *recaps* generados a través de tarjetas de crédito.
- Efectuar el cuadro de los valores monetarios de cada uno de los depósitos de todo el local, contra la planilla de ventas realizadas y las papeletas de depósitos.

Teleoperador de *call center* y ventas

- Realizar la ejecución de los procesos de venta definidos por la línea de supervisión a través del teléfono, internet y app, cumpliendo los lineamientos establecidos en las políticas, procedimientos, reglas de negocio, definiciones comerciales y scripts de cada campaña, de manera que se alcancen las metas establecidas.
- Registrar diariamente en los formatos correspondientes, la gestión realizada en cada una de las campañas asignadas.
- Gestionar el cumplimiento de las metas fijadas para cada campaña a su cargo.
- Identificar y sugerir alternativas que representen mejoras de procesos, imagen, costo, cobertura, penetración o eficiencia. Cumplir con los presupuestos de ventas definidos.

- Gestionar el servicio al cliente y manejo de quejas.
- Planificar las visitas a clientes actuales y potenciales.
- Llevar a cabo la publicidad y promoción de ventas.

Médico

- Brindar atención médica oportuna a los pacientes
- Diagnosticar y prescribir tratamientos médicos.
- Mejorar continuamente su perfil académico.

Fisioterapeuta

- Brindar atención de terapia física.
- Seguir los protocolos sanitarios y de bioseguridad.

Auxiliar de enfermería

- Brindar atención y cuidado oportuno a los pacientes del Centro Médico Ambulatorio.
- Tomar los signos vitales a pacientes y registrarlos en el sistema.
- Controlar y mantener los registros de atención a los pacientes.
- Controlar y hacer buen uso de los equipos, insumos y materiales.
- Limpiar y esterilizar los equipos, material y el espacio a ocupar.

Servicios Generales

- Mantener las áreas del centro limpias y con total asepsia.

3.6.Ubicación.

El proyecto se desarrollará en la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, sector norte cerca del Centro Comercial Maltería Plaza, en el cual no se observa la oferta de servicios médicos.

El Centro Médico estará ubicado en una calle muy transitada y amplia que permite el estacionamiento de vehículos y alta circulación peatonal.



Figura 9. Mapa de ubicación del Centro Médico. Tomado de Google Maps.

3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica por diferenciación.

La ventaja competitiva del Centro Médico Ambulatorio respecto a sus competidores es el servicio médico a domicilio cuya oferta no se observa en la ciudad y es un servicio con acogida de acuerdo con la investigación de mercado.

3.8. Estrategias de Mercadeo.

Los análisis Pestel, Porter y Matriz FODA permiten visualizar las variables del entorno.

Para definir las estrategias de mercado se ha considerado, la situación actual relacionada a la pandemia COVID-19 y el *Marketing Mix*.

3.8.1. Descripción del servicio.

El servicio prestado corresponde a la atención médica ambulatoria mediante la consulta médica en consultorio y la consulta médica a domicilio de las especialidades de Terapia Física, Medicina General, Medicina Interna, Ginecología, y Pediatría.

Se ofertará un servicio médico post-atención para realizar el seguimiento de las fichas médicas con la finalidad de dar acompañamiento al paciente hasta agendar su próxima cita.

El centro prestará servicios de salud a empleados de empresas privadas mediante planes de seguros corporativos negociados mediante alianzas estratégicas con las empresas privadas en mención, aseguradoras y empresas de medicina pre-pagada.

El servicio médico propuesto está basado en la estrategia genérica de Marketing por diferenciación citada anteriormente.

3.8.1.1. Marca y Slogan

El desarrollo de la marca consiste en crear un nombre diferenciador que personifique la presencia de la empresa en el mercado.

La marca del Centro Médico debe comunicar la misión de la compañía, el valor agregado que entrega a la comunidad y las emociones que desea transmitir en los clientes para ser recordado.

El slogan es una frase corta que personifica la marca y lo que desea transmitir.

Marca: *Touch Medical Center*

Slogan: "Siempre cerca de ti"



Figura 10. Logo Touch Medical Center

3.8.2. Estrategias de distribución.

El servicio de atención médica ambulatoria se brindará mediante la consulta externa y la consulta a domicilio.

La consulta médica se podrá agendar mediante llamada telefónica, página web oficial y redes sociales con la finalidad de estar más cerca del paciente sano y enfermo.

La consulta médica a domicilio será el valor agregado que el Centro Médico ofertará en la ciudad de Latacunga.

Para atender las necesidades del cliente el centro contará con un Teleoperador de *Call center* y Ventas que se encargará de agendar las citas, monitorear las redes sociales como Facebook y publicar información asociada al cuidado de la salud, esto con la finalidad de transmitir emociones de compañía y seguridad al mercado.

3.8.3. Estrategias de precios

La estrategia será determinada por el análisis de los costos y de los precios competitivos considerando la estratificación socioeconómica de los hogares de la ciudad de Latacunga.

3.8.3.1. Análisis de costos del servicio.

El costo del servicio de consulta médica está conformado por el costo de los insumos médicos, gasto de nómina de los terapeutas y por los honorarios a médicos que no forman parte de la nómina.

a) Insumos médicos.

En el análisis financiero se considerará como supuesto una inflación del 1% a partir del segundo año (Banco Central del Ecuador, Inflación _Promedio 2015-2019, 2020).

Tabla 6
Insumos médicos

Costos	Costo Año 1
Total Insumos médicos	16.990,00
Mascarillas	6.000,00
Trajes de bioseguridad	6.720,00
Insumos de protección	1.200,00
Maletín médico	120,00
Cooler médico	120,00
Medicamentos ambulatorios	1.200,00
Instrumentos médicos	430,00
Insumos de curaciones	1.200,00

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras insumos	16.990,00	17.159,90	17.331,50	17.504,81	17.679,86

b) Terapeutas.

El centro contará con 2 terapeutas. En el análisis financiero se considerarán como supuestos un sueldo mensual de \$450,00 por colaborador y un incremento del 1% a partir del tercer año.

Tabla 7
Nómina Terapistas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Sueldo	10.800,00	10.800,00	10.908,00	11.017,08	11.127,25
Fondos de Reserva	0,00	900,00	909,00	918,09	927,27
Aportes al IESS Patronal	1.204,20	1.204,20	1.216,24	1.228,40	1.240,69
Provisión Décimo Tercero	900,00	900,00	909,00	918,09	927,27
Provisión Décimo Cuarto	800,00	800,00	808,00	816,00	824,00
Gastos Sueldos	13.704,20	14.604,20	14.750,24	14.897,66	15.046,48

c) Honorarios médicos.

El centro contará con 6 médicos certificados para atender las especialidades mencionadas.

Considerando la vida de la profesión médica, un gran número de médicos no tienen interés de trabajar en relación de dependencia por consiguiente el centro contactará a médicos aliados para que presten sus servicios por honorarios profesionales con un presupuesto mensual por médico por \$750,00.

Tabla 8
Honorarios médicos

Costos	Precio total
Honorarios médicos	54.000,00

3.8.3.2. Análisis del precio del servicio.

La investigación de mercado ha definido precios de venta competitivos para el primer año de vida del negocio y el Centro Médico ha proyectado un ajuste de precios anual a partir del segundo año considerando que la variación anual en el precio se encuentre en el rango aceptado por los consumidores.

Tabla 9
Precios unitarios venta

Precios unitarios venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ajuste de precios anual		2,00%	4,00%	5,50%	7,00%
Cesión de terapia física	7,00	7,14	7,43	7,83	8,38
Consulta médico general	15,00	15,30	15,91	16,79	17,96
Consulta médico interno	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94
Consulta ginecología	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
Consulta de pediatría	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
Consulta médico general a domicilio	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
Cesión de terapia física a domicilio	12,00	12,24	12,73	13,43	14,37
Consulta de pediatría a domicilio	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94

3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación.

La estrategia de promoción y comunicación se llevará a cabo a través de vallas publicitarias, redes sociales, radio y el desarrollo de una página web oficial.

a) Vallas publicitarias.

Permiten colocar en la mente del consumidor la existencia del centro, el nombre comercial e informar los servicios que ofrece.

El contrato de este servicio usualmente es anual.

Las vallas serán ubicadas en lugares estratégicos con alta afluencia de personas:

- Avenida Benjamín Terán y Panamericana norte.
- Avenida Unidad Nacional.

- A la salida de la ciudad hacia el Occidente, en el camino vía a Pujilí.

b) Redes sociales y radio.

El centro médico estará más cerca del cliente para informar noticias relevantes para el cuidado de la salud, prevención de enfermedades y ofertar los servicios de consulta médica en consultorio y la visita a domicilio como valor agregado.

En la red social Facebook se contratará el servicio de publicidad llamado “botón promocional” que permite mercadear la marca para llegar a un número estimado de personas.

El botón promocional escogido tiene un costo de \$35,00 mensuales para llegar de 3,6 mil a 10,3 mil, número estimado de personas.

c) Página web.

La plataforma digital del centro será el canal de comunicación oficial con el consumidor informando la misión, visión, valores, suscripción de clientes, servicios y la comunicación relacionada al cuidado de la salud y prevención de enfermedades; esto aportará al cumplimiento del Plan Estratégico de la empresa.

3.9. Presupuesto.

El presupuesto para Marketing ha considerado como supuesto una inflación del 1% a partir del segundo año (Banco Central del Ecuador, Inflación _Promedio 2015-2019, 2020).

Tabla 10
Presupuesto para Marketing

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Contrato anual vallas	3.000	3.030	3.060	3.091	3.122
Facebook	420	424	428	433	437
Radio	180	182	184	185	187
Página Web	1.500				
Gasto total	<u>5.100</u>	<u>3.636</u>	<u>3.672</u>	<u>3.709</u>	<u>3.746</u>

3.10. Proyecciones de ventas.

La pandemia COVID-19 ha causado un gran impacto en la economía mundial por consiguiente proyectar a largo plazo, mayor a dos años es complejo e irreal.

3.10.1. Escenarios.

En vista de la investigación de mercado el presente plan de negocio considera precios de venta unitarios de \$7 a \$30 y plantea tres escenarios financieros determinados por un porcentaje de venta proyectada o capacidad de atención ocupada anual.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 11
Venta anual escenario “optimista”

Capacidad de atención ocupada	70%	70%	80%	80%	90%
Consulta médica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terapia física	21.560	21.991	26.138	27.576	33.194
Médico general	23.100	23.562	28.005	29.545	35.565
Médico interno	26.250	26.775	31.824	33.574	40.415
Ginecología	21.000	21.420	25.459	26.859	32.332
Pediatría	24.500	24.990	29.702	31.336	37.721
Médico general a domicilio	23.100	23.562	28.005	29.545	35.565
Terapia física a domicilio	27.720	28.274	33.606	35.454	42.678
Pediatría a domicilio	26.250	26.775	31.824	33.574	40.415
Venta anual	193.480	197.350	234.564	247.465	297.886
Dato informativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta mensual por año	16.123	16.446	19.547	20.622	24.824

La venta mensualizada no excede la cuota de mercado objetivo.

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 12

Venta anual escenario “crisis”

Capacidad de atención ocupada	60%	60%	70%	70%	80%
Consulta médica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terapia física	18.480	18.850	22.871	24.129	29.506
Médico general	19.800	20.196	24.504	25.852	31.614
Médico interno	22.500	22.950	27.846	29.378	35.925
Ginecología	18.000	18.360	22.277	23.502	28.740
Pediatría	21.000	21.420	25.990	27.419	33.530
Médico general a domicilio	19.800	20.196	24.504	25.852	31.614
Terapia física a domicilio	23.760	24.235	29.405	31.023	37.936
Pediatría a domicilio	22.500	22.950	27.846	29.378	35.925
Venta anual	165.840	169.157	205.244	216.532	264.788
Dato informativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta mensual por año	13.820	14.096	17.104	18.044	22.066

La venta mensualizada no excede la cuota de mercado objetivo.

C) Escenario “pesimista” o economía de guerra.

Tabla 13

Venta anual escenario “pesimista”

Capacidad de atención ocupada	50%	50%	60%	60%	70%
Consulta médica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terapia física	15.400	15.708	19.604	20.682	25.818
Médico general	16.500	16.830	21.004	22.159	27.662
Médico interno	18.750	19.125	23.868	25.181	31.434
Ginecología	15.000	15.300	19.094	20.145	25.147
Pediatría	17.500	17.850	22.277	23.502	29.338
Médico general a domicilio	16.500	16.830	21.004	22.159	27.662
Terapia física a domicilio	19.800	20.196	25.205	26.591	33.194

Pediatría a domicilio	18.750	19.125	23.868	25.181	31.434
Venta anual	138.200	140.964	175.923	185.599	231.689
Dato informativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta mensual por año	11.517	11.747	14.660	15.467	19.307

La venta mensualizada no excede la cuota de mercado objetivo.

3.11. Conclusiones del capítulo.

- El Centro Médico Ambulatorio enfocará su trabajo en la ciudad de Latacunga, brindando una atención médica personalizada.
- La ventaja competitiva del Centro Médico Ambulatorio respecto a sus competidores es el servicio médico a domicilio.
- En vista de la investigación de mercado el presente plan de negocio considera precios de venta unitarios de \$7 a \$30. La venta mensualizada no excede la cuota de mercado objetivo del 4%.
- La pandemia COVID-19 ha causado un gran impacto en la economía mundial por consiguiente proyectar a largo plazo, mayor a dos años es complejo e irreal.
- El presente trabajo plantea tres escenarios financieros determinados por un porcentaje de venta proyectada o capacidad de atención ocupada anual, “optimista” por estar en un sector privilegiado, “crisis-nueva normalidad” o moderado y “pesimista” o economía de guerra.
- El Centro Médico ha proyectado un ajuste de precios anual a partir del segundo año del 2%, 4%, 5.5% y 7%.
- El presupuesto para Marketing ha considerado como supuesto una inflación del 1% a partir del segundo año.

4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES.

4.1. Gestión Táctica de Operaciones.

La gestión táctica de las operaciones está enmarcada en el Plan de Marketing para promocionar esta nueva propuesta para la ciudad del servicio médico a domicilio.

La estrategia se llevará a cabo a través de vallas publicitarias, redes sociales, radio y el desarrollo de una página web oficial.

El Teleoperador de *call center* y ventas es un perfil estratégico para generar y obtener la data para el monitoreo, ajuste, aplicación y evolución del *know how* del negocio.

La prestación del servicio médico a domicilio se llevará a cabo por doctores calificados con el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad exigidos.

El centro contará con 3 médicos para la prestación del servicio a domicilio en las especialidades de Medicina general, Terapia física y Pediatría.

4.2. Descripción del proceso.

Los principales procesos para la atención de los pacientes se detallan a continuación.

"TODOS LOS PROCESOS CONFLUYEN HACIA LA CALIDAD PARA LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES"



Figura 11. Cadena de Valor.

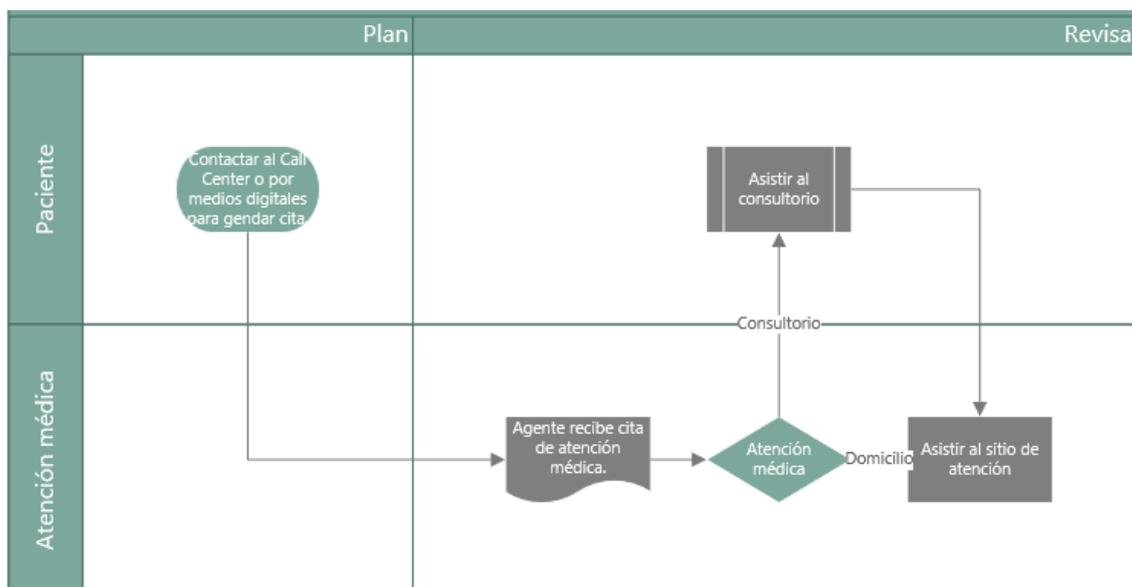


Figura 12. Proceso del Centro Médico Ambulatorio.

4.3. Necesidades y requerimientos.

La infraestructura requerida para el centro médico se detalla a continuación:

El presupuesto ha considerado como supuesto una inflación del 1% a partir del segundo año (Banco Central del Ecuador, Inflación _Promedio 2015-2019, 2020).

4.3.1. Insumos médicos.

Tabla 14
Insumos médicos

Costos	Política Pago	Mes año	Precio unit	Precio total
Mascarillas	45	12	500	6.000
Trajes de bioseguridad	45	12	20	6.720
Insumos de protección	45	12	100	1.200
Maletín médico	45	3	40	120
Cooler médico	45	3	40	120
Medicamentos ambulatorios	45	12	100	1.200
Instrumentos médicos	45	1	430	430
Insumos de curaciones	45	12	100	1.200
Gasto total	45			16.990

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos médicos	16.990	17.160	17.331	17.505	17.680

Los insumos médicos son parte del costo de ventas porque están relacionados a los ingresos operacionales del centro.

4.3.2. Honorarios a médicos.

Tabla 15
Honorarios a médicos

Costos	Política Pago	Mes/año	Personal	Precio unit	Precio total
Honorarios médicos	45	12	6	750	54000

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios médicos	54.000	54.540	55.085	55.636	56.193

Los honorarios a médicos son parte del costo de ventas porque el personal de salud es el capital más importante de la empresa.

4.3.3. Head Count.

Tabla 16
Nómina Head Count

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Incremento sueldos			1,00%	1,00%	1,00%
Gerente Administrativo Financiero	1				
Sueldo	12.000	12.000	12.120	12.241	12.364
Décimo Tercero	1.000	1.000	1.010	1.020	1.030
Décimo Cuarto	233	400	402	406	410
Fondos de Reserva		1.000	1.010	1.020	1.030
Aporte IESS Patronal	1.338	1.338	1.351	1.365	1.379

Aporte IESS Personal	1.134	1.134	1.145	1.157	1.168
Provi.Décimo Tercero	1.000	1.000	1.010	1.020	1.030
Provi.Décimo Cuarto	400	400	404	408	412
Gastos Sueldos	14.738	15.738	15.895	16.054	16.215
Colaboradores bajo relación de dependencia 6					
Sueldo	24.600	24.600	24.846	25.094	25.345
Décimo Tercero	2.050	2.050	2.071	2.091	2.112
Décimo Cuarto	1.400	2.400	2.414	2.438	2.462
Fondos de Reserva		2.050	2.071	2.091	2.112
Aporte IESS Patronal	2.743	2.743	2.770	2.798	2.826
Aporte IESS Personal	2.325	2.325	2.348	2.371	2.395
Prov. Décimo Tercero	2.050	2.050	2.071	2.091	2.112
Prov. Décimo Cuarto	2.400	2.400	2.424	2.448	2.472
Gastos Sueldos	31.793	33.843	34.181	34.523	34.868
Total gastos sueldos	46.531	49.581	50.077	50.577	51.082

El *Head Count* es el personal en relación de dependencia compuesto de 7 personas: un Gerente Administrativo Financiero, un Servicio General, dos Terapeutas, un Teleoperador de *Call Center* y ventas, un Auxiliar de enfermería y un Auxiliar Contable.

4.3.4. Activos Fijos.

Tabla 17
Detalle de Activos Fijos

Activos	Cantidad	Precio total
Laptop	7	6.300
Router	3	300
Rack pequeño	1	500
Servidor	1	1.600
Impresora multifunción	1	800
Impresora de etiquetas	2	600
Electro terapia (Marca CHATANOVA)	1	1.500
Magneto terapia	1	800
Laser	1	800
Ultrasonido	1	800
Balanza	1	150
Kit quirúrgico	1	500

Esterilizador	1	200
Balanza	1	150
Kit quirúrgico	1	500
Esterilizador	1	200
Balanza	1	150
Kit quirúrgico	1	500
Esterilizador	1	200
Balanza	1	150
Kit quirúrgico	1	500
Esterilizador	1	200
Medidor automático de presión	3	300
Instrumentos de oscultación	1	100
Aire acondicionado	1	400
Coche de paro	1	2.000
Obra civil	1	10.000
Multifuerza	1	900
Camillas (3 estaciones)	3	600
Mesa de acero inoxidable	3	1.860
Lámpara de chicote	1	900
Escritorio	1	150
Sillas de escritorio (doctores)	1	80
Sillas para paciente	2	80
Camilla	1	200
Mesa de acero inoxidable	1	620
Lámpara de chicote	1	900
Escritorio	1	150
Sillas de escritorio (doctores)	1	80
Sillas para paciente	2	80
Camilla	1	200
Mesa de acero inoxidable	1	620
Lámpara de chicote	1	900
Escritorio	1	150
Sillas de escritorio (doctores)	1	80
Sillas para paciente	2	80
Camilla ginecológica	1	190
Mesa de acero inoxidable	1	620
Lámpara de chicote	1	900
Escritorio	1	150
Sillas de escritorio (doctores)	1	80
Sillas para paciente	2	80
Camilla	1	200

Mesa de acero inoxidable	1	620
Escritorio	1	150
Sillas de escritorio (doctores)	1	80
Sillas para paciente	2	80
Estanterías vitrina	3	300
Gradilla	6	156
Sillones de espera (4 lugares)	4	960
Sillas de escritorio (doctores)	6	480
Sillas para paciente	12	480
Escritorios	6	900
Coche de limpieza	3	450
Archivadores pequeños	6	600
Archivadores grandes	2	600

Activo Total	-	46.906
---------------------	---	---------------

4.3.5. Gastos operacionales.

Tabla 18
Gastos operacionales

Gasto	Política Pago	Mes/año	Precio unit	Precio total
Internet	30	12	50	600
Luz	30	12	100	1200
Agua	30	12	40	480
Arriendo	35	12	500	6000
Publicidad inversión anual	45	1	3000	3000
Publicidad mensual	30	12	50	600
Mantenimiento equipos	45	12	105	1260
Mantenimiento infraestructura	45	12	500	6000
Comunicaciones	30	12	70	840
Página Web inversión inicial	60	1	1500	1500
Mantenimiento hosting	30	12	20	240
Licencias	30	1	300	300
Guardianía	45	12	1000	12000
Gastos bancarios	30	12	50	600
Honorarios médicos	45	12	750	54000
Otros honorarios: Contador	45	12	500	6000
Gasto total				94620

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Gasto operacional	94.620	94.051	94.992	95.942	96.901
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------

4.4. Plan de producción.

La capacidad de brindar el servicio está relacionada a los tres escenarios planteados cuya variable de sensibilidad es el porcentaje de ocupación de los servicios de consultas médicas y al número de pacientes que se atiende por hora.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 19
Plan de Producción escenario "optimista"

Plan de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de atención proyectada %	70%	70%	80%	80%	90%
<u>Cesión de terapia física</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	2.200	2200	2200	2200	2200
Número citas médicas proyectadas	3.080	3.080	3.520	3.520	3.960
Precio Unitario	7,00	7,14	7,43	7,83	8,38
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>21.560</u>	<u>21.991</u>	<u>26.138</u>	<u>27.576</u>	<u>33.194</u>
<u>Consulta médico general</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.100	1100	1100	1100	1100
Número citas médicas proyectadas	1.540	1.540	1.760	1.760	1.980
Precio Unitario	15,00	15,30	15,91	16,79	17,96
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>23.100</u>	<u>23.562</u>	<u>28.005</u>	<u>29.545</u>	<u>35.565</u>
<u>Consulta médico interno</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas		1000	1000	1000	1000

anuales)	1.000				
Número citas médicas proyectadas	1.050	1.050	1.200	1.200	1.350
Precio Unitario	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>26.250</u>	<u>26.775</u>	<u>31.824</u>	<u>33.574</u>	<u>40.415</u>
<u>Consulta ginecología</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	1.050	1.050	1.200	1.200	1.350
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>21.000</u>	<u>21.420</u>	<u>25.459</u>	<u>26.859</u>	<u>32.332</u>
<u>Consulta de pediatría</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	1.225	1.225	1.400	1.400	1.575
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>24.500</u>	<u>24.990</u>	<u>29.702</u>	<u>31.336</u>	<u>37.721</u>
<u>Consulta médico general a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.100	1100	1100	1100	1100
Número citas médicas proyectadas	1.155	1.155	1.320	1.320	1.485
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>23.100</u>	<u>23.562</u>	<u>28.005</u>	<u>29.545</u>	<u>35.565</u>
<u>Cesión de terapia física a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	2.200	2200	2200	2200	2200

Número citas médicas proyectadas	2.310	2.310	2.640	2.640	2.970
Precio Unitario	12,00	12,24	12,73	13,43	14,37
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>27.720</u>	<u>28.274</u>	<u>33.606</u>	<u>35.454</u>	<u>42.678</u>
<u>Consulta de pediatría a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	1.050	1.050	1.200	1.200	1.350
Precio Unitario	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>26.250</u>	<u>26.775</u>	<u>31.824</u>	<u>33.574</u>	<u>40.415</u>

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 20
Plan de Producción escenario "crisis"

Plan de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de atención proyectada %	60%	60%	70%	70%	80%
<u>Cesión de terapia física</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	2.200	2200	2200	2200	2200
Número citas médicas proyectadas	2.640	2.640	3.080	3.080	3.520
Precio Unitario	7,00	7,14	7,43	7,83	8,38
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>18.480</u>	<u>18.850</u>	<u>22.871</u>	<u>24.129</u>	<u>29.506</u>
<u>Consulta médico general</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.100	1100	1100	1100	1100
Número citas médicas proyectadas	1.320	1.320	1.540	1.540	1.760
Precio Unitario	15,00	15,30	15,91	16,79	17,96

<u>Ventas anuales USD</u>	<u>19.800</u>	<u>20.196</u>	<u>24.504</u>	<u>25.852</u>	<u>31.614</u>
<u>Consulta médico interno</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	900	900	1.050	1.050	1.200
Precio Unitario	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>22.500</u>	<u>22.950</u>	<u>27.846</u>	<u>29.378</u>	<u>35.925</u>
<u>Consulta ginecología</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	900	900	1.050	1.050	1.200
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>18.000</u>	<u>18.360</u>	<u>22.277</u>	<u>23.502</u>	<u>28.740</u>
<u>Consulta de pediatría</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	1.050	1.050	1.225	1.225	1.400
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>21.000</u>	<u>21.420</u>	<u>25.990</u>	<u>27.419</u>	<u>33.530</u>
<u>Consulta médico general a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.100	1100	1100	1100	1100
Número citas médicas proyectadas	990	990	1.155	1.155	1.320
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>19.800</u>	<u>20.196</u>	<u>24.504</u>	<u>25.852</u>	<u>31.614</u>

<u>Cesión de terapia física a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	2.200	2200	2200	2200	2200
Número citas médicas proyectadas	1.980	1.980	2.310	2.310	2.640
Precio Unitario	12,00	12,24	12,73	13,43	14,37
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>23.760</u>	<u>24.235</u>	<u>29.405</u>	<u>31.023</u>	<u>37.936</u>
<u>Consulta de pediatría a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	900	900	1.050	1.050	1.200
Precio Unitario	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>22.500</u>	<u>22.950</u>	<u>27.846</u>	<u>29.378</u>	<u>35.925</u>

C) Escenario “pesimista” o economía de guerra.

Tabla 21
Plan de Producción escenario "pesimista"

Plan de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de atención proyectada %	50%	50%	60%	60%	70%
<u>Cesión de terapia física</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	2.200	2200	2200	2200	2200
Número citas médicas proyectadas	2.200	2.200	2.640	2.640	3.080
Precio Unitario	7,00	7,14	7,43	7,83	8,38
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>15.400</u>	<u>15.708</u>	<u>19.604</u>	<u>20.682</u>	<u>25.818</u>
<u>Consulta médico general</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2

Capacidad instalada (horas anuales)	1.100	1100	1100	1100	1100
Número citas médicas proyectadas	1.100	1.100	1.320	1.320	1.540
Precio Unitario	15,00	15,30	15,91	16,79	17,96
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>16.500</u>	<u>16.830</u>	<u>21.004</u>	<u>22.159</u>	<u>27.662</u>
<u>Consulta médico interno</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	750	750	900	900	1.050
Precio Unitario	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>18.750</u>	<u>19.125</u>	<u>23.868</u>	<u>25.181</u>	<u>31.434</u>
<u>Consulta ginecología</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	750	750	900	900	1.050
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>15.000</u>	<u>15.300</u>	<u>19.094</u>	<u>20.145</u>	<u>25.147</u>
<u>Consulta de pediatría</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	875	875	1.050	1.050	1.225
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>17.500</u>	<u>17.850</u>	<u>22.277</u>	<u>23.502</u>	<u>29.338</u>
<u>Consulta médico general a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.100	1100	1100	1100	1100

Número citas médicas proyectadas	825	825	990	990	1.155
Precio Unitario	20,00	20,40	21,22	22,38	23,95
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>16.500</u>	<u>16.830</u>	<u>21.004</u>	<u>22.159</u>	<u>27.662</u>
<u>Cesión de terapia física a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	2.200	2200	2200	2200	2200
Número citas médicas proyectadas	1.650	1.650	1.980	1.980	2.310
Precio Unitario	12,00	12,24	12,73	13,43	14,37
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>19.800</u>	<u>20.196</u>	<u>25.205</u>	<u>26.591</u>	<u>33.194</u>
<u>Consulta de pediatría a domicilio</u>					
Número de pacientes por hora	2	2	2	2	2
Capacidad instalada (horas anuales)	1.000	1000	1000	1000	1000
Número citas médicas proyectadas	750	750	900	900	1.050
Precio Unitario	25,00	25,50	26,52	27,98	29,94
<u>Ventas anuales USD</u>	<u>18.750</u>	<u>19.125</u>	<u>23.868</u>	<u>25.181</u>	<u>31.434</u>

4.5. Plan de compras.

4.5.1. Inventario.

El inventario corresponde a los insumos médicos que se cancelarán a 45 días. La política de inventario es tener un stock para 20 días.

Tabla 22
Compras de inventario

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Inventario Inicial	-	2.832	2.860	2.889	2.917
Compras insumos médicos	16.990	17.160	17.331	17.505	17.680

Inventario final	2.832	2.860	2.889	2.917	2.947
Costo de Ventas (=)	14.158	17.132	17.303	17.476	17.651
(+) Otros costos	-	-	-	-	-
Honorarios médicos	54.000	54.540	55.085	55.636	56.193
Gasto nómina terapeuta	13.704	14.604	14.750	14.898	15.046
Costo Total (=)	81.863	86.276	87.139	88.010	88.890

4.5.2. Política de pago a proveedores.

Esta política permite el apalancamiento gratuito en los proveedores con la finalidad de obtener un Ciclo de conversión del efectivo igual o menor a cero días.

Tabla 23
Política de pago a proveedores

Compra	Días de pago
Internet	30
Luz	30
Agua	30
Arriendo	35
Publicidad inversión	45
Publicidad gasto mensual	30
Mantenimiento equipos	45
Mantenimiento infraestructura	45
Comunicaciones	30
Página Web inversión inicial	60
Mantenimiento hosting	30
Licencias	30
Guardianía	45
Gastos bancarios	30
Honorarios médicos	45
Otros honorarios: Contador	45
Insumos médicos	45
Nómina	30
Promedio días de pago	38

4.6.KPI's de desempeño de la gestión táctica.

Los KPI's son una herramienta que nos permita tener información regular sobre la calidad de gestión de las áreas involucradas en el desempeño del centro de atención médico ambulatorio, lograr mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros.

Tabla 24
KPI's

AREA CRÍTICA	ASPECTO CLAVE	INDICADORES	RESPONSABLE / GESTOR	FUENTE	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA
GESTIÓN DE LA CALIDAD	CALIDAD / PRECISIÓN	Percepción y satisfacción de los pacientes con los servicios del Centro Médico Ambulatorio.	Administración	Cartas de felicitación	Mensual	Unidades
		Errores detectados y Reclamos recibidos	Administración	Revisión interna	Mensual	Unidades
OPERACIÓN	EFECTIVIDAD	Cumplimiento de las citas en el centro médico Ambulatorio	Administración	Personal de Salud	Diaria /Semanal/ Mensual acumulada	Unidades
		Cumplimiento de las citas médicas a domicilio	Administración	Personal de Salud	Diaria	Unidades
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	GASTOS	Colaboraciones externas	Administración	Administración	Mensual	Unidades
		Global movilización	Administración	Administración	Mensual	Costo / Presupuesto
		Servicios médicos	Administración	Administración	Mensual	Costo / Presupuesto
		Pagos efectivos	Administración	Administración	Mensual	Costo / Presupuesto
	GESTIÓN DEL TALENTO	Clima Laboral	Administración	Administración	Mensual	Costo / Presupuesto
		Ausentismo	Administración	Administración	Mensual	Unidades
		Vacaciones	Administración	Administración	Mensual	Unidades
		# horas Extraordinarias, Suplementarias, Jornada Nocturna.	Administración	Administración	Mensual	Unidades
		Costo Mano de Obra RIM	Administración	Administración	Mensual	Unidades
	Estadísticas de Morbilidad	Administración	Administración	Mensual	Unidades	
	Demografía	Administración	Administración	Mensual	Unidades	
	LOGÍSTICA	Solicitudes de transporte	Administración	Administración	Mensual	Unidades
		Taxis	Administración	Administración	Mensual	Unidades /Costo
Viajes		Administración	Administración	Mensual	Unidades / Costo	

4.7. Conclusiones del Capítulo.

- La estrategia principal del negocio es promocionar el servicio médico a domicilio como valor agregado de la empresa para la ciudad de Latacunga.
- El servicio de atención médica será personalizado con los protocolos de bioseguridad requeridos.

- Debido a la pandemia del COVID-19 es muy complejo proyectar a largo plazo sin embargo el presente plan de negocio ha estimado la proyección a 5 años.
- El Plan de Producción ha considerado tres escenarios económicos “optimista” por estar en un sector privilegiado, “crisis-nueva normalidad” o moderado y “pesimista” o economía de guerra, que consideran el porcentaje de ocupación de los servicios de consultas médicas y al número de pacientes que se atiende por hora.
- El plan de compras satisface los requerimientos para operar y determina una política de pago a proveedores adecuada para obtener un Ciclo de conversión del efectivo igual o menor a cero días.
- Los KPI´s permitirán monitorear y mejorar la calidad de atención médica y la optimización de recursos.

5. CAPÍTULO 5: Plan financiero.

5.1. Supuestos financieros considerados.

Tabla 25

Supuestos financieros

Costo de ventas y gastos	
Inflación (Promedio 2015 al 2019)_INEC	1,00%
Venta anual proyectada VS 100% capacidad de atención	
Escenario optimista industria con movimiento	70%
Escenario "nueva normalidad" – crisis	60%
Escenario pesimista - economía de guerra	50%
Ajuste de precios de venta	
Año 1	0,00%
Año 2	2,00%
Año 3	4,00%
Año 4	5,50%
Año 5	7,00%
Sueldos y salarios	
Aporte Patronal	11,15%
Aporte Personal	9,45%
Incremento sueldo a partir año 3 Inflación (Promedio 2015 al 2019)_INEC	1,00%
Depreciaciones y amortizaciones	
Equipo de Oficina	10 años
Mejoras de oficina	10 años
Muebles y Enseres	10 años
Equipo de Computación	3 años
Financiamiento Largo Plazo - Banco del Pacífico	
Monto	50.000
Plazo	5 años
Tasa	9,50%
Tipo de tabla de amortización	Alemán
Estructura de capital	
Deuda	50.000
Capital de trabajo	45.000

Impuestos		
Participación Trabajadores		15%
Tarifa de impuesto a la renta		25%
Gasto no deducible		
Año 1		1.000
Año 2		1.200
Año 3		1.400
Año 4		1.600
Año 5		1.800
Política de cuentas por cobrar	Portafolio	Días
Tarjetahabiente	25%	30
Personas	55%	0
Empresas	20%	15
Política de cuentas por pagar		
Crédito promedio		38
Días de inventario		20
Riesgo País (Promedio anual jun2018 a jun2020_BCE)		1220
Tasa de crecimiento poblacional		
Tasa g para calcular el Valor actual a perpetuidad		
Escenario optimista industria con movimiento Promedio anual 2018 y 2019		1,45%
Escenario "nueva normalidad" – crisis Proyecciones INEC 2020		1,41%
Escenario pesimista - economía de guerra Interpretación: información Dpto. de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas		1,00%

Los supuestos financieros son parámetros matemáticos que permiten calcular las corridas financieras del Centro Médico para obtener razonabilidad en la información.

5.2.Estados Financieros Proyectados.

La pandemia COVID-19 generará un impacto a largo plazo en la economía mundial por consiguiente se presentan tres corridas financieras por cada escenario mencionado.

Tabla 26
Escenarios financieros

Venta anual proyectada VS 100% capacidad de atención	
Escenario optimista industria con movimiento	70%
Escenario "nueva normalidad" - crisis	60%
Escenario pesimista - economía de guerra	50%

En ningún escenario se contempla que el Centro Médico preste sus servicios al 100% o más de su capacidad instalada, esto se consideró así en vista de que es un nuevo negocio y el impacto de la pandemia.

5.2.1. Estado de Resultados.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 27
Estado de Resultados escenario "optimista"

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	193.480	197.350	234.564	247.465	297.886
Costo de ventas	81.863	86.276	87.139	88.010	88.890
Utilidad bruta	111.617	111.074	147.426	159.455	208.996
% Margen bruto	58%	56%	63%	64%	70%
Gasto de operación	73.447	74.488	75.233	75.985	76.744
% Peso gasto /ventas	38%	38%	32%	31%	26%
Depreciación y amortización	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681
Gastos financieros	4.315	3.366	2.416	1.465	515
Resultado antes impuestos	26.809	26.173	62.730	78.325	128.057
(-) 15% Participación Trabaj.	4.021	3.926	9.409	11.749	19.208
Resultado antes de IR	22.788	22.247	53.320	66.576	108.848
+ Gasto no deducible	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800
(-) 25% Impuesto a la Renta	5.947	5.862	13.680	17.044	27.662
Utilidad Neta	16.841	16.385	39.640	49.532	81.186
% Margen Neto	9%	8%	17%	20%	27%

Con el 70% de atención de su capacidad instalada, el Centro Médico obtiene un margen del 8% de margen neto los dos primeros años de operaciones.

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 28
Estado de Resultados escenario "crisis"

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	165.840	169.157	205.244	216.532	264.788
Costo de ventas	81.863	86.276	87.139	88.010	88.890
Utilidad bruta	83.977	82.881	118.105	128.522	175.898
% Margen bruto	51%	49%	58%	59%	66%
Gasto de operación	73.447	74.488	75.233	75.985	76.744
% Peso gasto /ventas	44%	44%	37%	35%	29%
Depreciación y amortización	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681
Gastos financieros	4.315	3.366	2.416	1.465	515
Resultado antes impuestos	-831	-2.020	33.409	47.391	94.958
(-) 15% Participación Trabaj.	-	-	5.011	7.109	14.244
Resultado antes de IR	-831	-2.020	28.398	40.283	80.714
+ Gasto no deducible	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	-	7.449	10.471	20.629
Utilidad Neta	-831	-2.020	20.948	29.812	60.086
% Margen Neto	-1%	-1%	10%	14%	23%

Con el 60% de atención de su capacidad instalada, el Centro Médico genera pérdida los dos primeros años de operaciones.

C) Escenario "pesimista" o economía de guerra.

Tabla 29
Estado de Resultados escenario "pesimista"

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	138.200	140.964	175.923	185.599	231.689
Costo de ventas	81.863	86.276	87.139	88.010	88.890
Utilidad bruta	56.337	54.688	88.785	97.589	142.799
% Margen bruto	41%	39%	50%	53%	62%
Gasto de operación	73.447	74.488	75.233	75.985	76.744
% Peso gasto /ventas	53%	53%	43%	41%	33%
Depreciación y amortización	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681
Gastos financieros	4.315	3.366	2.416	1.465	515
Resultado antes impuestos	-28.471	-30.213	4.089	16.458	61.860
(-) 15% Participación Trabaj.	-	-	613	2.469	9.279
Resultado antes de IR	-28.471	-30.213	3.476	13.990	52.581
+ Gasto no deducible	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	-	1.219	3.897	13.595
Utilidad Neta	-28.471	-30.213	2.257	10.092	38.986
% Margen Neto	-21%	-21%	1%	5%	17%

Con el 50% de atención de su capacidad instalada, el Centro Médico pierde la inversión de los accionistas.

5.2.2. Estado de Situación Financiera.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 30

Estado de Situación Financiera escenario "optimista"

Estado de Situación Financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	75.025	88.256	137.542	186.261	278.228
Cuentas por cobrar	4.031	4.111	4.887	5.156	6.206
Inventarios	2.832	2.860	2.889	2.917	2.947
Activo circulante	81.888	95.227	145.317	194.334	287.380
Activo fijo bruto	46.906	46.906	46.906	46.906	46.906
Depreciación acumulada	7.047	14.095	21.142	24.822	28.503
Activo fijo neto	39.859	32.811	25.764	22.084	18.403
Activo Total	121.746	128.039	171.081	216.417	305.783
Cuentas por pagar proveedores	3.771	3.809	3.847	3.885	3.924
Honorarios por pagar	5.000	5.050	5.101	5.152	5.203
Sueldos y beneficios por pagar	1.167	1.167	1.178	1.190	1.202
Impuestos por pagar	9.968	9.788	23.090	28.793	46.871
Pasivo Corriente	19.906	19.813	33.215	39.019	57.199
Préstamo a largo plazo	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Pasivo no Corriente	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Pasivo Total	59.906	49.813	53.215	49.019	57.199
Capital contable	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Resultado	16.841	33.226	72.866	122.398	203.584
Patrimonio	61.841	78.226	117.866	167.398	248.584
Pasivo Total más Patrimonio	121.746	128.039	171.081	216.417	305.783

De acuerdo con la línea “Resultado” en el “Patrimonio”, el inversionista fortalece su inversión desde el primer año de operaciones.

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 31

Estado de Situación Financiera escenario "crisis"

Estado de Situación Financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	47.961	42.978	72.755	101.203	171.330
Cuentas por cobrar	3.455	3.524	4.276	4.511	5.516
Inventarios	2.832	2.860	2.889	2.917	2.947
Activo circulante	54.248	49.363	79.920	108.632	179.793
Activo fijo bruto	46.906	46.906	46.906	46.906	46.906
Depreciación acumulada	7.047	14.095	21.142	24.822	28.503
Activo fijo neto	39.859	32.811	25.764	22.084	18.403
Activo Total	94.106	82.174	105.684	130.715	198.196
Cuentas por pagar proveedores	3.771	3.809	3.847	3.885	3.924
Honorarios por pagar	5.000	5.050	5.101	5.152	5.203
Sueldos y beneficios por pagar	1.167	1.167	1.178	1.190	1.202
Impuestos por pagar	-	-	12.461	17.579	34.872

Pasivo Corriente	9.937	10.025	22.586	27.806	45.201
Préstamo a largo plazo	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Pasivo no Corriente	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Pasivo Total	49.938	40.025	42.586	37.806	45.201
Capital contable	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Resultado	-831	-2.851	18.097	47.909	107.995
Patrimonio	44.169	42.149	63.097	92.909	152.995
Pasivo Total más Patrimonio	94.106	82.174	105.684	130.715	198.196

De acuerdo con la línea "Resultado" en el "Patrimonio", el inversionista genera pequeñas pérdidas los dos primeros años, pero desde el tercer año comienza a recuperar su inversión.

C) Escenario "pesimista" o economía de guerra.

Tabla 32

Estado de Situación Financiera escenario "pesimista"

Estado de Situación Financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	20.897	-12.267	-11.787	-3.610	44.677
Cuentas por cobrar	2.879	2.937	3.665	3.867	4.827
Inventarios	2.832	2.860	2.889	2.917	2.947
Activo circulante	26.608	-6.470	-5.234	3.174	52.450
Activo fijo bruto	46.906	46.906	46.906	46.906	46.906
Depreciación acumulada	7.047	14.095	21.142	24.822	28.503
Activo fijo neto	39.859	32.811	25.764	22.084	18.403
Activo Total	66.466	26.341	20.530	25.258	70.853
Cuentas por pagar proveedores	3.771	3.809	3.847	3.885	3.924
Honorarios por pagar	5.000	5.050	5.101	5.152	5.203
Sueldos y beneficios por pagar	1.167	1.167	1.178	1.190	1.202
Impuestos por pagar	-	-	1.832	6.366	22.874
Pasivo Corriente	9.937	10.025	11.958	16.593	33.203
Préstamo a largo plazo	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Pasivo no Corriente	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Pasivo Total	49.938	40.025	31.958	26.593	33.203
Capital contable	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Resultado	-28.471	-58.684	-56.427	-46.335	-7.350
Patrimonio	16.529	-13.684	-11.427	-1.335	37.650
Pasivo Total más Patrimonio	66.466	26.341	20.530	25.258	70.853

De acuerdo con la línea "Resultado" en el "Patrimonio", el inversionista pierde la inversión y desde el segundo año ya no tiene dinero para operar por tanto el Centro Médico quiebra.

5.2.3. Estado de Flujos de Caja.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 33

Estado de Flujos de Caja escenario "optimista"

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial caja	95.000	75.025	88.256	137.542	186.261
<u>Cobros de clientes</u>					
Tarjetahabiente	44.339	49.257	57.866	61.598	73.421
Personas	106.414	108.542	129.010	136.106	163.837
Empresas	38.696	39.470	46.913	49.493	59.577
<u>Nómina Gerente Adm-Finan</u>					
Pago Empleado	-12.099	-12.266	-12.387	-12.511	-12.636
Pago IESS	-2.472	-3.472	-3.507	-3.542	-3.577
<u>Nómina personal</u>					
Pago Empleado	-25.725	-26.725	-26.983	-27.252	-27.524
Pago IESS	-5.068	-7.118	-7.189	-7.261	-7.333
<u>Gastos operacionales</u>					
Internet	-600	-606	-612	-618	-624
Luz	-1.200	-1.212	-1.224	-1.236	-1.249
Agua	-480	-485	-490	-495	-499
Arriendo	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Publicidad inversión	-2.750	-3.028	-3.058	-3.088	-3.119
Publicidad gasto mensual	-600	-606	-612	-618	-624
Mantenimiento equipos	-1.155	-1.272	-1.284	-1.297	-1.310
Mantenimiento infraestructura	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Comunicaciones	-840	-848	-857	-865	-874
Página Web inversión inicial	-1.500	-	-	-	-
Mantenimiento hosting	-240	-242	-245	-247	-250
Licencias	-300	-303	-306	-309	-312
Guardianía	-11.000	-12.110	-12.231	-12.353	-12.477
Gastos bancarios	-600	-606	-612	-618	-624
Honorarios médicos	-49.500	-54.495	-55.040	-55.590	-56.146
Otros honorarios: Contador	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Insumos médicos	-15.574	-17.146	-17.317	-17.490	-17.665
Propiedad planta y equipo	-46.906	-	-	-	-
Pago de intereses	-4.315	-3.366	-2.416	-1.465	-515
Pago de impuestos	-	-9.968	-9.788	-23.090	-28.793
Pago deuda largo plazo	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Superávit /Déficit del mes	75.025	88.256	137.542	186.261	278.228

En este escenario el Centro Médico tiene superávit o flujo de caja para cumplir con sus obligaciones con terceros y desarrollar sus operaciones.

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 34

Estado de Flujos de Caja escenario "crisis"

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

Saldo inicial caja	95.000	47.961	42.978	72.755	101.203
Cobros de clientes					
Tarjetahabiente	38.005	42.220	50.559	53.898	65.192
Personas	91.212	93.036	112.884	119.093	145.633
Empresas	33.168	33.831	41.049	43.306	52.958
Nómina Gerente Adm-Finan					
Pago Empleado	-12.099	-12.266	-12.387	-12.511	-12.636
Pago IESS	-2.472	-3.472	-3.507	-3.542	-3.577
Nómina personal					
Pago Empleado	-25.725	-26.725	-26.983	-27.252	-27.524
Pago IESS	-5.068	-7.118	-7.189	-7.261	-7.333
Gastos operacionales					
Internet	-600	-606	-612	-618	-624
Luz	-1.200	-1.212	-1.224	-1.236	-1.249
Agua	-480	-485	-490	-495	-499
Arriendo	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Publicidad inversión	-2.750	-3.028	-3.058	-3.088	-3.119
Publicidad gasto mensual	-600	-606	-612	-618	-624
Mantenimiento equipos	-1.155	-1.272	-1.284	-1.297	-1.310
Mantenimiento infraestructura	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Comunicaciones	-840	-848	-857	-865	-874
Página Web inversión inicial	-1.500	-	-	-	-
Mantenimiento hosting	-240	-242	-245	-247	-250
Licencias	-300	-303	-306	-309	-312
Guardianía	-11.000	-12.110	-12.231	-12.353	-12.477
Gastos bancarios	-600	-606	-612	-618	-624
Honorarios médicos	-49.500	-54.495	-55.040	-55.590	-56.146
Otros honorarios: Contador	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Insumos médicos	-15.574	-17.146	-17.317	-17.490	-17.665
Propiedad planta y equipo	-46.906	-	-	-	-
Pago de intereses	-4.315	-3.366	-2.416	-1.465	-515
Pago de impuestos	-	-	-	-12.461	-17.579
Pago deuda largo plazo	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Superávit /Déficit del mes	47.961	42.978	72.755	101.203	171.330

En este escenario el Centro Médico genera pérdida en el Estado de Resultados, pero tiene flujo de caja para cumplir con sus obligaciones con terceros y desarrollar sus operaciones. Recordemos que las empresas quiebran por la falta de flujo de caja que se agrava más cuando no existen ingresos operacionales permanentes.

C) Escenario “pesimista” o economía de guerra.

Tabla 35

Estado de Flujos de Caja escenario "pesimista"

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial caja	95.000	20.897	-12.267	-11.787	-3.610
Cobros de clientes					

Tarjetahabiente	31.671	35.183	43.252	46.198	56.962
Personas	76.010	77.530	96.758	102.079	127.429
Empresas	27.640	28.193	35.185	37.120	46.338
Nómina Gerente Adm-Finan					
Pago Empleado	-12.099	-12.266	-12.387	-12.511	-12.636
Pago IESS	-2.472	-3.472	-3.507	-3.542	-3.577
Nómina personal					
Pago Empleado	-25.725	-26.725	-26.983	-27.252	-27.524
Pago IESS	-5.068	-7.118	-7.189	-7.261	-7.333
Gastos operacionales					
Internet	-600	-606	-612	-618	-624
Luz	-1.200	-1.212	-1.224	-1.236	-1.249
Agua	-480	-485	-490	-495	-499
Arriendo	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Publicidad inversión	-2.750	-3.028	-3.058	-3.088	-3.119
Publicidad gasto mensual	-600	-606	-612	-618	-624
Mantenimiento equipos	-1.155	-1.272	-1.284	-1.297	-1.310
Mantenimiento infraestructura	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Comunicaciones	-840	-848	-857	-865	-874
Página Web inversión inicial	-1.500	-	-	-	-
Mantenimiento hosting	-240	-242	-245	-247	-250
Licencias	-300	-303	-306	-309	-312
Guardianía	-11.000	-12.110	-12.231	-12.353	-12.477
Gastos bancarios	-600	-606	-612	-618	-624
Honorarios médicos	-49.500	-54.495	-55.040	-55.590	-56.146
Otros honorarios: Contador	-5.500	-6.055	-6.116	-6.177	-6.238
Insumos médicos	-15.574	-17.146	-17.317	-17.490	-17.665
Propiedad planta y equipo	-46.906	-	-	-	-
Pago de intereses	-4.315	-3.366	-2.416	-1.465	-515
Pago de impuestos	-	-	-	-1.832	-6.366
Pago deuda largo plazo	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Superávit /Déficit del mes	20.897	-12.267	-11.787	-3.610	44.677

En este escenario el Centro Médico genera pérdida en el Estado de Resultados y el segundo año ya no tiene flujo de caja para operar es decir la empresa quiebra.

5.2.4. Estado de Flujo de Efectivo.

En este estado financiero podemos visualizar anualmente el flujo del efectivo desde el saldo inicial hasta llegar al saldo final.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 36
Estado de Flujo de Efectivo escenario "optimista"

Estado de Flujo de Efectivo-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Mét.Indirecto					
<u>Actividades de Operación</u>					
Resultado del período antes impuestos	26.809	26.173	62.730	78.325	128.057
Depreciación	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681
Particip. Trabj e Impto Rta	-9.968	-9.788	-23.090	-28.793	-46.871
<u>Resultado ajustado</u>	<u>23.888</u>	<u>23.432</u>	<u>46.688</u>	<u>53.213</u>	<u>84.867</u>
<u>Variación</u>					
Recibido de clientes	-4.031	-81	-775	-269	-1.050
Deudores Varios	-2.832	-28	-29	-29	-29
Otros activos	-	-	-	-	-
Proveedores	8.771	88	89	89	90
Otras Ctas por Pagar	15.449	3.185	15.729	7.180	18.604
Total Actividades de Operación	41.246	26.596	61.702	60.184	102.482
<u>Actividades de Inversión</u>					
Propiedad, planta y equipo	-46.906	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	-46.906	-	-	-	-
<u>Actividades de financiamiento</u>					
Intereses pagados	-4.315	-3.366	-2.416	-1.465	-515
Préstamos L/P	40.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Cuenta de integración de capital	45.000	-	-	-	-
Total Actividades Financiamiento	80.685	-13.366	-12.416	-11.465	-10.515
<u>Variación</u>	<u>75.025</u>	<u>13.231</u>	<u>49.286</u>	<u>48.719</u>	<u>91.967</u>
<u>Saldo Inicial - efectivo</u>	<u>-</u>	<u>75.025</u>	<u>88.256</u>	<u>137.542</u>	<u>186.261</u>
<u>Saldo Final - efectivo</u>	<u>75.025</u>	<u>88.256</u>	<u>137.542</u>	<u>186.261</u>	<u>278.228</u>

Considerando el 70% de atención de su capacidad instalada, el Centro Médico obtiene ingresos operacionales suficientes para cubrir sus egresos y obtener finalmente flujos de efectivo positivos.

La empresa tiene sincronía entre el resultado operacional que genera y el retorno del flujo de caja.

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 37
Estado de Flujo de Efectivo escenario "crisis"

Estado de Flujo de Efectivo- Mét.Indirecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Actividades de Operación</u>					
Resultado del período antes impuestos	-831	-2.020	33.409	47.391	94.958
Depreciación	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681
Particip. Trabj e Impto Rta	-	-	-12.461	-17.579	-34.872
<u>Resultado ajustado</u>	<u>6.216</u>	<u>5.027</u>	<u>27.996</u>	<u>33.493</u>	<u>63.766</u>
<u>Variación</u>					

Recibido de clientes	-3.455	-69	-752	-235	-1.005
Deudores Varios	-2.832	-28	-29	-29	-29
Otros activos	-	-	-	-	-
Proveedores	8.771	88	89	89	90
Otras Ctas por Pagar	5.481	3.366	14.888	6.595	17.819
Total Actividades de Operación	14.182	8.383	42.192	39.913	80.642
<u>Actividades de Inversión</u>					
Propiedad, planta y equipo	-46.906	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	-46.906	-	-	-	-
<u>Actividades de financiamiento</u>					
Intereses pagados	-4.315	-3.366	-2.416	-1.465	-515
Préstamos L/P	40.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Cuenta de integración de capital	45.000	-	-	-	-
Total Actividades Financiamiento	80.685	-13.366	-12.416	-11.465	-10.515
Variación	47.961	-4.983	29.777	28.448	70.127
<u>Saldo Inicial - efectivo</u>	<u>-</u>	<u>47.961</u>	<u>42.978</u>	<u>72.755</u>	<u>101.203</u>
<u>Saldo Final - efectivo</u>	<u>47.961</u>	<u>42.978</u>	<u>72.755</u>	<u>101.203</u>	<u>171.330</u>

Considerando el 60% de atención de su capacidad instalada, el Centro Médico obtiene ingresos operacionales para cubrir sus egresos y obtener finalmente flujos de efectivo positivos, pero menores al escenario anterior.

C) Escenario “pesimista” o economía de guerra.

Tabla 38

Estado de Flujo de Efectivo escenario "pesimista"

Estado de Flujo de Efectivo- Mét.Indirecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Actividades de Operación</u>					
Resultado del período antes impuestos	-28.471	-30.213	4.089	16.458	61.860
Depreciación	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681
Particip. Trabj e Impto Rta	-	-	-1.832	-6.366	-22.874
Resultado ajustado	-21.424	-23.166	9.304	13.773	42.666
<u>Variación</u>					
Recibido de clientes	-2.879	-58	-728	-202	-960
Deudores Varios	-2.832	-28	-29	-29	-29
Otros activos	-	-	-	-	-
Proveedores	8.771	88	89	89	90
Otras Ctas por Pagar	5.481	3.366	4.259	6.011	17.034
Total Actividades de Operación	-12.883	-19.798	12.895	19.643	58.802
<u>Actividades de Inversión</u>					
Propiedad, planta y equipo	-46.906	-	-	-	-
Total Actividades de Inversión	-46.906	-	-	-	-
<u>Actividades de financiamiento</u>					
Intereses pagados	-4.315	-3.366	-2.416	-1.465	-515

Préstamos L/P	40.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
Cuenta de integración de capital	45.000	-	-	-	-
Total Actividades Financiamiento	80.685	-13.366	-12.416	-11.465	-10.515
Variación	20.897	-33.164	480	8.177	48.287
Saldo Inicial - efectivo	-	20.897	-12.267	-11.787	-3.610
Saldo Final - efectivo	20.897	-12.267	-11.787	-3.610	44.677

Considerando el 50% de atención de su capacidad instalada, el Centro Médico obtiene ingresos operacionales para cubrir sus egresos únicamente el primer año de operación y a partir del segundo año ya no podrá operar.

5.2.5. Análisis de relaciones financieras.

5.2.5.1. WACC y ROLLING WACC.

1. Consulta de las betas de la industria.

Tabla 39

Betas de la industria

Empresas similares	Beta (Yahoo Finance)	Equity	Deuda (m)	Deuda Capital	Tasa impositiva	Beta Desapalancada
Centene Corporation (CNC)	0,91	10.917.000	6.648.000	61%	35%	0,65
WellCare Health Plans, Inc. (WCG)	0,91	4.240.000	2.126.400	50%	36,52%	0,69
Cigna Corporation (CI)	0,75	41.028.000	39.491.000	96%	26,11%	0,44
Promedio	0,86			69%	0,32	0,59

Tasa impuestos	Centene Corporation (CNC)	WellCare Health Plans, Inc. (WCG)	Cigna Corporation (CI)
Impuestos	474.000	253.000	935.000
Utilidad antes impuestos	1.368.000	692.800	3.581.000
Tasa %	35%	37%	26%

Las betas consultadas son de empresas que ofertan servicios de salud, comparables al Centro Médico.

La beta promedio de la industria de salud es 0,59; este dato será usado para calcular el CAPM.

2. Beta apalancada

Tabla 40
Beta apalancada

Cálculo de Beta apalancada		
BL =	0,59	Beta apalancada
Bu =	0,59	Beta sin apalancamiento de la industria
t =	36,25%	Tasa corporativa impositiva Ecuador

3. CAPM

$$CAPM = rf + \beta(MRP) + RP$$

Tabla 41
CAPM

Cálculo de CAPM híbrido ajustado y WACC		
Rf =	1,99%	Us treasury Department 5-year
Retorno de los mercados		
Rmp=	6,43%	Damodaran rendimiento histórico
EMBI =	0,12	Promedio anual jun2018 a jun2020_BCE
CAPM = re =	18,00%	

Datos de Ecuador		
rd =	9,50%	Rd, Tasa de interés nominal bancaria
Participación Laboral	15,00%	
Tasa IR	25,00%	
Tasa Impositiva	36,25%	

El cálculo del CAPM se realiza con la beta apalancada pero no incluye la deuda debido a que la fórmula del Rolling WACC la contemplará.

El CAPM (re) es del 18%. Se toma como la tasa referencial máxima para el cálculo del Rolling WACC.

4. ROLLING WACC.

$$WACC = \frac{Re \times E}{D + E} + \frac{Rd \times D}{D + E} \times (1 - T)$$

El Rolling WACC permite calcular la tasa de descuento WACC considerando la deuda y patrimonio vigentes a cada año, debido a que su composición no es estática, es decir cada año de operaciones generan un resultado económico distinto.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 42
ROLLING WACC escenario "optimista"

ROLLING WACC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Patrimonio E	61.841	78.226	117.866	167.398	248.584
D+E	101.841	108.226	137.866	177.398	248.584
D/E	0,65	0,38	0,17	0,06	-
BL	0,84	0,74	0,66	0,62	0,59
CAPM	19,58%	18,94%	18,42%	18,15%	18,00%
WACC	14,27%	15,37%	16,62%	17,47%	18,00%

BL es la beta apalancada considerando la beta de la industria, la tasa impositiva del Ecuador 36,25% y el componente Deuda/Patrimonio anual.

En este escenario el CAPM es más bajo debido a que la empresa genera utilidad fortaleciendo al patrimonio. Mientras el WACC sube la deuda baja.

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 43
ROLLING WACC escenario "crisis"

ROLLING WACC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Patrimonio E	44.169	42.149	63.097	92.909	152.995
D+E	84.169	72.149	83.097	102.909	152.995
D/E	0,91	0,71	0,32	0,11	-
BL	0,94	0,86	0,71	0,63	0,59
CAPM	20,21%	19,73%	18,77%	18,27%	18,00%
WACC	13,48%	14,05%	15,71%	17,08%	18,00%

BL es la beta apalancada considerando la beta de la industria, la tasa impositiva del Ecuador 36,25% y el componente Deuda/Patrimonio anual.

En este escenario el CAPM es más mayor que el escenario anterior, debido a que la empresa genera menor utilidad debilitando al patrimonio.

C) Escenario “pesimista” o economía de guerra.

Tabla 44
ROLLING WACC escenario "pesimista"

ROLLING WACC	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	40.000	30.000	20.000	10.000	-
Patrimonio E	16.529	(13.684)	(11.427)	(1.335)	37.650
D+E	56.529	16.316	8.573	8.665	37.650
D/E	2,42	(2,19)	(1,75)	(7,49)	-
BL	1,51	(0,24)	(0,07)	(2,24)	0,59
CAPM	23,89%	12,67%	13,75%	-0,21%	18,00%
WACC	11,27%	0,51%	-4,20%	7,02%	18,00%

BL es la beta apalancada considerando la beta de la industria, la tasa impositiva del Ecuador 36,25% y el componente Deuda/Patrimonio anual.

En este escenario el CAPM es más mayor que el escenario anterior, debido a que la empresa genera pérdidas debilitando completamente al patrimonio.

5.2.5.2. VAN, TIR Y PAYBACK.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 45

VAN, TIR Y PAYBACK escenario "optimista"

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
(=) EBIT	31.124	29.539	65.146	79.790	128.571	
(=) EBIT x (1-T)	19.841	18.831	41.530	50.866	81.964	
(+) Depreciación	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681	
(-) Capex	46.906	-	-	-	-	
KNT		-	-	-		
(-) Var.Capital de Trabajo	202	12.598	5.507	17.100	48.047	
(=) Flujo de caja libre para la firma	-					
	20.219	38.477	54.084	71.647	37.598	230.337
EBITDA	38.171	36.586	72.193	83.470	132.252	

Rolling WACC	14,27%	15,37%	16,62%	17,47%	18,00%	18,00%
Tasa g =	1,45%					
VA (Rolling WACC)	17.695	28.909	34.097	37.629	16.432	85.307

VPF (Valor actual de flujos)	184.679
(-) Inversión Inicial	95.000
VAN (Valor actual neto)	89.679

VAN	89.678,85
TIR	35%
PAYBACK AÑOS	2,70

En este escenario el VAN es de \$89.679 debido a que el EBIT y el EBITDA son positivos, es decir la empresa genera flujos de caja positivos que le permitirán recuperar la inversión. El retorno de la inversión será a los 3 años.

B) Escenario “crisis-nueva normalidad” o moderado.

Tabla 46
VAN, TIR Y PAYBACK escenario "crisis"

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
(=) EBIT	3.484	1.346	35.825	48.857	95.473	
(=) EBIT x (1-T)	2.221	858	22.838	31.146	60.864	
(+) Depreciación	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681	
(-) Capex	46.906	-	-	-	-	
KNT		-	-	-	-	
(-) Var.Capital de Trabajo	10	11.781	4.956	16.360	36.738	
(=) Flujo de caja libre para la firma	-					
	37.648	19.686	34.841	51.187	27.807	169.933
EBITDA	10.531	8.393	42.872	52.537	99.154	

Rolling WACC	13,48%	14,05%	15,71%	17,08%	18,00%	18,00%
Tasa g =	1,41%					
	-					
VA (Rolling WACC)	33.175	15.135	22.487	27.242	12.152	62.936

VPF (Valor actual de flujos)	106.778
(-) Inversión Inicial	95.000
VAN (Valor actual neto)	11.778

VAN	11.777,93
TIR	20%
PAYBACK AÑOS	4,97

En este escenario el VAN es de \$11.778 debido a que el EBIT y el EBITDA son positivos pero menores al escenario anterior, es decir la empresa genera flujos de caja positivos pero mínimos. El retorno de la inversión será a los 5 años.

C) Escenario “pesimista” o economía de guerra.

Tabla 47

VAN, TIR Y PAYBACK escenario "pesimista"

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
(=) EBIT	24.157	26.847	6.504	17.923	62.374	
(=) EBIT x (1-T)	15.400	17.115	4.147	11.426	39.764	
(+) Depreciación	7.047	7.047	7.047	3.681	3.681	
(-) Capex	46.906	-	-	-	-	
(-) Var.Capital de Trabajo	-2	1.176	4.405	15.621	25.429	
(=) Flujo de caja libre para la firma	55.257	8.892	15.598	30.727	18.015	107.005
EBITDA	17.109	19.800	13.552	21.604	66.055	

Rolling WACC	11,27%	0,51%	-4,20%	7,02%	18,00%	18,00%
Tasa g =	1,00%					
VA (Rolling WACC)	49.660	8.803	17.740	23.423	7.873	39.630

VPF (Valor actual de flujos)	30.204
(-) Inversión Inicial	95.000
VAN (Valor actual neto)	64.796

VAN	-64.796,23
TIR	2%
PAYBACK AÑOS	10,26

En este escenario el VAN es negativo -\$64.796 debido a que el EBIT y el EBITDA son negativos, es decir la empresa no genera flujos de caja positivos, por consiguiente, los accionistas pierden su inversión.

5.2.5.3. Indicadores Financieros.

A) Escenario “optimista” por estar en un sector privilegiado.

Tabla 48
Indicadores Financieros escenario "optimista"

INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Razón corriente	4,11	4,81	4,38	4,98	5,02
Prueba acida	3,97	4,66	4,29	4,91	4,97
ENDEUDAMIENTO					
D/E	0,89	0,67	0,44	0,22	-
Cobertura de intereses	7,2	8,8	27,0	54,5	249,8
RENTABILIDAD					
Margen bruto	58%	56%	63%	64%	70%
Margen neto	9%	8%	17%	20%	27%
ROA	0,14	0,13	0,23	0,23	0,27
ROE	0,27	0,21	0,34	0,30	0,33

En este escenario el margen bruto es idóneo porque permite sostener los gastos operacionales y financieros obteniendo finalmente utilidad neta.

El ROE detalla que por cada dólar invertido, los accionistas obtienen 0,27 centavos.

B) Escenario "crisis-nueva normalidad" o moderado.

Tabla 49
Indicadores Financieros escenario "crisis"

INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Razón corriente	5,46	4,92	3,54	3,91	3,98
Prueba acida	5,17	4,64	3,41	3,80	3,91
ENDEUDAMIENTO					
D/E	0,89	0,67	0,44	0,22	-
Cobertura de intereses	0,8	0,4	14,8	33,3	185,5
RENTABILIDAD					
Margen bruto	51%	49%	58%	59%	66%
Margen neto	-1%	-1%	10%	14%	23%
ROA	(0,01)	(0,02)	0,20	0,23	0,30
ROE	(0,02)	(0,05)	0,33	0,32	0,39

En este escenario, los dos primeros años de vida del negocio, el margen bruto no es suficiente para absorber los gastos operacionales y financieros obteniendo pérdidas netas.

El ROE en los dos primeros años, indica que por cada dólar invertido, los accionistas pierden 0,02 y 0,05 centavos respectivamente.

C) Escenario “pesimista” o economía de guerra.

Tabla 50

Indicadores Financieros escenario "pesimista"

INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Razón corriente	2,68	(0,65)	(0,44)	0,19	1,58
Prueba acida	2,39	(0,93)	(0,68)	0,02	1,49
ENDEUDAMIENTO					
D/E	0,89	0,67	0,44	0,22	-
Cobertura de intereses	(5,6)	(8,0)	2,7	12,2	121,2
RENTABILIDAD					
Margen bruto	41%	39%	50%	53%	62%
Margen neto	-21%	-21%	1%	5%	17%
ROA	(0,43)	(1,15)	0,11	0,40	0,55
ROE	(1,72)	2,21	(0,20)	(7,56)	1,04

En este escenario, el margen bruto no es suficiente para absorber los gastos operacionales y financieros obteniendo pérdidas netas.

En vista de la razón corriente, desde el segundo año ya no tiene flujo de caja para operar, es decir la empresa quiebra.

El ROE detalla que por cada dólar invertido, los accionistas pierden más del 100% del capital invertido.

5.3. Impacto económico, regional, social y ambiental.

Tabla 51
Impactos y escenarios

Análisis	Impacto	Análisis
Regional	Medio	El servicio médico a domicilio es una oferta nueva para la ciudad de Latacunga, por consiguiente, podría considerarse un valor agregado para la comunidad.
Social		
Ambiental	Bajo	El centro médico observará los protocolos ambientales para la eliminación de residuos.
Económico Escenario "optimista"	Positivo	El sector de salud es una industria que tiene movimiento por tanto es un sector "privilegiado", es más probable que el centro médico pueda recuperar la inversión en 2,7 años.
Económico Escenario "crisis"	Bajo	En un escenario de pandemia será menos probable recuperar la inversión en 4,97 años como se determinó con la corrida financiera.
Económico Escenario "pesimista"	Negativo	En un escenario de economía de guerra no es rentable aperturar el centro médico ambulatorio.

5.4. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se obtiene cuando no existe ganancia ni pérdida.

El número de citas médicas anuales requeridas se detalla a continuación:

Tabla 52
Punto de equilibrio

Capacidad de atención ocupada para el punto de equilibrio.	60%	61%	59%	55%	51%
Número citas médicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terapia física	2.653	2.672	2.579	2.406	2.258
Médico general	1.327	1.336	1.289	1.203	1.129
Médico interno	905	911	879	820	770

Ginecología	905	911	879	820	770
Pediatría	1.055	1.063	1.026	957	898
Médico general a domicilio	995	1.002	967	902	847
Terapia física a domicilio	1.990	2.004	1.934	1.804	1.693
Pediatría a domicilio	905	911	879	820	770
Dato informativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta	166.671	171.177	171.834	169.141	169.830
Costo de Ventas	81.863	86.276	87.139	88.010	88.890
Gastos	84.809	84.901	84.696	81.131	80.940
Resultado antes de impuestos	-0,00	-0,00	-0,00	0,00	-0,00

La capacidad de atención médica está determinada por el número de citas médicas anuales por especialidad que, de acuerdo con los precios de venta respectivos generan ingresos operacionales iguales a los gastos más los gastos.

5.5. Conclusiones del capítulo.

- El presente plan de negocio plantea tres escenarios económicos que deberán ser considerados por los socios del Centro Médico Ambulatorio.
- Los escenarios económicos son, “optimista” por estar en un sector privilegiado, “crisis-nueva normalidad” o moderado y “pesimista” o economía de guerra.
- Cada escenario considera un porcentaje de ocupación de los servicios de consultas médicas diferente que permite proyectar las ventas anuales.
- Las corridas financieras demostraron que la creación del centro médico será factible en el escenario “optimista” en el cual el centro médico prestará sus servicios al 70% de su capacidad instalada, obteniendo un VAN de 89.678,85, una TIR de 35% y un período de retorno de la inversión de 2,70 años.
- Los socios no deberían crear el centro médico en un escenario de “crisis” en el cual prestará sus servicios al 60% de su capacidad instalada,

obteniendo un VAN de 11.777,93, una TIR de 20% y un período de retorno de la inversión de 4,97 años.

- En un escenario “pesimista” o economía de guerra, en el cual prestará sus servicios al 50% de su capacidad instalada, se obtiene un VAN negativo de -64.796,23 es decir perderá la inversión.

6. CAPÍTULO 6. Conclusiones Generales.

- La medicina es un servicio vital necesario para disminuir las tasas de mortalidad y mejorar las expectativas de vida de la población.
- El centro médico ambulatorio en la ciudad de Latacunga ofrecerá el servicio de consultas médicas en consultorio y a domicilio.
- La tendencia del mercado actual está enmarcada en el *e-commerce*.
- En época de pandemia las empresas ganadoras se encuentran en los sectores estratégicos como alimentos, servicios de salud, farmacéuticas y tecnologías de la información.
- La investigación de mercado determinó que los clientes potenciales del centro han hecho uso de servicios médicos privados, consideran que el servicio que reciben actualmente es bueno pero buscan atención personalizada, la consulta médica es el servicio de mayor demanda, la frecuencia de uso de algún servicio de salud es trimestral, si contrataría servicio médico a domicilio por el cual pagarían entre \$26 a \$30 en efectivo y podrían contratar el servicio mediante citas telefónicas y redes sociales.
- La ventaja competitiva del Centro Médico Ambulatorio respecto a sus competidores es el servicio médico a domicilio.
- El presente plan de negocio considera precios de venta unitarios de \$7 a \$30. La venta mensualizada no excede la cuota de mercado objetivo del 4%.
- El Centro Médico ha proyectado un ajuste de precios anual a partir del segundo año del 2%, 4%, 5.5% y 7%.
- El presupuesto para Marketing ha considerado como supuesto una inflación del 1% a partir del segundo año.
- La pandemia del coronavirus COVID-19 ha provocado una crisis sanitaria y económica a nivel mundial, todas las industrias se verán impactadas en mayor o menor medida, por consiguiente, proyectar a largo plazo es complicado e incluso irreal.

- El presente trabajo considera que es más asertivo proyectar hasta 2 años, pero para efectos didácticos las corridas financieras se presentan a 5 años.
- Se realizaron tres corridas financieras que permitirán analizar los datos financieros en cada uno de los escenarios para tomar una decisión más acertada. Los escenarios económicos son, “optimista” por estar en un sector privilegiado, “crisis-nueva normalidad” o moderado y “pesimista” o economía de guerra.
- Las corridas financieras demostraron que la creación del centro médico será factible en el escenario “optimista” en el cual el centro médico prestará sus servicios al 70% de su capacidad instalada, obteniendo un VAN de 89.678,85, una TIR de 35%, un período de retorno de la inversión de 2,70 años, margen bruto del 58% y un margen neto del 9%.
- El proyecto será financiado con un préstamo bancario de \$50.000 al 9,50% a 60 meses calculado con el sistema de amortización Alemán.
- Con las políticas de cobranzas, pago a proveedores e inventarios implementada el centro tendrá un Ciclo de Conversión de Efectivo negativo lo cual representa excedentes de flujo de efectivo.

Referencias

- Alicia Bárcena, C. (2020). *Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de Covid-19*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Arturo, G. V. (02 de Marzo de 2020). *Ley de emprendimiento e innovación: Impulso al emprendimiento y regulación de las SAS*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com>: <https://www.pbplaw.com/es/ley-de-emprendimiento-e-innovacion-impulso-al-emprendimiento-y-regulacion-de-las-sas/>
- Augusto, B. T. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación, Tercera edición.
- Banco Central del Ecuador, B. (31 de Diciembre de 2019). *PIB por industrias*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>: <https://sintesis.bce.fin.ec/AccesoBO/genericOpenDocument.jsp?tipo=Tab&idObjeto=Ft13fVemwAcAygsAAADn8TksABshnLcJ>
- Banco Central del Ecuador, B. (Junio de 2020). *Inflación _Promedio 2015-2019*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec>: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador, B. (24 de Mayo de 2020). *Precio de barril de petróleo WTI*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec>: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/weblinks/weblink/21-informacion-economica/447>
- Banco Central del Ecuador, B. (21 de Mayo de 2020). *Riesgo País*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://sintesis.bce.fin.ec/AccesoBO/genericOpenDocument.jsp?tipo=Tab&idObjeto=FnNBX1sVngcAY8gBAADn8dGoAFBwn8En>
- Cámara de Industrias y Producción, C. (2020). *Repositorio de documentos emergencia COVID-19 Ecuador*. Obtenido de <https://www.cip.org.ec>: <https://www.cip.org.ec/2020/05/23/repositorio-de-documentos-emergencia-covid-19-ecuador/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, C. (3 de Abril de 2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. Obtenido de www.cepal.org: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>
- Deloitte. (27 de Marzo de 2020). *COVID-19 Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución*. Obtenido de <https://www.covid19es.org>: <https://www.covid19es.org/post/covid-19-impacto-y-escenarios-de-recuperaci%C3%B3n-en-consumo-y-distribuci%C3%B3n>
- Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador 2008. *Decreto Legislativo 0*. Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.

- El Comercio, R. N. (21 de Abril de 2020). *Tres claves para entender la caída del petróleo y su impacto en Ecuador*. Obtenido de [elcomercio.com](https://www.elcomercio.com/actualidad/explicacion-caida-petroleo-wti-ecuador.html):
<https://www.elcomercio.com/actualidad/explicacion-caida-petroleo-wti-ecuador.html>
- Financiera, J. d. (22 de Marzo de 2020). Resolución No. 569-2020-F.
- Guillermo Soberón Acevedo, A. M.-M. (2015). *Seminario sobre salud, modulo 2 Variados paradigmas en el cuidado de la salud (1.º ed.) [versión electrónica]*. Obtenido de Google Books:
<https://books.google.com.ec/books?id=KjxRDwAAQBAJ&pg=PT163&dq=Variados+paradigmas+en+el+cuidado+de+la+salud&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig3o76v8rpAhXFmOAKHT1kCWMQ6AEIJzAA>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, I. (2010). *Censo de Población y Vivienda (CPV) 2010*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec>:
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, I. (2018). *Anuario de Estadísticas de Salud 2018*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/camas-y-egresos-hospitalarios/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, I. (2020). *Metodología Nivel Socioeconómico*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU REV. 4.0*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2020). *Proyección de la Población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- MDMQ, A. d. (16 de Marzo de 2020). Resolución N. A-022. Quito.
- Miguel de la Torre, K. (Marzo de 2020). *Impactos del COVID-19 en consumo masivo y pronósticos para Ecuador*. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com>:
<https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Noticias>
- Ministerio de Salud Pública. (12 de Marzo de 2020). Acuerdo Nº 00126-2020. Quito: Registro Oficial, Suplemento N.160, jueves 12 de marzo de 2020.
- Ministerio de Salud Pública, M. (2012). *Requisitos para establecimientos nuevos. Establecimientos de servicios de salud públicos y privados*. Obtenido de <http://instituciones.msp.gob.ec> :
http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf

- Ministerio de Salud Pública, M. (01 de Agosto de 2016). Acuerdo Ministerial No. 79. *REGLAMENTO FUNCIONAMIENTO ESTABLECIMIENTOS SUJETOS CONTROL SANITARIO*. Ecuador: Registro Oficial 834 de 6 de Septiembre del 2016, <http://www.calidadsalud.gob.ec/accesenlinea/>.
- Ministerio de Transportes y Obras Públicas, E. G. (31 de Marzo de 2020). "Protocolo de corredores logísticos estratégicos". *Medidas de Prevención ante Covid19*. Versión 1.0, MTOP-PCL-001.
- Mónica Orozco, M. P. (20 de Mayo de 2020). *Banda de precios para gasolinas y diésel se aplicará desde el 1 de julio del 2020*. Obtenido de [elcomercio.com](https://www.elcomercio.com): <https://www.elcomercio.com/actualidad/banda-precios-gasolinas-diesel-ecuador.html>
- OMS, O. M. (27 de Abril de 2020). *Organización Mundial de la Salud OMS, COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Pamela, P. (15 de Junio de 2014). *Un hogar gasta USD 50 en promedio en salud al mes*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com>: <https://www.elcomercio.com/tendencias/salud-gasto-familias-ecuador-quito.html>
- Persali Diego, Torres Alfredo IPSOS. (19 de Abril de 2020). *COVID-19 Recalculando Los cambios en el comportamiento del shopper*. Obtenido de <https://www.ipsos.com>: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/recalculando_shopper_.pdf
- Philip Kotler, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V; Decimocuarta Edición, Página 232.
- Presidente Constitucional de la República, L. M. (16 de Marzo de 2020). Decreto Presidencial N. 1017. Suplemento del Registro Oficial No.163, del 17 de Marzo de 2020.
- Presidente Constitucional de la República, L. M. (27 de Marzo de 2020). Decreto Presidencial N. 1021.
- Presidente Constitucional de la República, L. M. (19 de Mayo de 2020). Decreto Presidencial N. 1054.
- PwC Asesores Empresariales Cia Ltda, P. (16 de Abril de 2020). *Perspectivas económicas del Ecuador*. Obtenido de www.pwc.ec: <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/2020/perspectivas-economicas-ecuador.pdf>
- Servicio de Rentas Internas, S. (Junio de 2012). *CIIU V4.0*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec>: <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665-b8fb-44727d30f9a0/CIIU.xls>
- Servicio de Rentas Internas, S. (Mayo de 2020). *CIIU COTOPAXI.xls*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc>: <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f71914fe-cbb8-4c1e-a4d5-76038f425fa6/COTOPAXI.zip>

Servicio de Rentas Internas, S. (01 de Abril de 2020). Resolución NAC-DGERCGC20-00000025.

Servicio de Rentas Internas, S. (20 de Marzo de 2020). Resolución Nro. SRI-SRI-2020-0002-R.
Registro Oficial No.466. Viernes 27 de marzo del 2020 Edición Especial.

Superintendencia de Compañías, S. (18 de Mayo de 2020). *Guía Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas*. Obtenido de <httpsportal.supercias.gob.ecimagesSAS>:
<httpsportal.supercias.gob.ecimagesSAS>

Superintendencia de Compañías, V. y. (16 de Marzo de 2020). Resolución No. SCVSINPAI-2020-00002715.

ANEXOS

Anexo 1.

El 16 de marzo del 2020, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante la Resolución No. SCVSINPAI-2020-00002715, prorrogó por 30 días más, a partir del 30 de abril 2020 la presentación de las siguientes obligaciones societarias:

- a) Estados Financieros y sus notas financieras.
- b) Memorias e informes de los administradores y fiscalizadores establecidos de acuerdo con la ley.
- c) Nómina de Administradores, representantes, socios o accionistas (Superintendencia de Compañías, 2020).

El 20 de marzo del 2020 el Servicio de Rentas Internas, mediante la resolución SRI-SRI-0002, prorrogó la presentación de varios Anexos Tributarios de abril a agosto 2020. Los anexos en mención son: Anexo Reporte de Operaciones y Transacciones Económicas Financieras (ROTEF), Anexo de Información de Operaciones Gravadas y Relacionadas con el Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas No Retornables (IBP), Anexo ICE; del Anexo Movimiento Internacional de Divisas (MID), Anexo de Notarios, Registradores de la Propiedad y Registradores Mercantiles, Anexo de Accionistas, Partícipes, Socios, Miembros de Directorio y Administradores (APS) y Anexo de Fideicomisos Mercantiles, Fondos de Inversión y Fondos Complementarios (AFIC) (Servicio de Rentas Internas, 2020).

El 22 de marzo del 2020 la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera determinó las directrices para regular los créditos vigentes, mediante la Resolución No. 569 que dispone lo siguiente:

- a) Las Instituciones financieras públicas y privadas, a pedido de sus clientes, podrán modificar las condiciones de pago de los créditos sin que generen intereses, costos ni comisiones.

- b) Los clientes de las Instituciones financieras públicas y privadas podrán solicitar el diferimiento de los saldos por pagar durante un plazo máximo de 90 días desde el 31 de marzo del 2020, sin que generen intereses, costos ni comisiones.
- c) El diferimiento de las operaciones no serán créditos vencidos ni serán reportados al Registro de Datos Crediticios (Financiera, 2020).

El 27 de marzo del 2020 la Presidencia de la República del Ecuador reguló la presentación y pago de los impuestos nacionales mediante el Decreto No.1021 que detalla lo siguiente:

Establece un mecanismo de retenciones de Impuesto a la Renta para las Instituciones Financieras, empresas telefonía móvil y sector hidrocarburífero:

- Instituciones financieras sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y empresas privadas de telefonía móvil el 1.75% sobre del total de sus ingresos gravados obtenidos dentro de dicho mes.
- Empresas del sector hidrocarburífero y de transporte de petróleo crudo el 1.5% sobre del total de sus ingresos gravados obtenidos dentro de dicho mes (Presidente Constitucional de la República, Decreto Presidencial N. 1021, 2020).

El 31 de marzo del 2020 el Ministerio de Transportes y Obras Públicas en conjunto con otras entidades gubernamentales emitió el “Protocolo de corredores logísticos estratégicos” versión 1.0 MTOP-PCL-001, que detalla las medidas de prevención ante COVID19 en las operaciones de transporte de carga pesada de productos de primera necesidad y priorizados, que deben observar los transportistas en general (Ministerio de Transportes y Obras Públicas, 2020).

El 01 de abril del 2020 el Servicio de Rentas Internas, en referencia al Decreto presidencial No.1021, emitió la resolución No. NAC-DGERCGC20-00000025 que detalla lo siguiente:

- a) Regula la presentación de la declaración del Impuesto a la Renta y prorroga su presentación entre el 15 y 30 de abril del 2020.
- b) Detalla un acuerdo de pago para los sujetos pasivos que sean microempresas, con domicilio en Galápagos, con actividad comercial en líneas aéreas, sector turístico, o sector agrícola o sean exportadores habituales, que deban declarar el Impuesto a la Renta del ejercicio 2019 y el Impuesto al Valor Agregado en abril, mayo y junio del 2020.

Impuesto a la Renta.

- Durante el año 2020 pagar en 6 cuotas, el 10% mensual en abril y mayo, y el 20% mensual en junio, julio, agosto y septiembre.
- Sujetos pasivos con domicilio en Galápagos podrán cancelar hasta el 28 del mes respectivo.

Impuesto al Valor Agregado

- Pagadero en abril 2020 se posterga a septiembre 2020.
- Pagadero en mayo 2020 se posterga a octubre 2020.
- Pagadero en junio 2020 se posterga a noviembre 2020 (Servicio de Rentas Internas, Resolución NAC-DGERCGC20-00000025, 2020).

Anexo 2. Prueba Piloto de la encuesta.

Ayudará a determinar los casos favorables y no favorables, detectar posibles errores de forma y fondo y ejecutar cambios en preguntas no entendidas, así también ver la ocurrencia del evento a estudiar para posteriormente detectar los valores de p y q.

Prueba Piloto

Nº de Pregunta	Prueba Piloto	Encuesta Definitiva
Datos Informativos	Nombre: _____	Se elimina lo referente a nombre ya que no depende de este factor el # de compras.
Datos Informativos	¿Para qué sector trabaja usted?: Publico <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/>	Esta información no es relevante conocerla, además que los encuestados muestran cierta resistencia a entregar esta información.
Pregunta 4	¿A más de las líneas de productos citados cree usted que la empresa debería ofertar otras líneas de servicios? Psicología <input type="checkbox"/> Servicio médico a domicilio <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>	¿Cree usted que a más de los servicios citados, la empresa debería agregar a la oferta de su catálogo nuevos artículos? Psicología <input type="checkbox"/> Servicio médico a domicilio <input type="checkbox"/> Consulta médica <input type="checkbox"/> Nutrición <input type="checkbox"/> Especialidades <input type="checkbox"/>
Pregunta 5	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios médicos?	Esta pregunta está directamente relacionada con la pregunta anterior, por lo tanto, también cambian las opciones de selección.
Pregunta 7	¿Cuál es su medio de pago más utilizado? Efectivo <input type="checkbox"/> Tj. de crédito <input type="checkbox"/>	Califique de los 3 medios de pago citados, ¿Cuál es el más utilizado por usted? (Siendo 1 el de menor preferencia y 3 el de mayor)

	Cheques <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Cuál...?	preferencia) Tarjeta de Crédito _____ Efectivo _____ Transferencias Electrónicas _____
Pregunta 10	¿Señale los factores que usted considera el mayor motivante para usar los servicios médicos ambulatorios? <input type="checkbox"/> Atención personalizada <input type="checkbox"/> Servicio a domicilio. <input type="checkbox"/> Promociones <input type="checkbox"/> Servicio Cuál.....?	¿Al momento de comprar, escoja el factor más importante para usted al requerir servicios médicos? <input type="checkbox"/> Atención personalizada <input type="checkbox"/> Servicio a domicilio. <input type="checkbox"/> Promociones <input type="checkbox"/> Otro Especifique.....

Elaboración: Autor

Anexo 3. Encuesta Definitiva.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES POTENCIALES

Objetivo: Levantar información para la prestación de servicios de un Centro Médico Ambulatorio en la ciudad de Latacunga.

La información recopilada será de carácter confidencial.

INSTRUCCIONES:

Señale con una X donde corresponda según su respuesta.

Complete el cuestionario con información real.

DATOS INFORMATIVOS

- Lugar de residencia: Norte Centro Sur Periferias

1. ¿Ha hecho uso de servicios médicos privados?

Si No (Fin de la encuesta)

2. ¿Cómo considera el servicio médico en la ciudad de Latacunga?

Muy bueno Bueno

Malo Pésimo

3. De las líneas de servicios a continuación mencionadas ¿cuál considera tiene mayor demanda en el mercado?

Terapia Física Servicio médico a domicilio Consulta médica

Psicología Asesoría Nutricional Otros

4. ¿Con que frecuencia ha hecho uso de algún servicio de salud?

Quincenal Trimestral Anual

Mensual Semestral Otros

5. ¿Contrataría el servicio medico a domicilio?

Si No (Fin de la encuesta)

1. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el sevicio medico a domicilio?

- De \$15 a \$20
- De \$21 a \$25
- De \$26 a \$30
- Más de \$31 (adelante)

7. De los 3 medios de pago citados, ¿Indique cuál es el más utilizado por usted?

- Tarjeta de Crédito
- Efectivo
- Transferencia electrónica

8. Tomando en cuenta su comodidad como consumidor y el valor agregado que le brindan los desarrollos tecnológicos. ¿Señale el medio de compra de su preferencia?

- Página web
- Cita telefónica
- Redes Sociales
- Cita Centro Medico

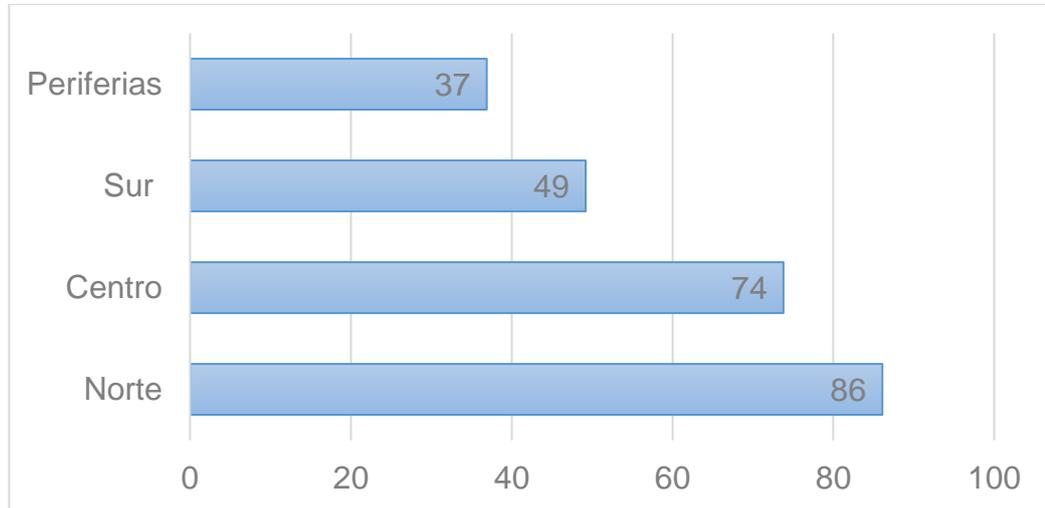
9.-Cuál el es factor más importate para usted al contratar servicios médicos.

- Precios competitivos
- Promociones
- Atención personalizada

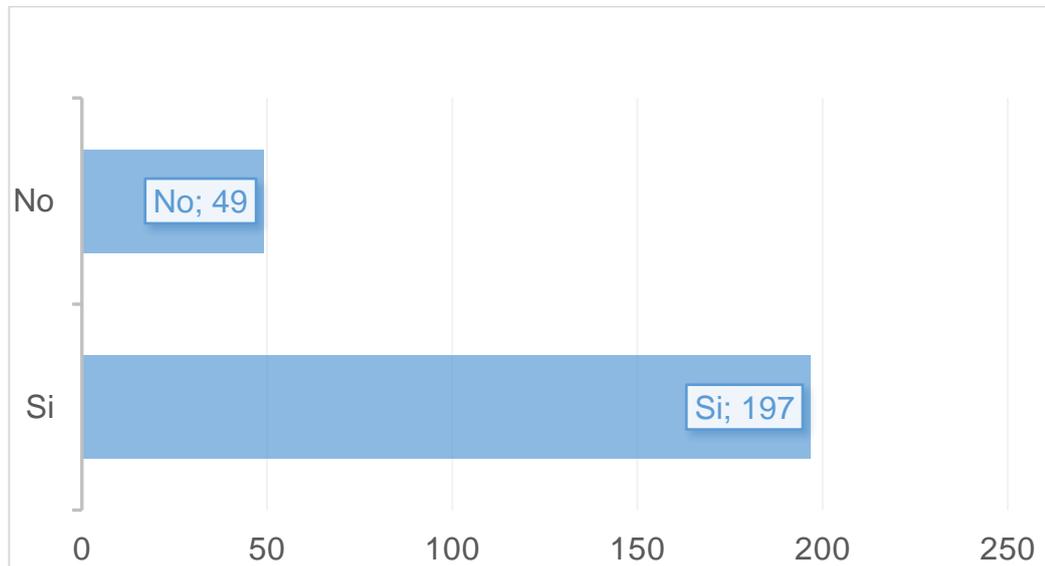
Gracias por su gentil colaboración

Anexo 4. Resultados de la encuesta.

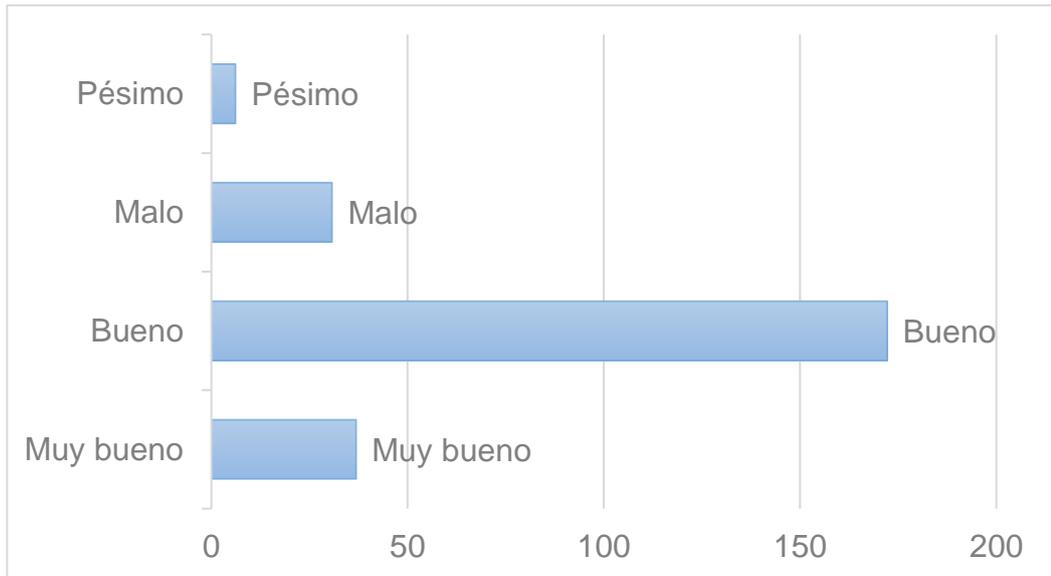
1. ¿Lugar de residencia?



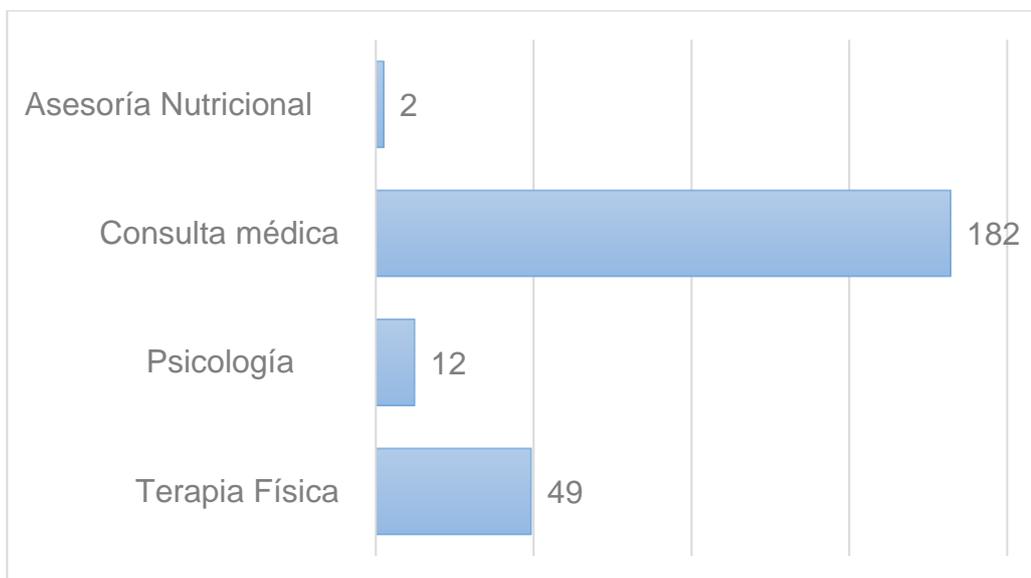
2. ¿Ha hecho uso de servicios médicos privados?



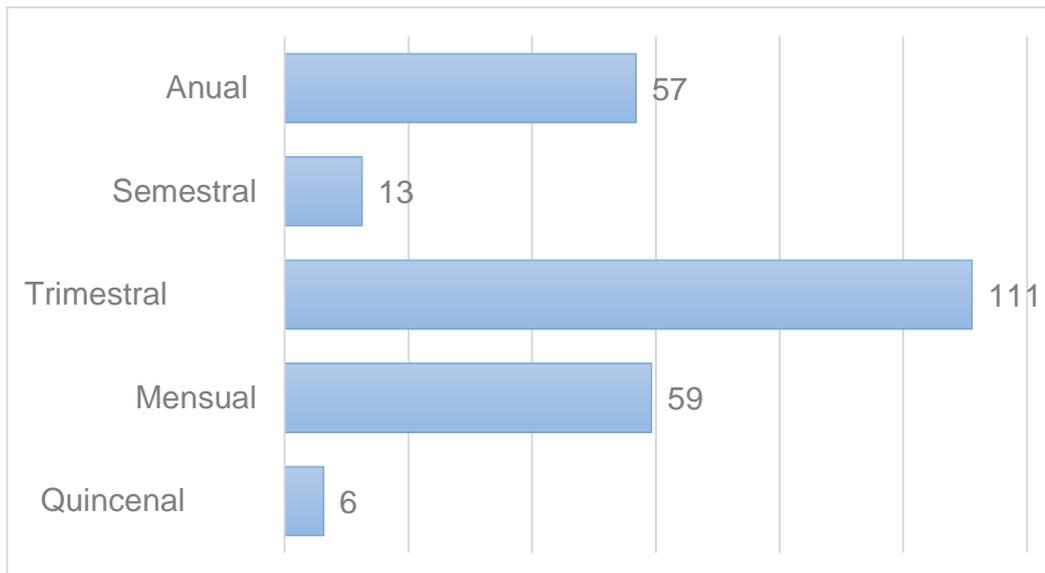
3. ¿Cómo considera el servicio médico en la ciudad de Latacunga?



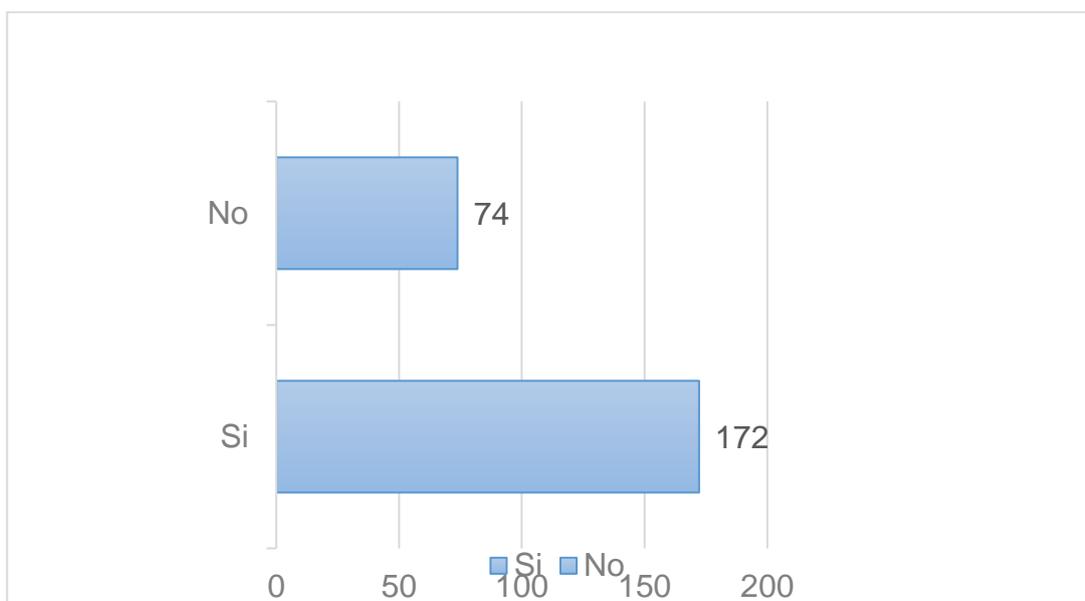
4. ¿De las líneas de servicios a continuación mencionadas ¿cuál considera tiene mayor demanda en el mercado?



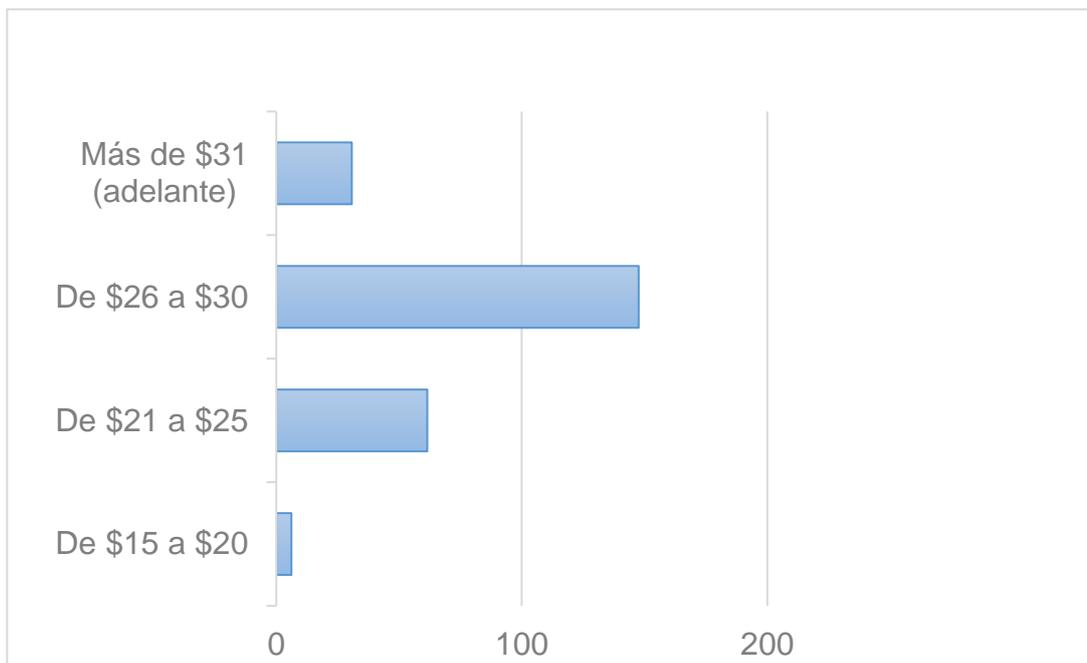
5. ¿Con qué frecuencia ha hecho uso de algún servicio de salud?



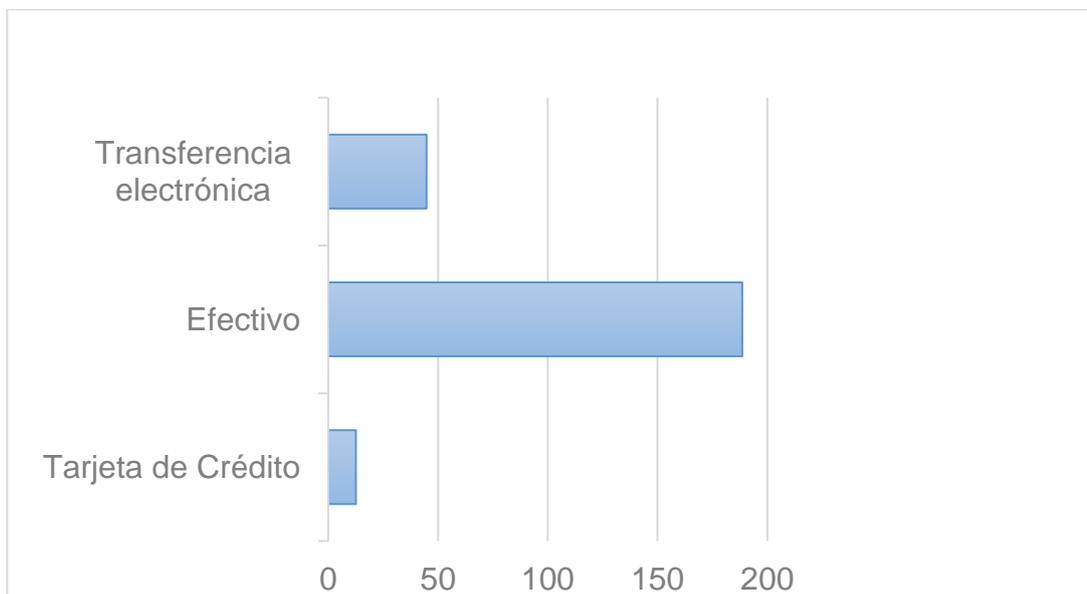
6. ¿Contrataría el servicio médico a domicilio?



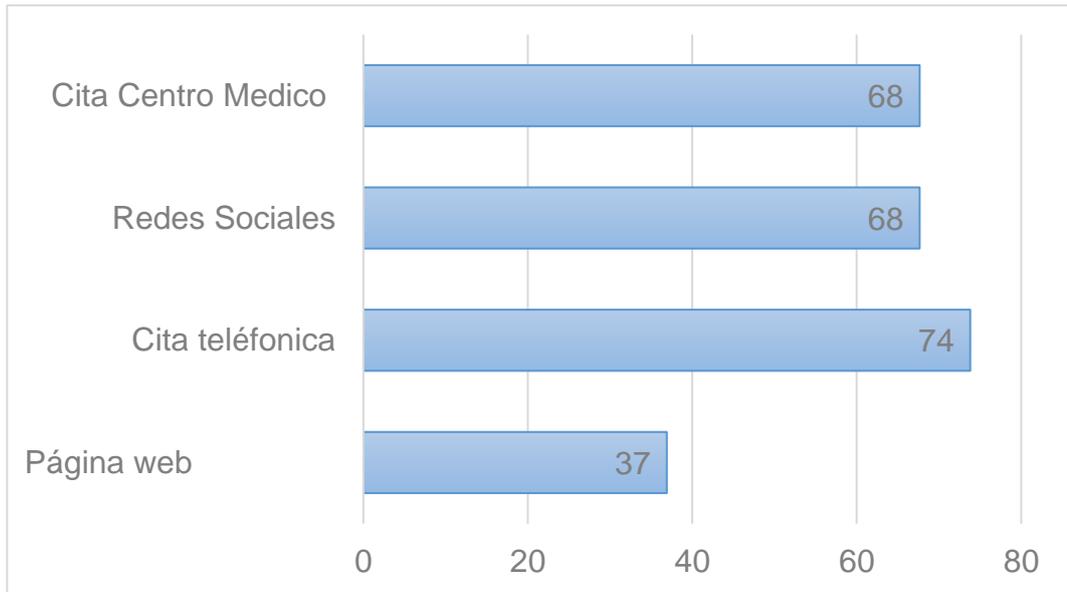
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio médico a domicilio?



8. De los 3 medios de pago citados, ¿Indique cuál es el más utilizado por usted?



9. Tomando en cuenta su comodidad como consumidor y el valor agregado que le brindan los desarrollos tecnológicos. ¿Señale el medio de compra de su preferencia?



10. Cuál es el factor más importante para usted al contratar servicios médicos.

