



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocio para la creación de una clínica psicológica con
tratamientos para fobias a través de realidad virtual, mediante una
licenciatura de software desde España.

AUTOR

Jennifer Estefanía Montalvo Pazmiño

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CLÍNICA PSICOLÓGICA
CON TRATAMIENTOS PARA FOBIAS A TRAVÉS DE REALIDAD VIRTUAL,
MEDIANTE UNA LICENCIATURA DE SOFTWARE DESDE ESPAÑA.

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

Profesor Guía:
Ing. Edmundo Cortez Ms.

Autor
Jennifer Estefanía Montalvo Pazmiño

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo **Plan de negocios para la creación de una clínica psicológica con tratamientos para fobias a través de realidad virtual, mediante una licenciatura de software desde España** a través de reuniones periódicas con la estudiante, **Jennifer Estefanía Montalvo Pazmiño**, en el semestre **2020-10**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Edmundo Cortez Granda, Ms.

CI: 171244239-9

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, **Plan de negocios para la creación de una clínica psicológica con tratamientos para fobias a través de realidad virtual, mediante una licenciatura de software desde España** de la estudiante **Jennifer Estefanía Montalvo Pazmiño**, en el semestre **2020-10**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Federico Orbe Cajiao, Ms.

CI: 170779112-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Jennifer Estefanía Montalvo Pazmiño

CI: 172426324-7

Agradecimientos

A toda mi familia y amigos
quienes me enseñaron
durante todo este proceso
que incluso la tarea más
grande se puede lograr si
se hace un paso a la vez.

Dedicatoria

A mis padres y hermano,
por ser mi motor, creer en
mí y por su apoyo continuo
durante todo mi camino de
aprendizaje.

RESUMEN

El presente plan de negocios se desarrolló con el objetivo de determinar la viabilidad de la creación de una clínica psicológica especializada en fobias y ansiedad con tratamientos de realidad virtual por medio de una licencia de software desde España para el uso de los simuladores. La investigación dio inicio con los análisis de entorno PEST y las fuerzas de PORTER, dando como resultado un contexto de la industria de la salud actual el cual permitió conocer las amenazas y oportunidades a las que se podría enfrentar el negocio. Además, se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas para conocer las necesidades del mercado objetivo en este sentido, el entorno social es una oportunidad muy amplia debido al cambio positivo en la tendencia de la gente ya que, hoy en día la salud mental es considerada como un pilar fundamental en nuestras vidas. La clínica ofrece una variedad de tratamientos en la que se destacan dos líneas, la primera son procedimientos tradicionales para problemas de ansiedad y la segunda es terapia por medio de realidad virtual donde se trataran las siguientes fobias: agorafobia, claustrofobia, aerofobia, acrofobia, fobia a los animales y pánico escénico. Se han cuantificado los costos e ingresos y gracias a la evaluación del proyecto podemos concluir que el plan para la creación de la clínica psicológica es viable y que el periodo en el que se obtendrá el retorno de la inversión es de apenas dos años y medio debido al alto crecimiento de la industria de la salud y a los innovadores tratamientos.

ABSTRACT

This business plan was developed with the objective to decide the viability of making a phobia and anxiety specialized clinic with virtual reality treatments through a software licensed from Spain to make use of the simulators. The investigation started with an analysis of the PEST environment and the POTER forces, showing as an outcome a context of the current health industry, which allowed to know the threats and opportunities that the business could be facing. Also, qualitative and quantitative tools were used to know the target market needs in this sense, the social environment is a very wide opportunity due to the positive change in the public's tendency since nowadays mental health is considered a cornerstone of our lives. The clinic offers a variety of treatments in which two methods stand out, the first one consists in traditional procedures to treat anxiety problems and the second one is therapy through virtual reality in which the following phobias will be treated: agoraphobia, claustrophobia, aerophobia, acrophobia, animal phobia and scenic panic. The costs and incomes have been quantified and thanks to the project's evaluation we can conclude that the plan for the creation of psychological clinic is viable and that the time frame in which the return of the investment will be gotten is only two and a half years due to the big growth on the health industry and to the innovating treatments.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2 ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)	7
3 ANALISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	22
5 PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing	23
5.1.1 Mercado Objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor	24
5.2 MIX DE MARKETING	25
6. PROPUESTA DE FOLOSOFÍA	33
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	33
6.2 Plan de operaciones	35
6.3. Estructura organizacional.....	37
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	40
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	40
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	41
7.3 Proyección de estados de resultados.	44
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	46
7.5 Índices Financieros	48
8.CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	49
Referencias	51
ANEXOS	55

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La Realidad Virtual para la evaluación y tratamiento de diferentes trastornos psicológicos resulta de especial interés como herramienta terapéutica psicológica (PREVI, 2018) esta hace que el paciente se introduzca en un mundo en tres dimensiones generado por un ordenador. Experimenta algo similar a una película de cine en 3D, pero en la consulta del psicólogo. (AMADAG, 2018)

El presente proyecto persigue la obtención de un procedimiento médico que, desarrollado bajo tecnología de Realidad Virtual, esté orientado a la evaluación y al tratamiento de varias fobias como claustrofobia, el miedo a volar, agorafobia y la fobia a las alturas y el desarrollo de la tremofobia que es el miedo a los sismos.

El valor agregado que se brinda al paciente es la seguridad dentro de la práctica médica que ofrece esta clínica especializada, ya que el consumidor no corre riesgos y logra superar sus fobias.

La finalidad de estos sistemas es proporcionar al terapeuta una herramienta que le permita generar experiencias y contextos terapéuticos útiles para el paciente, mejorando de forma notable tanto la experiencia de terapia como la eficacia del tratamiento.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Identificar la viabilidad de la creación de una clínica psicológica, con tratamientos para fobias aplicados a través de realidad virtual mediante la adquisición de una licencia de software en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar una investigación de mercado para el conocimiento de los deseos y necesidades del consumidor.
- Determinar la factibilidad de crear una clínica psicológica en Quito.

- Definir la preferencia de los potenciales pacientes entre una atención convencional o una que no lo es.
- Identificar la aceptación del tratamiento de fobias mediante la aplicación de un software desarrollado en realidad virtual.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Código CIIU

C8610.04 Actividades a corto y a largo plazo de clínicas especializadas, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento (clínicas para enfermos mentales, de rehabilitación, para enfermedades infecciosas, de maternidad, etcétera).

Tabla No 1. Clasificación de la industria. CIIU 4.0

Código	Descripción
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL
Q86	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA
Q8610.0	ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.
Q8610.04	Actividades a corto y a largo plazo de clínicas especializadas, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento (clínicas para enfermos mentales, de rehabilitación, para enfermedades infecciosas, de maternidad, etcétera).

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012.

2.1.1 Entorno externo

ANALISIS PEST

ANÁLISIS ECUADOR

FACTORES POLÍTICOS

- No existe en los últimos años estabilidad política en Ecuador, a pesar de que se mantuvo el partido político, el nuevo gobierno desarrolla una ideología totalmente diferente y esto trae como resultado que el país no sea atractivo para los inversionistas extranjeros. Según Machado (2018) la inversión del sector privado y público no se complementa lo que genera volatilidad en la economía. Para nuestro negocio es una amenaza debido a las políticas y regulaciones cambiantes de cada gobierno.
- Proyecto de Ley de Emprendimiento e Innovación que recoge incentivos que ayudarán al Ecuador a construir un entorno pro-innovación, el proyecto de ley tiene como pilares las reformas al marco legal, reducción de la tramitología, fomento a emprendedores, acceso a financiamiento y el fomento a la innovación, tomando en cuenta que justamente es un emprendimiento este proyecto agilizará procesos para una clínica especializada y brindara ayuda en el financiamiento de esta y así será más factible la creación de esta.
- Acuerdo comercial entre Ecuador – Unión Europea. El Acuerdo Comercial busca ratificar la coherencia entre las políticas de comercio y el desarrollo sostenible (Ministerios de Comercio Exterior, 2017) Uno de sus principales conceptos es el desarrollo social y dentro de este factor se encuentra justamente la salud que es uno de los ejes que se quiere desarrollar en el proyecto.
- Modelo y Plan estratégico de Salud Mental, responde a una política pública en el que se establecen los cinco lineamientos estratégicos para abordar la problemática de salud mental en el país (Acuerdo Ministerial 00004927). Gracias a este plan estratégico entidades publicas pueden promocionar a emprendimientos que quieran tratar los problemas de la gente que quiera mejorar su salud mental.
- En agosto de 2006, el Ministerio de Salud Pública, a través del Proceso de Ciencia y Tecnología (PCYT) emitió la Política Nacional de Investigaciones en Salud, aprobada en consenso por el CONASA y que se halla vigente, esta política es favorable para el proyecto debido al

incentivo hacia los investigadores de la rama de la salud que ayudan al desarrollo de nuevos métodos de prácticas medicinales.

- El Plan de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) establece que esta Cartera de Estado, desarrolla acciones para fortalecer la Investigación Científica y el Desarrollo Tecnológico en Salud, para alcanzar una mejor calidad de vida de la población ecuatoriana. (MSP, Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2010)
- Los artículos de la ley orgánica de salud ayudan a entender el panorama de la salud en Ecuador y realizar el análisis de la industria principalmente porque se enfocan en la implementación de programas de salud mental, en los que se impulsan el intercambio de conocimiento sobre los distintos agentes de medicinas tradicionales como alternativas.

FACTORES ECONÓMICOS

- Gasto en salud como porcentaje del PIB, el valor medio para Ecuador durante el período 2010-2014 fue de 5.32 %. (Banco Central del Ecuador, 2017) y ha ido aumentando paulatinamente. Existen más personas afiliadas al IESS y la tendencia a adquirir seguros médicos privados ha ido aumentando.
- El 7.5% de los ingresos promedio de los ecuatorianos está destinado para la salud. (Banco Central, 2015) Este es un rubro alto y se encuentra entre los tres principales gastos del ecuatoriano.
- El presupuesto para la Salud Mental en Ecuador ha sido de alrededor del 1% en los últimos cuatro años y las atenciones a pacientes ha incrementado. (ARCSA, 2014) Además en la industria de la salud el crecimiento es de un 35%, estos indicadores denotan una tendencia positiva para la creación de una clínica psicológica especializada.
- Apreciación del dólar resta competitividad del mercado ecuatoriano frente al mercado internacional en cuanto a la exportación sin embargo para la

importación es una oportunidad ya que con menos dólares se podrá comprar más aparatos tecnológicos en el extranjero.

- El pleno de la Asamblea Nacional (AN) ha aprobado la proforma presupuestaria 2018 que asciende a 34.853 millones de dólares de los cuales 3.919 millones son dirigidos para la salud, aproximadamente un 30%. (Ministerio de Finanzas, 2018)
- Según el informe quinquenal Salud en las Américas 2017, presentado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) durante una conferencia en Washington, únicamente cinco países de toda América invierten en salud un 6% de su Producto Interno Bruto (PIB), el mismo que es el mínimo sugerido por la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- La inversión en Salud de Países que gastan entre el 4 y el 6 por ciento de su PIB en salud (menos del mínimo recomendado por la OMS) son Ecuador, Honduras, El Salvador Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Colombia, Panamá. Esto es positivo ya que Ecuador se encuentra dentro de los estándares mínimos que el gobierno gasta en salud.
- El incremento de las personas aseguradas privadamente en Ecuador ha generado un incremento en la demanda de medicinas de acuerdo con lo que el médico prescribe. Esto ha permitido dejar de lado la utilización de recetas parciales por falta de fondos.
- En los últimos 5 años ha existido deflación en Ecuador a excepción del último periodo 2018-2019 que incremento la inflación con un 0.54% en lo que se destaca el aumento de precio en el transporte, salud y alimentos y bebidas no alcohólicas. (INEC, 2019)
- La partida arancelaria de los aparatos a importar es Subpartida: 8517.62.90.00 que cuenta con Ad_Valorem: 10.00% Capítulo 85: Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos

FACTORES SOCIALES – CULTURALES

- Es importante destacar que en 6.517.779 ecuatorianos con presencia de alguna enfermedad el 52.2% llama a un médico o asisten a algún lugar para ser atendidos. (INEC, 2012) esto es beneficioso ya que existe demanda para este mercado.
- Los altos precios es un impedimento para que la salud mental sea tratada en el Ecuador. (Dr. Mario Paredes Suárez, Dr. Ramiro López Pulles)
- “Ecuador ocupa el décimo puesto dentro de un ranking de competitividad conformado por 18 países, en este ranking se miden avances en la salud y educación.” (PAHO, 2017)
- Al momento no existen adecuados incentivos formales para las investigaciones y para los investigadores. En instituciones privadas se han creado pequeñas bonificaciones para estas actividades, particularmente en laboratorios farmacéuticos (Estudios clínicos) o en algunas ONG.
- Falta de profesionales que traten la salud mental. El Atlas mental 2014 de la OMS (Organización Mundial de la Salud) asegura que existe un déficit de estos especialistas: apenas el 1% se dedica a esta rama.
- “El 79% de los hogares nivel A, el 47% de los hogares nivel B, el 20% de los hogares nivel C+, y el 6% de los hogares nivel C-, tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.” (INEC, 2012) Para el proyecto nos enfocaremos a los hogares de nivel A y B que son quienes son el mayor porcentaje con seguro privado.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Ecuador se encontraba en el puesto 108 dentro del ranking de competitividad tecnológica de entre 138, lo que indica que sus avances no eran altos a nivel mundial en 2011. Hoy en día sigue sin encontrarse

en los 50 primeros puestos por lo que se induce que a nivel global su competitividad tecnológica es baja.

- Ecuador no presenta condiciones idóneas para el desarrollo del negocio debido a que no crea los aparatos tecnológicos a usarse en el mismo.
- Hay 16,7 millones de ecuatorianos los cuales 13,47 millones son usuarios de internet (80%) y 10 millones son usuarios activos de redes sociales (60%). Además, el 42% de los hogares cuentan con internet fijo.
- Investigaciones en varios campos de la salud que tienen prioridad para el país y para esta cartera de estado. Proceso de Ciencia y Tecnología (PCYT) realiza investigaciones en áreas prioritarias como: epidemiología, impacto de programas, nutrición, enfermedades crónicas, genética, etc. (Ministerio de Salud, 2016)

Existen más incentivos para la industria en el análisis del entorno del país, tales como el proyecto de la ley al emprendimiento, el modelo y plan estratégico de la salud mental, el aumento del gasto de salud en el PIB total, la tendencia a la adquisición de seguro público y/o privado y el acuerdo comercial con la Unión Europea que permite mayor facilidad de comercio entre los estados europeos dentro de la misma y Ecuador.

Por otro lado, no existen los suficientes incentivos formales para la investigación y desarrollo de nuevas prácticas médicas. La inestabilidad política es otro factor que perjudica la economía global del país, lo que infiere poca inversión y temor al desarrollo de emprendimientos y existe incremento de precios en el sector de la salud.

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

Análisis de las 4 fuerzas de PORTER

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes cuentan con una información completa sobre la demanda en la industria.

Tabla No 2. Ponderación poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACION
1 Sensibles a los precios	50%	4	2
2 Variedad de opciones	35%	3	1,05
3 Impacto en la calidad	15%	2	0,3
SUB TOTAL	1		3,35

Alta

Debido a la alta concentración de pacientes en distintas áreas de medicina especializada el poder de negociación del cliente es alto, ya que ellos tienen el poder en la toma de decisiones y según (Varcárcel, 2017) los pacientes tienen el derecho a la variedad de opciones. Los clientes tienen la potestad de elegir el tipo de tratamiento a llevar y tienen la opción de acudir a clínicas u hospitales públicos. Asimismo, debido a la cantidad de asegurados tanto en el sector público como en el privado existe alta sensibilidad a los precios. (INEC, 2018)

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Estos pueden desempeñar una misma función para el mismo grupo de clientes.

Tabla No 3. Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE SUSTITUTOS	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACION
1 Switching cost favorables	35%	1	0,35
2 Costo de tiempo bajo	35%	1	0,35
3 Medicina no convencional	30%	2	0,6
SUB TOTAL	1		1,3

Medio - Bajo

A pesar de que en el país existe medicina alternativa o no convencional se mantiene la incertidumbre y la baja creencia de que la misma funcione y es mayormente representada por las terapias con plantas (EKOS, 2012). Además, aunque existan establecimientos de servicios naturistas en las zonas urbanas no es tan común que la gente se asesore o acuda a estos centros. El punto crítico de una clínica privada yace en que tienen igual función dentro del mercado y van a satisfacer la misma necesidad que el paciente busca y que puede encontrar en

una clínica pública. (Iturralde, 2015). En este caso el “switching cost” es tomado como una oportunidad, ya que el valor intangible como la seguridad que generan los avances tecnológicos son invaluable monetariamente además que, “el costo de tiempo es menor debido a, la optimización en el proceso terapéutico” (Martínez D. Á., 2018)

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Son aquellos competidores potenciales con posibilidades de entrar al mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe eliminar y contra la cual debe protegerse.

Tabla No 4. Ponderación amenaza de entrada de nuevos competidores

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACION
1 Licencias y permisos otorgados por ARCS y ACEES	30%	2	0,6
2 Diferenciación del producto	15%	1	0,15
3 Inversiones de capital	25%	3	0,75
4 Desventajas en costos lógicos	30%	2	0,6
SUB TOTAL	1		2,1

Media

Las más altas barreras de entrada son las restricciones municipales, permisos de servicios y de salud, permisos de funcionamiento como indica el Ministerio de Salud Pública (2012). Otra barrera es la alta inversión de capital que infiere ponerse una clínica privada y el capital de trabajo. La principal amenaza se detecta en nuevos titulados sin experiencia laboral quienes por su condición pueden disminuir cierto porcentaje del precio del servicio. La falta de experiencia en la industria desincentiva a nuevos competidores de la salud. Para retardar la entrada de nuevos competidores es importante destacar la especialización del negocio, gracias a su alta diferenciación frente a clínicas ya establecidas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Ejercen un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir.

Tabla No 5. Ponderación poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACION
1 Sustitutos en el mercado	20%	2	0,4
2 Diversidad de doctores	25%	3	0,75
3 Diferentes equipamientos y maquinarias	20%	3	0,6
4 Medicinas	35%	3	1,05
SUB TOTAL	1		2,8

Medio - alto

Dada la gran cantidad de empresas relacionadas a la industria de la salud existen varios proveedores a escala internacional lo que brinda la capacidad de poder elegir entre equipamientos, elementos y medicinas a costos más bajos según el Acuerdo Ministerial 5001 en el que se “dispone” la extensa diversidad en el tema de políticas para “la práctica de la medicina tradicional”. (Ministerio de Salud, 2016) El principal actor en esta industria es el profesional médico quien presta sus servicios y en este campo son escasos según la SENECYT solo el 1% de profesionales de medicina siguen esta especialización. El poder de negociar con los proveedores viene en función de cada sector. El tiempo estimado de entrega y la calidad de sus servicios.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR

Determina la intensidad de la rivalidad entre las compañías competidoras.

Tabla No 6. Competidores en la industria

Nombre de cuenta	Valor activo	Porcentaje de participación
AXXISDIA S.A.	1526.060,00	5%
CLINICA DE ESPECIALIDADES GEP COLONIAL CIA. LTDA.	979.296,30	7%
CONCLISAN CIA. LTDA.	1.690.681,89	8%
R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.	1.927.486,37	9%
MEDICAL CUBACENTER S.A.	4.675.091,73	22%
RENALCENTRO S.A.	3.456.003,69	16%
INSTITUTO DE CIENCIAS CRITICAS MANABI ICCMANABI S.A.	1.650.641,78	8%

COMPANÍA MEDICA TRATAMIENTOS AMBULATORIOS MEDRITAM S.A.	1.500.737,00	7%
TOTAL		82%

Tomado de: Superintendencia de compañías 2017

Tabla No 7. Ponderación rivalidad entre los competidores del sector

RIVALIDAD COMPETITIVA	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACION
1 Alta tasa de participación en el sector privado	50%	1,5	0,75
2 Margen de atención a los pacientes	40%	2,5	1
3 Barreras de entrada	10%	2	0,2
SUB TOTAL	1		1,95

Media

Dentro de la industria existen 43 competidores de los cuales se tomó solo a 8 (Tabla 2) para el análisis de esta fuerza, se consideró a las 8 compañías con un porcentaje de participación en la industria mayor a 5% y que entre estas 8 suman el 82% de participación. Las 3 compañías con mayor participación son especializadas en otros campos que no se refieren a la salud mental y que se encuentran en Santo Domingo de los Tsáchilas, por otro lado, la única compañía con mayor participación donde si existen intervenciones psicológicas es R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA. Con una participación del 9% quienes prestan servicios al IESS.

La rivalidad entre los competidores de la medicina es media ya que existen variedad de clínicas especializadas que ofrecen los mismos servicios, pero con diferentes técnicas y que no tienen tanta participación en la industria. Los principales competidores de una clínica privada son tanto centros privados como entes públicos respaldados por el gobierno y esto genera una barrera de entrada. Finalmente, el punto más relevante es sobre la tasa de participación en el sector privado, ya que, esta es alta según (EKOS, 2017).

Telaraña de Porter

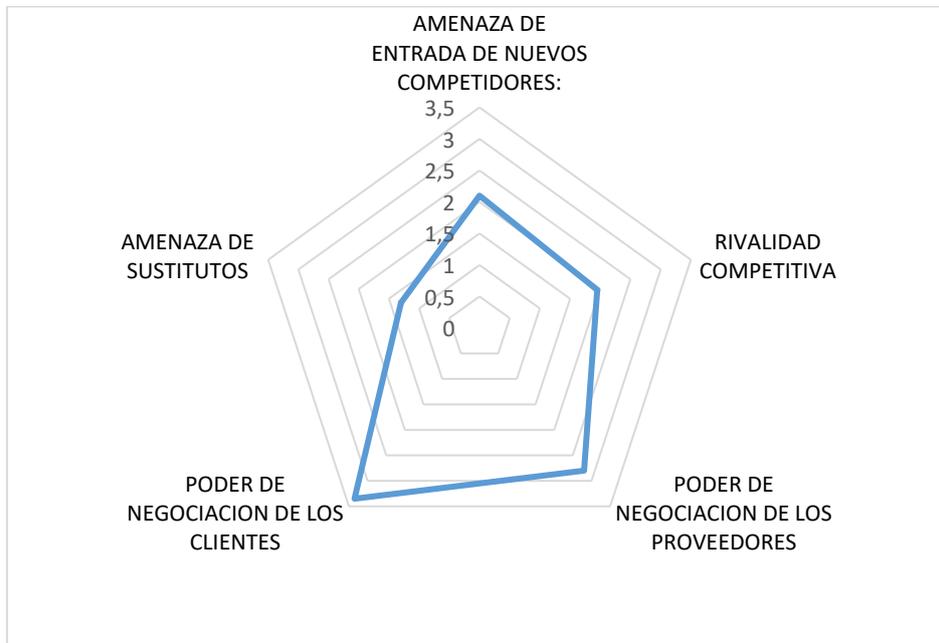


Figura 1. Telaraña de Porter

Como se puede observar en la figura 1, los puntos de inflexión más notorios son: el poder de negociación de los clientes como más alto y la amenaza de sustitutos como el más bajo. El punto más alto se debe a que los clientes como tienen variedad en clínicas y tratamientos a elegir y pueden optar tanto por el más económico, el de mejor calidad, medicina tradicional, etc., que son algunas de las opciones por las que se acude a un especialista. Por otro lado, el punto más bajo se debe a que si bien es cierto existe un “switching cost” este es favorable debido a que los nuevos tratamientos brindan seguridad y confort siendo este un bien intangible muy valorado por los pacientes que no se compara con un valor monetario. Además de que la medicina moderna avanza constantemente puede acortar el tiempo de los tratamientos de los pacientes según el Dr. Ángel Martínez (2018).

EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) consiste en resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva investigada. (Planeación Estratégica, 2012)

Matriz de Evaluación de Factores Externos-EFE

Tabla No 8. Matrix EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Modelo y Plan estratégico de Salud Mental	0.1	4	0.4
2. Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea	0.1	4	0.4
3. El Plan de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Salud Pública del Ecuador	0.08	3	0.24
4. Switching Cost	0.18	4	0.72
5. El 7.5% de los ingresos promedio de los ecuatorianos está destinado para la salud.	0.08	3	0.24
6. El presupuesto para la Salud Mental en Ecuador ha sido de alrededor del 1% en los últimos cuatro años y las atenciones a pacientes ha incrementado.	0.1	3	0.3
Amenazas			

1. Los altos precios es un impedimento para que la salud mental sea tratada en el Ecuador.	0.1	1	0.1
2. Falta de profesionales que traten la salud mental.	0.05	2	0.1
3. Alta concentración de pacientes en distintas áreas de medicina especializada	0.08	2	0.16
4. No existen adecuados incentivos formales para las investigaciones y para los investigadores	0.13	1	0.13
Total	1.00		2.79

Tomado de: Elaboración propia

Media= 2.79

Como se puede observar en la Tabla 3, se obtiene una calificación ponderada de 2,79; lo que refleja que, al ser un valor mayor a 2,5, que la industria tiene niveles de mayor competitividad debido a que las oportunidades son mayores frente a las amenazas. Finalmente se puede decir que el entorno es favorable.

Conclusiones

Ecuador, comparado con otros países de la región, presenta niveles inferiores en el gasto en salud como porcentaje del PBI, tanto en el sector público como privado, por debajo de Brasil y Chile (Grupo del Banco Mundial, 2012).

Sobre la base del análisis de la matriz EFE, se concluye que el switching cost es positivo en la industria debido a que, la gente espera mejores resultados en base a la tecnología y procedimientos usados y que paga más por esto.

Las principales oportunidades se encuentran en la alta demanda insatisfecha en el país, el incremento de los ingresos de la población, y la oportunidad de desarrollar asociaciones con el Estado ecuatoriano con una clínica privada.

El acuerdo con la Unión Europea también es otra variable fundamental debido que, la relación comercial con España favorece a la importación de bienes y servicios.

La amenaza que se destaca mayormente es la variedad de clínicas especializadas en otras ramas de la medicina pero que se puede convertir en oportunidad por no ser parte de la rama psicológica.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Justificación de la investigación de mercado

Dentro de Ecuador existe un mercado potencial para la creación de una clínica psicológica especializada en fobias debido a que hoy en día las personas tienden a buscar ayuda profesional para su salud mental dejando por lado los tabús de la sociedad.

La finalidad del estudio de mercado del presente proyecto es analizar la oferta y demanda existente en las actividades a corto y a largo plazo de clínicas especializadas, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento (clínicas para enfermos mentales, de rehabilitación, para enfermedades infecciosas, de maternidad, etcétera). “A partir de los resultados que se consigan, se toma la decisión sobre si entrar en aquel sector o no con el servicio a brindar.” (ComScore, 2016)

Se utilizarán varias herramientas para la investigación tanto cuantitativa por medio encuestas realizadas por un sondeo y cualitativa que se desarrollará gracias a entrevistas a expertos y grupos focales para que de esta manera con los resultados de las tres herramientas determinar gustos, preferencias y tendencias del cliente.

3.1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que incentivarían a una persona con fobia a asistir a un tratamiento terapéutico con realidad virtual en Quito?

OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de concurrencia a terapias de salud mental de los habitantes de la ciudad de Quito para poder diferenciar sus gustos y preferencias frente a la adquisición del servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer el grado de preferencia de los clientes referente al sector en la ciudad a recibir terapia.

Identificar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la terapia con procedimientos mediante la tecnología de realidad virtual.

Examinar la preferencia en cuanto al tipo de terapias con sus características y atributos de un potencial cliente.

Crear una adecuada mezcla promocional para impulsar las ventas del mercado objetivo.

Hipótesis

Pregunta de investigación: ¿Cuántos habitantes con fobias en Quito acudirían a una clínica especializada en fobias con tratamientos con realidad virtual?

H0. El 30% de los habitantes de Quito con fobias acudirían a tratamientos psicológicos con realidad virtual.

H1. El 70% de los habitantes de Quito con fobias no acudirían a tratamientos psicológicos con realidad virtual.

Segmento de clientes

La segmentación de mercados coloca en el mismo grupo a marcas y consumidores, para identificar de este modo grupos de clientes con percepciones similares. (Malhotra, 2008)

Tabla No 9. Segmentación

Variable	Detalle	Demanda	Porcentaje
Geográfico	Ecuador	16.62 millones	100%
	Quito	2'644.145	15.54%
Demográfico	Edad 25 – 64 años ubicados en el norte de Quito y Valle de los Chillos	396.795	15%
Psicográfico	Con seguro médico privado	140.862	35.5%
Conductual	Han ido a un psicólogo	49.301	35%

Según la segmentación de mercado la muestra a tomar para la investigación de mercado del plan de negocios es: habitantes de Quito, de edad económicamente activos, que se encuentran en el norte de Quito y Valles de los Chillos tomando como referencias las administraciones zonales de Los Chillos, Eugenio Espejo y Manuela Sáenz, con seguro médico privado y que han asistido alguna vez al psicólogo.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra nos ayuda a concretar la credibilidad de la investigación. (Feedback Networks, 2013)

Según la segmentación de mercado realizada se pudo determinar que N=49.301 para calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{k^2 pqN}{(e^2(N-1) + k^2 pq)}$$

$$k = 1.96$$

$$e = 5\%$$

$$p = 0.5$$

$q = 0.5$

Como resultado el tamaño de la muestra a tomar son 384. Sin embargo, para la investigación se realizará un sondeo a conveniencia entre 70 a 100 encuestados.

Metodología de investigación

Diseño de la investigación utilizado: Para el trabajo realizamos una investigación exploratoria ayudándonos con un foco grupal, de esta manera definimos el problema y profundizamos el conocimiento que teníamos sobre el comportamiento de usuarios de clínicas psicológicas con seguro privado y sustentamos dicha información con entrevistas a dos expertos de la rama de la psicología.

También usamos investigación cuantitativa. Esta investigación ayudará a realizar inferencias precisas sobre los factores del mercado y los fenómenos que se investigan” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 221)

En esta investigación utilizamos el muestreo no probabilístico y a conveniencia.

Tabla No 10. Metodologías de investigación

Metodología	Descripción	Resultados
-Investigación cualitativa	Entrevistas a dos expertos de la industria Grupo focal integrado por 8 participantes	Definir los atributos que existen en el medio y los que los consumidores desearían tener.
-Investigación cuantitativa	Encuestas a 70 – 100 personas	Identificar gustos y preferencial del mercado potencial.

3.1.4 INVESTIGACION CUALITATIVA

Se centra en la recopilación de información principalmente verbal y esta es analizada de una manera interpretativa. (Explorable, 2018)

Entrevistas a dos expertos de la psicología

Magister Fernando Cevallos, especialista Zonal de discapacidades en la Coordinación Zonal 9 de Salud (ejerció psicología en el sector privado por 20 años y actualmente se encuentra en el sector público 10 años)

El mayor obstáculo a que una persona asista a una terapia de salud mental se debe al miedo de que lo llamen “loco” o por vergüenza

Las principales situaciones por las que la gente acude al psicólogo son por ayudar a hijos adolescentes, terapias de pareja, problemas familiares, desarrollo de la inteligencia de hijos menores de edad y por test psicológicos.

Para la exploración adecuada de un paciente primero define lo que busca y lo que necesita el paciente para poder ayudarlo.

No existe tendencia establecida al momento de asistir a un psicólogo, ni de edad ni de género.

Fobias que ha tratado mayormente han sido a los insectos, la claustrofobia y la xenofobia.

Los tratamientos más usados para pacientes con fobias ha sido la psicoterapia para una desensibilización sistemática del paciente, hipnosis y regresiones.

Es fundamental que la gente con fobia se enfrente paulatinamente a su miedo para que al final de la terapia pueda superarla.

Precios de una consulta dependen de los tratamiento o terapias a llevar y oscilan entre 30 a 100 dólares.

No hay clínicas psicológicas que ofrezcan tratamientos con avances tecnológicos más allá de videos o protecciones en 3D.

Existe un plan de salud mental donde se incentiva la investigación y desarrollo en este campo y que recepta nuevos proyectos.

La realidad virtual como procedimiento terapéutico es efectiva cuando se desarrolla de la mano con tratamiento integral personalizado.

Entrevista 2

Psicóloga Denise Extramiana (ejerció 9 años en Europa y actualmente lleva 4 en Ecuador)

Mayormente acuden a terapias por trastornos de ánimo y relaciones de pareja.

El mayor obstáculo por el que no acude la gente a terapias de salud mental es por creencias y valores y por el estigma social.

Para analizar al paciente es necesario una entrevista exploratoria y aplicar una batería de test.

Las fobias más recurrentes entre pacientes son la Aerofobia y Agorafobia.

En Ecuador no hay clínicas donde se use realidad virtual para sus tratamientos, pero gracias al internet existen terapias que se pueden llevar cabo en 3D.

El desarrollo de procedimientos con realidad virtual para tratamientos psicológicos es usado en Europa y el costo aproximado de terapias son entre 80 – 120 euros.

La promoción en forma de exposición física sería fundamental para que la gente se emerja y entienda el tratamiento.

Focus group

Las fobias más comunes entre el grupo focal son la aracnofobia, claustrofobia y agorafobia, se determinó que el precio a pagar en una consulta médica es de \$50. Los atributos en una clínica privada o un centro médico son: la reputación, la antigüedad, el personal y la atención médica, los precios y la tecnología. Los medios de comunicación más utilizados y por los que quisieran conocer del servicio son: redes sociales, correo, vallas publicitarias, televisión, radio, revistas, stands en ferias o lugares concurridos. La mayoría de las personas estarían interesados en realizar una sesión de prueba para decidir si tomaran la terapia con RV.



Figura 2. Logo de la clínica

El logo de la clínica genera confianza en las personas.

3.1.5 INVESTIGACION CUANTITATIVA

A través de la encuesta realizada se pudo determinar que el 31.17% de los encuestados han pagado entre 25 y 40 dólares por una consulta psicológica.

El 82.6% de encuestados han asistido a una consulta psicológica y de ellos el 78% de los encuestados regresarían a tener consultas psicológicas.

El 55,2% buscan en un psicólogo alguien que los guie y el 41,9% buscan que le aconsejen.

La claustrofobia y el pánico escénico son las fobias más comunes con un 86.5% como resultado.

El 91.3% saben lo que es la realidad virtual, y el 76,2% ha tenido alguna experiencia con aparatos de realidad virtual.

El 81,9% de las personas encuestadas creen que la tecnología juega un papel muy importante dentro del ámbito de la medicina.

Al 93.3% le parece interesante la idea de una clínica psicológica donde uno de los tratamientos principales para fobias sea con el uso de realidad virtual.

El 88.3% asistiría a una clínica psicológica donde uno de los tratamientos principales para fobias sea con el uso de realidad virtual.

El 90.1% de las personas creen que la clínica debería estar ubicada en norte de Quito.

87.1% de los encuestados creen que las redes sociales debe ser el medio de promoción de la clínica.

62.4% creen que lo más importante para acudir a la clínica es el personal médico.

Gracias al cruce de preguntas se pudo determinar que:

36.9% de las personas que si asistieran a la clínica están buscando en la terapia alguien que le escuche.

De las personas que tienen fobia el 70.24% ha asistido por lo menos una vez a una clínica psicológica.

La clínica debería estar ubicada en el norte de Quito según el 89.29% de encuestados.

Los atributos más importantes para ir a una clínica psicológica especializada son la experiencia del personal, los precios de la consulta y la tecnología que se usa en el procedimiento con un 39%, 23% y 16% correspondientemente.

Los hombres siendo 64.29% de personas que asistirían a una clínica con realidad virtual prefieren stand de prueba, redes sociales y televisión como medio de promoción de esta.

RESULTADOS ANÁLISIS DEL CLIENTE

Los pacientes psicológicos asisten de 1 a 2 veces por mes y que lo que ellos esperan de una terapia es alguien con quien hablar y que los guíen adicionalmente lo que más les interesa de la clínica es su personal calificado.

Quito es la ciudad óptima para la creación de la clínica en el sector norte de la ciudad y el precio de la consulta sería de \$70 por sesión. En la clínica se tomarán todo tipo de casos terapéuticos, sin embargo, se especializará en el tratamiento de las 6 fobias más comunes que son: la claustrofobia, aerofobia, agorafobia, la fobia a las alturas, la fobia a los animales y pánico escénico.

Para atraer a los clientes que decidan tomar tratamiento para sus fobias se dará una prueba inicial gratuita con los aparatos de realidad virtual para que entiendan su funcionamiento y una vez contratado el servicio, se garantizará su eficacia.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Existe demanda insatisfecha en el sector de la salud mental debido a que, el número de habitantes de Quito con seguro médico privado se encuentra creciendo en un 3%. De las personas con seguro médico, el 35% han acudido

a terapias de salud mental por lo menos una vez. Esto sugiere que el 1% creciente de asegurados asistirá a terapia. Además, no hay clínicas privadas especializadas en trastornos mentales de ansiedad y fobias en Quito, frente a esta situación es necesaria la creación y desarrollo de una, la cual contaría con una participación de al menos el 2% de gente que actualmente acude a terapias en la ciudad.

La fortaleza del negocio está en el uso de la tecnología en los tratamientos psicológicos. A pesar de que, el incremento de la tecnología en la medicina es apresurado, en Quito no hay procedimientos donde se use la realidad virtual.

La investigación de mercados determinó que para que la gente asista se debe generar una sesión de prueba donde se usen los aparatos de realidad virtual y puedan experimentar una terapia especializada, a través de una activación comercial.

El precio de \$70 por la consulta no es problema gracias a los atributos que los pacientes que asistirían a esta clínica buscan, que dependen principalmente del personal que los atienden y el uso de la tecnología en sus terapias. Se determinó que los pacientes encontrarían beneficiosa a la clínica psicológica con tratamientos con realidad virtual porque, en primer lugar, los pacientes se sentirían seguros al emergerse en la realidad virtual, un espacio que no es real y en el que no se enfrentarían a un riesgo como el de su fobia. En segundo lugar, ir a un espacio especializado para problemas de ansiedad y fobias garantizaría la efectividad de los tratamientos a realizarse.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia que se llevará a cabo es el enfoque en un nicho basado en la diferenciación, debido a que las terapias se concentran en un segmento limitado de clientes por medio de la innovación y calidad de los procedimientos.

El componente diferenciador del proyecto es la tecnología usada en la terapia junto a la seguridad que siente el paciente dentro de la práctica médica debido que, no se expone a un riesgo físico en el tratamiento.

La sesión se basa en el uso de los aparatos de realidad virtual y en la licencia del software para que estos funcionen, que por medio de estos simuladores se llevara a cabo un procedimiento terapéutico con casco y guantes que permite que el paciente tenga interacción directa y continua con su fobia y la enfrente lo cual es acompañado de sesiones terapéuticas con psicólogos que brindaran soporte al tratamiento e irán midiendo y evaluando el proceso y avance de la terapia.

5.1.1 Mercado Objetivo

Hombres y mujeres de entre 25 y 65 años, de la ciudad de Quito con trastornos de ansiedad y fobias que cuentan con seguro médico privado.

Tabla No 11. Segmentación

Segmentación	34.313
--------------	--------

5.1.2 Propuesta de valor

Brindar sesiones terapéuticas que con el uso de la tecnología el paciente se pueda emerger en una realidad alternativa y superar su fobia con seguridad y sin el riesgo de un accidente.

La clínica estará ubicada en un sector privilegiado del norte de Quito que contará El consultorio brinda un espacio agradable y confortable que garantiza la privacidad del paciente. La clínica tendrá baños exclusivos para clientes y otros para personal, contará con sala de espera, una mini cafetería y 5 parqueaderos. Con la consulta psicológica los clientes obtendrán un guía (el psicólogo) durante todo el tratamiento quien los acompañará en sus avances, se garantiza el respeto y la seguridad del paciente que al final del tratamiento obtendrá como resultado la cura o control de su problema de fobia o ansiedad, adicionalmente tendrá salud mental y contará con un psicólogo de cabecilla que estará a su disposición para ofrecer sus servicios en diferentes casos o circunstancias según

su necesidad. Además, los pacientes contarán con ejercicios que se deberán realizar fuera del consultorio y tendrán una evaluación de dichos ejercicios.

5.1.3 Posicionamiento

Decisiones de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a utilizarse es más por más debido a que por medio de los aparatos de realidad virtual se ofrece un servicio innovador y eficiente que promete la cura de la fobia en menor tiempo al usual, pero a un mayor costo que una consulta terapéutica cotidiana.

Declaración de posicionamiento

Para hombres y mujeres habitantes de Quito con trastornos de fobias y ansiedad, PREVI es una clínica psicológica que ofrece seguridad en la práctica médica al paciente con el uso de la tecnología de realidad virtual.

5.2 MIX DE MARKETING

5.2.1 Producto/servicio

La clínica Psicológica ofrece un servicio en base a de dos productos estrella que son los aparatos de realidad virtual y la licencia del software para el uso de los simuladores y casco, a continuación, serán descritos tanto el producto y el servicio como tal.

Para poder explicar el uso del simulador, el casco y el software hay que tomar en cuenta que para el funcionamiento van los dos de la mano, ya que en el casco y en el simulador está instalado el software que incluye una llave encriptada de funcionamiento la cual se conecta en el computador que también debe tener instalado el software y únicamente cuando el casco y la computadora con el respectivo número de licencia estén encendidos y adicionalmente conectada la llave encriptada, se podrá dar inicio al programa con los tratamientos.

Aparatos de realidad virtual y licencia

Son proporcionados por la clínica en España quienes distribuyen los mismos con el software ya instalado. Cuenta con 5 años de garantía con mantenimientos y actualizaciones anuales. Cuentan con un detector para el pecho, mano y brazo los cuales ayudan a medir la presión, el movimiento y el ritmo cardiaco del paciente. Para el funcionamiento el detector debe estar conectado a la computadora con el software y este irá midiendo los niveles de respiración y el ritmo cardiaco del paciente según va transcurriendo la sesión, el paciente irá emergiéndose a una situación que irá cambiando según la sesión para medir los límites de cada uno y así poder llevar a cabo un tipo de procedimiento según la respuesta mental y fisiológica del cliente.

5.2.1.1 Características y atributos

Los aparatos cuentan con dos partes, la primera es el casco con el detector y la segunda es el simulador o cava. El casco mide 25cm de largo, este cubre la parte frontal de la cabeza al estilo de unas gafas hasta por encima de la nariz. El detector cuenta con 3 mangueras que se conectan en el pecho, brazo y mano que cuenta con un medidor de 10x5cm que procesa la información y que la transmite al computador.

El simulador es el sitio donde se realiza la simulación cuando se trata de escenarios grandes como un sitio en específico y es más usados para escenarios como medios de transporte como automóviles, aviones, barcos. Su área es de un metro cuadrado con forma de silla y de un alto de 150cm. Es amoblado y confortable y cuenta con un sistema de movimiento básico y vibración.

La cava no se puede usar sin el casco y el detector, ya que es solo un escenario sin embargo el casco y el detector si se pueden usar sin la cava.

Todo el equipo y la licencia cuenta con un manual de uso. La licencia tiene actualizaciones anuales y cualquier cambio en su software debe ser actualizado tanto en el simulador como en la computadora donde este esté instalado, la clínica tiene prohibido operar la licencia con actualizaciones anteriores.

5.2.1.2 Beneficios

Sirve para los siguientes tratamientos:

Agorafobia, Aerofobia, Ansiedad, Síndrome Postraumático, Aracnología, Escenarios de accidentes en medios de transportes, Claustrofobia, Desórdenes alimenticios, Acrofobia

El servicio de las sesiones terapéuticas viene acompañado a un psicólogo que hará seguimiento y dará soporte a la terapia mediante herramientas médicas y psicológicas de su materia.

Curación del problema.

Salud y paz mental.

Sentido de pertenencia.

5.2.1.3 Servicios complementarios

Cafetería

Sala de espera

Parqueadero

Seguridad 24h

5.2.1.4 Infraestructura

El establecimiento físico es de 200 metros cuadrados los cuales están divididos en 3 salas, donde solo una contará con simulador/cava y casco y las otras dos serán de uso únicamente con casco y detector o para consultas regulares. Existirán 2 oficinas más, la una será de uso administrativo y la otra de uso común para todos como sala de reunión, adicionalmente habrá una recepción.

Se contará con dos baños el uno para el personal de la clínica y el otro para los clientes, además la clínica tendrá con una mini cafetería y sala de espera.

En cuanto a la decoración de la clínica llevará un estilo vanguardista y moderno que proyectará con su imagen paz y armonía. La clínica contará con iluminación natural y a su vez artificial para las noches.

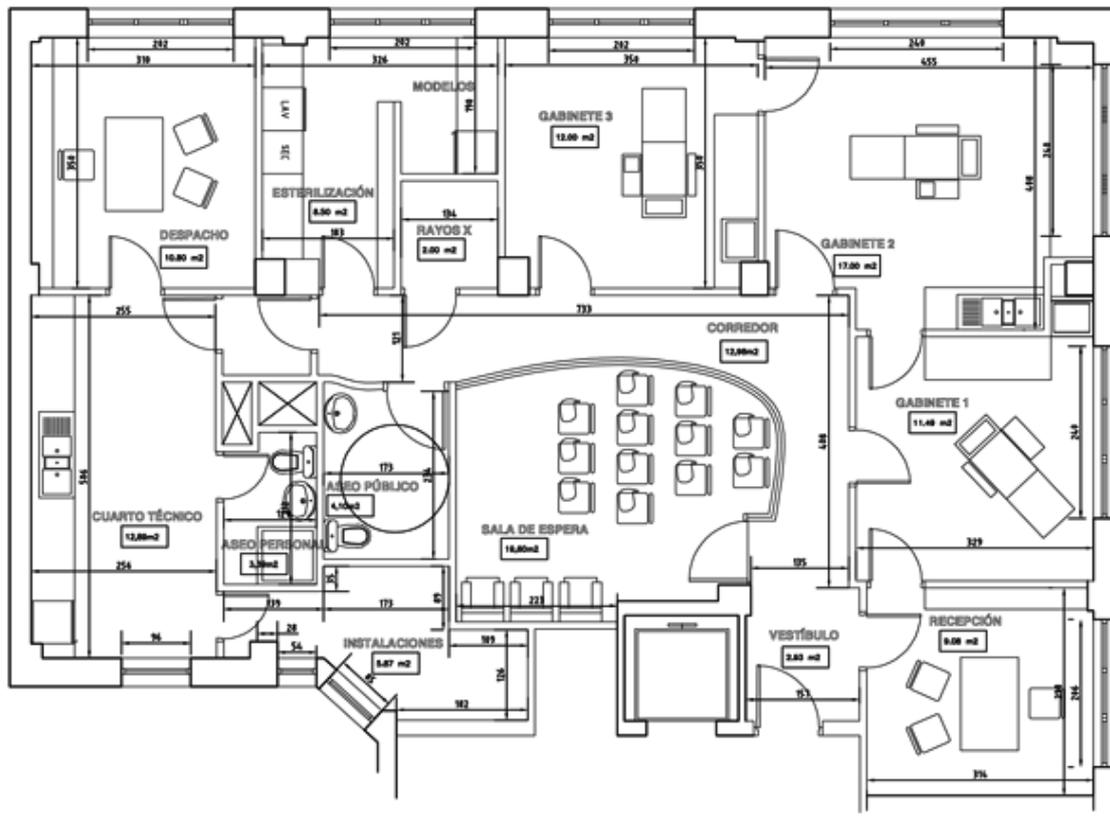


Figura 3. Infraestructura de la clínica

5.2.1.5 Branding

Las condiciones para el uso de la licencia con el uso del software estipulan que se use el logo y nombre de la clínica en España, el nombre jurídico en Ecuador se le aumentarán las siglas “ec” dando como resultado el nombre de “PresviEc”. Se puede omitir la frase “unidad de trastornos de la personalidad” ya que la licencia es únicamente del software de la realidad virtual, mas no de toda la unidad.



Figura 4. Logo de la clínica

Los colores y forma del logo representan paz y armonía en un ciclo constante de ayuda guiada.

5.2.2 Precio

Para la determinación de precio se usó el modelo de Van Westendorp; según este modelo el rango de precios esta entre 60 y 75 dólares. Adicionalmente se proyectaron los costos fijos y variables, la frecuencia de venta y la capacidad de la clínica para determinar un precio promedio. Con este modelo se precisó que el costo por sesión es de \$40 pero el precio al público será 75% mayor al costo. El precio que se proyecta para el servicio ofertado de PRESVI será de \$70. A continuación se puede observar el gráfico del modelo realizado a 120 encuestados y la tabla de costos.

Tabla No 12. Costo de venta

Costo fijo	Costo variable	Margen de ganancia (35%)	Costo de venta
\$22	\$7.80	\$10.20	\$40

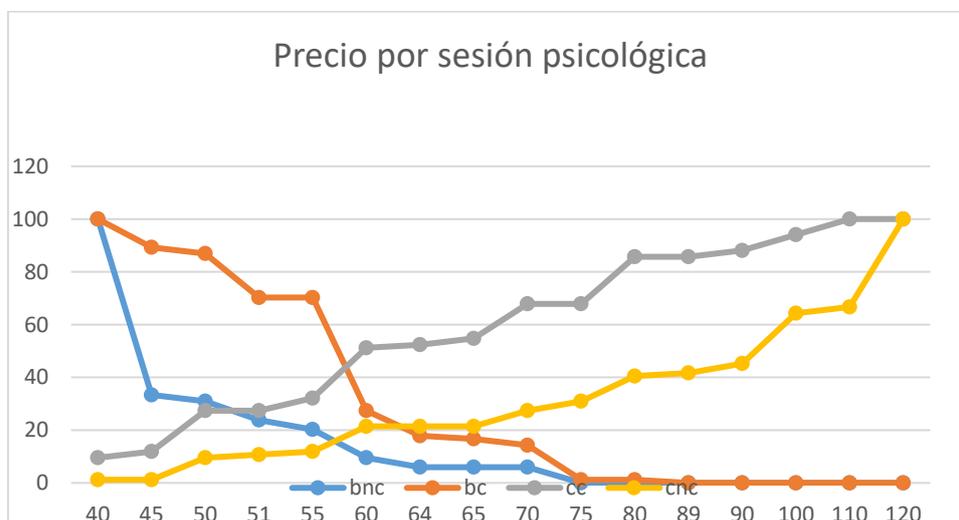


Figura 5. Modelo Van Westendorp

5.2.2.1 Estrategia de precios

La estrategia de precio será fijada por el costo de venta, ya que al ser 75% más alto el precio al del costo la ganancia por sesión es de casi el doble que una consulta regular, tomando en cuenta que el cliente verá invertido su dinero en

toda la experiencia con la clínica desde que entra y pasa por el procedimiento terapéutico hasta el servicio Post-Venta donde se realiza un seguimiento de cada caso. La ganancia que se obtendrá es en base a la utilidad ya que esta se ganará es por el precio de la consulta más no por el volumen de clientes.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada se determinó que es adecuado implementar estrategia de estatus quo con referencia a la competencia directa, hoy en día una consulta psicológica esta entre los 30-60 dólares. La clínica PresviEc cobrará la primera consulta psicológica \$30 dólares y en esta cita únicamente se evaluará al paciente y se determina la terapia que se llevará a cabo, a partir de la segunda cita el precio de la sesión terapéutica es de \$70 que contará tanto con el uso de los aparatos de realidad virtual y con el psicólogo.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste se implementaría la estrategia de penetración de mercado que, gracias al costo de la terapia, la clínica se podría permitir reducir el precio de la sesión terapéutica con aparatos de realidad virtual. El precio de la consulta sería de \$60 dólares que con este precio igualaría a las clínicas que brindan a un mercado de alto estatus social y gracias a su valor agregado que son los simuladores de realidad virtual generan un alto atractivo para el cliente quien busca mayor eficiencia en la cura de su fobia.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Punto de venta

La clínica psicológica consta únicamente de una sucursal ubicada en el norte de Quito en el sector de "Quito Tenis"; esta ubicación ha sido tomada en cuenta gracias a las encuestas realizadas y a la segmentación de mercado objetivo realizada, ya que según estas dos variables en este sector de la ciudad se encuentran o asistirían nuestros potenciales clientes. La ubicación de la clínica cuenta con las siguientes características:

- 200 metros cuadrados

- 5 parqueaderos propios
- Acceso desde la Av. América

Estrategia de distribución

No se usará ninguna estrategia de distribución debido a que el canal de distribución es directo y los clientes recibirán sus terapias en la clínica.

Estructura y tipo de canal de distribución

El canal de distribución será directo. Para acceder a los servicios de terapia psicología es necesario que el cliente vaya directamente a la clínica.



Figura 6 Estructura del tipo de canal de distribución

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estructura Promocional

Publicidad

Mediante el estudio de mercado se obtuvo que se usará tanto los medios de publicidad convencionales como no convencionales.

La publicidad comienza con el manejo de redes sociales y página web, en estas se creará expectativa de la nueva clínica con su tecnología y se pagará una pauta para la promoción de venta que habrá en su apertura. Adicionalmente, se generará expectativa con publicidad en el programa radial médico de las trillizas con un mes con una cuña, debido a que este programa se enfoca a personas con problemas médicos y gente interesada en el tema de salud. En segundo plano, ya abierta la clínica se comprará un espacio publicitario en la revista Familia.

Tabla No 13 Costos publicidad inicial

Página web	\$1200
Cuña radial	\$1300
Espacio revista "Familia"	\$800

Como medio no convencional se harán folletos informativos que por medio de alianzas con clínicas de otras especialidades o centros médicos serán distribuidos a los pacientes. Además, serás participes de ferias médicas y exposiciones con stands en la Plaza de las Américas donde estarán ubicados los aparatos de realidad virtual y se harán pruebas gratis del simulador.

Tabla No 14 Costos de papelería

Papelería	\$200
-----------	-------



Figura 7. Simulador clínica

Tabla No 15 Costos espacio publicitario físico

Roll up	\$80
Espacio para el Stand de Prueba	\$450

Promoción de Venta

En el mes de apertura se dará gratis la consulta o valoración inicial del paciente. A su vez, quien entre a la página web y haga el pago de las consultas y acepte la suscripción de publicidad mensual por ese medio obtendrá el 20% de

descuento en todo el tratamiento durante los 3 primeros meses desde su apertura.

Relaciones Públicas

En la clínica ya establecida se hará un evento de lanzamiento donde estarán invitados varios colegas de la rama de la psicología, también estarán invitados exponentes médicos y medios de comunicación. A todos los asistentes se les obsequiará una giftcard para el uso de una sesión con los aparatos de realidad virtual.

Costo del evento \$2000

Fuerza de ventas

No se va a contar con fuerza de ventas porque se va a llegar directamente al cliente desde el canal directo que ofrece la clínica.

Marketing directo

Se realizará marketing directo comprando una base de datos para enviar correos con la publicidad e información de la clínica. Adicionalmente se pagará publicidad en redes sociales a personas que busquen: apoyo emocional, psicólogos, fobias, cómo superar miedos, etc.

Base de datos \$500

Pautas en redes \$200 mensuales

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

PreviEc es una clínica psicológica ubicada en Quito especializada en problemas de fobias y ansiedad que, con tratamientos caracterizados por el uso de simuladores de realidad virtual y profesionales médicos logra terapias eficaces para los pacientes. La clínica se enfoca en el manejo de la salud mental de sus pacientes, el desarrollo continuo de sus profesionales y el crecimiento financiero de la misma.

6.2.2. Visión

Dentro de cinco años ser la clínica especializada en Ecuador con mayor participación del mercado, manteniendo un continuo proceso de innovación con los pacientes.

6.2.3. Objetivos de la organización

Objetivos de la organización

Mediano plazo

Objetivos estratégicos

- Formar 5 alianzas estratégicas con clínicas públicas y/o privadas que deriven pacientes con fobias hacia nuestra clínica a mediados del 2022.
- Incrementar el posicionamiento del mercado objetivo de la clínica en al menos un 20% para el 2021.
- En el 2021 añadir 2 psicólogos a la fuerza de trabajo de la clínica.

Objetivos económicos

- Para el 2022, reducir los costos de publicidad en un 15%.
- Dentro de dos años aumentar las utilidades anuales en un 50%.
- En 2 años recuperar la totalidad de la inversión inicial.

Largo plazo

Objetivos estratégicos

- Aumentar en un 50% la cantidad de pacientes atendidos en 4 años.
- En el 2024, ampliar la capacidad de atención de pacientes con una segunda clínica psicológica.

Objetivos económicos

- En tres años aumentar el precio de las sesiones terapéuticas en un 12% a la par con la tecnología usada además de la inflación de precios anual.
- En un periodo de 5 años aumentar las ganancias en un 30%.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

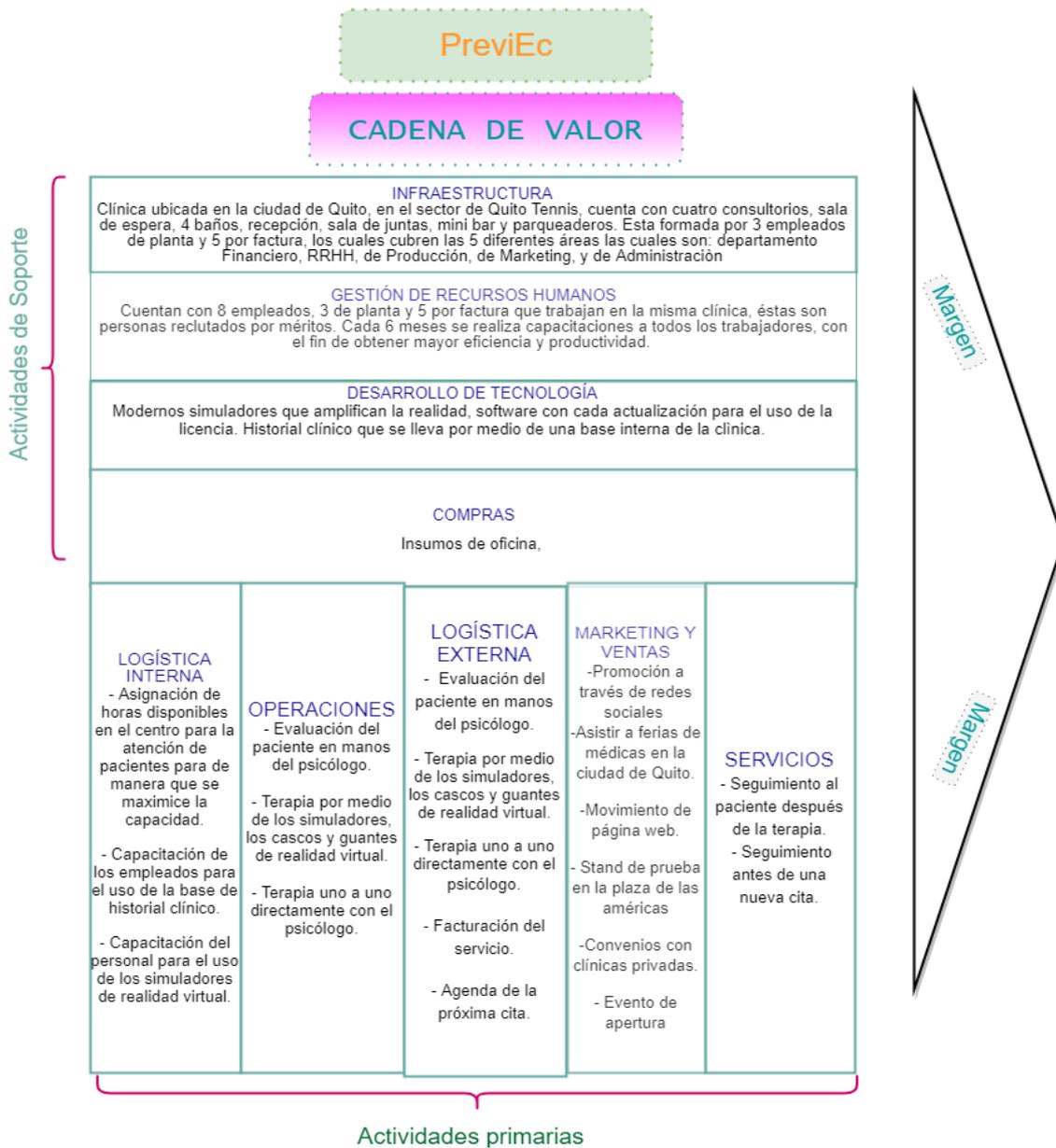


Figura 8 Cadena de Valor

6.2.3 Flujoograma del proceso de producción

Proceso de Producción

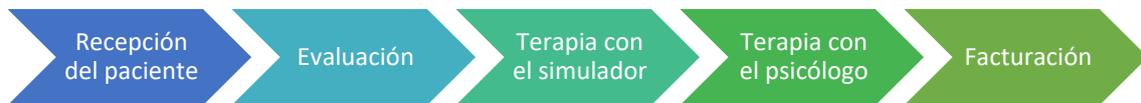


Figura 9 Proceso de producción

La secuencia del proceso de producción es lineal debido a que es necesario que una operación concluya para que pueda empezar la siguiente etapa.

El tiempo que se llevará a cabo y la asignación de costos en cada etapa está determinado de la siguiente manera:

Tabla No 16 Costo de producción por proceso

Recepción del paciente	Evaluación	Terapia con simulador	Terapia con el psicólogo	Facturación
5 minutos	5 minutos	30 minutos	10 minutos	5 minutos
\$ 5.00	\$3.50	\$18	\$8.50	\$5.00

En la recepción del paciente, se inicia su ficha clínica y se le da indicaciones iniciales, luego se procede a la evaluación por parte del psicólogo a cargo donde se determina como se procederá la sesión, como tercer paso se inicia la terapia con el simulador donde ya empieza el tratamiento de la fobia o ansiedad, al concluir la experiencia con el simulador se termina con un análisis de los resultados a cargo del psicólogo para medir avances o para saber como proceder en la siguiente sesión y finalmente al concluir la consulta psicológica se termina en recepción donde se realiza el pago y facturación del paciente y seguimiento del mismo para próximas citas.

6.2.4.1 Requisitos para importación en la Unión Europea.

Alemania al ser parte de la Unión Europea, debe cumplir con los siguientes requisitos de importación (Trade Europa, 2018)

- Declaración aduanera administrativa (DUA)

- Documento de embarque (Air Way Bill)
- Certificado de origen
- Factura comercial
- Packing list
- Certificado sanitario validado por la UE

6.3. Estructura organizacional

Estructura legal de la empresa

Para la estructura de PreviEc se ha determinado que el tipo de compañía que mejor se ajusta es la Compañía de responsabilidad limitada Cía. Ltda., debido a que en esta modalidad se requiere como desde 2 socios y hasta un máximo de 15, quienes deben aportar con un capital mínimo de \$400 dólares para la constitución de esta. Esta estructura legal se determinó ya que los socios responden únicamente a sus obligaciones sociales según el monto de sus aportaciones. La razón social de la clínica será “PreviEc Cía. Ltda.”.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de PreviEc será funcional y horizontal ya que al ser una empresa nueva no cuenta con tantos niveles de jerarquía y se agrupa por departamento y a su vez para mantener la comunicación interna en un buen estado.

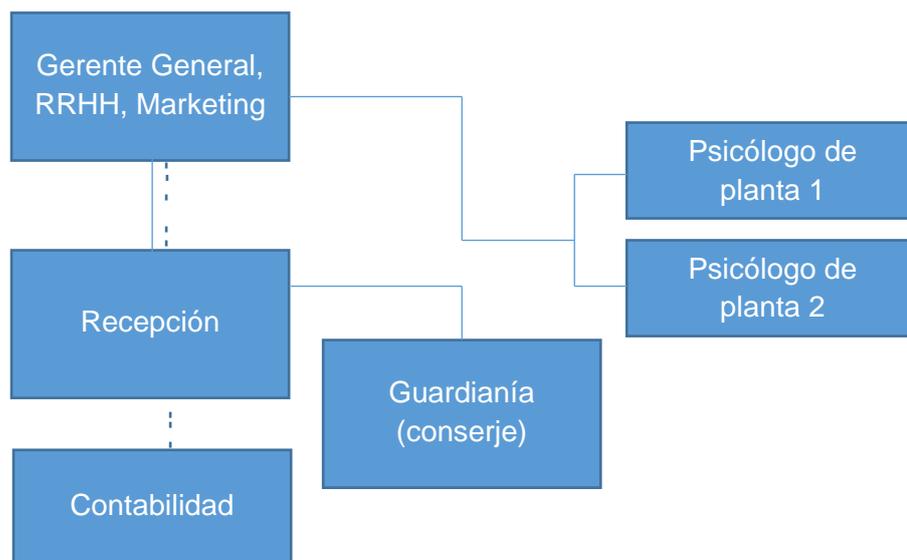


Figura 10 Organigrama de la clínica

Descripción de Funciones

- Gerente General, RRHH, Marketing

El Gerente General se encarga de la dirección, administración y gerencia de la clínica. Realiza el reclutamiento del personal y es el encargado de los pagos y maneja el tema de los contratos con proveedores. Adicionalmente administra y monitorea la página web, redes sociales y comunicación interna y externa.

- Psicólogos de planta

Es el psicólogo que se encargara de la contratación y capacitación continua de los psicólogos por factura en un futuro, además de llevar las terapias de pacientes y manejo de los simuladores, está encargado en reemplazar a los psicólogos externos de ser necesario. Va a administrar a su recurso humano y está encargado de sus pagos. Responde únicamente al Gerente General.

- Recepcionista/Asistente

Esta persona se encargará de contestar llamadas, agendar citas, recepción de los pacientes y encargado/a de llevar copia de sus fichas clínicas. Apoyo del Gerente General en aspectos administrativos y apoyo del Psicólogo de planta. Realiza los cobros a los pacientes, lleva la caja chica y realiza la facturación de las terapias.

- Guardianía

Este es un servicio brindado por parte de un conserje parte de la nómina y que se encarga de abrir y cerrar la clínica. Estará a cargo de monitorear y regular las actividades internas y externas de las personas que pasen por la clínica haciendo que se apeguen a las reglas de esta. Van a llevar el orden y se encargan de la seguridad de la clínica.

- Contabilidad

Este es un servicio externo, la persona de contabilidad llevará las cuentas de la clínica y genera reportes para el Gerente General. En estos reportes deben estar: roles de pago, estados financieros, retenciones, registros de las ventas que se realice mensualmente, registro de los costos y gastos. Se encarga también de las declaraciones al SRI y de los pagos del IESS. Adicionalmente asesora y

realiza recomendaciones a la empresa para la reducción de costos y maneja la nómina de la empresa.

Tabla No 17. Sueldos

DETALLE	Sueldos	Cantidad	Total	IESS PATRONAL 11,15%	13ro sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Fondos Reserva
Gerente general	\$1.000,00	1	\$1.000,00	\$ 111,50	\$ 83,33	\$33,00	\$41,67	\$ 83,33
Psicólogo	\$ 600,00	2	\$1.200,00	\$133,80	\$100,00	\$ 33,00	\$50,00	\$ 100,00
Recepcionista	\$ 394,00	1	\$ 394,00	\$ 43,93	\$32,83	\$ 33,00	\$16,42	\$ 32,83
Conserje	\$ 394,00	1	\$ 394,00	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 33,00	\$ 16,42	\$ 32,83

Requerimiento de equipo y maquinaria

Simulador modelo 9d cápsula



Figura 11. Cava simulador

Cascos con medidores sensoriales



Figura 12. Casco simulador

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos del presente proyecto están relacionados entre el precio de sesión terapéutica para los tratamientos de fobias que es de \$70 dólares por la cantidad mínima de cada tratamiento de fobia.

Tabla No 18. Cantidad de sesiones por tratamientos de fobias

Terapias	Cantidad de sesiones
Tratamiento para agorafobia	6
Tratamiento para claustrofobia	8
Tratamiento aerofobia	6
Tratamiento acrofobia	8
Tratamiento fobia animales e insectos	8
Tratamiento fobia pánico escénico	8

La proyección de los ingresos es determinada según el incremento de la inflación y el alza salarial.

Tabla No 19. Ventas

INGRESOS	AÑOS				
DETALLE	1	2	3	4	5
Ventas	\$105.931,64	\$134.318,25	\$165.446,72	\$196.376,36	\$223.193,32

Los costos contemplados son del costo por sesión que se genera a la clínica el aumento anual es del 15%.

Tabla No 20. Costos

COSTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costo de la sesión	\$ 15.889,75	\$ 20.147,74	\$ 24.817,01	\$ 29.456,45	\$ 33.479,00

Los gastos que consideramos son tanto administrativos como gastos de marketing donde se incluyen salarios, servicios básicos, honorarios, suministros y materiales, papelería, manejo de redes sociales, página web, community manager e internet.

Tabla No 21. Gastos

GASTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos administrativos	\$ 76.639,94	\$ 78.143,45	\$ 79.676,58	\$ 81.239,93	\$ 82.834,09
Gastos de marketing	\$ 8.700,00	\$ 7.730,00	\$ 7.558,24	\$ 7.694,29	\$ 7.832,79

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial está determinada por todos los equipos de computación, muebles, equipamientos, capital de trabajo, gastos de puesta en marcha e insumos con los que se adecuará la clínica, además, de la inversión en publicidad antes de la apertura y funcionamiento de la clínica

Tabla No 22. Inversión inicial

DETALLE	Cantidad	Costo	Total
Computadoras	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Laptop	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Software	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total, Equipos de computación			\$ 3.000,00
Equipamiento			

Simulador	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Equipo de ritmo cardiaco	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Licencia	1	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00
TV	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Dispensador de agua	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Total, equipamiento			\$ 31.235,00
Muebles y enseres			
Estación de trabajo	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Escritorios	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Mesas	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Sillas de visita	12	\$ 60,00	\$ 720,00
Sala de estar	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Total Muebles			\$ 3.480,00

Tabla No 23. Reinversiones

Detalle	cantidad	Costo	total
Computadoras	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Total			\$ 2.600,00

Total Activos fijos			\$ 37.715,00
Depreciación acumulada			
Valor en libros			

Tabla No 24. Inversión Total

ACTIVOS FIJOS	\$ 37.715,00
CAPITAL DE TRABAJO	31997,6146
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 2.600,00
INSUMOS	\$ 200,00
EVENTO DE LANZAMIENTO	\$ 7.000,00
TOTAL	\$ 79.512,61

Tabla No 25. Gastos puesta en marcha

Gastos de constitución	\$ 1.000,00
Permisos de funcionamiento	\$ 600,00
Adecuaciones	\$ 1.000,00
Total gastos de puesta en marcha	\$ 2.600,00

En el capital de trabajo se consideran costos fijos y variables para los 3 primeros meses de funcionamiento de la clínica. En los gastos de puesta en marcha se encuentran los gastos de constitución, como la patente, el LUAE, permisos sanitarios, notarios y también se toma en cuenta las adecuaciones en sí de la clínica.

Además, se tendrá un evento de lanzamiento en el que se consideran folletos y tarjetas de presentación por 200 dólares, presentador y música en vivo 500 dólares, servicio de catering 600 dólares, 100 dólares en invitaciones y boletín de prensa, 600 en otros gastos.

Costo Página web \$1200, Cuña Radial \$1300, Espacio Revista Familia \$800, papelería \$200, pauta de 1 mes por \$200, post de expectativa y mini animaciones en redes \$600, base de datos \$500 y valores no tomados en cuenta \$200

7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital está compuesta de 60% de capital propio, financiado por los accionistas, y un 40% de financiamiento de una entidad bancaria con una tasa de interés bancaria de 11.83% anual a 60 meses.

ESTRUCTURA DE CAPITAL

Tabla No 26. Estructura de capital

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 37.715,00
Capital de trabajo	\$ 31.997,61
Evento de lanzamiento	\$ 7.200,00
Gastos de puesta en marcha	\$ 2.600,00
Total Inversión	\$ 79.512,61

Tasa de interés Kd	11,83%
Tiempo en meses	60
Tasa efectiva	0,99%
Cuota	\$704,76

Banco Pichincha

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 47.707,57
Deuda	40%	\$ 31.805,05
Total		\$ 79.512,61

APORTACION DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Socio	50%	\$ 23.853,78
Socio	50%	\$ 23.853,78
Total		\$ 47.707,57

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados que se presenta evidencia que el ingreso por ventas en promedio durante los 5 años es de \$ 165,053.26, mientras que el promedio de costos y gastos durante los 5 años es de \$ 37,455.95, generando una utilidad promedio antes de participación de impuestos de \$48,267.24 lo cual evidencia la rentabilidad que genera el proyecto.

Tabla No 27. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
DETALLE					
Ventas	\$105.931,64	\$134.318,25	\$ 165.446,72	\$ 196.376,36	\$ 223.193,32
(-) Costo de la mercadería	\$ 15.889,75	\$ 20.147,74	\$ 24.817,01	\$ 29.456,45	\$ 33.479,00
(=) Utilidad bruta	\$ 90.041,89	\$114.170,51	\$ 140.629,71	\$ 166.919,90	\$ 189.714,32
(-) Depreciaciones	\$ 4.471,50	\$ 4.471,50	\$ 4.471,50	\$ 4.338,17	\$ 4.338,17
(-) Gastos administrativos	\$ 76.639,94	\$ 78.143,45	\$ 79.676,58	\$ 81.239,93	\$ 82.834,09
(-) Gastos de marketing	\$ 8.700,00	\$ 7.730,00	\$ 7.558,24	\$ 7.694,29	\$ 7.832,79
(=) UAI	\$ 230,45	\$ 23.825,56	\$ 48.923,39	\$ 73.647,52	\$ 94.709,27
(-) Intereses bancarios	\$ 3.499,44	\$ 2.880,09	\$ 2.183,35	\$ 1.399,58	\$ 517,88
(=) UAI	\$ -3.268,99	\$ 20.945,48	\$ 46.740,03	\$ 72.247,94	\$ 94.191,39
(-) 15% Trabajadores	\$ -	\$ 3.141,82	\$ 7.011,01	\$ 10.837,19	\$ 14.128,71
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 4.450,91	\$ 9.932,26	\$ 15.352,69	\$ 20.015,67
(=) Utilidad neta	\$ -3.268,99	\$ 13.352,74	\$ 29.796,77	\$ 46.058,06	\$ 60.047,01

7.3.2 Estado de situación financiera

El balance general o estado de situación financiera nos proporciona un informe para saber el estado en el que se encuentra la empresa, en la proyección de este balance se puede observar el flujo de los activos que es mayor al de los pasivos, es decir menos deudas a mediano plazo como el del crédito bancario hecho para la inversión inicial.

Tabla No 27. Balance general

BALANCE GENERAL	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
DETALLE						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<i>Activos corrientes</i>	41.797,61	38.283,89	51.268,21	77.449,50	121.524,42	\$ 178.548,93
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Efectivo	41.797,61	36.326,43	48.813,01	74.471,39	118.053,99	\$ 174.709,25
		\$	\$	\$	\$	
Cuentas por cobrar		1.957,46	2.455,20	2.978,11	3.470,43	\$ 3.839,68
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Activos no corrientes	37.715,00	33.243,50	28.772,00	26.900,50	22.562,33	\$ 18.224,17
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<i>Activos fijos</i>	37.715,00	37.715,00	37.715,00	40.315,00	40.315,00	\$ 40.315,00
(-) Depreciación acumulada		4.471,50	8.943,00	13.414,50	17.752,67	\$ 22.090,83
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total, Activos	79.512,61	71.527,39	80.040,21	104.350,00	144.086,76	\$ 196.773,10
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ -	241,41	978,47	1.765,22	2.501,41	\$ 3.079,94
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
15% trabajadores por pagar		99,89	404,88	730,43	1.035,07	\$ 1.274,46
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
25% impuesto a la renta		141,51	573,59	1.034,78	1.466,34	\$ 1.805,48
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<i>Pasivos a largo plazo</i>	31.805,05	26.847,41	21.270,42	14.996,69	7.939,19	\$ -0,00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Préstamo bancario	31.805,05	26.847,41	21.270,42	14.996,69	7.939,19	\$ -0,00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Pasivos	31.805,05	27.088,82	22.248,89	16.761,91	10.440,60	\$ 3.079,94
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<i>Patrimonio</i>	47.707,57	44.438,57	57.791,32	87.588,09	133.646,15	\$ 193.693,16
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Capital social	47.707,57	47.707,57	47.707,57	47.707,57	47.707,57	\$ 47.707,57
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidades retenidas		3.268,99	10.083,75	39.880,52	85.938,58	\$ 145.985,59
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total pasivo + patrimonio	79.512,61	71.527,39	80.040,21	104.350,00	144.086,76	\$ 196.773,10
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo anual de la clínica muestra que las actividades de operación, inversión y financiamiento a partir del segundo año de puesta en marcha genera una alta volatilidad positiva y se encuentra con niveles óptimos de liquidez.

Tabla estado de flujo, véase en ANEXOS 2

7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto.

Tabla No 28. Evaluación financiera

<u>EVALUACION FINANCIERA</u>	0	1	2	3	4	5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ 4.068,89	\$ 20.704,33	\$ 36.451,62	\$ 51.795,81	\$ 52.574,62
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 41.797,61	\$ 27.798,34	\$ 2.702,20	\$ -15.676,92	\$ -27.416,61	\$ 64.903,06
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ 37.715,00	\$ -	\$ -	\$ -2.600,00	\$ -	\$ 18.224,17
<u>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</u>	\$ 79.512,61	\$ 31.867,23	\$ 23.406,53	\$ 18.174,70	\$ 24.379,20	\$ 135.701,85

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

La inversión de los accionistas debe ser de \$47707.57 en los que no se considera la deuda obtenida con el crédito bancario, para el flujo de caja del inversionista se consideran parámetros como el préstamo, la amortización del capital, el escudo fiscal y el gasto de interés.

Tabla No 29. Flujo de caja del inversionista

<u>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</u>	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ -79.512,61	\$ 31.867,23	\$ 23.406,53	\$ 18.174,70	\$ 24.379,20	\$ 135.701,85
Préstamo	\$ 31.805,05					
Gastos de interés		\$ 3.499,44	\$ 2.880,09	\$ 2.183,35	\$ 1.399,58	\$ -517,88
Amortización del capital		\$ 4.957,64	\$ 5.576,99	\$ 6.273,72	\$ 7.057,50	\$ 7.939,19
Escudo Fiscal		\$ 1.268,55	\$ 1.044,03	\$ 791,47	\$ 507,35	\$ 187,73
<u>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</u>	\$ -47.707,57	\$ 24.678,70	\$ 15.993,48	\$ 10.509,09	\$ 16.429,47	\$ 127.432,50

7.4.2 Tasa de descuento

Tabla No 30. Tasa de descuento

Tasa CAPM	14,84%
Tasa WACC	11,92%

CRITERIOS VALORACION	DE	PROYECTO
VAN		\$ 73.431,62
TIR		36,05%
IR		\$ 1,92

CRITERIOS VALORACION	DE	INVERSIONISTA
VAN		\$ 66.105,05
TIR		48,92%
IR		\$ 2,39

Los criterios de valoración nos demuestran la viabilidad del proyecto debido nuestro VAN positiva nos indica que se recuperará la inversión en un periodo de 2 años y medio y que nuestra TIR al ser positiva y mayor a la tasa de inversión inicial indica que la inversión inicial si va a generar ingresos.

En otros supuestos se obtiene que, si disminuimos la cantidad de sesiones en los tratamientos de fobia nuestra TIR sigue siendo positiva, pero disminuye debido a que lo atractivo del negocio es la cantidad de tratamientos mínimos que debe tener un paciente para que el negocio sea rentable.

Tabla No 31. Supuestos financieros

<u>Tasa libre de riesgo</u>	1,74%
<u>Rendimiento del Mercado</u>	6,67%
<u>Beta</u>	0,91
Beta Apalancada	0,97
<u>Riesgo País</u>	8,33%
Tasa de Impuestos Participación Trabajadores	25,00%
Escudo Fiscal	15%
Razón deuda/capital	36,25%
	66,7%

Razón deuda/activo	40,0%
Razón capital/activo	60,0%
Costo de la deuda	11,83%

7.5 Índices Financieros

Tabla No 32. Índices financieros

INDICES FINANCIEROS	0	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez		\$ 158,59	\$52,40	\$ 43,88	\$ 48,58	\$ 57,97	\$ 1,96
Capital de trabajo		\$38.042,49	\$50.289,74	\$ 75.684,28	\$119.023,01	\$175.469,00	
Rotación de activos		1,48	1,68	1,59	1,36	1,13	3,52
Rotación cuentas por cobrar		6,74	6,67	6,57	6,45	6,28	18,54
Margen bruto		85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	24,78%
Margen neto		-3,09%	9,94%	18,01%	23,45%	26,90%	4,87%
ROE		-7,36%	23,11%	34,02%	34,46%	31,00%	35,21%
ROI		-4,57%	16,68%	28,55%	31,97%	30,52%	24,37%

La liquidez de nuestro proyecto mide los activos y pasivos proyectados, demostrando a partir del segundo año la liquidez es constante con tendencia a mejorar debido al aumento de tratamientos que se irán generando en la clínica.

El periodo de cuentas por cobrar es promedio de 6 días, esto nos indica una alta rotación ya que los cobros se hacen inmediatamente y esto genera mayor flujo de efectivo.

Debido a nuestro ROE (Rentabilidad Financiera) se puede evidencia que la empresa tiene la capacidad de remunerar a los accionistas con utilidades todos los años a partir del segundo año del funcionamiento de la clínica.

El ROE es mayor al ROI (Retorno de la Inversión) esto nos indica que la clínica esta apalancada gracias a los pasivos adquiridos para su funcionamiento y como nuestro ROI es positivo indica un alto beneficio generado por la inversión hecha.

8. Conclusiones y recomendaciones

El alto crecimiento de la industria de la salud (35.81%) y la tendencia creciente de la gente que se preocupa y trata su salud mental (3%) junto a el retorno de la inversión de dos años y medio, VAN positivo y TIR mayor al interés de inversión indican viabilidad a la creación de una clínica especializada para la ansiedad y fobias en la ciudad de Quito y su alto rendimiento para los accionistas al generar utilidad positiva todos los años.

Gracias al acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea, la facilidad de importar los equipos tecnológicos como lo son el simulador de realidad virtual y los cascos al país es notable y accesible.

Se determinó que a pesar de que los hombres son quienes más sufren de fobia, las mujeres son quienes se preocupan más por su salud mental y acudirían a esta clínica para ser tratadas. Por otro lado, los stands de prueba son el medio publicitario más llamativo para atraer clientes masculinos.

Quito es la ciudad óptima para la creación de la clínica en el sector norte de la ciudad. En la clínica se tomarán todo tipo de casos terapéuticos, sin embargo, se especializará en el tratamiento de las 6 fobias más comunes que son: la claustrofobia, aerofobia, agorafobia, la fobia a las alturas, la fobia a los animales y pánico escénico.

La investigación de mercado boto como resultados los deseos y necesidades del consumidor, de esta manera determinamos la infraestructura de la clínica y el precio (70 dólares) de las sesiones terapéuticas con los aparatos de realidad virtual.

Además, se pudo establecer los criterios que deberá cumplir la clínica y que, los potenciales clientes están interesados en nuevos tratamientos donde se involucra la tecnología.

La estrella del proyecto es el precio de cada sesión de terapia, debido a que, a pesar de que se modifiquen otros supuestos, como bajar costos o aumentar pacientes no sale tan rentable como mantener un precio alto por las terapias.

Se concluyó que uno de los primordiales factores para asistir a la clínica es la seguridad que les brinda la realidad virtual y los simuladores ya que no corren riesgos al emergerse en situaciones de ansiedad.

Referencias

- Agencia de Noticias Públicas del Ecuador. (2012). *Cgile lidera ránking internacional que mide bienestar social | AméricaEconomía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/chile-lidera-ranking-internacional-que-mide-bienestar-social>
- Aguirre, C., Olvera, E., & Rovira, M. (2019). *Plan de marketing para la empresa ECUAGAMA S.A., El plan de marketing*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/marketing-empresa-ecuagamasa.html>
- AMADAG. (2018). *AMADAG*. Obtenido de <http://amadag.com/realidad-virtual/>
- Arévalo, L. (7 de Noviembre de 2016). *GK*. Obtenido de <https://gk.city/2016/11/07/salud-mental-en-el-ecuador/>
- Armando, D. (14 de Noviembre de 2017). *Info-Sanitaria*. Obtenido de <http://infosanitaria.com/ecuador-prioriza-salud-en-presupuesto-del-2018/>
- Díaz, G. V. (2007). *EUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/gvd-salud.htm>
- Dr. Mario Paredes Suárez, Dr. Ramiro López Pulles. (s.f.). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Health Research: <https://www.healthresearchweb.org/files/Ecuador.pdf>
- EKOS. (2012). *EKOS NEGOCIOS*. Obtenido de Salud y bienestar : <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/salud.pdf>
- EKOS. (11 de Julio de 2017). *EKOS NEGOCIOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9273>
- El Telégrafo. (18 de Julio de 2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/oms-la-salud-mental-del-mundo-enfrenta-un-deficit-de-especialistas>
- Escobar, L. A. (2018). *ESTUDIO MERCADO.pdf | Valor presente neto | Tasa de retorno interna*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/404205813/ESTUDIO-MERCADO-pdf>

- Fernández, J. C. (2009). *Análisis de fuerzas Internas y Externas*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/anlisis-de-fuerzas-internas-y-externas-1050015>
- Greco, R. (17 de Mayo de 2012). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion/1/ecuador-mejora-en-sus-indices-sociales>
- Hitt, M. I. (2008). *Management of Strategy: Concepts and Cases (3a. ed.)*. United States of America: Thomson-South Western.
- IESM-OMS (2008). *IESM-OMS*. Obtenido de http://www.who.int/mental_health/ecuador_who_aims_report.pdf
- INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR)*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (Junio de 2012). *INEC*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2015). *Compendio de Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida ECV Sexta Ronda*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Iturralde, P. J. (2015). *Centro de Derechos Económicos y Sociales*. Obtenido de <http://cdes.org.ec/web/wp-content/uploads/2016/01/privatizaci%C3%B3n-salud.pdf>
- León, D. (2017). *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE TITULACIÓN*. Obtenido de <https://docplayer.es/83099711-Universidad-de-guayaquil->

facultad-de-ingenieria-industrial-departamento-academico-de-
titulacion.html

María Gabriela Morales. (2014). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/salud-mental/>

Martínez, D. Á. (18 de Septiembre de 2018). *Isanidad*. Obtenido de <http://isanidad.com/122049/dr-angel-martinez-especialista-en-dolor-cronico-gracias-a-los-avances-tecnologicos-hemos-optimizado-el-procedimiento-terapeutico/>

Ministerio de Salud Pública. (23 de Febrero de 2010). *Registro Oficial N°135*. Obtenido de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/REGLAMENTO%20SUSTITUTIVO%20DEL%20REGLAMENTO%20PARA%20EL%20ESTUDIO%20DE%20SECTORIZACION%20C3%93N.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (24 de Enero de 2012). *Registro Oficial*. Obtenido de http://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf

Ministerio de Salud Pública. (31 de Julio de 2014). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/se-presenta-plan-estrategico-nacional-para-garantizar-la-atencion-de-la-salud-mental/>

Ministerio de Salud Pública. (30 de Julio de 2014). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <http://www.todaunavida.gob.ec/ecuador-cuenta-con-estrategia-para-atender-enfermedades-mentales/>

Ministerio de Salud Pública. (23 de Mayo de 2016). *Control Sanitario*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-SANITARIO-PARA-MEDICAMENTOS-EN-GENERAL-A.M.-586.pdf>

Molina, B. (2018). *Datta Business Inovation - Ley de emprendimiento e innovación*. Obtenido de <https://datta.com.ec/actualidad/tendencias/1537-ley-de-emprendimiento-e-innovacion.html>

- Orozco, M. (2019). *El PIB de Ecuador creció 1,4% en el tercer trimestre del 2018*. Obtenido de <https://www.diariopinion.com/comentario/verArticulo.php?id=982529>
- PAHO. (2017). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1630:salud-mental-y-prevencion-del-consumo-de-drogas&Itemid=360
- Paredes Suárez, M., & López Pulles, R. (2018). *file*. Obtenido de <http://www.rimais.net/documentos-rimais/informes-de-situacion-de-paises-de-la-rimais/15-ecuador-informe/file>
- Paredes Suárez, M., & López Pulles, R. (2018). *Microsoft Word - FORO GLOBAL. INVESTIGACION_ECUADOR_01.doc*. Obtenido de <https://www.healthresearchweb.org/files/Ecuador.pdf>
- PREVI. (2018). *PREVISL*. Obtenido de <http://www.previsl.com/ver/79/realidad-virtual.html>
- Sanitaria. (27 de Diciembre de 2017). *Redacción Médica*. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/ecuador-invierte-entre-un-4-y-6-de-su-pib-en-salud-91020>
- Sanitaria. (30 de Noviembre de 2017). *Sanitaria*. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/asamblea-aprueba-el-30-del-presupuesto-para-salud-en-el-2018-91337>
- The Global Economy. (2018). *The Global Economy*. Obtenido de https://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/Health_spending_as_percent_of_GDP/
- Varcárcel, J. (2017). *Merck Sharp & Dohme de España, S.A*. Obtenido de <https://www.msdsalud.es/recursos-de-salud/guias-para-pacientes/derecho-pacientes.html>

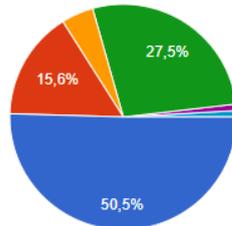
ANEXOS

ANEXOS 1

ENCUESTAS

1. ¿Cuándo usted se enferma que tratamiento decide tomar?

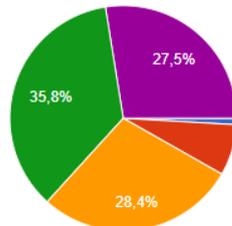
109 respuestas



- Acudo a un doctor o centro de salud
- Voy a una farmacia y pido asesoría al farmacéutico
- Elijo medicina alternativa (centros naturistas, shamanes, acupuntura, remedios caseros etc.)
- No hago nada y espero que pase
- Pido asesoría a mi hermana médico
- Soy médica

2. ¿Con qué frecuencia recurre a un doctor?

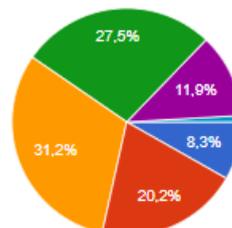
109 respuestas



- 1 vez a la semana
- 2 veces al mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- 1 vez al año

3. ¿Alrededor de cuánto gasta entre la consulta médica (en el caso de que recurra con un profesional) y el tratamiento para curarse? Tomando en cuenta que es una enfermedad común como una gripe.

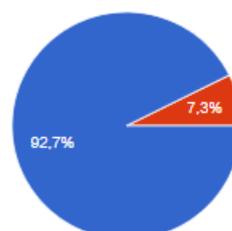
109 respuestas



- No gasto nada
- \$0.01 a \$10.99
- \$11 a \$25.99
- \$26 a \$49.99
- \$50 a \$100
- Más de \$100

4. ¿Cree que la psicología es una rama importante de la medicina?

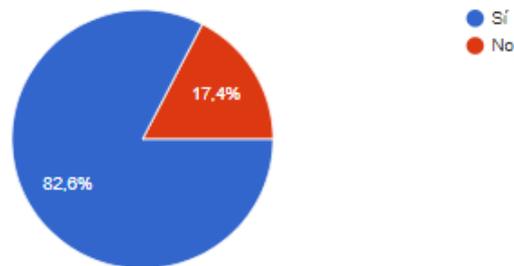
109 respuestas



- Sí
- No

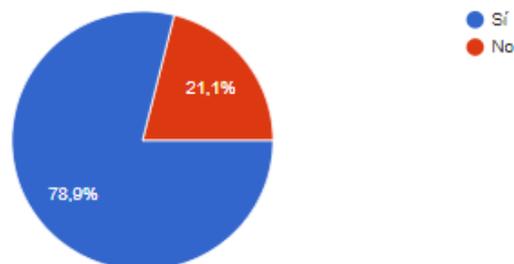
5. ¿Asistiría a un terapeuta, psicólogo o psiquiatra?

109 respuestas



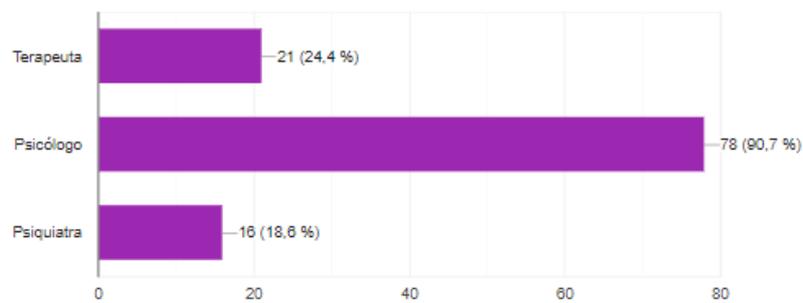
6. ¿Alguna vez ha asistido a un terapeuta, psicólogo o psiquiatra o conoce a alguien que lo haya hecho?

109 respuestas



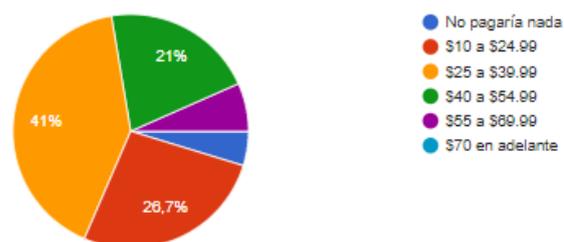
7. Si su respuesta fue si, especifique ¿cual?

86 respuestas



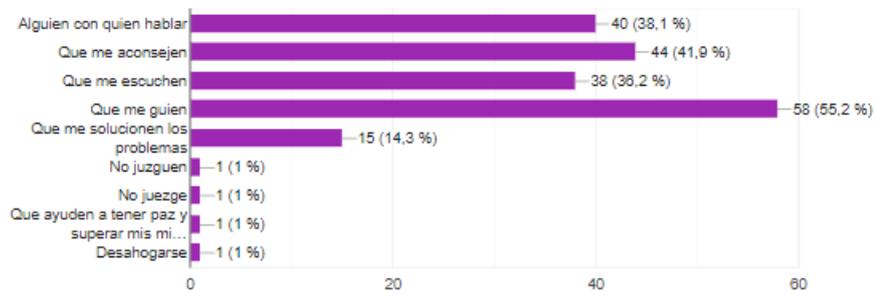
7.1. Tomando en cuenta que usted ha asistido a donde un profesional o conoce a alguien que lo ha hecho ¿Cuánto pagaría por algún tipo de consulta psicológica?

105 respuestas



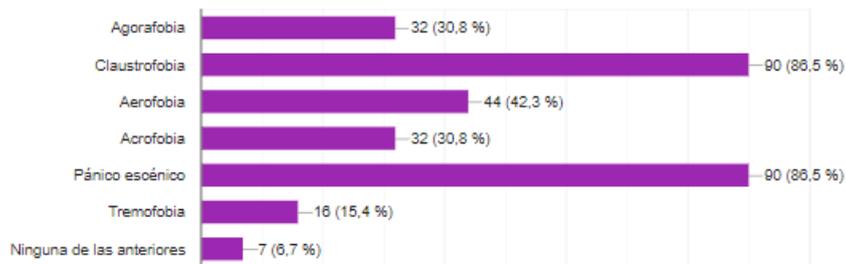
9. ¿Qué esperarías de una consulta?

105 respuestas



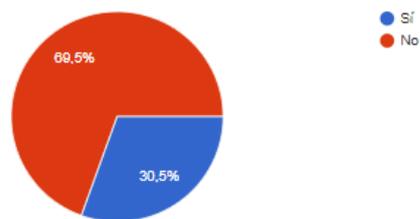
10. ¿Que fobias de la siguiente lista conoce?

104 respuestas



11. ¿Tiene alguna fobia?

105 respuestas



11.1. Si su respuesta fue si, ¿cuál o a qué?

31 respuestas

Claustrofobia

A las arañas

Aracnofobia

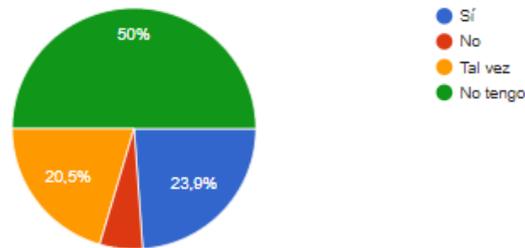
Aracnofobia

Vertigo

Ratas

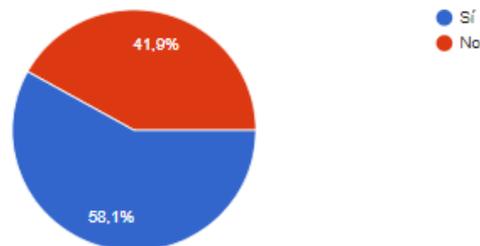
11.2. ¿Cree que pueda superar esa fobia?

88 respuestas



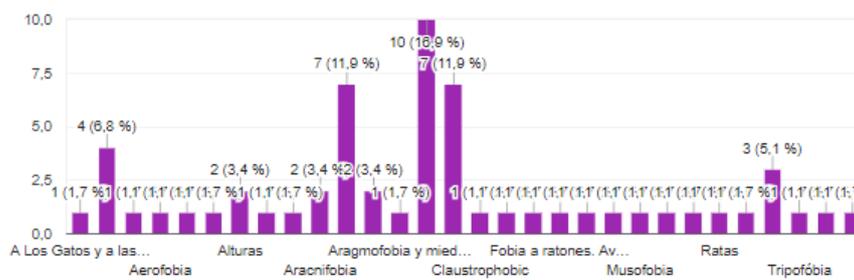
12. ¿Conoce a alguien con alguna fobia?

105 respuestas



12.1. Si su respuesta fue si, ¿cuál o a qué?

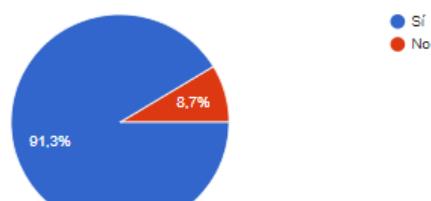
59 respuestas



Realidad virtual

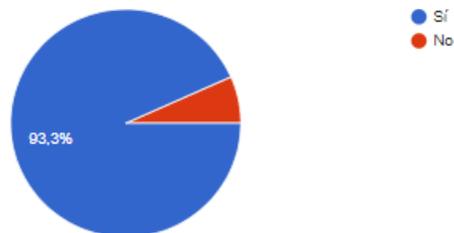
13. ¿Sabe lo que es la realidad virtual?

104 respuestas



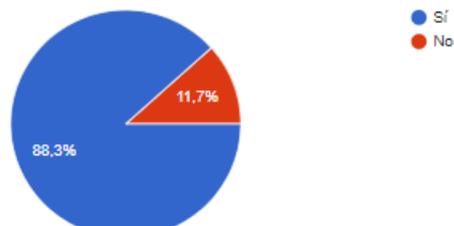
17. ¿Le parece interesante la idea de una clínica psicológica donde uno de los tratamientos principales para fobias sea con el uso de realidad virtual?

105 respuestas



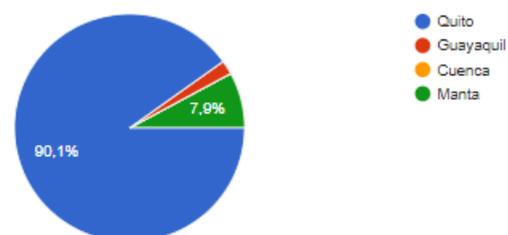
18. En el caso de tener algún trastorno de ansiedad o fobia, ¿Asistiría a una clínica psicológica donde uno de los tratamientos principales para fobias sea con el uso de realidad virtual?

103 respuestas



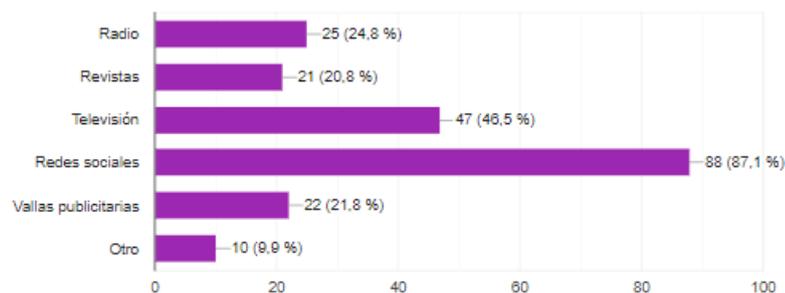
25. Entre las siguientes ciudades, ¿dónde cree que debería ubicarse esta clínica?

101 respuestas



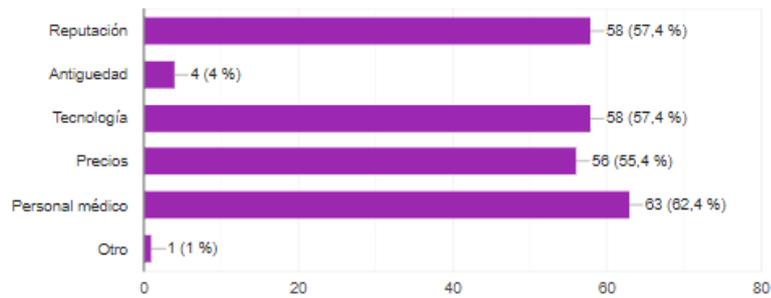
26. ¿A través de qué medio le gustaría obtener información sobre esta clínica?

101 respuestas



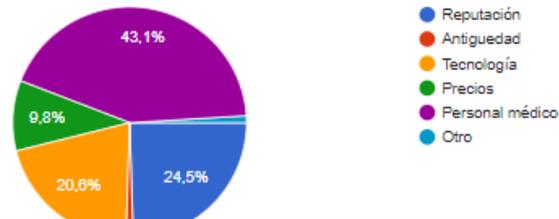
27. En el caso de tener que acudir a una clínica psicológica, ¿qué factor/es impactarían en su decisión?

101 respuestas



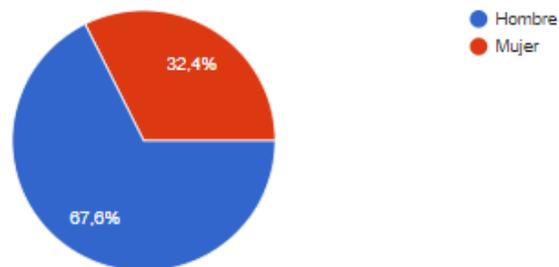
28. De los anteriores factores al momento de acudir a una clínica psicológica ¿cuál cree que es el más importante?

102 respuestas



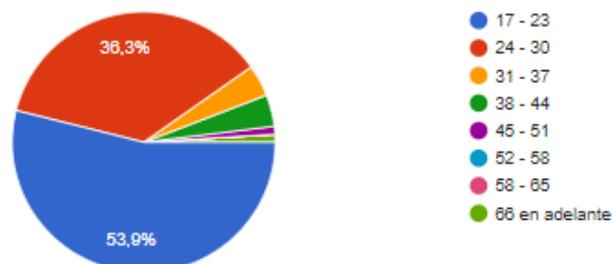
29. ¿Es usted hombre o mujer?

102 respuestas



30. ¿Qué edad tiene usted?

102 respuestas



ANEXOS 2

FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ -3.268,99	\$ 13.352,74	\$ 29.796,77	\$ 46.058,06	\$ 60.047,01
(+) Depreciaciones		\$ 4.471,50	\$ 4.471,50	\$ 4.471,50	\$ 4.338,17	\$ 4.338,17
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -1.957,46	\$ -497,74	\$ -522,91	\$ -492,32	\$ -369,25
(+/-) 15% trabajadores		\$ 99,89	\$ 304,99	\$ 325,55	\$ 304,63	\$ 239,39
(+/-) 25% impuesto a la renta		\$ 141,51	\$ 432,07	\$ 461,19	\$ 431,56	\$ 339,14
Actividades de operación	\$ -	\$ -513,55	\$ 18.063,57	\$ 34.532,10	\$ 50.640,11	\$ 64.594,45
Adquisición activos fijos	\$ -37.715,00	\$ -	\$ -	\$ -2.600,00	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ -37.715,00	\$ -	\$ -	\$ -2.600,00	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 31.805,05	\$ -4.957,64	\$ -5.576,99	\$ -6.273,72	\$ -7.057,50	\$ -7.939,19
Capital social	\$ 47.707,57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 79.512,61	\$ -4.957,64	\$ -5.576,99	\$ -6.273,72	\$ -7.057,50	\$ -7.939,19
Variación del efectivo	\$ 41.797,61	\$ -5.471,18	\$ 12.486,58	\$ 25.658,38	\$ 43.582,61	\$ 56.655,26
Efectivo inicial	0	\$ 41.797,61	\$ 36.326,43	\$ 48.813,01	\$ 74.471,39	\$ 118.053,99
Efectivo final	\$ 41.797,61	\$ 36.326,43	\$ 48.813,01	\$ 74.471,39	\$ 118.053,99	\$ 174.709,25

