



**UNIVERSIDAD DE LA AMÉRICAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**SUSTENTABILIDAD Y VIABILIDAD FINANCIERA DEL HOSPITAL  
ESPECIALIZADO LOS ANDES EN CAYAMBE**

**Docente**

MCs Jorge Bejarano Jaramillo

**Autora**

Isabel Peña Maldonado

2021

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL</b> .....	2
<b>1.1 Introducción</b> .....	2
<b>1.2 Análisis de la Situación de la Gestión Gerencial</b> .....	3
<b>1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de la institución</b> .....	3
<b>1.2.2 Análisis de la Oferta y Demanda de Servicios de la institución</b> .....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	13
<b>OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN</b> .....	13
<b>2.1. Planteamiento y justificación del problema u oportunidad de mejora</b> .....	13
<b>2.2. Objetivos del plan de gestión</b> .....	16
<b>2.2.1. Objetivo General</b> .....	16
<b>2.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	16
<b>2.3. Selección de alternativas de solución</b> .....	16
<b>CAPÍTULO III</b> .....	19
<b>DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES GERENCIALES DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	19
<b>3.2 Gestión Organizacional – administrativa</b> .....	19
<b>3.2. Gestión Financiera y Económica</b> .....	21
<b>3.3. Gestión Técnica y Tecnológica</b> .....	23
<b>3.4. Gestión Política y Social</b> .....	24
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	27
<b>PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b> .....	27

4.1. Gestión Administrativa .....	27
4.2. Gestión Financiera y Económica .....	31
4.3. Gestión Técnica y Tecnológica .....	40
4.4. Gestión Política y Social .....	44
<b>CAPÍTULO V</b> .....	46
<b>EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN</b> .....	46
5.1. Monitoreo .....	46
5.2. Evaluación .....	47
5.3. Limitaciones .....	48
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	50
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	50
6.1. Conclusiones .....	50
6.2. Recomendaciones gerenciales .....	51
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	52
Trabajos citados .....	52
<b>ANEXOS</b> .....	53

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos de un Flujo de Caja .....	2
Tabla 2: Balance de Situación a septiembre de 2021 .....	4
<b>Tabla 3: Médicos que trabajan en establecimientos de salud por Cantón al 2018</b> 6	
Tabla 4 Consultas de morbilidad, prevención, asmatología Número de Urgencias, Número de Atenciones (urgencias), Número de Ingresos /emergencias.....	7
<b>Tabla 5 CONSIDERA QUE CAYAMBE HAY SUFICIENTES CASAS DE SALUD.....</b>	11
<b>Tabla 6 EN CASO DE EMERGENCIA A QUÉ CIUDAD SE DIRIGE?.....</b>	11
Tabla 7 ¿EN EL ÚLTIMO AÑO A QUÉ ESPECIALIDAD MÉDICA ACUDIÓ? .....	12
<b>Tabla 8 CONSIDERA QUE LOS SERVICIOS DE SALUD RECIBIDOS EN CAYAMBE SON: .....</b>	15
<b>Tabla 9 MATRIZ DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....</b>	18
Tabla 10 Análisis FODA de la Gestión Administrativa.....	20
<b>Tabla 11 Balance General del Hospital Especializado los Andes .....</b>	21
Tabla 12 Gastos Actuales del Hospital Especializado los Andes .....	22
<b>Tabla 13 FODA de la Gestión Financiera .....</b>	22
Tabla 14 FODA Gestión Técnica y Tecnológica.....	24
<b>Tabla 15 Análisis FODA de la gestión Política -Social .....</b>	26
<b>Tabla 16 Actividades e Indicadores de la Gestión Administrativa .....</b>	27
Tabla 17 ESPECIALIDAD MEDICA FALTA EN CAYAMBE .....	28
Tabla 18 Servicios del Hospital Especializado los Andes.....	29
<b>Tabla 19 Actividades e Indicadores de la Gestión Financiera.....</b>	31
<b>Tabla 20 EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES POR ÁREA MÉDICA .....</b>	32
<b>Tabla 21 Inversión total del Hospital Especializado los Andes.....</b>	34
<b>Tabla 22 Financiamiento .....</b>	34
<b>Tabla 23 Tabla de Amortización.....</b>	35
<b>Tabla 24 CAPACIDAD DIARIA Y ANUAL POR SERVICIOS .....</b>	35
<b>Tabla 25 EN EL ÚLTIMO AÑO FUE EL VALOR PAGADO .....</b>	38
Tabla 26 Ingresos Proyectados del Hospital Especializado los Andes.....	39
<b>Tabla 27 Proyección de Gastos de Sueldos .....</b>	39
<b>Tabla 28 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.....</b>	40
<b>Tabla 29 Actividades e Indicadores de la Gestión Técnica Tecnológica.....</b>	41
<b>Tabla 30 ÁREAS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES LOS ANDES.....</b>	42

<b>Tabla 31 MEDIO DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>43</b>
Tabla 32 Presupuesto para Publicidad .....	44
<b>Tabla 33 Actividades e Indicadores de la Gestión Política - Social .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 34 Monitoreo de la Inversión .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 35 Flujo Neto de Fondos del Hospital Especializado Los Andes .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 36 Indicadores de Rentabilidad a Largo Plazo .....</b>	<b>48</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1 Parroquias del Cantón Cayambe</b> .....	4
Ilustración 2 Ubicación del Hospital Especializado los Andes .....	5
Ilustración 3 Población ocupada por Rama de Actividad.....	10
Ilustración 4 Árbol de Problemas .....	14
Ilustración 5 Organigrama Actual del Hospital Especializado Los Andes .....	19
Ilustración 6 Organigrama Propuesto Hospital Especializado los Andes.....	30
<b>Ilustración 7 EL ULTIMO AÑO CUANTAS VECES ACUDIO A UNA CASA DE SALUD</b> .....	38

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo analiza la puesta en marcha del Hospital de especialidad Los Andes, primero analizando la problemática general se determina la necesidad de poner en marcha el Hospital para atender a los pobladores de Cayambe. Se propone la implementación de un hospital moderno con tecnología de punta de especialidad nivel 3.

El proceso de implementación y puesta en marcha del hospital, contempla el análisis de la estructura organizacional, determinar la tecnología a utilizar, los servicios que se ofertarán, y el equipo que se requiere.

Con ello se determina la inversión y el nivel de financiamiento, y se evalúa financieramente, donde los indicadores de rentabilidad como son el VAN, TIR y Relación Beneficio Costo son positivos determinando la viabilidad y sustentabilidad de la inversión.

## **ABSTRACT**

This work analyzes the start-up of the Los Andes Specialty Hospital, first by analyzing the general problem, the need to start the Hospital to serve the residents of Cayambe is determined. The implementation of a modern hospital with state-of-the-art specialty level 3.

technology is proposed. The process of implementation and start-up of the hospital includes the analysis of the organizational structure, determining the technology to use, the services to be offered, and the equipment required.

With this, the investment and the level of financing are determined and financially evaluated, where profitability indicators such as NPV, IRR and Benefit-Cost Ratio are positive, determining the viability and sustainability of the investment.

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación realiza un análisis ambiental situacional del entorno en el que se el Hospital se desenvuelve, para ello considera la situación actual de la gestión gerencial, y el análisis de la oferta y de la demanda. Con esta información plantea la problemática para determinar los objetivos del estudio.

Luego se realiza el diagnóstico de las capacidades gerenciales desde los siguientes aspectos: Organizacional – Administrativo, Financiera – Económica, Técnica - Tecnológica, y Política Social. Para este apartado se utilizó el análisis FODA para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada uno de estos ámbitos.

Con el diagnóstico de plantean actividades e indicadores para cada ámbito, el objetivo es plantear acciones que permitan solucionar la problemática encontrada, desde el punto de vista financiero en esta investigación se analiza la rentabilidad de la puesta en marcha del hospital, además de su monitoreo, evaluación y limitaciones.

Finalmente se desarrollan las conclusiones y recomendaciones con los resultados obtenidos del plan de gestión gerencial.

# CAPÍTULO I

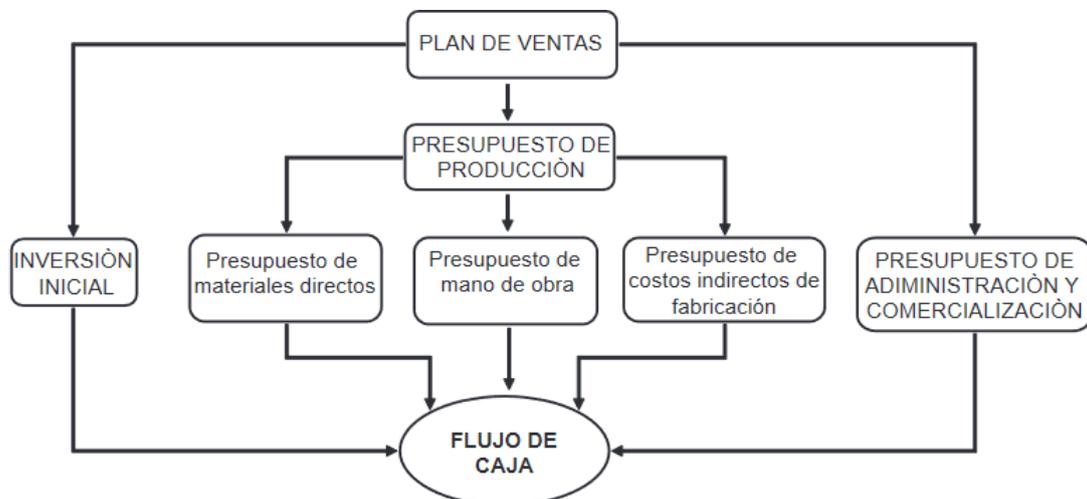
## ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

### 1.1 Introducción

El análisis financiero dentro de las empresas es una herramienta que permite controlar la gestión, a fin de garantizar la sostenibilidad de la misma. Esta investigación utilizará las herramientas del análisis financiero de largo plazo, el mismo que permite medir la rentabilidad de una inversión.

Para ello primero se define la inversión, para determinar el requerimiento de capital y con ello evaluar el requerimiento de financiamiento. Este análisis es clave para definir los flujos de caja y con ello poder evaluar la rentabilidad en el largo plazo. A continuación, la tabla 1, muestra los elementos que se requieren para obtener el flujo de caja.

*Tabla 1 Elementos de un Flujo de Caja*



Fuente: (Weinberger Villarán, 2009), pág 107

Elaboración: Isabel Peña

## **1.2 Análisis de la Situación de la Gestión Gerencial**

El Hospital Especializado los Andes, nace de una pequeña sociedad médica la cual no cumplía con las nuevas exigencia y requisitos impuestos por el gobierno de turno. Las regulaciones Gubernamentales del Estado, la aprobación del Código Penal y las estrictas exigencias regulatorias para el área de salud constituían en un riesgo alto tanto a nivel profesional, legal, económico, y de prestigio por lo que la referida sociedad se disolvió y en su lugar se inició el proyecto Hospital Especializado los Andes.

Este nuevo proyecto inicia con la compra de un terreno en el año 2010 que se encuentra ubicado en el cantón San Pedro de Cayambe, en la avenida Nataly Jarrin y Córdova Galarza y en la actualidad el edificio que se construyó cuanta con una rea construcción de más de 1800 metros cuadrados.

En las áreas de construcción contamos con una edificación de 6 pisos, 10 consultas médicas, capacidad para 20 camas, sala de neonatología, 2 quirófanos, sala de recuperación, cuidados intermedios, morgue, servicios de apoyo, salas de espera.

### **1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de la institución**

El hospital actualmente cuenta únicamente con la infraestructura física, aún no inicia operaciones por lo que no cuenta con estructura administrativa ni operativa.

Desde el punto de vista financiero, el Hospital cuenta con los siguientes activos: terreno e infraestructura física, valorados en \$1.150.000 esto representa su patrimonio, ya que no posee deuda. A continuación, se detalla.

Tabla 2: Balance de Situación a septiembre de 2021

ACTIVO	VALOR	PASIVO	VALOR
<b>ACTIVO FIJO</b>	\$ -	<b>PASIVO</b>	\$ -
Terreno	\$ 150.000		
Muebles y Enseres	\$ -		
Quirófano y tecnología	\$ -		
Vehículos	\$ -		
Equipo Laboratorio e Imagen	\$ -		
Equipo de Cómputo	\$ -		
Infraestructura	\$ 1.000.000		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	\$ -	<b>PATIMONIO</b>	\$ 1.150.000
GASTOS - COSTOS ADMINISTRATIVOS 3 MESES			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 1.150.000	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 1.150.000

Fuente: Investigación directa

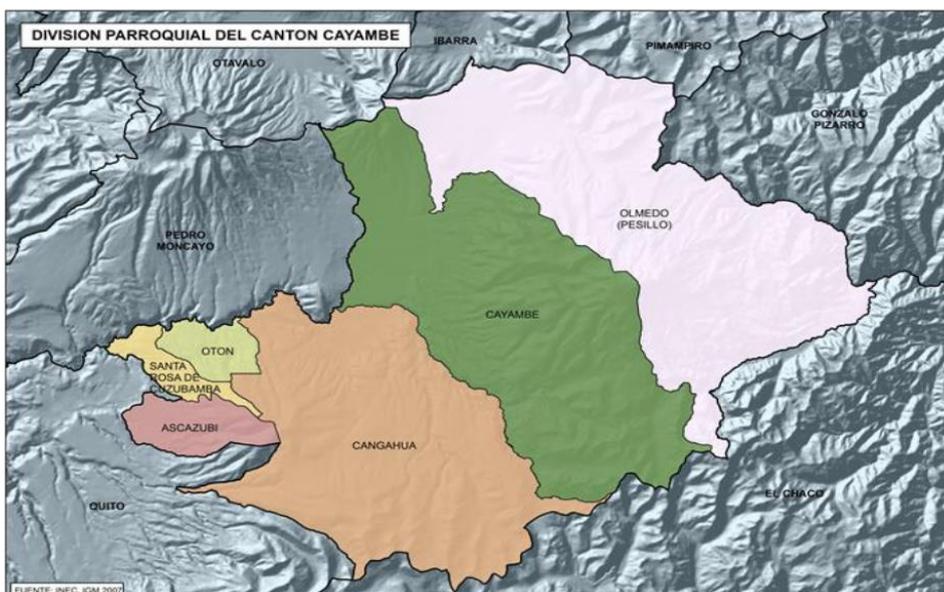
Elaboración: Isabel Peña

## 1.2.2 Análisis de la Oferta y Demanda de Servicios de la institución

### 1.2.2.1 Ubicación geoespacial

El hospital se ubica en el cantón Cayambe, que tiene 6 parroquias:

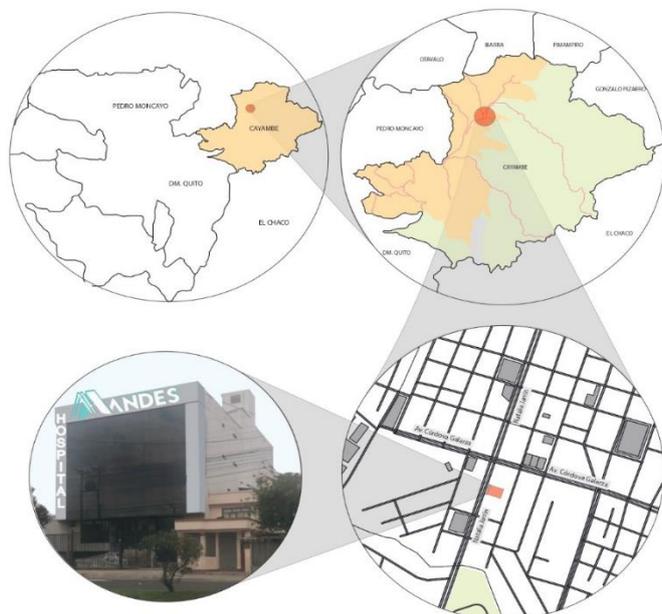
Ilustración 1 Parroquias del Cantón Cayambe



Fuente: INEC

Elaboración: Isabel Peña

Hospital Especializado los Andes está ubicada en avenida Nataly Jarrin y Córdova Galarza, teniendo como accesibilidad la Panamericana norte Eje vial E35.



*Ilustración 2 Ubicación del Hospital Especializado los Andes*

Fuente: Hospital Especializado los Andes

Elaboración: Isabel Peña

### **1.2.2.2 Oferta de servicios**

Si se analiza la infraestructura de salud que presenta el cantón, esta no cubre los requerimientos necesarios, sobre todo si se considera el alto crecimiento poblacional que ha tenido en las últimas décadas debido a la fuerte inmigración de personas jóvenes provenientes de otras provincias del Ecuador por el impulso productivo generado por la actividad florícola. Para el año 2009, Cayambe contaba tan sólo con 1.6 médicos por cada 10mil habitantes muy por debajo del promedio provincial (5,4 médicos x cada 10mil hab), y con 0.55 camas disponibles para internación para 10mil habitantes, al 2018 de acuerdo al INIEC exist

**Tabla 3: Médicos que trabajan en establecimientos de salud por Cantón al 2018**

Número de Médicos, Odontólogos, Enfermeras, Obstétrices, Psicólogos, Auxiliares de Enfermería, que trabajan en establecimientos de salud según regiones, provincias y cantones  
Año 2018

Regiones, Provincia, Cantón		Médicos	Odontólogos	Psicólogos	Enfermería	Obstétrices	Aux. de Enfermería
<b>Total Nacional</b>		<b>39.908</b>	<b>5.318</b>	<b>1.582</b>	<b>24.751</b>	<b>2.296</b>	<b>17.350</b>
Pichincha	Quito	8.816	546	325	5.927	235	4.302
	Cayambe	134	32	6	70	20	52
	Mejía	113	35	4	65	18	39
	Pedro Moncayo	54	19	6	14	20	16
	Rumiñahui	276	25	9	109	16	87
	San Miguel De Los Bancos	16	8	1	12	8	4
	Pedro Vicente Maldonado	32	7	1	13	3	8
	Puerto Quito	32	8	3	22	9	3

Fuente: Anuario de estadísticas de salud: recursos y actividades de salud 2018

Elaboración: Isabel Peña

Es lamentable que los médicos en su mayor parte son generalistas, es decir el cantón no posee en el territorio médicos especialistas permanentes, siendo éste el segundo más grande en población de toda la provincia de Pichincha. Con respecto a la infraestructura hospitalaria, Cayambe al año 2009 contaba con 22 establecimientos de salud entre públicos y privados. De estos, tan sólo tres tiene capacidad de internar a pacientes y de éstos sólo uno es público; lo que es muy preocupante dado el alto nivel de pobreza presente en el territorio.

Las otras instituciones de salud no ofrecen servicios de hospitalización, sino solamente atención primaria. Acorde a los criterios de los pacientes, ningún establecimiento de salud ofrece servicios de especialidad y tampoco disponen de los equipos suficientes para el tratamiento de emergencias médicas. Es más, si alguna persona tiene alguna enfermedad grave, o sufre algún accidente, tiene que trasladarse a otros lugares fuera del territorio para que puedan ser atendidos efectivamente, lo que aumenta el riesgo de muerte por causas prevenibles.” (Cayambe, 2011, pp. 61-64). De acuerdo al ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE SALUD: RECURSOS Y ACTIVIDADES DE SALUD 2018, las atenciones médicas prevalecen las consultas por morbilidad como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4 Consultas de morbilidad, prevención, asmatología Número de Urgencias, Número de Atenciones (urgencias), Número de Ingresos

Regiones / Provincia / Cantón	Total Consultas	Morbilidad			Prevención			Estomatología				Número de Urgencias en domicilio	Número de Atenciones (urgencias)	Número de Ingresos /emergencias	Número de Intervenciones Quirúrgicas en el servicio de hospitalización
		Total consultas de morbilidad	Primarias consultas de morbilidad	Subsecuentes consultas de morbilidad	Total Consultas de Prevención	Consultas Primarias	Consultas Subsecuentes	Total consultas de estomatología	Consultas Estomatología Morbilidad	Primeras	Subsecuentes				
	73.316.402	39.819.039	25.155.064	14.663.975	22.544.475	16.257.213	6.287.262	10.953.088	5.826.800	4.525.258	601.030	2.083.989	10.792.246	1.669.474	593.367
Pichincha															
Quito	11.039.272	6.763.034	3.881.736	2.881.298	2.960.998	1.995.124	965.874	1.315.240	795.566	424.745	94.929	268.972	1.726.694	247.834	144.033
Cayambe	367.400	149.300	123.246	46.054	134.468	110.904	23.564	63.632	36.609	25.896	1.127	1.582	27.730	2.073	1.116

/emergencias

Fuente: Anuario de estadísticas de salud: recursos y actividades de salud 2018

Elaboración: Isabel Peña

Las principales enfermedades que se presentan en el cantón, tanto en niños como en adultos son:

- Faringitis Agudas
- Infecciones agudas de las vías respiratorias
- Enfermedades parasitarias, no especificadas
- Amebiasis
- Diarrea y gastroenteritis
- Neumonía
- Desnutrición
- Gastritis
- Rinitis alérgica
- Accidentes cortaduras, caídas, quemaduras.

### Cobertura de Salud

Según fuentes del Ministerio de Salud Pública (MSP), se registran seis subcentros de salud, un hospital cantonal llamado Raúl Maldonado Mejía y seis dispensarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Seguro Campesino. El Hospital base presta servicios de medicina interna, pediatría, cirugía general, traumatología, medicina general (médico rural o médico

general), enfermería (enfermera rural o enfermera general), auxiliar de enfermería, inspección sanitaria y obstétrica (parto culturalmente aceptado y anticoncepción). Los subcentros son los más utilizados por la población, prestan servicios de prevención, promoción, recuperación de salud, servicio odontológico, emergencia, etc.; las mismas que brindan atención durante 8 horas diarias. El Anexo 1 detalla la oferta disponible de establecimientos de salud en el cantón.

Es necesario anotar que buena parte de la población, en caso de presentarse enfermedades graves prefieren salir del cantón y acudir a hospitales de Quito e Ibarra, ya que los servicios prestados por esas unidades de salud son más amplios.

En general, la cobertura de salud dentro del cantón no es suficiente para la demanda de este servicio, debido al alto crecimiento de la población que se ha tenido en las últimas décadas por la actividad florícola, muchas de las comunas y comunidades indígenas se encuentran muy lejanas de las unidades de salud y en ciertas zonas su accesibilidad es más compleja y la carencia de médicos especialistas permanentes en el territorio.

Los programas que comúnmente se ejecutan, ya sea por parte del Ministerio de Salud o Dispensarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social son: Programas de vacunación de rubiola, sarampión, H1N1 (sobre todo a personas menores a 5 años y mayores de 65 años), programas de desparasitación, de VIH Sida, Tuberculosis, control prenatal, jornadas médicas para atender a personas con discapacidades, capacitación y fortalecimiento en alimentación y enfermedades prevenibles, programa con los adolescentes sobre educación sexual, fortalecimiento y capacitación a los jóvenes en cuanto autoestima, programa ampliado de inmunización, estomatología, etc

### ***1.2.2.3 Población atendida y/o de referencia***

El hospital se proyecta brindar los servicios de atención de salud, en sus áreas de emergencia, hospitalización y ambulatorios, puestos a disposición de

los 109.572 habitantes al 2021(INEC), de los cuales el 51,08% son mujeres y 48,92% son hombres.

### Ilustración 3 Población ocupada por Rama de Actividad



Fuente: INEC

Elaboración: Isabel Peña

Además, la ilustración No. 1 muestra que el 47.7% de la población se dedica a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 11.9% al comercio al por mayor y menor.

#### 1.2.2.4 Demanda de servicios (población atendida y demanda insatisfecha)

Para determinar la demanda insatisfecha se realizó una encuesta a pobladores del Cantón Cayambe, para ello se utilizó la fórmula pirobalística estratificada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) * Z^2 * P * Q}$$

Donde:

Nivel de Confianza	Z	1,96
Probabilidad Positiva	P	50%
Probabilidad Negativa	Q	50%
Población	N	109.572
Error de estimación	e	5%

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene como muestra 383, el formato de la encuesta se Anexa. La encuesta fue realizada entre los meses de agosto a octubre, los encuestados se definieron de forma aleatoria en las zonas más pobladas. los resultados son los siguientes:

**Tabla 5 CONSIDERA QUE CAYAMBE HAY SUFICIENTES CASAS DE SALUD**

	Total	%
SI	73	19%
NO	310	81%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

El 81% de personas encuestadas consideran que no existe suficientes casas de salud,

**Tabla 6 EN CASO DE EMERGENCIA A QUÉ CIUDAD SE DIRIGE?**

	TOTAL	%
QUITO	261	60%
IBARRA	133	30%
OTAVALO	39	9%
SANTO DOMINGO	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>437</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

En caso de emergencia los encuestados indican que el 60% acude a Quito en caso de emergencia, el 30% a Ibarra. Estas dos preguntas de la encuesta demuestran la demanda insatisfecha de servicios de salud, y del mercado que el Hospital Especializado los Andes puede atender.

*Tabla 7 ¿EN EL ÚLTIMO AÑO A QUÉ ESPECIALIDAD MÉDICA ACUDIÓ?*

<b>CONSULTA</b>	<b>%</b>
MEDICINA GENERAL	42,22%
TRAUMATOLOGIA	13,33%
GINECOLOGIA	13,33%
PSICOLOGIA	8,89%
ODONTOLOGIA	8,89%
PEDIATRIA	4,44%
ENDOCRINOLOGIA	4,44%
CARDIOLOGIA	4,44%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

La demanda del servicio se puede determinar con la pregunta ¿En el último año a qué especialidad médica acudió?. EL 42.2% de los encuestados acudió a medicina general, 13.33% traumatología, 13.33% ginecología. 8.89% Psicología, 8.89% odontología.

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN**

#### **2.1. Planteamiento y justificación del problema u oportunidad de mejora**

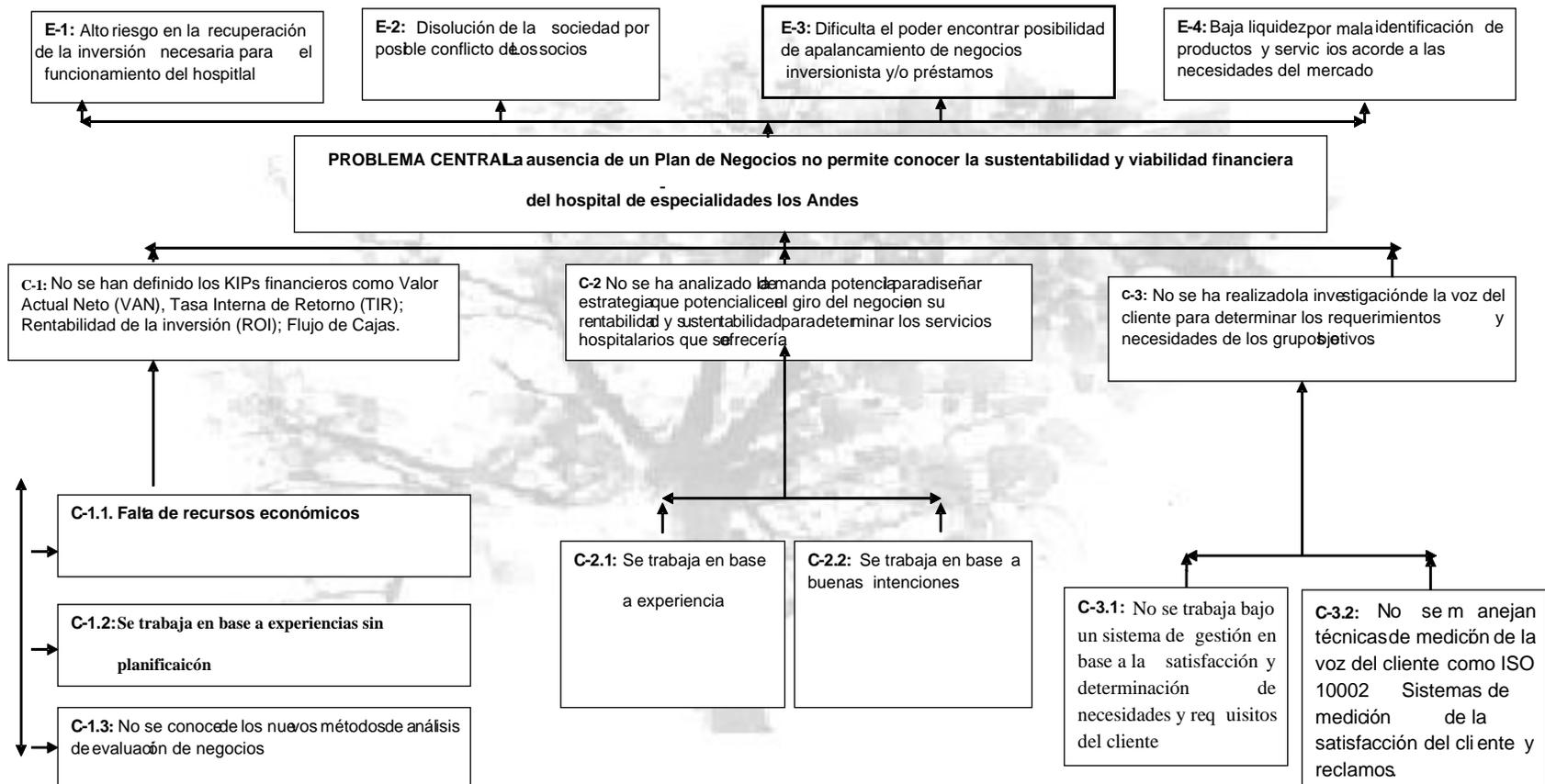
Actualmente el hospital cuenta con la infraestructura física, más no con equipamiento para su funcionamiento, lo actuales socios no cuentan con información financiera que les permita definir el monto de inversión que se requiere, y su respectivo financiamiento. Esto se debe a que se trabaja sin una planificación previa, lo que no les permite definir KPI's financieros que les permita tomar decisiones.

Adicionalmente, los accionistas no conocen la demanda del mercado para definir los servicios que se van a ofertar, y con ello establecer la inversión, al contrario para ello se basan a experiencias previas, para estimar la oferta del hospital, por tal motivo las instituciones bancarias no los han financiado por falta de un plan de inversiones que permita medir la rentabilidad y sustentabilidad del hospital.

Existe ausencia de una visión de servicio basado a en las necesidades y satisfacción de los clientes, ya que no se realizado un acercamiento a fin de analizar sus necesidades y expectativas, esto conlleva a que no se oferten servicios de calidad que permitan generara ingresos continuos, al contrario, limitan la liquidez, acceso a crédito y esto desencadena en un alto riesgo para la recuperación de la inversión.

A continuación se analiza el árbol de problemas donde se identifica como problema central : La ausencia de un plan de negocios no permite conoce la sustentabilidad y viabilidad financiera del Hospital los Andes.

Ilustración 4 Árbol de Problemas



## Justificación del Problema

El análisis financiero es una herramienta que permitirá a los accionistas del Hospital tener claridad de cuáles son las inversiones que se requieren para ponerlo en marcha, con ello pueden determinar la capacidad instalada a fin de proyectar los ingresos y a su vez los flujos de caja que se generarán, para medir la rentabilidad.

Esta información se puede presentar a las instituciones financieras a fin de se pueda acceder a crédito, en función de los flujos futuros que generará el hospital.

La información financiera es una herramienta poderosa que permite tomar decisiones, a fin de garantizar la rentabilidad del hospital y su sustentabilidad a largo plazo.

Finalmente el desarrollo de esta investigación, se justifica en cuanto a que la población de Cayambe merece recibir atención de calidad, como se observa en la siguiente tabla, apenas el 6% considera que la atención en salud es excelente, el 56 % bueno y el 38% malo. Este estudio pretende desarrollar una estrategia que garantice la calidad y a la vez sea viable financieramente para los accionistas.

**Tabla 8 CONSIDERA QUE LOS SERVICIOS DE SALUD RECIBIDOS EN CAYAMBE SON:**

	Frecuencia	%
EXCELENTE	23	6%
BUENO	214	56%
MALO	146	38%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

## **2.2. Objetivos del plan de gestión**

### **2.2.1. Objetivo General**

Elaborar el Plan de Inversiones para el Hospital Especializado los Andes como empresa privada de salud en San Pedro de Cayambe, que permitan a la institución su sustentabilidad y rentabilidad para su implementación en el año 2022.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

1. Determinar los servicios que ofertará el hospital para cubrir la demanda en función de la capacidad instalada.
2. Identificar las inversiones en la estructura física e instalaciones hospitalarias a través de un Plan de Inversiones.
3. Realizar los flujos de fondos y delimitar los principales KIPs financieros como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR); rentabilidad de la inversión (ROI); Flujo de Cajas.

## **2.3. Selección de alternativas de solución**

Para definir las alternativas de solución se ha realizado una reunión con los accionistas de la Hospital a fin de conocer su criterio, y definir de forma óptima las alternativas de solución a la problemática analizada.

Para definir estas alternativas, se llevo a cabo primero una lluvia de ideas, luego en consenso se determinaron tres alternativas:

1: Realizar el análisis financiero proyectado a 5 años para determinar los indicadores de Rentabilidad VAN, TIR, Relación Beneficio -Costo.

Esta alternativa surge de la necesidad de los inversionistas de conseguir financiamiento por parte de las instituciones financieras, para poner en funcionamiento el hospital.

Adicionalmente es de interés dado que existe una debilidad en el manejo de información financiera, ya que en la actualidad toman decisiones basados en su experiencia. Tanto técnica, económica y política esta es la mejor alternativa para solucionar la problemática analizada.

2: Realizar estudio de mercado en base a los servicios potencialmente definidos

Es fundamental para los accionistas conocer la demanda del mercado, a fin de ofertar servicios que se ajusten a las necesidades de los clientes. Sin embargo, sin la información financiera no se podrían tomar decisiones. Desde el punto de vista de la factibilidad económica, los estudios de mercado son muy costosos.

3: Implementar procesos de investigación y análisis de la voz del cliente en base a ISO :1002

La calidad del servicio es un factor indispensable en los servicios de salud, pero como aún no se atiende al público, no se pueden implementar procesos de calidad, por lo tanto técnicamente no es posible hacerlo.

**Tabla 9 MATRIZ DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	
<b>Ausencia de un Plan de Negocios no permite conocer la sustentabilidad y viabilidad financiera del hospital de especialidades los Andes</b>	Realizar el análisis financiero proyectado a 5 años para determinar los indicadores de Rentabilidad VAN, TIR, Relación Beneficio - Costo	10	10	10	30
	Realizar estudio de mercado en base a los servicios potencialmente definidos	10	8	8	26
	Implementar procesos de investigación y análisis de la voz del cliente en base a ISO :1002	0	8	8	16

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

## CAPÍTULO III

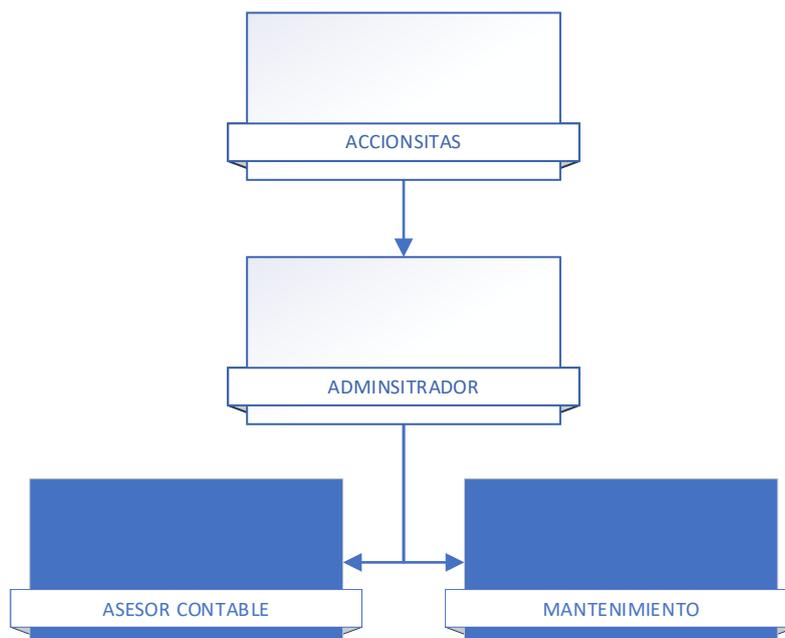
# DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES GERENCIALES DE LA INSTITUCIÓN

### 3.2 Gestión Organizacional – administrativa

Actualmente el hospital no esta en funcionamiento el presente análisis se realiza en función de la gestión administrativa existente.

El hospital no cuenta con planificación estratégica, es decir no están definidas la misión, visión, estrategias, políticas y valores. Cuenta con una estructura organizacional básica, donde el direccionamiento lo dan los accionistas, se cuenta con un administrador que se encarga de controlar las actividades de la persona que se encarga de realizar las declaraciones de impuestos y del personal de mantenimiento, que a pesar de que el hospital no esta equipado y tampoco este en funcionamiento debe cuidarse.

*Ilustración 5 Organigrama Actual del Hospital Especializado Los Andes*



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Para ampliar el análisis a continuación presento un análisis FODA de la gestión Administrativa.

*Tabla 10 Análisis FODA de la Gestión Administrativa*

<b>Interna</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Oportunidad de crecimiento en la oferta de servicio. El espacio físico del hospital nos da la oportunidad para tener mínimo 10 consultas médicas con especialistas acordes a la necesidad de la población y con una capacidad de atención hospitalaria de 20 camas, y dos quirófanos y sala de recuperación para cirugía general como para materno infantil.	No ha definido las áreas médicas con las que el hospital contará
Infraestructura nueva	No ha planificado el personal que se requiere para iniciar operaciones
	No cuenta con planificación Estratégica

<b>Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Capacitación de programas de desarrollo en programas de desarrollo para los paramédicos y lograr certificaciones internacionales, capacitaciones en el área de emergenciólogía y procedimientos técnicos	Rotación del personal

Implementación de procesos más eficientes	Aumento del desempleo en el sector
---	------------------------------------

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Del análisis FODA se determina que el Hospital no cuenta con plan estratégico, definición de los servicios, estructura organizacional, dentro de las oportunidades relevantes es que cuenta con infraestructura nueva.

### 3.2. Gestión Financiera y Económica

El Hospital cuenta con un terreno y la infraestructura física en un edificio nuevo de 6 pisos, aún no esta en funcionamiento no esta equipado la situación financiera actual es la siguiente:

**Tabla 11 Balance General del Hospital Especializado los Andes**

ACTIVO	VALOR	PASIVO	VALOR
<b>ACTIVO FIJO</b>	\$ -	<b>PASIVO</b>	\$ -
Terreno	\$ 150.000		
Muebles y Enseres	\$ -		
Equipameinto; Quirófano, equipo	\$ -		
Vehículos	\$ -		
Equipo Laboratorio e Imagen	\$ -		
Equipo de Cómputo	\$ -		
Infraestructura	\$ 1.000.000		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	\$ -	<b>PATIMONIO</b>	\$ 1.150.000
GASTOS - COSTOS ADMINISTRATIVOS 3 MESES			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 1.150.000	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 1.150.000

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Como se puede observar cuenta con un activo de \$1.150.000, compuesto por activos que son el terreno y el edificio. Además cuenta con gastos de mantenimiento e impuestos como se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 12 Gastos Actuales del Hospital Especializado los Andes*

<b>Gastos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Annual</b>
Mantenimiento	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Tributos	\$ 80,00	\$ 960,00
Total		\$ 6.960,00

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Desde el punto de vista financiero se presenta el análisis FODA

**Tabla 13 FODA de la Gestión Financiera**

<b>Interna</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Administrador con experiencia en gestión de Hospitales	•Procedimientos de altos costos (por tiempo de pandemia los costos de insumos médicos y equipos son elevadas)
Cuenta con Activos: Infraestructura	Poca capacidad de financiamiento
	Proceso complejo, requiere del análisis de varios centros de costos

Externa	
Oportunidades	Amenazas
Disminución en la tasa de interes para los proyectos	cambio en los impuestos afecta el presupuesto
Alta influencia con Autoridades del sector	Nivel de endeudamiento elevado
	Medicion de los niveles de la organización para la ejecucion presupuestaria anual del departamento (monitoreo corporativo en las unidades estrategicas de RRHH)
	En esta época de pandemia se ha podido observas la aparición de nuevos servicios de salud tantos públicos como privados

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Como se observa las principales debilidades son la falta de financiamiento, alto nivel de inversión, por otro lado, la fortaleza que tiene el hospital es la infraestructura física nueva, y la oportunidad de acceder a tasas de interés convenientes para proyectos.

### 3.3. Gestión Técnica y Tecnológica

Para realizar el análisis, de la gestión técnica y tecnológica, a continuación, se presenta un análisis FODA.

A nivel de formalezas, se toma en cuenta que la infraestructura del hospital es nueva, apta para un hospital de tercer nivel, otra fortaleza es la experiencia profesional de los accionistas que son médicos. Desde el punto de vista de las debilidades el hospital no está equipado, y no se conoce del manejo de tecnología moderna. Sin embargo, en el mercado existe la oportunidad de adquirir tecnología de punta, considerando las amenazas en cuanto a seguridad de la información

Tabla 14 FODA Gestión Técnica y Tecnológica

Interna	
Fortalezas	Debilidades
infraestructura física nueva y apta para un hospital de tercer nivel	Desconocimiento del manejo de tecnología moderna
Experiencia Profesional, unos de los socios es un medico con especialidad en ginecología y con más de 10 años brindando atención de salud en Cayambe	El hospital no esta equipado

Externa	
Oportunidades	Amenazas
Nuevos programas Tecnologicos en el mercado	seguridad de la informacion, seguridad datos del paciente
· Vanguardismo en tecnología. El hospital ha planificado sus instalaciones con tecnología de punta, con protocolos y procedimientos modernos y que permitirán brindar una mejor atención, con procesos y podrecimientos más rápidos y a menor costo.	
La atención médica, análisis de apoyo y procedimientos de intervención (quirúrgicas) serán lo más mínimamente invasivos permitiendo disminuir los tiempos y costos de atención	

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

### 3.4. Gestión Política y Social

Para el diagnóstico de la gestión política y social se plantea el siguiente FODA, donde se puede observar que el hospital no cuenta con financiamiento, tampoco ha creado alianzas estratégicas o convenios para ofertar mayores servicios, como amenaza sobresale el hecho de que en el cantón existen etnias y nacionalidades que pueden estar adverso a utilizar la medicina moderna.



**Tabla 15 Análisis FODA de la gestión Política -Social**

<b>Interna</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
El hospital posee activos que le permitan apalancarse	Ausencia de Convenios

<b>Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Opciones de acceder a crédito	Al estar en una zona que aún tiene agrupaciones de distintas etnias, se deberá considerar los tratamientos alternativos y ancestrales para poder dar paso a los nuevos procedimientos de la medicina

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

# CAPÍTULO IV

## PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

### 4.1. Gestión Administrativa

En la fase del diagnóstico se definieron debilidades y amenazas que se deben atender para el buen funcionamiento del hospital.

Para ello se han planteado las siguientes actividades e indicadores:

**Tabla 16 Actividades e Indicadores de la Gestión Administrativa**

ACTIVIDAD	INDICADOR
Definir los servicios que el hospital brindará	Número de servicios que el hospital brindará
Definir el Personal que se Requiere para la apertura del hospital	Personal Médico y Administrativo de Hospital
Desarrollar la estrategia Financiera para el Hospital	Estrategia Financiera

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

#### **1: Definir los servicios que el hospital brindará**

Para determinar los servicios que el hospital brindará se analizó las siguientes preguntas de la encuesta:

*Tabla 17 ESPECIALIDAD MEDICA FALTA EN CAYAMBE*

<b>Especialidades</b>	<b>%</b>
TODAS	30,43%
TRAUMATOLOGIA	13,04%
CIRUGIA	13,04%
PEDIATRIA	7,61%
DERMATOLOGIA	6,52%
NUTRICIONISTA	4,35%
REUMATOLOGIA	4,35%
MEDICINA GENERAL	4,35%
ODONTOLOGIA	4,35%
CARDIOLOGIA	4,35%
NEUROLOGIA	4,35%
MAXILOFACIAL	3,26%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

Como se observa, los encuestados indican que se requiere se requiere todas las especialidades el 30%, 13,04% traumatología, 13,04% cirugía, 7.61% pediatría. En base a estos datos se plantea que el análisis con los accionistas se determina que se debe contar con las siguientes especialidades a fin de que el hospital brinde un servicio integral a los pobladores de Cayambe:

*Tabla 18 Servicios del Hospital Especializado los Andes*

No.	Servicios
1	Ginecología y Obstetricia
2	Pediatría
3	Medicina General
4	Traumatología
5	Cardiología
6	Neurología
7	Nutricionista
8	Reumatología
9	Laboratorio
10	Radiología
11	Farmacia
12	Cirugía
13	Emergencias
14	Hospitalización

Fuente: Investigación Directa

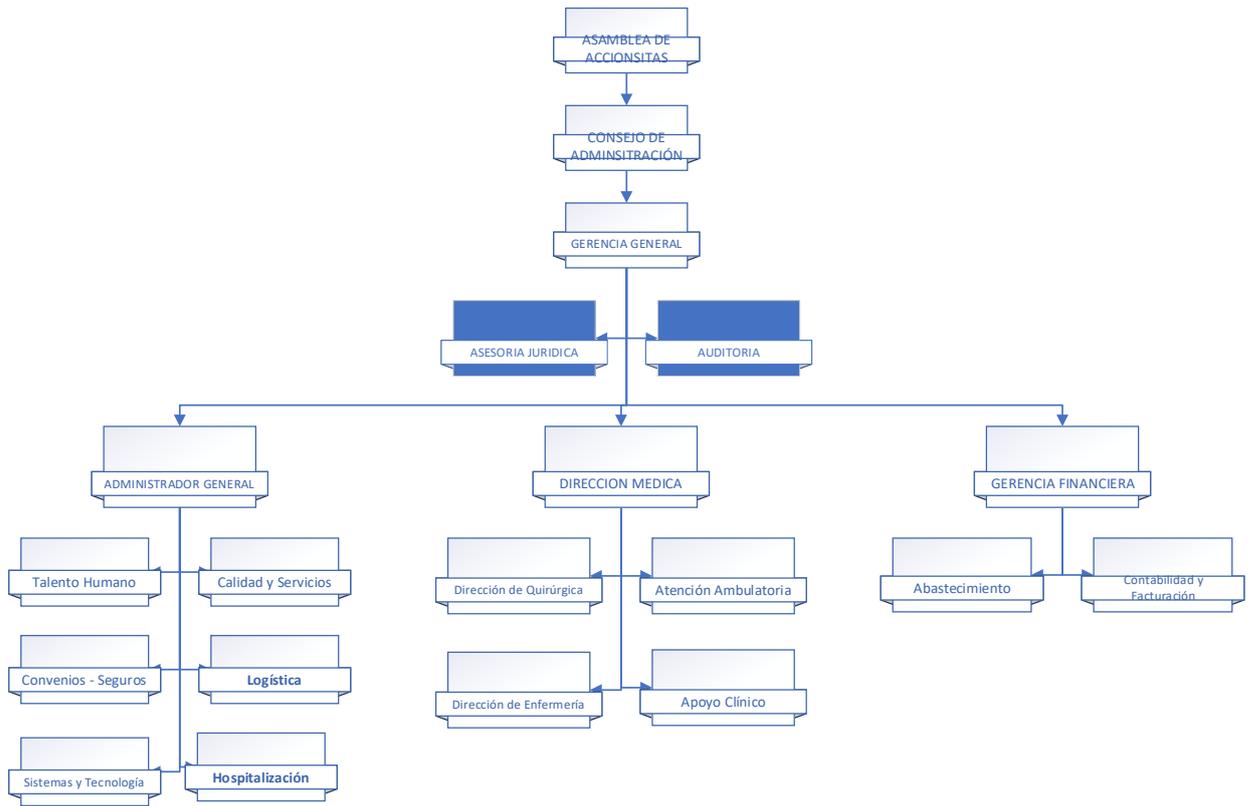
Elaboración: Isabel Peña

El hospital brindará 14 servicios como se detalla en el cuadro anterior, con esto el hospital busca ser competitivo y ofertar calidad en servicios para posicionarse en el mercado.

## **2: Definir el Personal que se Requiere para la apertura del hospital**

Una vez definidos los servicios se puede determinar el personal que se requiere, para cubrir los procesos que demandan, para ellos se ha propuesto el siguiente organigrama

*Ilustración 6 Organigrama Propuesto Hospital Especializado los Andes*



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

El organigrama muestra personal administrativo como personal médico, se ha considerado un área llamada consejo de administración, con el objetivo de que realice actividades de auditoría a los procesos médicos especialmente. Se cuenta con un Gerente General y tres direcciones, una dedicada a temas contables y financieros, otra dedicada a temas administrativos como son: Talento Humano, Convenios-Seguros, Suministros, Logística, Hospitalización y Calidad,

y la Dirección Médica que se encarga de Quirófano, Enfermería, Apoyo Clínico y atención Ambulatoria.

### **3: Desarrollar la estrategia Financiera para el Hospital**

Otro elemento fundamental dentro de los aspectos administrativos es que no se cuenta con un análisis estratégico. Al ser este un plan financiero se analiza la siguiente estrategia financiera:

#### **“Financiamiento sostenible”**

El financiamiento sostenible se plantea como estrategia en vista que , la inversión para que entre en funcionamiento el hospital es alta, y para ello requiere de financiamiento, el hospital debe garantizar una estructura financiera que le permita generar flujos en el corto y largo plazo suficientes para cubrir el gasto del interés y la devolución del capital.

Para cumplir con esta estrategia se plantean las siguientes políticas:

Políticas:

- El índice de deuda (pasivo) no debe superar el 40% del Activo
- Diversificar las fuentes de financiamiento
- La recuperación de cartera no debe superar tres meses

## **4.2. Gestión Financiera y Económica**

Del diagnóstico realizado se determina que se requieren llevar a cabo las siguientes actividades:

### **Tabla 19 Actividades e Indicadores de la Gestión Financiera**

<b>Gestión Financiera</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Determinar la Inversión para iniciar Actividades	Inversión Total
Determinar el nivel de endudameinto	Aplancamiento de la Inversión
Determinar los costos y gastos	Utilidad Anual

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

### **1: Determinar la inversión para iniciar actividades**

Una vez determinados los servicios que prestará el hospital, se requiere determinar el espacio físico que se requiere para definir la inversión:

#### ***Tabla 20 EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES POR ÁREA MÉDICA***

AREA MEDICA	UNIDAD FUNCIONAL	EQUIPOS	EQUIPO DE CÓMPUTO	MUEBLES Y ENSERES
APOYO DIAGNÓSTICO	Laboratorio Clínico	\$ 85.000,00	\$ 1.500,00	\$ 8.000,00
	Imagenología	\$ 350.000,00		
	Electrodiagnóstico(cardiología no invasiva)	\$ 110.000,00		
APOYO TERAPÉUTICO	Servicio Farmacéutico	\$ 9.500,00	\$ 1.200,00	\$ 20.000,00
	Rehabilitación	\$ 65.000,00		
	Nutrición y Dietética	\$ 1.500,00		\$ 3.000,00
	Trabajo Social			\$ 3.000,00
	Psicología			\$ 3.000,00
CONSULTA PARA ESPECIALIDADES	Consulta Externa			
	Gestión Administrativa de Consulta Externa		\$ 3.000,00	\$ 4.500,00
MATerno INFANTIL	Ginecobstetricia	\$ 6.000,00		\$ 5.000,00
URGENCIAS	Sala de Observación			\$ 25.000,00
	Salas de Observación Médica			
	Salas de Observación Quirúrgica	\$ 45.000,00		
	Quirúrgicos de Urgencia	\$ 160.000,00		
	Trauma y Ortopedia			
	Reanimación	\$ 95.000,00		
HOSPITALIZACIÓN	Hospitalización Médica	\$ 45.000,00	\$ 6.000,00	\$ 265.000,00
	Hospitalización Aislados	\$ 85.000,00		
AREA QUIRURGICA	Especialidades Quirúrgicas	\$ 180.000,00		\$ 15.000,00
	Quirófanos	\$ 350.000,00		
INVESTIGACIÓN	Investigación y Protección Social			\$ 1.500,00
	Subgrupos de Investigación			
SUBGERENCIAS DE SERVICIOS DE CUIDADOS CRÍTICOS	UCI Adultos	\$ 420.000,00		\$ 125.000,00
	Uci Pediátricos	\$ 180.000,00		
	Unidad Renal	\$ 65.000,00		
	Hemato-Oncología	\$ 95.000,00		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.347.000,00</b>	<b>\$ 11.700,00</b>	<b>\$ 478.000,00</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Las áreas médicas definidas permitirán al Hospital brindar los servicios médicos de forma eficiente, por cada una de las áreas se ha definido el valor de los equipos, equipos de cómputo y muebles y enseres.

La inversión está determinada por el activo fijo, activo diferido y capital de trabajo, el detalle se observa a continuación:

**Tabla 21 Inversión total del Hospital Especializado los Andes**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>INVERSION FIJA :</b>	
Terreno	\$ 150.000
Muebles y Enseres	\$ 478.000
Equipameinto; Quirófano, equipos, tecnc	\$ 2.347.000
Vehículos	\$ 60.000
Inventario	\$ 150.000
Equipo de Cómputo	\$ 11.700
Infraestructura	\$ 1.000.000
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
Gastos legales y de funcionamiento	\$ 8.000
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
GASTOS - COSTOS ADMINISTRATIVOS 3 MESES	\$ 480.314
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 4.685.014</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

La inversión total que se requiere para iniciar actividades en el hospital es de \$ 4.685.014, este valor se compone de activo fijo: terreno, equipamiento, vehículos, inventario, equipo de cómputo, infraestructura que suman \$4.196.700. El activo diferido comprende los gastos legales y permisos de funcionamiento suman \$8.000. Finalmente, el capital de trabajo es de \$480.314 este valor corresponde al efectivo que requiere para cubrir gastos en caso de no contar con liquidez inmediata.

## **2: Determinar el Nivel de endeudamiento**

Con la inversión se puede determinar el requerimiento de financiamiento.

## **Tabla 22 Financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
PRESTAMO DE LARGO PLAZO	1.785.014	38,10%
CAPITAL PROPIO	2.900.000	61,90%
<b>TOTAL DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>4.685.014</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Los accionistas invierten \$2.900.000 como capital propio, por lo que se requiere acceder a un crédito de largo plazo por \$ 1.785.014, es decir el 38.10% de la inversión total, con esto se cumple la política planteada de que el financiamiento no puede ser superior al 40% del activo total.

El crédito esta proyectado a cinco años a una tasa del 15% anual, a continuación, se presenta la tabla de amortización.

**Tabla 23 Tabla de Amortización**

<b>INTERESES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CAPITAL PENDIENTE DE PAGO	1.785.014	1.428.011	1.071.009	714.006	357.003
PAGOS DE PRINCIPAL	357.003	357.003	357.003	357.003	357.003
TASA DE INTERES : %	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
GASTO INTERES	\$ 267.752,14	\$ 214.201,71	\$ 160.651,28	\$ 107.100,86	\$ 53.550,43

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

### **3: Determinar los costos y gastos**

Los costos y gastos dependen del nivel de ventas que se tenga, es decir de los servicios brindados, por ello primero se proyectan los ingresos que se generan:

**Tabla 24 CAPACIDAD DIARIA Y ANUAL POR SERVICIOS**

SERVICIOS	CAPACIDAD ANUAL	CAPACIDAD DIARIA
Número de hospitalizaciones anuales	7.300	20
Número de atención por consulta	21.900	60
Atención Laboratorio	18.250	50
Atención Imagen	18.250	50

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Cómo se observa, se ha determinado las atenciones diarias y anuales en función de la capacidad instalada del hospital, se han analizado los principales servicios como son hospitalización, atención por consultas, laboratorio e imagen. Los ingresos de farmacia no se han considerado para este análisis, en vista que este servicio se implementa para dar facilidades al paciente, y no como un rubro principal para generar rentabilidad al hospital.

Una vez conocidos los servicios que se brindarán, a continuación, se analizan con los precios, estos valores están en función del tarifario de prestaciones para el sistema de salud nacional. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2017). Para el presente análisis se analizaron los valores de los siguientes servicios:

- Servicios de Diagnóstico, Exámenes y Procedimientos
- Radiología Convencional
- Procedimientos Especiales de Imagen y Medicina Nuclear–alta complejidad
- Medicina física y rehabilitación
- Servicios odontológicos
- Unidades de valor relativo (UVR) en el tarifario de servicios profesionales
- Honorarios por procedimientos quirúrgicos
- Interconsultas
- Recién nacido
- Atención de emergencia
- Cuidados intensivos adultos inicial y subsecuente
- Cuidados intensivos niños, neonatos

- Cuidados intermedios adultos
- Rn bajo peso
- Atención en cuidados larga estancia
- Anestesia
- Cirugía (sistema tegumentario)
- Transferencia o reunificación de tejidos adyacentes
- Quemaduras, tratamiento local
- Sistema musculo esquelético
- Cuello (tejidos blandos) y tórax
- Aplicación de yesos e inmovilizaciones
- Sistema respiratorio
- Sistema cardiovascular
- Sistemas linfático y hemático
- Sistema urinario
- Sistema genital masculino
- Sistema genital femenino
- Sistema endócrino
- Sistema nervioso
- Hemodiálisis
- Gastroenterología
- Servicios oftalmológicos especiales
- Cardiovascular
- Administración de quimioterapia
- Terapia de heridas
- Terapia nutricional

Tomando en cuenta el tarifario, con el objetivo de calcular los ingresos del hospital se realizó un promedio de los valores de los servicios en función de los servicios con mayor demanda en el mercado. Para determinar los ingresos también se analizó la frecuencia con la que acuden al hospital, según la encuesta el 54% de los encuestados acuden 3 o más veces.

**Ilustración 7 EL ÚLTIMO AÑO CUANTAS VECES ACUDIO A UNA CASA DE SALUD**

Veces	Frecuencia	%
1	97	25%
2	81	21%
3 o Más veces	205	54%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

Adicionalmente, en la encuesta se pregunta sobre cuál fue el último pagado en servicios de salud, el 35% pagó entre \$16 y \$25, el 31% hasta \$15, el 26% entre \$25 y \$50 y el 8% más de \$50.

**Tabla 25 EN EL ÚLTIMO AÑO FUE EL VALOR PAGADO**

Valor Pagado	Frecuencia	%
Cuenta de 16-25 DÓLORES	134	35%
Cuenta de HASTA 15 DÓLARES	119	31%
Cuenta de 26-50 DOLARES	98	26%
Cuenta de MAS DE 51	32	8%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

Con estos elementos se definen los ingresos a continuación:

Tabla 26 Ingresos Proyectados del Hospital Especializado los Andes

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 5.000.500</b>	<b>\$ 5.332.269</b>	<b>\$ 5.686.726</b>	<b>\$ 6.065.471</b>	<b>\$ 6.470.221</b>
Número de hospitalizaciones anuales	7.300	7.490	7.685	7.884	8.089
Precio	\$ 400,00	\$ 412,56	\$ 425,51	\$ 438,88	\$ 452,66
Total Ventas	2.920.000	3.089.992	3.269.880	3.460.241	3.661.683
Número de atención por consulta	21.900	22.469	23.054	23.653	24.268
Precio	\$ 20,00	\$ 20,63	\$ 21,28	\$ 21,94	\$ 22,63
Total Ventas	\$ 438.000,00	\$ 463.498,78	\$ 490.482,01	\$ 519.036,11	\$ 549.252,52
Atención Laboratorio	18.250	19.163	20.121	21.127	22.183
Precio	\$ 30,00	\$ 30,94	\$ 31,91	\$ 32,92	\$ 33,95
Total Ventas	\$ 547.500,00	\$ 592.926,08	\$ 642.121,15	\$ 695.397,94	\$ 753.095,11
Atención Imagen	18.250,00	19.162,50	20.120,63	21.126,66	22.182,99
Precio	\$ 60,00	\$ 61,88	\$ 63,83	\$ 65,83	\$ 67,90
Total Ventas	\$ 1.095.000,00	\$ 1.185.852,15	\$ 1.284.242,30	\$ 1.390.795,89	\$ 1.506.190,22

Fuente: Encuesta

Elaboración: Isabel Peña

Tabla 27 Proyección de Gastos de Sueldos

GASTO DE SUELDOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>GERENCIA GENERAL</b>	<b>\$ 1.260.000,00</b>	<b>\$ 1.285.200,00</b>	<b>\$ 1.310.904,00</b>	<b>\$ 1.337.122,08</b>	<b>\$ 1.363.864,52</b>
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
SUELDO MENSUAL POR PERSONA	\$ 6.000,00	\$ 6.120,00	\$ 6.242,40	\$ 6.367,25	\$ 6.494,59
SUELDO ANUAL TOTAL	\$ 72.000,00	\$ 73.440,00	\$ 74.908,80	\$ 76.406,98	\$ 77.935,12
<b>DIRECTORES</b>					
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
SUELDO MENSUAL POR PERSONA	\$ 4.200,00	\$ 4.284,00	\$ 4.369,68	\$ 4.457,07	\$ 4.546,22
SUELDO ANUAL TOTAL	\$ 151.200,00	\$ 154.224,00	\$ 157.308,48	\$ 160.454,65	\$ 163.663,74
<b>Asesoría Jurídica y Administrativa</b>					
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
SUELDO MENSUAL POR PERSONA	\$ 4.200,00	\$ 4.284,00	\$ 4.369,68	\$ 4.457,07	\$ 4.546,22
SUELDO ANUAL TOTAL	\$ 100.800,00	\$ 102.816,00	\$ 104.872,32	\$ 106.969,77	\$ 109.109,16
<b>Médicos Especialistas</b>					
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
SUELDO MENSUAL POR PERSONA	\$ 2.500,00	\$ 2.550,00	\$ 2.601,00	\$ 2.653,02	\$ 2.706,08
SUELDO ANUAL TOTAL	\$ 240.000,00	\$ 244.800,00	\$ 249.696,00	\$ 254.689,92	\$ 259.783,72
<b>Personal Administrativo</b>					
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
SUELDO MENSUAL POR PERSONA	\$ 800,00	\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 848,97	\$ 865,95
SUELDO ANUAL TOTAL	\$ 153.600,00	\$ 156.672,00	\$ 159.805,44	\$ 163.001,55	\$ 166.261,58
<b>Enfermeras</b>					
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
SUELDO MENSUAL POR PERSONA	\$ 800,00	\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 848,97	\$ 865,95
SUELDO ANUAL TOTAL	\$ 144.000,00	\$ 146.880,00	\$ 149.817,60	\$ 152.813,95	\$ 155.870,23
<b>Auxiliares</b>					
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
SUELDO MENSUAL POR PERSONA	\$ 400,00	\$ 408,00	\$ 416,16	\$ 424,48	\$ 432,97
SUELDO ANUAL TOTAL	\$ 38.400,00	\$ 39.168,00	\$ 39.951,36	\$ 40.750,39	\$ 41.565,39

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Isabel Peña

La proyección de los gastos de sueldos está en función del organigrama, de la capacidad instalada y de los servicios que se van a prestar, esta proyección contempla todos los beneficios de ley como son: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, aporte patronal, vacaciones y desahucio.

Con esta proyección se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años:

**Tabla 28 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado**

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>INGRESOS NETOS</b>	\$ 5.000.500,00	\$ 5.332.268,90	\$ 5.686.725,56	\$ 6.065.470,68	\$ 6.470.221,36
<b>- GASTOS ADMINSTRATIVOS</b>	\$ 2.350.497,00	\$ 2.379.429,74	\$ 2.408.983,68	\$ 2.439.172,60	\$ 2.470.010,56
+ GASTOS DE SUELDO		\$ 1.285.200,00	\$ 1.310.904,00	\$ 1.337.122,08	\$ 1.363.864,52
+ OTROS GASTOS :	\$ 1.090.497,00	\$ 1.094.229,74	\$ 1.098.079,68	\$ 1.102.050,52	\$ 1.106.146,04
MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 117.700,00	\$ 121.395,78	\$ 125.207,61	\$ 129.139,13	\$ 133.194,09
DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00
PROVISION PARA IMPREVISTOS	\$ 10.797,00	\$ 10.833,96	\$ 10.872,08	\$ 10.911,39	\$ 10.951,94
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 2.650.003,00</b>	<b>\$ 2.952.839,16</b>	<b>\$ 3.277.741,88</b>	<b>\$ 3.626.298,08</b>	<b>\$ 4.000.210,80</b>
Gastos Gestión Administrativa y Publicidad	\$ 250.025,00	\$ 266.613,44	\$ 284.336,28	\$ 303.273,53	\$ 323.511,07
<b>=UTILIDAD EN OPERACION</b>	<b>\$ 2.399.978,00</b>	<b>\$ 2.686.225,71</b>	<b>\$ 2.993.405,60</b>	<b>\$ 3.323.024,55</b>	<b>\$ 3.676.699,73</b>
- GASTOS FINANCIEROS	\$ 283.848,64	\$ 227.078,91	\$ 170.309,18	\$ 113.539,46	\$ 56.769,73
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	\$ 2.116.129,36	\$ 2.459.146,80	\$ 2.823.096,42	\$ 3.209.485,09	\$ 3.619.930,00
- 15 % DE PARTICIPACION LABORAL	\$ 317.419,40	\$ 368.872,02	\$ 423.464,46	\$ 481.422,76	\$ 542.989,50
- UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.798.709,96	\$ 2.090.274,78	\$ 2.399.631,95	\$ 2.728.062,33	\$ 3.076.940,50
- % DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 395.716,19	\$ 459.860,45	\$ 527.919,03	\$ 600.173,71	\$ 676.926,91
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.402.993,77</b>	<b>\$ 1.630.414,33</b>	<b>\$ 1.871.712,92</b>	<b>\$ 2.127.888,62</b>	<b>\$ 2.400.013,59</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Isabel Peña

Como se observa el hospital proyecta generar utilidades desde el primer año, \$ 1.402.993,77 hasta \$2.400.013,59 en el quinto año.

### 4.3. Gestión Técnica y Tecnológica

El hospital de especialidad Los Andes es un hospital de Tercer Nivel de Atención de segundo nivel de complejidad III-2, de acuerdo a la tipología para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención del sistema nacional de salud.

El Tercer Nivel de Atención corresponde a los establecimientos que prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados, los Centros Hospitalarios son de referencia nacional; resuelven los problemas de salud de alta complejidad; tiene recursos de tecnología de punta, cuidados intensivos, intervención quirúrgica de alta severidad, realizan trasplantes, cuentan con subespecialidades reconocidas por la ley. (Ministerio de Salud Pública, 2012)

Como resultado del diagnóstico realizado se plantea las siguientes actividades e indicadores:

**Tabla 29 Actividades e Indicadores de la Gestión Técnica Tecnológica**

<b>Gestión Técnica y tecnológica</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Determinar las áreas con el Hospital va a iniciar actividades	No. de áreas hospitalarias creadas
Determinar la Tecnología a ser implementada en el hospital	Tecnología a ser implementada
Estrategias de Marketing a ser utilizadas	Marketing

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

### **1: Determinar las áreas con el que el hospital va a iniciar actividades**

Al ser un hospital de tercer nivel se implementarán las siguientes áreas que se describen en la siguiente tabla, las áreas que se implementarán permiten prestar los servicios que un hospital de tercer nivel debe proveer.

**Tabla 30 ÁREAS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES LOS ANDES**

AREA MEDICA	UNIDAD FUNCIONAL
APOYO DIAGNÓSTICO	Laboratorio Clínico
	Imagenología
	Electrodiagnóstico(cardiología no invasiva)
APOYO TERAPÉUTICO	Servicio Farmacéutico
	Rehabilitación
	Nutrición y Dietética
	Trabajo Social
CONSULTA PARA ESPECIALIDADES	Psicología
	Consulta Externa
MATERNO INFANTIL	Gestión Administrativa de Consulta Externa
	Ginec Obstetricia
URGENCIAS	Sala de Observación
	Salas de Observación Médica
	Salas de Observación Quirúrgica
	Quirúrgicos de Urgencia
	Trauma y Ortopedia
	Reanimación
HOSPITALIZACIÓN	Hospitalización Médica
	Hospitalización Aislados
AREA QUIRURGICA	Especialidades Quirúrgicas
	Quirófanos
INVESTIGACIÓN	Investigación y Protección Social
	Subgrupos de Investigación
SUBGERENCIAS DE SERVICIOS DE CUIDADOS CRÍTICOS	UCI Adultos
	Uci Pediátricos
	Unidad Renal
	Hemato-Oncología
	Morgue

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

## 2: Determinar la tecnología a ser implementada

Una vez definas las áreas con las que el hospital va a contar se analiza las tecnologías a ser implementadas:

### **Kinect**

Kinect es un software que cuenta con una cámara para reconocer al paciente y sus movimientos corporales, en las salas de cirugía, permiten que el cirujano acceda a los datos sobre la grade del bloque quirúrgico y sobre el paciente, historial clínico, exámenes de imagen y mucho más, moviendo apenas las manos. Como no necesita manejar nada, el médico no corre el riesgo de contaminarse, gana tiempo en el procedimiento y preserva la asepsia del centro quirúrgico.

### **Historias Clínicas electrónicas**

La información del paciente estará integrada a un sistema donde se registre toda la información desde la historia clínica, receta médica, y seguimiento.

## 3: Estrategias de marketing a ser utilizadas

Para analizar la estrategia de marketing se analiza la pregunta de la encuesta: Medio de Comunicación que prefiere. El 44% de los encuestados utilizan Facebook, el 33% televisión y el 14% radio, de acuerdo a estos resultados de debe aplicar un estrategia de publicidad que posicione el hospital en el mercado.

**Tabla 31 MEDIO DE COMUNICACIÓN**

Medio	Frecuencia	%
TV	132	33%
FACEBOOK	176	44%
REVISTAS	11	3%
RADIO	56	14%
PERIODICO	22	6%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Para el hospital es fundamental invertir en publicidad dado que es nuevo en el mercado, y tiene que posicionarse. Para ello se plantea el siguiente presupuesto, que ha sido considerado en el estado de pérdidas y ganancias.

*Tabla 32 Presupuesto para Publicidad*

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Gasto Publicidad	\$ 250.025,00	\$ 257.875,79	\$ 265.973,08	\$ 274.324,64	\$ 282.938,43

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

#### **4.4. Gestión Política y Social**

Luego de diagnóstico realizado se plantean las siguientes actividades e indicadores:

**Tabla 33 Actividades e Indicadores de la Gestión Política - Social**

<b>Gestión Política y Social</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>
Determinar el nivel de aplancamiento	% de Aplancamiento
Crear alianzas estratégicas	Alianzas
Implementar procesos de Responsabilidad Social	Responsabilidad Social

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

### **1: Determinar el nivel de apalancamiento**

Como se definió en el análisis financiero, se requiere crédito del 39.49% de la inversión, esta investigación permitirá analizar a través de los flujos la capacidad de pago con la que cuenta el Hospital.

### **2. Crear alianzas estratégicas**

El hospital debe crear alianzas para posicionar fuertemente su marca, una vez que inicien actividades se debería analizar la posibilidad de alianzas con alguna farmacia para que funcione en el hospital.

### **3: Implementar procesos de responsabilidad social**

El hospital implementará acciones de responsabilidad social, considerando que existe población que no cuenta con suficientes recursos para cubrir gastos médicos, y sufren enfermedades críticas, una vez que este en funcionamiento debe analizar casos que podría atender como parte de la responsabilidad social y corporativa.

## CAPÍTULO V

### EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

#### 5.1. Monitoreo

Para realizar el monitoreo de la implementación de la inversión se plantea el siguiente cronograma de inversiones:

**Tabla 34 Monitoreo de la Inversión**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
<b>INVERSION FIJA :</b>				
Terreno				
Muebles y Enseres				
Equipameinto; Quirófano, equipos, tecnología				
Vehículos				
Inventario				
Equipo de Cómputo				
Infraestructura				
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>				
Gastos legales y de funcionamiento				
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
GASTOS - COSTOS ADMINISTRATIVOS 3 MESES				

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Como se observa se planifica poner en marcha la inversión en cuatro meses, donde se realizará el equipamiento del hospital, cubriendo la inversión: activo fijo, diferido y capital de trabajo.

## 5.2. Evaluación

Para la evaluación del plan se ha definido flujos de caja a partir del estado de pérdidas y ganancias. Los flujos de caja descontados, es decir expresados en valor presente permiten determinar la rentabilidad de la inversión con los indicadores VAN, TIR, Relación Beneficio – Costo.

Como se puede observar, se tienen flujos positivos desde el primer año de funcionamiento.

**Tabla 35 Flujo Neto de Fondos del Hospital Especializado Los Andes**

CONCEPTO	INVERSIONES	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
INGRESOS NETOS		\$ 5.000.500,00	\$ 5.332.268,90	\$ 5.686.725,56	\$ 6.065.470,68	\$ 6.470.221,36
- GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 2.350.497,00	\$ 2.379.429,74	\$ 2.408.983,68	\$ 2.439.172,60	\$ 2.470.010,56
+ GASTOS DE SUELDO		\$ 1.260.000,00	\$ 1.285.200,00	\$ 1.310.904,00	\$ 1.337.122,08	\$ 1.363.864,52
+ OTROS GASTOS :		\$ 1.090.497,00	\$ 1.094.229,74	\$ 1.098.079,68	\$ 1.102.050,52	\$ 1.106.146,04
MATERIALES Y SUMINISTROS		\$ 117.700,00	\$ 121.395,78	\$ 125.207,61	\$ 129.139,13	\$ 133.194,09
DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00
PROVISION PARA IMPREVISTOS		\$ 10.797,00	\$ 10.833,96	\$ 10.872,08	\$ 10.911,39	\$ 10.951,94
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 2.650.003,00	\$ 2.952.839,16	\$ 3.277.741,88	\$ 3.626.298,08	\$ 4.000.210,80
Gastos Gestión Administrativa y Publicidad		\$ 250.025,00	\$ 266.613,44	\$ 284.336,28	\$ 303.273,53	\$ 323.511,07
=UTILIDAD EN OPERACION		\$ 2.399.978,00	\$ 2.686.225,71	\$ 2.993.405,60	\$ 3.323.024,55	\$ 3.676.699,73
- GASTOS FINANCIEROS		\$ 283.848,64	\$ 227.078,91	\$ 170.309,18	\$ 113.539,46	\$ 56.769,73
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL		\$ 2.116.129,36	\$ 2.459.146,80	\$ 2.823.096,42	\$ 3.209.485,09	\$ 3.619.930,00
- 15 % DE PARTICIPACION LABORAL		\$ 317.419,40	\$ 368.872,02	\$ 423.464,46	\$ 481.422,76	\$ 542.989,50
- UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		\$ 1.798.709,96	\$ 2.090.274,78	\$ 2.399.631,95	\$ 2.728.062,33	\$ 3.076.940,50
- % DE IMPUESTO A LA RENTA		\$ 395.716,19	\$ 459.860,45	\$ 527.919,03	\$ 600.173,71	\$ 676.926,91
<b>= UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 1.402.993,77</b>	<b>\$ 1.630.414,33</b>	<b>\$ 1.871.712,92</b>	<b>\$ 2.127.888,62</b>	<b>\$ 2.400.013,59</b>
+ DEPRECIACIONES		\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00	\$ 962.000,00
INVERSION INICIAL	\$ (4.792.324,25)					
+ VALORES RESIDUALES DE LOS ACTIVOS						\$ 4.960.000,00
+ VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO						\$ 587.624,25
- PAGO DE CAPITAL DE LA DEUDA		\$ 378.464,85	\$ 378.464,85	\$ 378.464,85	\$ 378.464,85	\$ 378.464,85
<b>= FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>\$ (4.792.324,25)</b>	<b>\$ 1.986.528,92</b>	<b>\$ 2.213.949,48</b>	<b>\$ 2.455.248,07</b>	<b>\$ 2.711.423,77</b>	<b>\$ 8.531.172,99</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

Los indicadores de rentabilidad son los siguientes:

**Tabla 36 Indicadores de Rentabilidad a Largo Plazo**

RELACION BENEFICIO COSTO =	S/	2,34
<hr/>		
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR=)		<b>48,91%</b>
<hr/>		
TASA DE DESCUENTO (i)		13,79%
<hr/>		
VALOR ACTUAL NETO (VAN=)		<b>\$ 6.418.948,55</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Isabel Peña

De acuerdo con los indicadores se tiene que la rentabilidad es de \$6.418.948,55, luego de recuperar la inversión, por cada dólar invertido el Retorno Neto es de \$1,34, y las Tasa Interna de Retorno es de 48,91%, es decir la tasa máxima de descuento permitida, considerando que la tasa de descuento actual es del 13%.

### **5.3. Limitaciones**

Las limitaciones que presenta el presente plan son las siguientes:

- Disponibilidad de personal calificado en el Cantón
- La implementación de la tecnología en el Hospital requiere de personal especializado que es escaso a nivel nacional.
- Se requiere de más accionistas para que inviertan en el hospital y de esta manera decir el apalancamiento
- El mercado es pequeño, por lo que la publicidad debe abarcar también a cantones vecinos
- La infraestructura esta diseñada para un hospital nivel 3, no tiene planificación para que en el largo plazo el hospital se amplie.

- El principal accionista, es reconocido en el Cantón por su especialidad en ginecología, las otras especialidades son nuevas.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

En el cantón Cayambe los servicios de salud son percibidos con buenos y malos, además consideran insuficientes los servicios ofertados, por tal motivo los pobladores suelen buscar atención en Quito, Ibarra incluso Santo Domingo, esto demuestra que existe una demanda insatisfecha de servicios de salud.

El Hospital especializado Los Andes, actualmente cuenta con infraestructura física moderna, lo que le permitirá para implementar un hospital de tercer nivel especializado, a fin de cubrir la demanda del sector.

Los servicios de salud que el hospital ofertará, garantizar ser un hospital que cubre la demanda de la población, además la tecnología con la que se va a implementar proyecta al hospital como uno de los más modernos de Pichincha.

Las inversiones están calculadas de tal forma que se optimiza el espacio físico, están planificadas para el equipamiento se realice en cuatro meses, por el monto de la inversión se requiere financiamiento, con los flujos de fondos de demuestra que el proyecto cuenta con la suficiente liquidez para cubrir el apalancamiento.

Finalmente la inversión es rentable, los flujos de fondos en el largo plazo analizado permiten recuperar la inversión, lo que garantiza la sostenibilidad del hospital en el largo plazo.

## **6.2. Recomendaciones gerenciales**

Una vez analizada la inversión para la puesta en marcha del Hospital, se recomienda la implementación de este estudio que beneficia a la población Cayambeña y sus alrededores, ya que se contará con un hospital con tecnología de punta, y cubrirá las principales especialidades que la ciudadanía requiere.

Además, se recomienda que se implemente una fuerte campaña publicitaria para posicionar al hospital en el mercado, donde se posicione al mismo como un hospital moderno con tecnología de punta.

Como factor social, se recomienda que el hospital implemente un sistema de responsabilidad social corporativa, donde se pueda fomentar principios solidarios para que personas que no pueden costear los servicios, puedan ser atendidos.

También se recomienda, fomentar convenio y alianzas estratégicas con farmacias, hospitales públicos, a fin de abarcar mas clientes y ampliar los servicios garantizando con esto un flujo constante de clientes.

# BIBLIOGRAFÍA

## Trabajos citados

Cayambe, M. d. (2011). *Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe*. Cayambe.

Ministerio de Salud Pública. (2012). *Tipología para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención del sistema nacional de salud*. Quito: Acuedo Ministerial MSP.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2017). *Tarifario de prestaciones para el sistema Nacional de Salud*. Quito: MSP.

Nava Rosollón, M. A. (octubre - diciembre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de NEgocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA.

## ANEXOS

### Anexo 1: Establecimientos Públicos y Privados que brindan servicios de salud en Cayambe

<i>No.</i>	<i>Nombre establecimiento</i>	<i>Tipo de establecimiento</i>
1	CONSULTORIO MEDICO LA ESTACION	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
2	SERVICIO INTEGRADO DE SALUD	LABORATORIO PRIVADO
3	CEM CENTRO DE ESPECIALIDADES MEDICAS	CLINICA PRIVADA
4	GOBIERNO PROVINCIAL DE PICHINCHA	CENTRO DE SALUD PRIVADO
5	SAN ANTONIO	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
6	UMOM DRA. SUSANA MARTINES	UNIDAD MEDICA Y ODONTOLOGICA
7	CLINICA MIDAD DEL MUNDO	CLINICA PRIVADA
8	MEDICINA INTEGRAL DE SALUD	CONSULTORIO MEDICO
9	CLINICA QUIRURGICA SAN FRANCISCO	CLINICA PRIVADA
10	CONSULTORIO MEDICO DR STUART MUELA	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
11	CONSULTORIO MEDICO DR. ROLANDO MERINO	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
12	ALL MEDICAL CENTER	CLINICA PRIVADA
13	MOM MEDICA	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
14	LABORATORIO CLINICO SAN PEEDRO	LABORATORIO PRIVADO
15	CENTRO MEDICO Y ODONTOLOGICO TABOADA Y TABOADA	CLINICA PARTICULAR

16	CENTROS MEDICOS ESPECIALIZADOS CRUZ ROJA ECUATORIANA	LABORATORIO CLINICO
17	MEGA LABORATORIO	LABORATORIO CLINICO
18	CENTRO DE ESPECIALIDADES MEDICAS GAMARRA GUERRERO	CLINICA PRIVADA
19	CENTRO DE ESPECIALIDADES MEDICAS CEDIFAM	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
20	CENTRO MEDICO MEDICAB	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
21	CONSULTORIO MEDICO DR. HIPOLITO LOZADA	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
22	DIMALAB	LABORATORIO CLINICO
23	CONSULTORIO MEDICO DR. LUCINDO MONCAYO	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
24	CONSULTORIO MEDICO DR. BOLIVAR PAREDES	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
25	CONSULTORIO MEDICO DR. CARLOS GUERRERO	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
26	CONSULTORIO MEDICO DRA. SILVIA RAMIREZ	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
27	CENTRO DE RAYOS X RADIOLOGIA DIGITAL	CENTRO DE IMAGEN
28	CONSULTORIO MEDICO DR. PEDRO ROCHA	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
29	CENTRO MEDICO FAMILIAR	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
30	CONSULTORIO MEDICO DRA. PATRICIA GONZALEZ	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
31	CONSULTORIO MEDICO DR. HAROLD GUERRA	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
32	CAMPBELL	CLINICA PRIVADA
33	CENTRO MEDICO RADIOLOGICO ESPECIALIZADO ECO X	CENTRO DE IMAGEN

34	CONSULTORIO MEDICO DRA. DEYSY MEJIA VASQUEZ	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
35	CMEC CONSULTORIO MEDICO	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
36	CENTRO DE ESPECIALIDADES MEDICAS FAMILIA CAYAMBE	CLINICA PARTICULAR
37	SAN FERNANDO	LABORATORIO PRIVADO
38	CONSULTORIO MEDICO DRA. FABIOLA GUAJAN	CONSULTORIO MEDICO PRIVADO
39	LABORATORIO CLINICO Y BACTERIOLOGICO DRA. GLADYS CAMPOS	LABORATORIO PRIVADO
40	CONSULTORIO MEDICO DR. RAMIRO MOYA	CONSULTORIO MEDICO
41	CLINICA SAN RAFAEL	CONSULTORIO MEDICO
42	CONSULTORIO MEDICAL CENTER FEM	CONSULTORIO MEDICO
43	TABOADA Y TABOADA	LABORATORIO CLINICO
44	CENTRO DE SALUD PUBLICA CANGAHUA TIPO A	MINISTERIO DE DE SALUD PUBLICA
45	CENTRO DE SALUD PUBLICA JUAN MONTALVO TIPO C	MINISTERIO DE DE SALUD PUBLICA
46	CENTRO DE SALUD PUBLICA AYORA TIPO C	MINISTERIO DE DE SALUD PUBLICA
47	CENTRO DE SALUD	MINISTERIO DE DE SALUD PUBLICA

	PUBLICA OLMEDO TIPO C	
48	CENTRO DE SALUD PUBLICA CAYAMBE	MINISTERIO DE DE SALUD PUBLICA
49	HOSPITAL RAUL MALDONADO MEJIA	MINISTERIO DE DE SALUD PUBLICA
50	CENTRO DE SALUD TABACUNDO TIPO C	MINISTERIO DE DE SALUD PUBLICA
51	DISPENSARIO IEES	INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL TABACUNDO
52	DISPENSARIO IEES	INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL CAYAMBE

## Anexo 2: FORMATO DE LA ENCUESTA

La Voz del paciente

Amigo (a) la siguiente encuesta nos permitirá conocer su percepción sobre los servicios de salud disponibles en el Cantón Cayambe, con el objetivo de que en el mediano plazo poner a su disposición un servicio de salud que satisfaga las necesidades locales. Por lo que le agradecemos de antemano su valiosa información.

Escoger en que rango de edad se encuentra actualmente \*

- Menor a 25 años de edad cumplidos
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56-65 años
- Mayores a 65 años

Género:

- Femenino
- Masculino
- Otro

Parroquia en la que habita: \*

- Cayambe
- Juan Montalvo
- Ascázubi
- Ayora
- Cangahua
- Cusubamba
- Olmedo
- Otón
- Tabacundo

6.Cuál es su actividad económica?

- Agricultura
- Ganadería

- Silvicultura
- Caza
- Minería
- Petrolífera
- Envasado
- Embotellado
- Transformación de Materias Primas
- Comercio
- Hotelera
- Transporte
- Servicios Financieros
- Educación
- Servicios Profesionales
- Salud
- Belleza
- Construcción
- Importaciones
- Exportaciones
- Distribución de Bienes
- Logística
- Energía
- Seguros
- Telefonía
- Cultura
- Entrenamiento
- Consultoría
- Comunicación
- Tecnología e Innovación
- Turismo

¿En que sector se encuentra trabajando? \*

- Sector Privado
- Sector Público

¿Cuenta con seguro médico público? ¿Cual? \*

- IESS
- Seguro Campesino
- ISSFA
- ISSPOL
- NINGUNO

¿Dispone de algún seguro médico privado? ¿Cuál? \*

- BMI
- Cruz Blanca
- Salud SA
- Ecuasanitas
- Panamerican Life
- Metrored
- Humana
- Ninguna
- Otros:

¿Le han diagnosticado alguna de las siguientes enfermedades? (puede ser uno, dos o más opciones) \*

- Seleccione todas las opciones que correspondan.
- Obesidad
- Diabetes
- Hipertensión arterial
- Insuficiencia renal
- Hipertiroidismo
- Cáncer
- Ninguna

¿El último año a que especialidad médica acudió?

¿En el último año cuánto fue el valor pagado por consulta médica privada?

- Hasta 15 dólares
- De 16 a 25 dólares

- De 26 a 50 dólares
- Más de 51 dólares
- Ninguna

**Expectativa de una casa de salud: Conocer cuál es la expectativa del cliente cuando acude a una casa de salud.**

Considera que los servicios de Salud recibidos en Cayambe son:

- Excelentes
- Buenos
- Malos

Si un conocido le pide que le recomiende una casa de salud en Cayambe. ¿Cuál sería su respuesta?

¿Qué medio de comunicación considera usted que tiene mayor credibilidad?

- Televisión
- Radio
- Periódico
- Revistas
- Facebook (redes sociales)

¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza?

- Televisión
- Radio
- Periódico
- Revistas
- Facebook (redes sociales)

¿Si tiene que escoger una casa de salud, de que depende?

- Recomendación de amigos y/o familiares
- Prestigio local
- Costo de la consulta y/o servicio

¿Considera que en Cayambe hay suficientes casas de Salud?

- Si
- No

¿Qué especialidad médica considera que le hace falta a Cayambe? \*

El último año cuántas veces acudió a una casa de salud y/o a consulta médica

¿El último año cuánto dinero destino a servicios de salud?

La forma de pago de sus servicios de salud en el último año fue:

- Contado
- Pago con Tarjeta de Crédito
- Crédito Directo

Qué servicio médico de apoyo considera importante tener dentro de una casa de salud en Cayambe. Escoja 1 o más servicios.

- Nutrición
- Fisioterapia
- Odontología
- Salud Ocupacional
- Audiometría
- Vacunación
- Farmacia

- Optometría

En caso de una emergencia médica y/o una atención integral que no disponga en Cayambe; ¿a qué ciudad se dirige?

- Quito
- Ibarra
- Otavalo
- Santo Domingo
- Otros: