



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO
ESPECIALIZADO EN TRATAMIENTO DEL DOLOR UBICADO EN LA CIUDAD
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en marketing

Profesor Guía:
MBA. Paúl Andrés Román Reyes

Autor:
Juan Manuel Jácome Merino

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante 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”

Paul Andrés Román Reyes

Master Universitario en Dirección de Entidades Deportivas MBA

C.I.: 171262313-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Yo, Juan Manuel Jácome Merino, 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.”

Juan Manuel Jácome Merino

C.I: 171604853-1

AGRADECIMIENTOS

A mi creador, porque no me falta nada, me ha acompañado en cada uno de los momentos de este trabajo en los buenos y en los malos ha sido mi fortaleza y aliento.

A mis padres, que día a día me dan fortaleza para enfrentar problemas y saber actuar.

A mis hermanas por ser un ejemplo de lucha, constancia y dedicación.

Juan

DEDICATORIA

El presente trabajo que ha sido realizado con esmero y dedicación, va dedicado principalmente a Dios por haberme dado una hermosa familia que con su apoyo y amor estuvieron siempre a mi lado y por haberme guiado día a día.

A todas las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo en todo momento y a lo largo de esta fase.

Juan

RESUMEN

El presente estudio tiene por objeto realizar un plan de negocio para la implementación de un centro de tratamiento integral para el dolor, siendo un centro médico privado, pero accesible para la ciudadanía.

El Objetivo general del investigador es desarrollar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad operativa y financiera de la creación de un centro médico especializado en tratamiento del dolor ubicado en la ciudad de Quito.

El estudio de los factores económicos, ayudó a conocer la situación económica de la población y definir el perfil de usuarios del centro médico "Alivio", además de definir el precio mínimo de la consulta médica, y que el mismo sea un valor accesible para la situación económica familiar de una clase social media, en caso de necesitar atención médica general, por cualquier tipo de dolencia. Teniendo como ventaja competitiva el servicio de calidad que se va a brindar a los pacientes, los cuales tendrán un historial médico, para poder tener un trato personalizado, hasta que el paciente se encuentre en mejores condiciones y ya no requiera del servicio.

Al ser la población de Quito muy extensa, el proyecto se ha enfocado en brindar el servicio a potenciales clientes de las zonas norte y centro norte de la ciudad, por motivos de cercanía y conocimientos de la zona como su cultura e infraestructura por parte del investigador, con lo cual se atenderá en la Av. Eloy Alfaro y de los Álamos, además de ser un lugar donde se puede llegar con facilidad por parte del personal del Centro médico, como de los clientes.

Hay que tomar en cuenta que la factibilidad de implementar este proyecto, se basó en varios análisis como el plan de marketing, los planes de operación, estudio de mercado y el estudio financiero el cual reveló, que la implementación del Centro médico es viable económicamente, ya que sus indicadores son muy favorables, lo que genera una gran expectativa para el inversionista poner en marcha este proyecto, además de generar varias plazas de trabajo y ayudar a varias personas a mejorar su salud.

ABSTRACT

This study aims to make a business plan for the implementation of a comprehensive treatment center for pain, being a private medical center, but accessible to the public.

The overall objective of the research is to develop a business plan to determine the operational and financial feasibility of creating a specialized pain located in the city of Quito medical center.

The study of economic factors, helped make the economic situation of the population and define the profile of users of "Relief" medical center, in addition to defining the minimum price of medical consultation, and that it is an accessible value for family economic situation of a middle class, if you need general medical care for any kind of ailment. Given the competitive advantage that quality service is to provide patients, who have a medical history in order to have a personalized treatment until the patient is better and no longer requires the service.

As the population of very extensive Quito, the project has focused on providing service to potential customers in the northern and north-central areas of the city, on the grounds of proximity and knowledge of the area and its culture and infrastructure by the researcher, which will be addressed at Av. Eloy Alfaro and the Alamos, besides being a place where you can reach easily by staff of the Medical Center, and customer.

We must take into account the feasibility of implementing this project, was based on several analysis and the marketing plan, operational plans, market research and financial study which revealed that the implementation of the Medical Center is economically viable, since their indicators are very favorable, generating great expectations for the investor to start this project, besides generating several places of work and help many people improve their health.

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL:	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	2
1.3 HIPÓTESIS	2
CAPÍTULO II	3
2. INDUSTRIA.....	3
2.2. Tendencia.....	4
2.1.4. Canales de distribución	18
2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter	19
2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	23
2.4. EL SERVICIO.....	27
2.5 ESTRATEGIAS DE INGRESO	30
2.6 ANALISIS Y FODA.....	31
2.6.1 FORTALEZAS	31
2.6.2 OPORTUNIDADES.....	31
2.6.3. DEBILIDADES	32
2.6.4. AMENAZAS	32
2.7 Matriz FODA.....	33
CAPÍTULO III	34
3.1 Mercado Relevante y cliente potencial.....	34
3.1.1 Mercado Objetivo	34
3.1.2 Segmentación de mercado	34
3.2 Tipo de muestreo.....	35
3.3 Tamaño de mercado.....	36
3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	55

3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS	58
3.6 EVALUACIÓN DE MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	60
3.7 CICLO DE VIDA DEL SERVICIO	61
CAPÍTULO IV	63
PLAN DE MARKETING	63
4.1 Estrategia general de marketing	63
4.2 Producto	64
4.3 Política de Precio.....	66
4.5 Política de servicio al cliente y garantías	69
4.6 Promoción y publicidad.....	70
4.6 Distribución	84
CAPÍTULO V	86
Planes de operaciones	86
5.1 Estrategia de operaciones.....	86
5.2 Ciclo de operaciones	88
5.3 Requerimiento de equipo y maquinaria	95
5.4 Instalaciones o mejoras	96
5.5 Localización geográfica y requerimiento de espacio físico	97
5.6 Capacidad de almacenamiento.....	98
5.6 Aspectos regulatorios y legales	99
CAPÍTULO VI	104
6.1 EQUIPO GERENCIAL	104
6.1.1 Estructura Organizacional.....	104
6.1.1.1 Organigrama	104
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	104
6.2 Compensación a administradores y propietarios.....	115

6.3 Política de empleo y beneficios.....	116
6.4 Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	117
6.5 Equipo de asesores y servicios.....	117
CAPÍTULO VII	118
CRONOGRAMA GENERAL	118
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	118
7.2 Diagrama	122
7.3 Riesgos e imprevistos	127
CAPÍTULO VIII	129
8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ..	129
8.1 Supuestos y criterios utilizados	129
8.2 Riesgos y problemas principales	129
CAPÍTULO IX	132
PLAN FINANCIERO	132
9.1 Inversión Inicial.....	132
9.2 Fuentes de ingresos.....	136
9.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.....	136
9.3.1 Costos de operación	136
9.3.2 Resumen costos de operación	137
9.3.3 Presupuestos de gastos	138
9.3.4 Gastos de ventas.....	139
9.4 Clasificación de costos y gastos fijos y variables.....	140
9.5 Estado de resultados	141
9.5.1 Estado de Pérdidas y Ganancias	141
9.6 Estado de Flujo de caja del proyecto y del inversionista.....	142
9.7 Punto de equilibrio.....	144
9.8 Valuación	145
9.8.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN).....	145

9.8.2 Tasa Interna de Retorno	147
CAPITULO X.....	148
PROPUESTA DE NEGOCIO.....	148
10.1 Financiamiento.....	148
10.2 Estructura de capital y deuda buscada	148
10.3 Capitalización	150
10.4 Retorno para el inversionista.....	151
CAPÍTULO XI.....	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
REFERENCIAS	155
ANEXOS	159

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La idea de formar un centro médico integral especializado en el tratamiento del dolor en la ciudad de Quito nació por dos razones, la primera surge al conocer un grupo de profesionales relacionados a diferentes ramas de la salud, capacitados específicamente en el área de manejo del dolor como son: Traumatología, Anestesiología, Especialista en dolor y Fisioterapia. La segunda razón es porque no existen suficientes centros médicos que brinden una atención especializada e integral a pacientes con diferentes tipos de dolor, es indudable que esta necesidad existe y es creciente en nuestra población y no ha sido debidamente cubierta por el sistema de salud actual.

En este centro se buscará dar un servicio integral, realizando un diagnóstico cierto en cuanto a diferentes tipos y niveles de dolor y estableciendo de manera adecuada e individualizada un tratamiento. Un médico especialista puede ofrecer soluciones adecuadas a cada caso y paciente obteniendo una mejor recuperación en menor tiempo.

Hay dos servicios importantes en el tratamiento del paciente con dolor, necesidades que también son solventadas en nuestro centro. Una de ellas, el área de psicología, que debe acompañar durante todo el tiempo de evaluación y tratamiento al paciente. Y el servicio de terapia física que es un complemento necesario para el abordaje integral.

El valor agregado que tendría nuestro centro médico es la posibilidad de encontrar en un solo lugar varios profesionales especializados y preparados para brindar un tratamiento eficaz para el dolor. Así el paciente tiene la posibilidad de que su problema de salud tenga un impacto menor en su economía y tendrá la seguridad que el centro le ofrecerá la mejor solución para su problema médico.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad operativa y financiera de la creación de un centro médico especializado en tratamiento del dolor ubicado en la ciudad de Quito.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar el entorno del sector y la industria a través determinando el nivel de desarrollo que este ha tenido en base de datos estadísticos, para optimizar la actividad del centro médico especializado en tratamiento del dolor.
- Recolectar información del consumidor y del mercado para establecer la acogida del centro médico, sus posibles tratamientos y servicios que ésta pueda ofrecer para satisfacer las necesidades de los posibles clientes.
- Realizar un esquema y una estructura de organización para la creación de la empresa
- Identificar el personal médico especialista que pueda dar tratamiento especializado que conformará la empresa
- Elaborar un plan estratégico para el ingreso y acogida en el mercado
- Realizar un plan de marketing que cumpla con las necesidades del mercado potencial
- Realizar un plan financiero que permita determinar la viabilidad del mismo tomando en cuenta los diferentes escenarios que pueda presentarse.

1.3 HIPÓTESIS

1.3.1 Hipótesis general

Es viable la creación de un centro médico especializado en tratamiento del dolor

CAPÍTULO II

2. INDUSTRIA

2.1. Clasificación CIIU4

Según el sistema de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0) el cual nos permite identificar y clasificar mediante códigos las diferentes actividades económicas de las empresas y establecimientos, la empresa se encuentra en la Sección Q, Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social, y dentro de esta sección en la división 87, grupo 879, clase 8790: Otras actividades de atención en instituciones.

Tabla 1: Clasificación CIIU 4.0

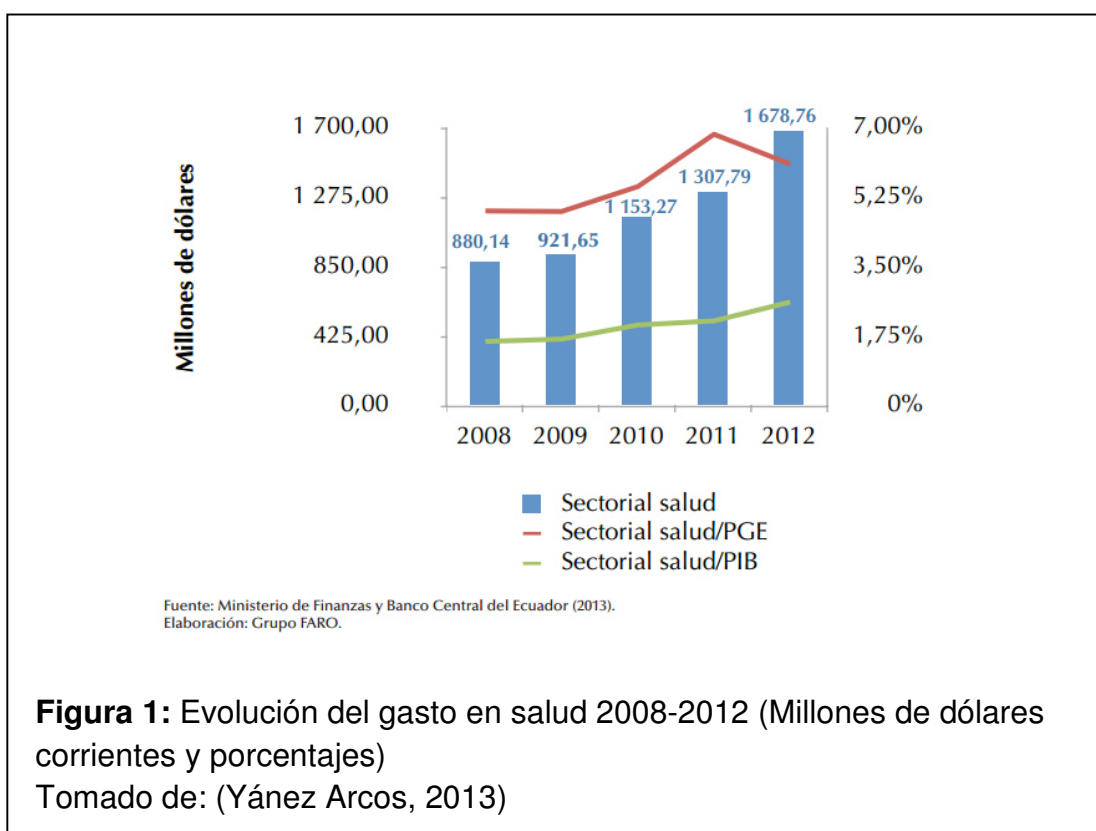
Sección Q			
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social			
División	Grupo	Clase	Descripción
86			Actividades de atención de la salud humana
	861	8610	Actividades de hospitales
	862	8620	Actividades de médicos y odontólogos
	869	8690	Otras actividades de atención de la salud humana
87			Actividades de atención en instituciones
	871	8710	Actividades de atención de enfermería en instituciones
	872	8720	Actividades de atención en instituciones para personas con retraso mental, enfermos mentales y toxicómanos
	873	8730	Actividades de atención en instituciones para personas de edad y personas con discapacidad
	879	8790	Otras actividades de atención en instituciones
88			Actividades de asistencia social sin alojamiento
	881	8810	Actividades de asistencia social sin alojamiento para personas de edad y personas con discapacidad
	889	8890	Otras actividades de asistencia social sin alojamiento

Tomado de: (United Nations Statistics Division, 2009)

2.2. Tendencia

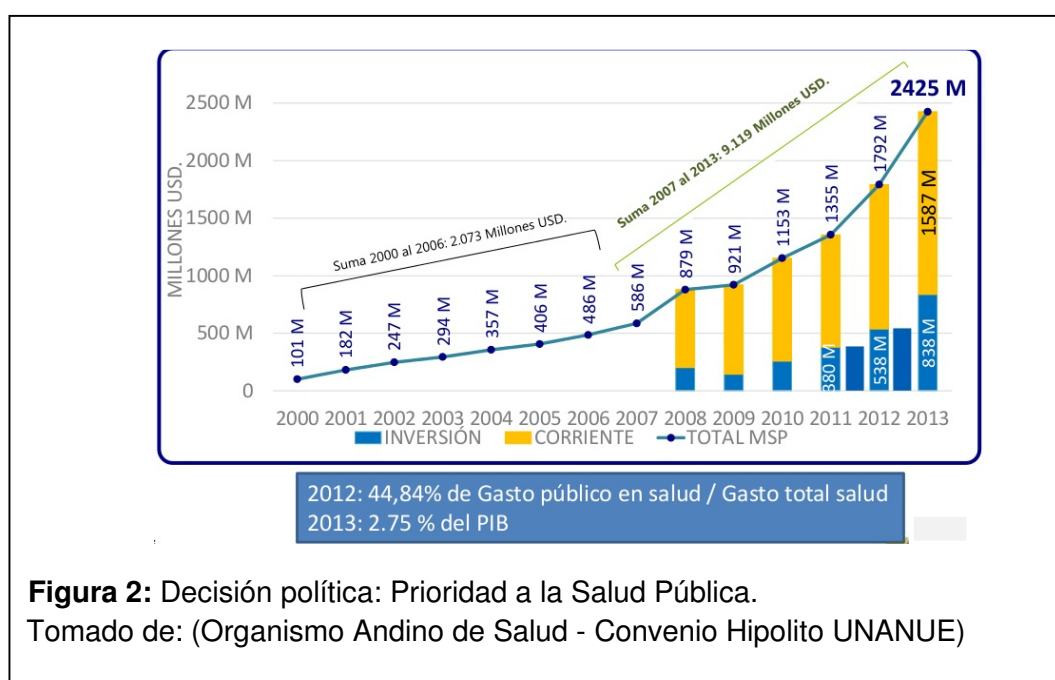
Presupuesto público en salud

Salud es un tema social, económico y de derecho fundamental en el desarrollo de la población de un país. En el Ecuador “el gasto en salud en el periodo 2008-2012 representó en promedio un 5,65% del Presupuesto General del Estado”, cabe mencionar que gran parte de la ciudadanía aún depende exclusivamente del sector público para cubrir sus necesidades con respecto a salud. El aumento del destino de fondos públicos hacia el sector salud en los últimos años ha sido significativo, “el presupuesto destinado ha aumentado en un 90,74% en los años 2008-2012 y con respecto del Producto Interno Bruto (PIB) ha pasado de 1,62% en el 2008 a 2,62% en el 2012”, sin alcanzar el 4% que fue el objetivo del actual gobierno. (Yáñez Arcos, 2013). Se ha observado una relación directa entre el gasto destinado a salud y la evolución del gasto público.



El estado ecuatoriano ha designado en los últimos siete años una importante inversión para el Ministerio de Salud Pública, se conoce que en el 2012 el 44,84% del gasto total en salud fue destinado para gasto público en salud. El ministerio ha buscado designar sus fondos en temas fundamentales de infraestructura, talento humano, cobertura, ofreciendo por ejemplo una creciente oferta de consultas médicas ambulatorias aumentando desde el 2006 de 14'372.251 consultas a en el 2010 alcanzar cifras de 34'631.000 consultas. (La Hora, 2015)

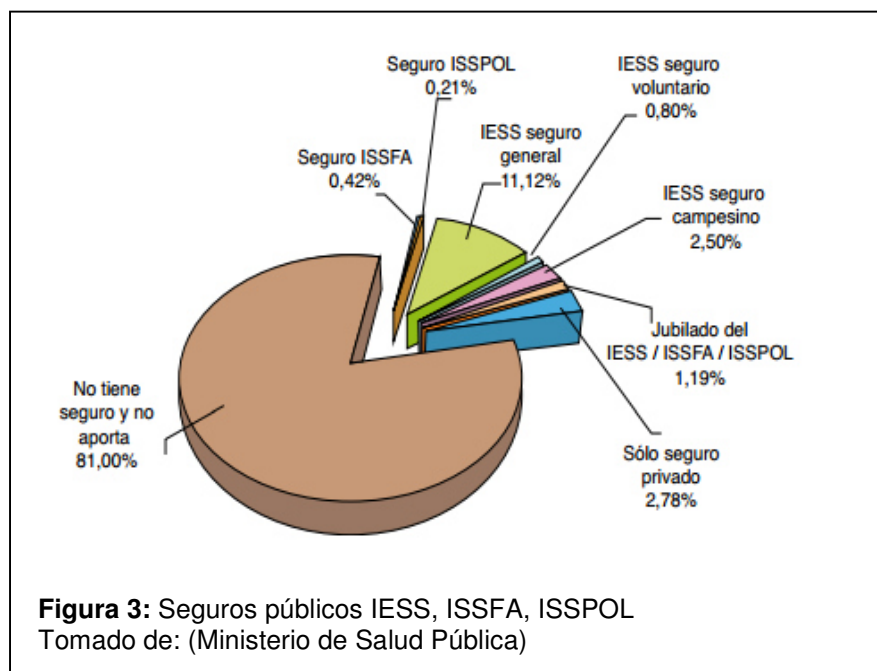
Un objetivo del Ministerio de Salud Pública buscando mejorar tanto la cobertura médica, como la satisfacción de la población ha sido la realización de alianzas estratégicas con el sector privado que ofrece servicios ambulatorios y hospitalarios en salud en el país.



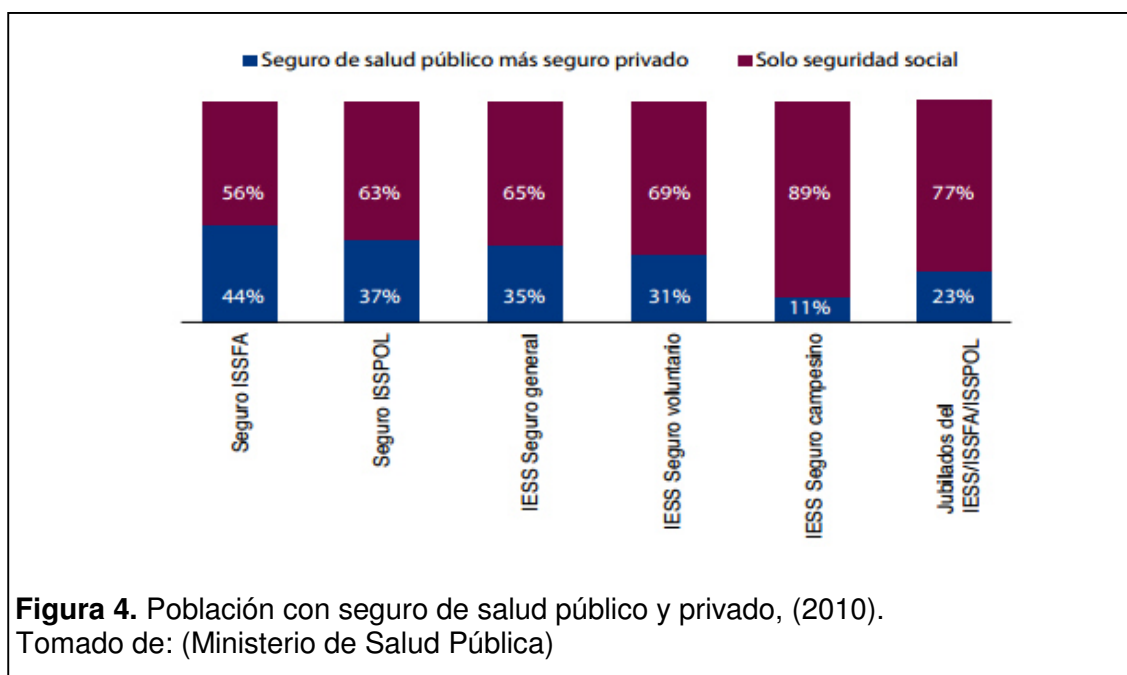
Seguros públicos. IESS, ISSFA, ISSPOL

El 19% de la población según el Censo del 2010 cuenta con un seguro público de salud, considerados como tales el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que en los últimos años ha aumentado su cobertura médica incluso a los hijos menores de 18 años de los actuales afiliados, son considerados como de servicio

público también el Instituto de seguridad social de las Fuerzas Armadas y el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional. El 81% de la población depende de la red pública de salud para su atención. (Salud.gob.ec, s.f.).



Como nos indica la figura No.5 la población ecuatoriana que cuenta con servicio de salud, (IESS, ISSFA, ISSPOL) es aquella económicamente activa por lo cual contaría con los medios económicos para adquirir con mayor facilidad un seguro privado de salud.



Sistema privado de salud

Es llamativo observar que se ha presentado estabilidad incluso crecimiento en la inversión para la salud privada. En el 2010 estaban registrados 718 clínicas privadas y 25 hospitales privados en el país, siendo el promedio de ocupación de los mismos del 90%. (El comercio, 2011.). Gran parte de estos centros privados se financian con recursos económicos de aportes accionarios, créditos bancarios y el pago de atención por parte de los usuarios.

La demanda de atención privada ha crecido aproximadamente el 70% en los últimos 5 años (El comercio, 2011), por lo cual los centros privados se han visto en la responsabilidad de aumentar su inversión con mayor tecnología de punta, mayor número de especialistas, centros de consulta mejor equipados y con mayor capacidad de atención.

Alianza estratégica, Ministerio de Salud Pública y centros de medicina privada

El sistema de salud ecuatoriano ha desarrollado desde el año 2010 una nueva forma de trabajo conjunto entre sistema público y privado, realizando convenios estratégicos especialmente entre el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y centros de atención médica privada que cuentan tanto con consulta externa y servicio de hospitalización. Formando de esta manera una red de atención en salud que beneficia al ciudadano al obtener atención médica oportuna, disminuyendo el tiempo de espera para ser atendidos y por otro lado favorece a los centros privados que reciben una mayor afluencia de pacientes, aumento sus ingresos.

Hasta el año 2012, el IESS registró 94 unidades propias, 345 prestadores externos por medio de convenios y 650 unidades de atención en zonas rurales. (INEC, 2012)

Seguros de salud privados y medicina pre-pagada

Ha sido exponencial la búsqueda de la contratación por parte de las familias ecuatorianas de un seguro médico privado que les permita acceder a una red de atención médica eficiente, que garantice la atención de emergencia, que reduzca el plazo de espera para ser atendidos, que ofrezca la posibilidad de elegir entre varios especialistas médicos y que garantice el acceso a un tratamiento.

Las empresas de medicina pre-pagada han ofrecido diversos planes para la adquisición de un seguro médico, ofertando incluso convenios corporativos que reducen el valor mensual del pago, además la estabilidad laboral y el poder adquisitivo son dos variables que condicionan la adquisición a un seguro de salud por parte de la población ecuatoriana. (Diario el Comercio, 2013)

A pesar del aumento del gasto público destinado al sector de la salud en los últimos años, el sistema sanitario aún es insuficiente para dar cobertura total a la población, es por ello que la mayor parte de las familias continúan en la

búsqueda de un servicio de atención privado. Con esta necesidad crece en el mismo periodo de tiempo la medicina pre-pagada en el país.

Existen empresas líderes en el país que ofrecen servicios de medicina pre-pagada que no solo mantienen, sino que han aumentado su rentabilidad durante los últimos años como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Seguros privados, medicina pre-pagada.

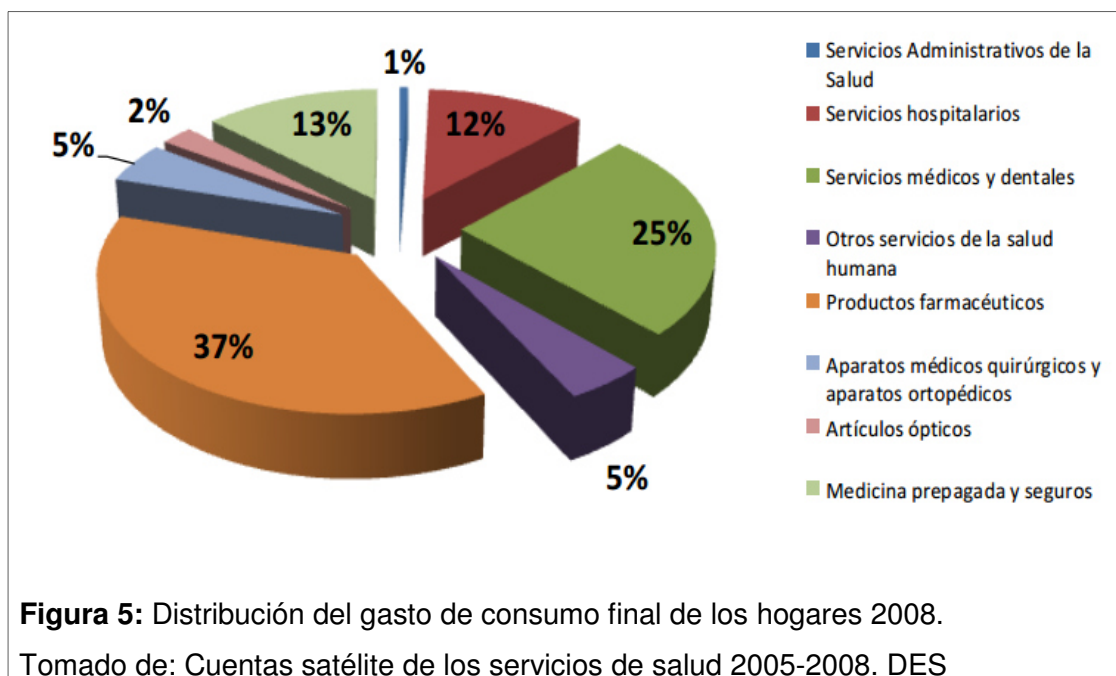
EMPRESAS MEDICINA PREPAGADA	VENTAS 2010	VENTAS 2011	VENTAS 2012	VENTAS 2013
SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA S.A.	\$96.189.936	\$104.072.375	\$109.602.812	\$122.627.317
ECUASANITASS.A	\$45.473.122	\$46.941.822	\$50.531.327	\$49.357.584
BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	\$27.997.393	\$35.221.065	\$42.590.681	\$52.941.355
MEDICINA PREPAGADACRUZBLANCA S.A.	\$11.653.294	\$12.392.579	\$12.934.228	\$14.857.146

Tomado de: (Revista ekos, s.f.)

Gasto en salud de la familia ecuatoriana

La salud es un rubro dentro de la economía de la familia que no puede ser ignorado, es por ello que la industria de salud mantiene un crecimiento estable. Familias con poder adquisitivo no van a dejar de usar parte de sus ingresos en un buen plan de salud, en la búsqueda de un mejor especialista que resuelva sus enfermedades, en comprar medicinas para cumplir un tratamiento propuesto. Las familias ecuatorianas gastan mensualmente aproximadamente USD 179 millones en servicios de salud, datos proporcionadas por la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbano y rural del INEC, (2001-2012). De ese gasto el 52% se usa en productos farmacéuticos, el 15% para servicios médicos y 13.9% son hospitalarios.

Según el INEC, la salud es el sexto rubro en el que más gastan los hogares ecuatorianos. Se destaca que la ciudad que más gasta en salud es Quito con USD 30 millones al mes. (Ecuador Times MN, 2014).



Servicio médico especializado en dolor.

En muchos países el dolor crónico representa un importante problema de salud pública ya sea por su prevalencia como por su costo económico y social. La conformación de un centro especializado en dolor pretende dar atención oportuna e integral a personas que sufran de dolor ya sea este agudo o crónico,

Se conoce que en los últimos cinco años las consultas en centros especializados médicos, ha presentado un notable aumento siendo así que en todo el Ecuador en el año 2013 se atendieron en centros de internación especializados 2.965 pacientes y centros ambulatorios consultorios médicos, centros clínicos especializados atendieron 179.278 consultas. (INEC, 2012)

Es primordial conocer la epidemiología de las enfermedades que se acompañan de importantes quejas de dolor que pueden provocar la búsqueda de ayuda médica, en el país no existe datos estadísticos de dolor, por lo cual se ha usado estadísticas de países de la región.

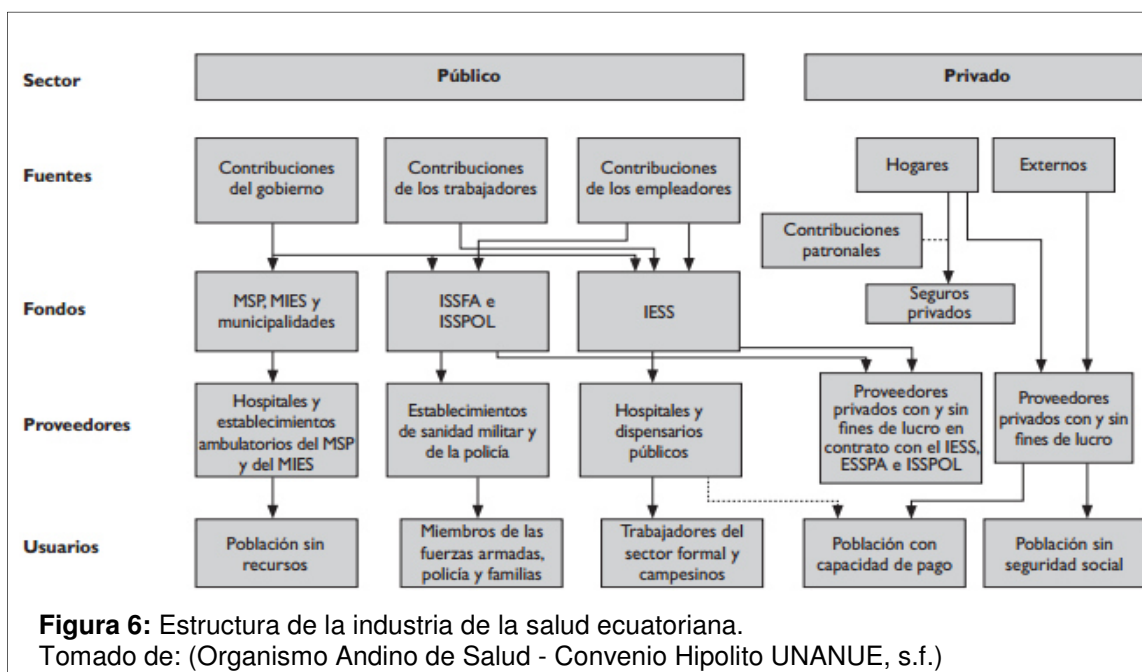
Una de las principales causas de la existencia de centros especializados en dolor es el cáncer, en México desde 1990 los tumores malignos representan la segunda causa de muerte en la población general y en mujeres por sobre los 25 años la primera causa. El dolor es el síntoma más frecuente de consulta y hospitalización en pacientes con cáncer.

Se informa que el 25 al 30% de los pacientes con cáncer en el mundo muere sin haber experimentado un alivio adecuado de su dolor. (Villalobos, 2006).

Otra causa mundial asociada a dolor son los problemas osteomusculares, sobre todo problemas de la columna, que pueden representar el 25% de todas las incapacidades laborales en países en vías de desarrollo. (Ministerio de Salud, 2013)

La apertura de un centro especializado en dolor en Quito permitirá optimizar el diagnóstico y el tratamiento integral de esta dolencia, con mejora de los recursos humanos, logrando un abordaje temprano, efectivo y multidisciplinario que se traduce en una mejor calidad de vida.

2.1.3. Estructura de la industria



El sistema de salud del Ecuador se compone por dos sectores, público y privado. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social [Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)].

El sector privado comprende entidades con fines de lucro como (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social.

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA

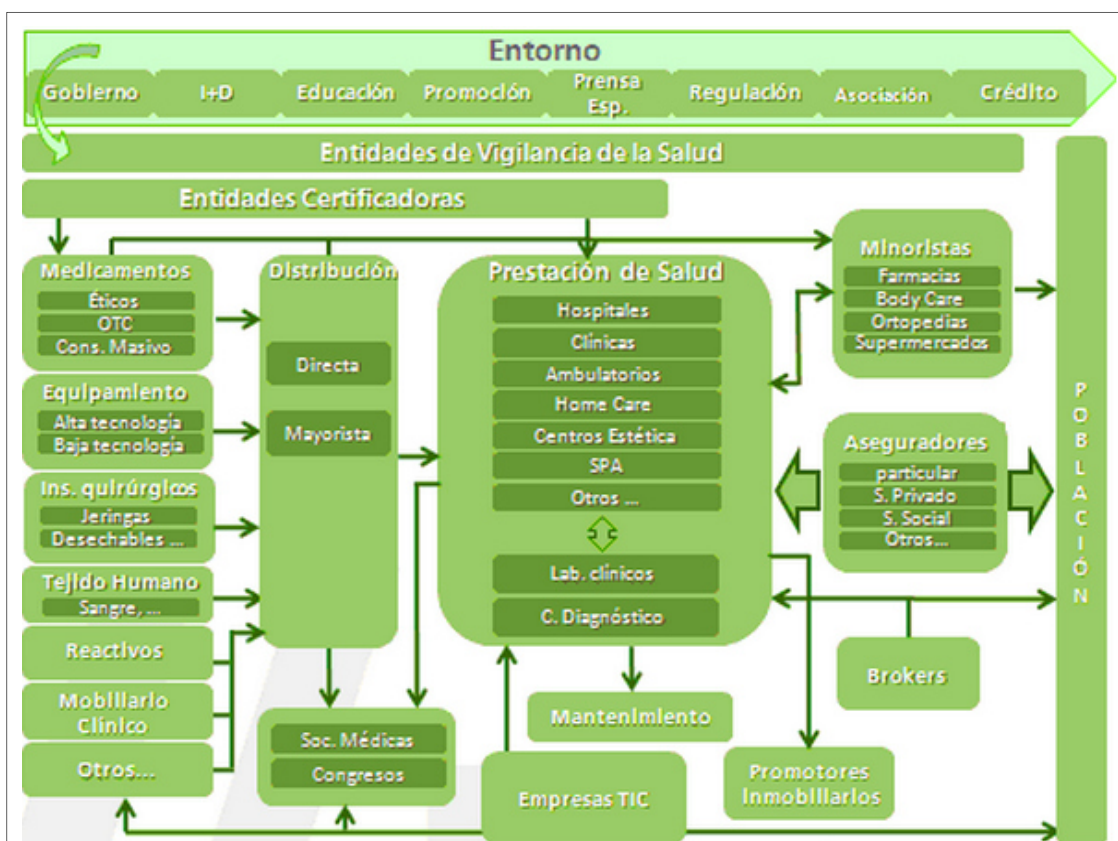


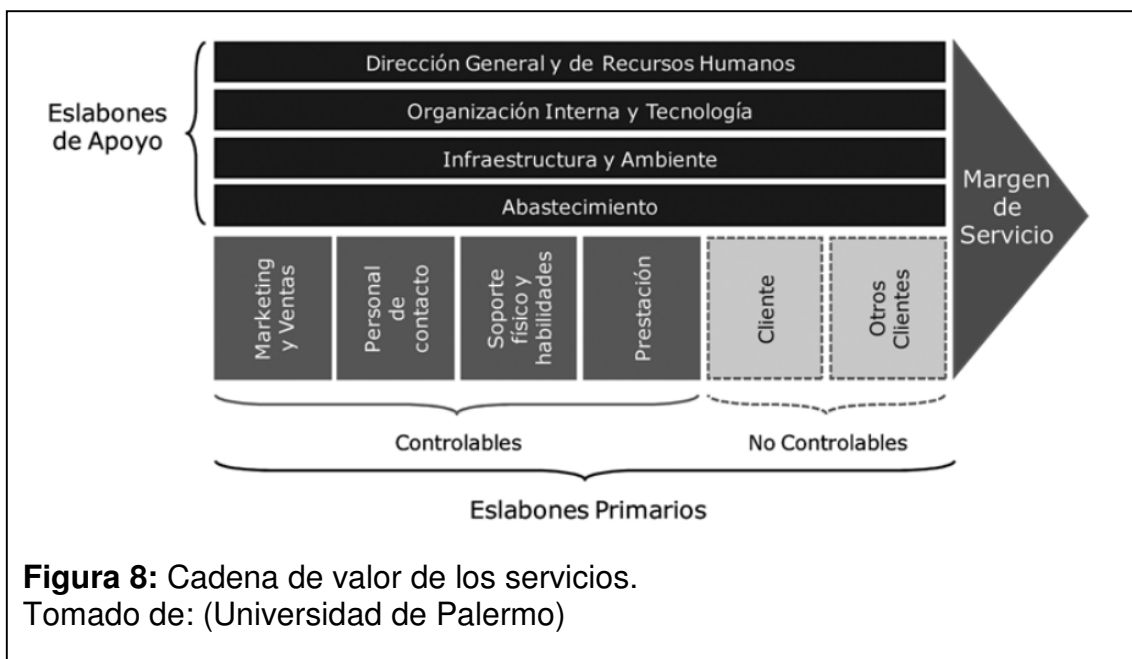
Figura 7. Cadena de valor de la industria de la salud.

Tomado de: (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2009)

En la figura No. 8, tomado del artículo publicado por la página web oficial de la Cámara de Comercio de Barranquilla, (2009), "Información sobre el sector de la

salud” Colombia, muestra la cadena de valor del sector de la salud, aplicable a cualquier lugar del mundo, en donde se puede observar las interrelaciones entre los distintos actores de la cadena y la importancia del entorno de los negocios en el apoyo al desarrollo de las estrategias de las empresas ubicadas en la cadena de valor, con el fin de dar a la población la mejor atención posible gracias a la sinergia tanto de quienes realizan las actividades principales y de apoyo.

CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS



Eslabones primarios:

Marketing y ventas:

Aquí se vinculan tareas de impulsión como la publicidad y promoción de los diferentes hospitales, clínicas y centros médicos en donde se desarrollan propuestas comerciales, como punto de origen de la prestación, recordemos que una de las características de los servicios es que no pueden ser almacenados de forma física, esto significa que la prestación empieza una vez contratada por el cliente, y es aquí donde se logra una ventaja competitiva factor que es crucial para que el servicio exista y se concrete.

- **Personal de contacto**

Dentro de este eslabón se encuentra el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el paciente, recepcionista, médicos, enfermeros, paramédicos y personal de distintos departamentos que tengan un contacto directo con el cliente.

- **Soporte físico y habilidades**

Se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que toman parte en la prestación del servicio como: camillas, equipos médicos, rayos X, los cuales definen la calidad del servicio influyendo a favor o en contra de las experiencias del cliente.

Por otra parte, las habilidades, conocimiento y competencias de cada entidad son ejercidos por el equipo de trabajo convirtiéndose en un factor de distinción, generando una ventaja sostenible para cada una de estas.

- **Prestación**

Dentro de este eslabón se encuentra el mismo concepto del servicio que se ofrece en los diferentes lugares de atención como; hospitales, centros médicos, clínicas, los cuales brindan un servicio diferenciado y acorde al nivel de atención que se necesita.

Eslabones de apoyo:

- **Dirección general y de recursos humanos**

Dentro de este se gestiona en forma conjunta el factor humano los cuales brindarán el servicio conforme a las necesidades que se quiera satisfacer, también es donde se toman las decisiones administrativas de la empresa.

- **Organización interna y tecnología**

Se refiere a la departamentalización de las diferentes entidades prestadoras de salud, en cuanto a la estructura de la empresa con la intención de facilitar la prestación del servicio, que alineado con los objetivos de la Dirección General la

organización interna debe conllevar su realización de forma coherente, consistente y organizada.

- **Infraestructura y ambiente**

Se entiende por espacio físico, el lugar donde se brinda la prestación del servicio como: edificio, consultorio, clínica, centro médico, hospital, en donde la promesa de un buen ambiente se ve reflejada en la limpieza y organización de los elementos que interactúan con el paciente.

- **Abastecimiento**

Dentro de este eslabón es donde se realiza la adquisición de los diferentes elementos para la prestación del servicio en este caso como: insumos de oficina, insumos médicos, equipos de oficina, todo aquel elemento necesario para que las entidades puedan funcionar, dentro de este también se encuentran los seguros de salud para los empleados, servicios de capacitación, toda actividad para lograr ventajas competitivas.

- **Margen de servicio**

Es la sumatoria de las ventajas competitivas logradas por cada uno de los eslabones de la organización, en otras palabras, es el servicio en concreto que brinda la institución y el cual es experimentado por el cliente, como, por ejemplo: sesiones de fisioterapia, traumatología, exámenes de rayos X, sesiones de acupuntura, diagnósticos médicos y demás.

Factores económicos y regulatorios

Los factores económicos y regulatorios están en función de:

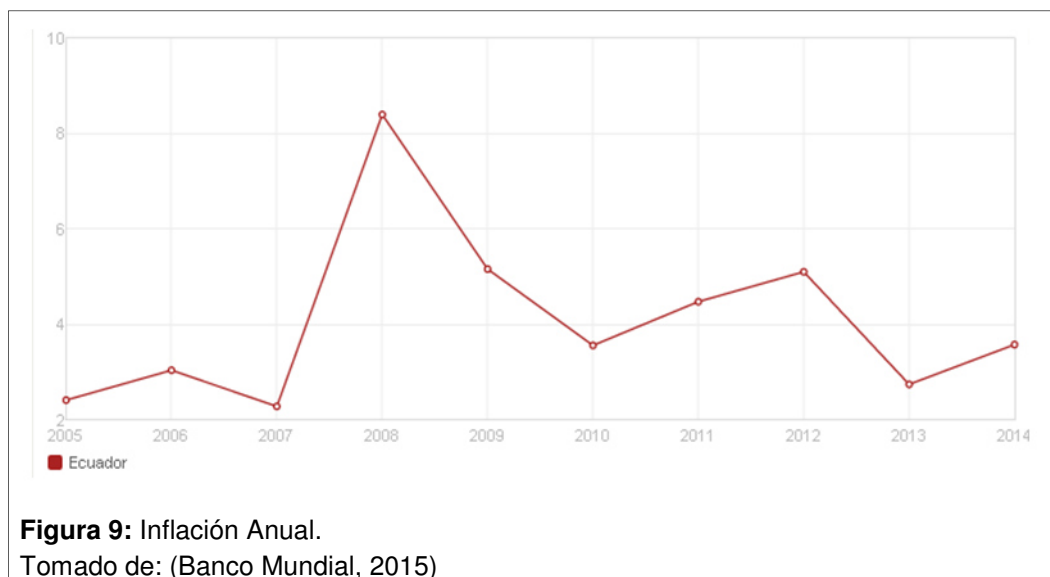
INFLACIÓN

Tabla 3: Inflación anual últimos cinco años y mensual período Marzo – Julio 2015.

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación	3,6 %	4,5 %	5,1 %	2,7 %	3,6 %

MES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Inflación	3,76 %	4,32 %	4,55 %	4,87 %	4,36 %

Tomado de: (Banco Mundial, 2015)



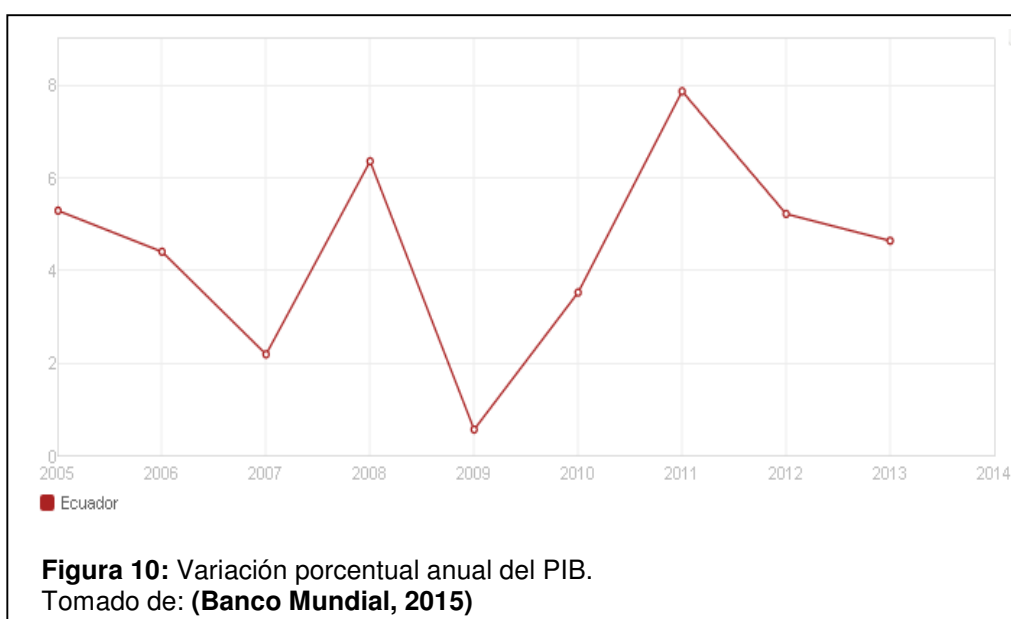
La inflación promedio anual en el Ecuador, en el año 2014 muestra una de las tasas más bajas en los últimos cinco años, y también la inflación acumulada al mes de Julio del año 2015 muestra un incremento leve constante dentro de los últimos cinco meses, según datos del Banco Central (BCE) y Banco mundial.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Tabla 4: Variación porcentual anual del PIB.

Año	2010	2011	2012	2013
Variación%	3,5 %	7,9 %	5,2 %	4,6 %

Tomado de: (Banco Mundial, 2015)



Ramas de actividad \ Años	2013	2014
CIU CN	(p)	(prev)
Servicios sociales y de salud	2.723.578	2.946.884
PRODUCTO INTERNO BRUTO	94.472.680	101.094.156

Figura 11: Producto Interno Bruto por clase de actividad económica (en miles de dólares).
Tomado de: (Banco Mundial, 2015)

La tasa de crecimiento del PIB es ascendente desde el año 2010, con una tasa de crecimiento del 3,5%, durante el 2011 llegó al 7,9% que posicionó a Ecuador como la tercera más alta en la región, el 2012 no fue la excepción, la economía se mantuvo fuerte con una tasa de crecimiento del 5,1%.

En el año 2013 el crecimiento fue de entre el 4% y 6%, que posicionó al Ecuador entre las cinco mejores economías de América del Sur donde la tasa promedio de crecimiento fue de 3,7%. También se puede ver un crecimiento entre el año 2013 y 2014 como industria o sector el cual es un aporte año tras año para el PIB.

Mientras se mantengan estos indicadores económicos óptimos de manera sustentable se puede decir que es un factor positivo para el emprendimiento de nuestro plan de negocio, pues tienen un efecto directo en los precios de la industria de la salud y el poder adquisitivo de la población por lo tanto incluye a nuestros posibles clientes.

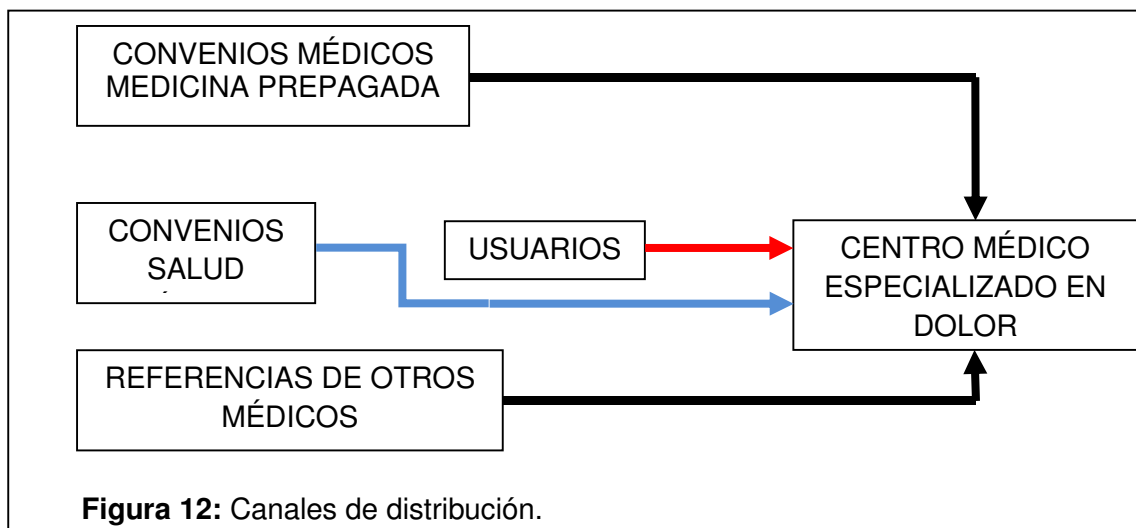
2.1.4. Canales de distribución

Son varios los canales de distribución con los que cuenta la industria de la salud. El canal directo, el más antiguo, conocido y convencional en el que se establece un acercamiento directo entre la búsqueda del servicio por parte del paciente y la oferta directa por el servicio médico, en este caso correspondería a la consulta por el médico especialista, el cual se indica con una flecha de color rojo en la figura No. 12.

La demanda del servicio también puede ser a través de mediadores o servicios de conexión como son los convenios con las aseguradoras que venden medicina prepagada, en este canal la empresa que ofrece el servicio de seguro privado de salud se encarga de conectar al paciente con el médico, ofreciendo a la persona que se va atender un costo menor por consulta y estableciendo con el médico un convenio de atención. Dentro de este canal funciona las referencias médicas, es decir, el paciente llega a la consulta con el médico a través de otros especialistas médicos, quienes han derivado al paciente principalmente porque el problema de salud no pertenece a su área de atención, el cual se indica en la figura No. 12, con una flecha de color negro.

Un canal relativamente nuevo ha llegado a crecer en el medio de la industria de servicios de salud, la cual consiste en que un centro de medicina especializado como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) llega a establecer un

convenio con el médico especializado para que él brinde sus servicios de atención, conectando al paciente con el médico, pero estableciendo una relación dependiente económicamente con la institución que contrata el servicio, en este caso el IESS, el cual está representado gráficamente con una flecha de color azul.



2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter

AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

Para un centro de medicina especializada existen diferentes canales de distribución los cuales tienen variables a considerar, como la trayectoria, experiencia del médico en el ambiente de salud y su especialización, aspectos que condicionarán el tener opción a uno o varios canales de distribución.

También se debe considerar que existen, para la apertura de un centro médico, regulaciones las cuales están controladas por el Ministerio de Salud Pública, las mismas exigen que se cumpla estándares de calidad y los parámetros de calidad. Además, el Consejo de Educación Superior y la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología validan que el personal médico esté

debidamente formado y capacitado en el área médica y servicio a brindar, también si el centro cumple con los estándares de calidad y los parámetros de seguridad que exigen.

En cuanto al capital que se necesita para solventar la inversión inicial es moderada, puesto que con el apoyo de instituciones bancarias y capital propio se podría iniciar el proyecto.

Por los factores antes mencionados se puede concluir que la amenaza de nuevos participantes es media

AMENAZAS DE LOS SUSTITUTOS

Existen diferentes servicios tanto sustitutos y complementarios para tratar y controlar el dolor, algunos de estas opciones terapéuticas son dirigidos por profesionales no médicos y no son la primera opción para el tratamiento del dolor, sin embargo, se encuentran en el mercado y son ofertadas. Los más conocidos y a tomar en cuenta son:

TERAPIAS ALTERNATIVAS

- Masajes y manipulación quiropráctica
- Tratamientos no farmacológicos
- Aromaterapia
- Hidroterapia
- Musicoterapia
- Medicina China
- Acupresión
- Homeopatía
- Naturopatía
- Grupos de apoyo

REMEDIOS NO COMPROBADOS CIENTIFICAMENTE

- Veneno de abejas
- Pulseras de cobre
- Magnoterapia

EJERCICIOS

- Gi Gong
- Taichi
- Yoga

SUPLEMENTOS

- Vitaminas
- Dietas especiales

La comunicación y creación de ventajas competitivas en la industria es indispensable para diferenciarse y ganar participación en la misma, por esto considero que la amenaza de sustitutos es media.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Existe dos tipos de clientes en cuanto a negociación; entre los cuales se puede encontrar aquellos clientes que buscan el servicio y que no poseen seguro privado de salud, donde se podrá realizar una evaluación para llegar a negociar el costo de todo un tratamiento integral. Además de los que acuden a través de convenios de salud ya sea con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o seguros privados los cuales tienen establecido el precio de la consulta médica, para este grupo de pacientes los parámetros de atención son establecidos por su empresa de convenio, con esto se puede decir que el poder de negociación es medio por los dos tipos de posibles clientes.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

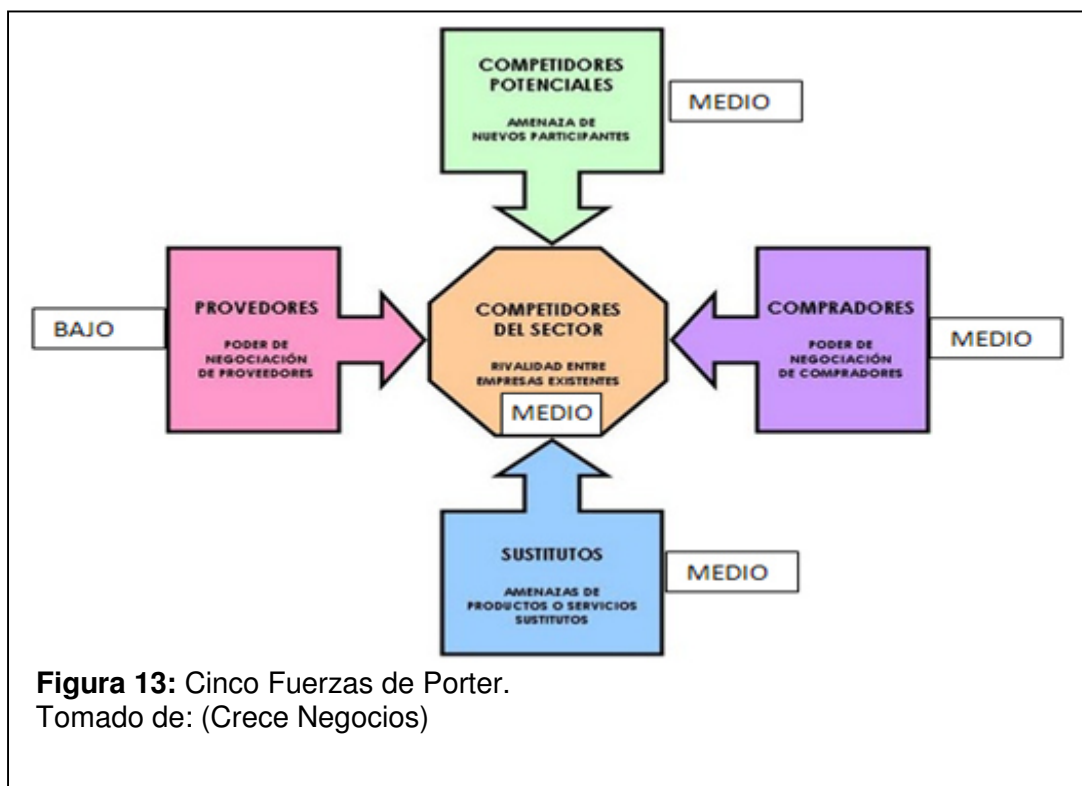
El poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que los centros médicos destinados al tratamiento del dolor necesitan médicos especialistas en y existen en la ciudad pocos profesionales que se ocupan exclusivamente para la atención de pacientes con dolor, lo cual beneficia al médico que brinda su servicio en el momento de establecer un pago por parte del centro médico.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

Tomando en cuenta las cuatro fuerzas de Porter, la industria de la salud en esta especialidad cuenta con un nivel de rivalidad medio, debido a:

Barreras de entrada establecidas por el ente regulador, Ministerio de Salud Pública, MSP, no son altas, las mismas deben ser revisadas y cumplidas anualmente. Se debe considerar la variedad y la cantidad de los sustitutos. Y el

poder de negociación de los compradores y proveedores depende de cada situación.



2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

La Idea y el modelo de negocio

Existe en el país varios centros hospitalarios, clínicas de especialidades, centros y consultorios desde el cual el médico cumple con la responsabilidad de cubrir las necesidades frente a los problemas de salud de la población, problemas que siempre existirán y por los cuales existe urgencia de resolución. Por ello la idea de emprender un plan de negocio en el ámbito salud nace por contar con un grupo de profesionales que están directamente relacionados a diferentes escenarios de la salud y específicamente al área de manejo del dolor como son: Traumatología, Anestesiología, especialista en dolor y Fisioterapia.

El inicio de un centro integral de dolor será un servicio para la población con una visión diferente. Existe un síntoma que lleva a la búsqueda rápida de ayuda médica, DOLOR, ya sea una molestia de inicio reciente o que ya lleva incomodando a la persona por varios meses.

Existen estudios que determinan que la gran mayoría de problemas que producen dolor crónico se dan por más de tres meses, (Mesas, 2012), los cuales son los problemas osteomusculares que muchas veces no tienen un tratamiento definitivo y curativo. El paciente necesitará de una adecuada y oportuna evaluación, si amerita exámenes complementarios y posterior a ello, establecer un plan de tratamiento que incluye no solo tratamiento farmacológico sino también la adecuación de un plan de terapia física u ocupacional que es manejada por un fisioterapeuta y el seguimiento por parte de un Psicólogo.

El valor agregado que tendrá el centro del dolor que se presenta en el actual plan de negocio es la posibilidad de encontrar en un solo lugar varios especialistas preparados y estudiados para el tratamiento integral de problemas de dolor, así el paciente tendrá un equipo multidisciplinario que lo acompañe y se encargue de valorar la evolución de su síntoma en un periodo de tiempo determinado. Así mismo con la integración de varias especialidades, las opciones terapéuticas son diversas aumentando la posibilidad de mejora del paciente. El centro médico podrá ofertar un paquete de servicios que incluirá consultas con el médico del dolor, fisioterapia y psicología, con lo cual el paciente pagará menos por un servicio de mejor calidad.

El centro especializado en dolor buscará trabajar con seguros médicos para facilidad de los pacientes, y también hará asociaciones claves con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Existen otros países que forman equipos multidisciplinarios para el manejo de pacientes con dolor grave, por lo que el centro médico buscará hacer alianzas con instituciones de mayor nivel como clínicas u hospitales, en el caso de pacientes que ameriten métodos de diagnóstico más complejos como exámenes de imagen (Instituto Nacional del Cáncer, 2015), puede presentarse también la necesidad de hospitalización o métodos de tratamiento más invasivos que requieran quirófano.

No existe aún en el mercado de salud un centro con el enfoque que se está planteando en este plan de negocios. Por lo que el presente estudio prevé contar

con un equipo de médicos de salud capacitados, los cuales brindarán la seguridad de una adecuada atención.

Estructura legal de la empresa

El centro médico especializado en el dolor nombrado “ALIVIO” será una empresa constituida como sociedad anónima con la siguiente participación como socios mayoritarios: Juan Manuel Jácome 33% de acciones, María del Pilar Jácome 33%, Marco Yánez 33%.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a brindar un servicio integral especializado a nuestros pacientes que padecen de algún tipo de dolor agudo y/o crónico en sus diferentes niveles, producto de problemas en su salud, conformado por un equipo de trabajo altamente calificado en conocimiento y habilidad, para una adecuada atención médica, responsables de la mejoría en la calidad de vida de nuestra sociedad.

VISIÓN

Llegar a ser una empresa líder especializada en el área de atención al dolor en la ciudad de Quito en el transcurso de cinco años, mediante un equipo médico de alto nivel e innovación continua, desarrollando un servicio integral para nuestros pacientes.

OBJETIVOS

Económicos

Corto plazo

- Crecimiento anual en ventas del 5%.
- Alcanzar una utilidad neta superiora 20.000 USD anual.

Mediano plazo

- Alcanzar una utilidad neta o volumen de ventas de 40.000 USD.
- Esperar un rendimiento mínimo sobre la inversión del 10%.

Largo plazo

- Esperar un rendimiento sobre la inversión del 20%.
- Alcanzar flujos de caja sobre los 60.000 USD.

Estratégicos**Corto plazo:**

- Alcanzar una participación de mercado inicial del 8%.
- Buscar promover alianzas estratégicas con Ministerio de Salud Pública e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para ofrecer nuestro servicio.
- Lograr recomendaciones de pacientes por parte de otros médicos aliados.
- Establecimiento del centro en la ciudad de Quito, buscando la captación de clientes de la zona norte.

Mediano plazo

- Alcanzar una participación de mercado del 12%.
- Posicionar la marca en el grupo objetivo perteneciente a la población con acceso a un seguro privado corporativo.
- Aumentar de forma significativa el volumen de nuestros pacientes, mediante alianzas estratégicas con Ministerio de Salud Pública e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Establecimiento del centro en la ciudad de Quito, buscando la captación de clientes de la zona norte y centro.

Largo plazo

- Alcanzar una participación de mercado del 20%.
- Trabajar para ser el principal centro de referencia para pacientes de dolor grave o con complicaciones.
- Trabajar con pacientes referidos de otros servicios médicos como psicología, psiquiatría y fisioterapia, que esté vinculada a la evaluación y tratamiento de pacientes con dolor independiente de su causa.
- Establecimiento del centro en la ciudad de Quito, buscando la captación de clientes de la zona norte, centro y valles (Cumbaya y Tumbaco)
- Ser una fuente de información y educación importante en el área médica sobre tratamiento integral y correcta valoración de pacientes donde su principal queja es el dolor.

2.4. EL SERVICIO

El servicio a ofrecer cuenta con varias directrices. El centro integral de dolor contará para su primera línea de atención con médicos especializados, son estos profesionales los que realizarán la primera consulta, que constará de una entrevista individualizada, realización de historia clínica, evaluación a través de examen físico. Después de esta primera consulta el médico podrá proceder a realizar y ofrecer un plano de tratamiento, el mismo que será completamente flexible y dependerá de la evolución de cada paciente.

Tabla 5: Evaluación médica.

MÉDICO DEL DOLOR
1 ^{RA}
CONSULTA/EVALUACIÓN MÉDICA

El costo de la consulta dependerá si el paciente tiene seguro de salud y si el médico forma parte de la empresa del convenio, en tales casos el costo de la

consulta ya tiene un valor determinado y consensuado entre la empresa de seguro y el médico. Si el médico no forma parte de la empresa del convenio el mismo cobrará el valor total de la consulta y el seguro realizará el respectivo reembolso a su cliente.

Existen procedimientos médicos ambulatorios, con escaso riesgo de complicaciones que se podrán realizar según la necesidad y la condición clínica del paciente en el centro médico.

Dentro del tiempo de la consulta médica y en caso que amerite, el médico podrá realizar procedimientos de bajo grado de complejidad. Estos procedimientos ya serán estandarizados, estableciendo el número de personas del equipo médico que participarán, la necesidad de equipos de monitorización de signos vitales y el material a utilizarse como equipos estériles de curación, jeringuillas y fármacos a usarse. Se realizará una tabla del valor extra a ser pago dependiendo del procedimiento.

Como en todo procedimiento médico se explicará al paciente el proceso a realizarse, beneficios y posibles complicaciones, se entregará un consentimiento informando del procedimiento, el mismo que será llenado y firmado por el paciente y su acompañante.

Tabla 6: Proceso ambulatorio.

PROCEDIMIENTOS AMBULATORIALES
Procedimientos mínimamente invasivos (Infiltración puntos gatillo)
Procedimientos moderadamente invasivos (Bloqueo ganglio estrellado)
Procedimientos altamente invasivos (Peridural)

El médico realizará la primera evaluación, los controles subsecuentes y de ser necesario los procedimientos ambulatorios, y finalmente será el encargado de evaluar la necesidad del paciente de realizar acompañamiento con otros profesionales como fisioterapeutas y/o psicólogos.

Tabla 7: Sesión fisioterapeuta.

FISIOTERAPEUTA
SESIÓN

El esquema con fisioterapeutas se manejará con valoración de primera consulta en la cual se establecerá un plan de tratamiento y el número de sesiones a realizarse. Paciente sin convenio pagará el valor total, paciente con seguro médico podrá hacer su reembolso que dependiendo de su plan y la empresa es el 80% o 60% del valor del servicio.

Las consultas con el área de psicología se realizarán de igual manera, la primera consulta será para una evaluación completa y detallada y de ser necesario sesiones subsecuentes, el valor de consulta será único para cada paciente. La mayoría de seguros médicos no trabajan con cobertura de psicólogo.

Tabla 8: Sesión psicólogo

PSICÓLOGO
SESIÓN

2.5 ESTRATEGIAS DE INGRESO

Se busca ingresar al mercado aplicando la siguiente estrategia basada en el libro *Dirección de Marketing de* (Kotler & Keller, 2006, págs. 349-355):

Estrategias competitivas para líderes de mercado

Escogí la siguiente estrategia a razón de que buscaré la mayor participación de mercado posible en cuanto al servicio médico integral que brindemos, buscando actuar en los tres frentes que son parte de esta estrategia los cuales son:

1. Expansión de la demanda total del mercado

En donde buscaré beneficiarme de la demanda creciente en busca de un mejor servicio y tratamiento del dolor, en general encontrar nuevos consumidores e intentar que los actuales clientes consuman más del servicio.

2. Defensa de la participación de mercado

Después de ampliar nuestro mercado, buscaré defender nuestra empresa de inevitables ataques de nuestros rivales, mediante la innovación continua y desarrollo de nuevos servicios a los clientes y la reducción de costos. Utilizaré la combinación de diferentes políticas como: aplicar el mejor tratamiento posible, servicio excelente de un equipo de trabajo constantemente capacitado e innovación de equipos médicos, estrategia de línea completa y un buen financiamiento

3. Incremento de la participación de mercado

Buscaré incrementar la participación de mercado, tomando en cuenta que los resultados no se darán de forma automática especialmente en el mercado de servicios, que requieren mucha mano de obra y que no experimenta economías de escala, pero que ayudará a ser sustentable en el tiempo, tomando muy en cuenta factores como: leyes antimonopolio, costos económicos vs participación de mercado, estrategias erróneas de mezcla de marketing y el efecto de incremento de participación de mercado sobre la calidad real y percibida, de esta manera daré un trato exclusivo pues inferir que “más grande es sinónimo de mejor” es una idea errónea.

2.6 ANALISIS Y FODA

2.6.1 FORTALEZAS

- Nuevo concepto de centro integral para el tratamiento del dolor (Know-How).
- Profesionales altamente capacitados para brindar un servicio especializado, conformado por los principales socios.
- Grupo de trabajo donde sus especialidades médicas se interrelacionan y complementan para ofrecer un servicio médico integral.
- Conocimiento del funcionamiento del área médica de un centro de atención (Know-How).

2.6.2 OPORTUNIDADES

- Campo abierto de trabajo, tanto institutos privados como asociaciones con instituciones de medicina pública (IESS).
- La tendencia en el campo de la medicina está en constante crecimiento y cada vez más especializada.
- Los pacientes que presenten síntomas de dolor, van a ser una constante en la población.
- Crecimiento de la clase media en el país.
- Mercado poco desarrollado o atendido.
- Aumento en la demanda empresarial debido a la mayor exigencia de en la aplicación de sistemas de gestión por parte de Ministerio de Relaciones Laborales y Seguro de Riesgos de Trabajo del IESS.

2.6.3. DEBILIDADES

- Centro de salud nuevo en el mercado que amerita una suma considerable de capital.
- Falta de un lugar propio para el montaje del centro lo que genera mayores gastos.
- Ausencia de conocimiento gerencial y administrativo para iniciar un negocio, por parte de los socios debido a que se dedican al área médica.

2.6.4. AMENAZAS

- Desconocimiento por parte de la sociedad de lo que significa un tratamiento adecuado del dolor.
- Situación económica del país inestable.
- Competencia fuerte por parte del Estado, el cual ofrece una alta gama de servicios y a precios más accesibles para la población.
- Legislación médica ecuatoriana, con sanciones penales para los médicos.
- Exigencias y control de calidad estricto del Ministerio de Salud Pública para centros médicos nuevos.

2.7 Matriz FODA

Tabla 9: Matriz FODA

	FORTALEZAS: F 1. Profesionales altamente capacitados 2. Conocimiento del funcionamiento del área médica de un centro de atención. 3. Concepto único de servicio	DEBILIDADES: D 1. Falta de capital y un lugar propio para empezar 2. Falta de reputación por ser una empresa nueva 3. Bajo poder de negociación con proveedores y compradores 4. Ausencia de conocimiento gerencial y administrativo
OPORTUNIDADES: O 1. Crecimiento de la demanda en busca de atención privada y especializada 2. Desarrollo de convenios estratégicos entre el sistema público y privado 3. Mercado poco atendido/desarrollado 4. Crecimiento de la clase media en el país 5. Mayor demanda empresarial por exigencias de salud y seguridad.	ESTRATEGIAS FO 1. Campaña de publicidad sobre el servicio hacia nuestro mercado desatendido y en crecimiento (F1,O1,O3) 2. Creación de acuerdos sobre ganancias en relación al número de pacientes que ingresan por convenios privados e IESS (F2, O2) 3. Personalización y atención al cliente de primera, para que nos puedan referir (F3, O4)	ESTRATEGIAS DO 1. Alquilar un lugar en un comienzo para brindar el servicio y posterior adquisición de un lugar propio (D1, O1) 2. Establecer lineamientos para con los médicos en cuanto a horarios y precios de las consultas, en búsqueda de un beneficio mutuo (D3,F3) 3. Posicionarnos como líder de mercado, realizando las diferentes tácticas dentro de nuestra estrategia de ingreso (F2,O3)
AMENAZAS: A 1. Poco conocimiento de la sociedad sobre este servicio especializado 2. Legislación médica con sanciones penales para los médicos 3. Exigencias estrictas de control de calidad para centros nuevos por el MSP 4. Situación económica del país bajo las expectativas e inestabilidad política 5. Competencia fuerte por parte del Estado	ESTRATEGIAS FA 1. Planeación de charlas y reuniones en el centro donde el principal objetivo será educar sobre temas relacionados con los tipos de tratamientos, diferencia de resultados vs sustitutos (F1, A1, A5) 2. Brindar atención diferenciada a nuestros mercados objetivos (IESS y privado) (F2, A4) 3. Fuerte campaña de información sobre el servicio y presentación del equipo de trabajo y cumplimiento de los requisitos por el MSP (F3,A5)	ESTRATEGIAS DA 1. Buscar recursos financieros con el mínimo apalancamiento y tasa de interés posible (D1,A4) 2. Capacitación continua del recurso humano (D2,D4,A2) 3. Plan de marketing enfocado a las ventajas de los servicios.

CAPÍTULO III

3.1 Mercado Relevante y cliente potencial

3.1.1 Mercado Objetivo

Los principales clientes son aquellos afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), por el cual son beneficiarios de un servicio de salud a razón de sus aportes mensuales al instituto y también aquellos que cuenten con cobertura privada de salud, es decir son beneficiarios de un seguro privado, a razón de un convenio de pago mensual a dicha empresa de seguros.

De preferencia que sean parte de un nivel social estrato B pues:

- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares 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 (2011).

3.1.2 Segmentación de mercado

Geográfica: Se brindará el servicio a potenciales clientes de las zonas norte y centro norte de la ciudad de Quito, por motivos de cercanía y conocimientos de la zona como su cultura e infraestructura.

Demográfica: La población debe cumplir características como: hombres y mujeres entre 25 a 65 años de edad, indistinta etnia, educación de segundo y tercer nivel, familias con o sin hijos, nivel social estrato B.

Psicográfico: Personas que valoren su salud y el de su familia, en el mejor de los casos que realicen algún tipo de actividad deportiva, contentos con su carrera y profesión, de mente abierta, dispuestos a intentar nuevas experiencias.

Tabla 10: Segmentación de mercado.

SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Región geográfica	Ecuador – Quito- Norte - centro norte
Densidad:	Urbana
Edad:	19 a 65 años
Sexo:	Hombres y mujeres
Ciclo de vida familiar:	Familias con o sin hijos
Nacionalidad:	Ecuatoriana
Clases social:	Media / Estrato B
Ocupación:	Profesionales Empleados públicos y privados Deportistas
Estilo psicográfico:	Trabajo de oficina, que valore su salud y de su familia

La segmentación se reafirmará con la encuesta con la finalidad de enlazar la información y logrará la congruencia de datos que respaldarán un análisis integral para determinar las necesidades de los potenciales clientes.

3.2 Tipo de muestreo

Dentro del enfoque cuantitativo de investigación haremos uso de encuestas para la recolección de datos de esta manera se establecerán cuáles son los patrones de comportamiento de los posibles clientes.

En donde se delimitó la muestra mediante el método probabilístico aleatorio simple. El cual nos dice que todo elemento de una población tiene la misma

posibilidad de ser elegidos y se obtiene definiendo las características de la población, tamaño de la muestra y selección (Hernández, Fernández, & Baptista, 2009, pág. 176).

Se escogió este método porque buscamos representar una población grande y cumple con los objetivos del estudio antes mencionados, el esquema de investigación y contribución o uso que se piensa dar con ella.

3.3 Tamaño de mercado

Metodología Encuestas

Las encuestas se realizarán en el norte y centro norte de la ciudad de Quito las mismas que estarán definidas bajo diferentes características de la población las cuales se detallan a continuación:

Tabla 11: Metodología Encuestas.

FILTROS DE SEGMENTACIÓN	
Total, poblacional de la ciudad de Quito	2.239.191 habitantes
Administración zonal: La Delicia y Eugenio Espejo (sectores norte y centro norte)	729.833 habitantes
% Edad de 25 a 65 años	61.30 %
% Estrato B	11.2%
Tamaño de la población	24.315 habitantes.

Cálculo de la muestra

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población segmento

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Variabilidad

q = 1 - p

e = Error (0.05 = 5%)

Resultado

$$n = \frac{24.315 * (1.96)^2 * 0.5 * (1-0.5)}{(0.05)^2 * (24.315-1) + (1.96)^2 * 0.5 * (1-0.5)}$$

n=384

Se realizó un total de 384 encuestas para las cuales su modelo fue el siguiente ver Anexo No .1

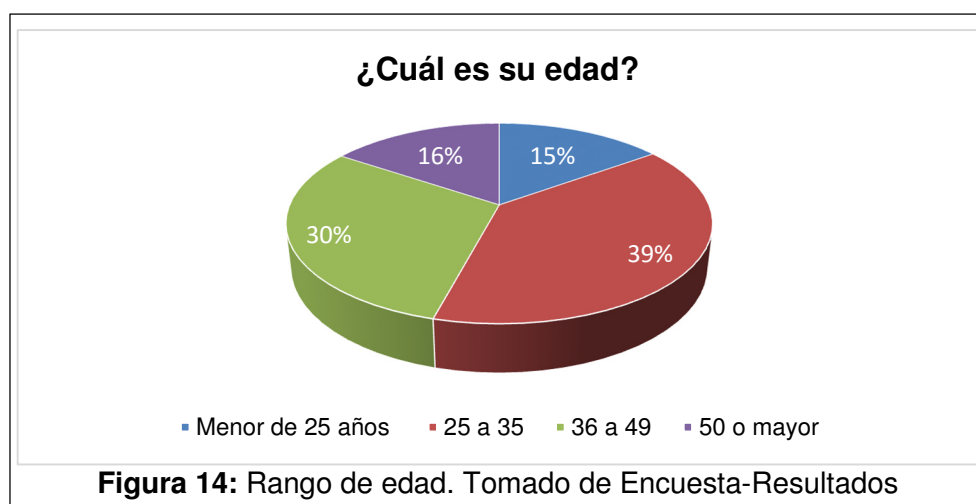
Resultados de la encuesta

De acuerdo a las preguntas de la encuesta, se tienen los siguientes resultados:

Pregunta No. 1: ¿Cuál es su edad?

Tabla 12: Rango de edad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Menor de 25 años	58	15,10%	15,10%
25 a 35	150	39,06%	54,17%
36 a 49	116	30,21%	84,38%
50 o mayor	60	15,63%	100,00%
Total	384	100,00%	



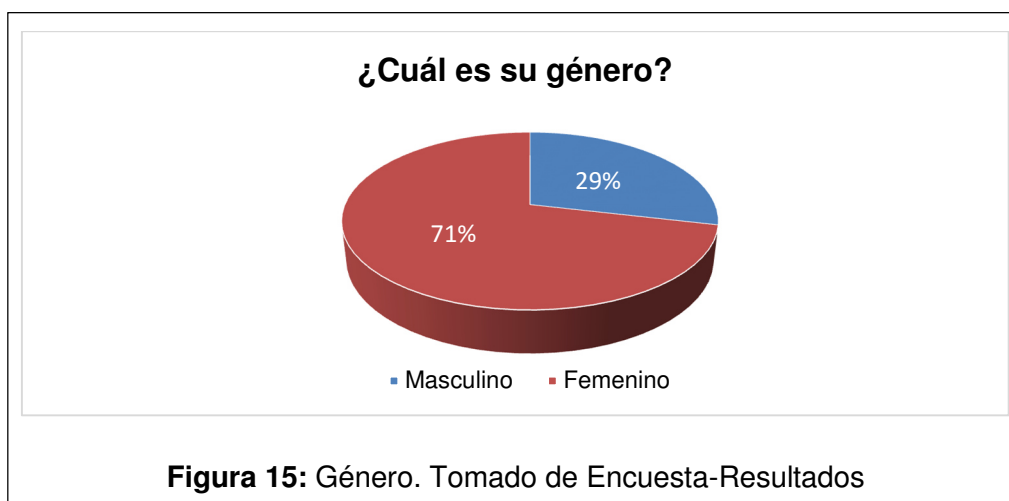
Análisis. - De las 384 encuestados que constituyen la muestra, 150 que corresponde al 39.06% están en el rango de edad de 25 a 35 años, el 30.21% en el rango de edad de 36 a 49 años, el 15.63% mayor a 50 años, y finalmente el 15.10% menor a los 25 años.

Interpretación. - Los dos grupos de edad más representativos en la encuesta se encuentran en el rango de edad de 25 a 35 años y de 36 a 49 años, es decir es un grupo conformado en su mayoría por personas jóvenes – adultas y adultas.

Pregunta No.2: ¿Cuál es su género?

Tabla 13: Género

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	110	28,65%	28,65%
Femenino	274	71,35%	100,00%
Total	384	100,00%	



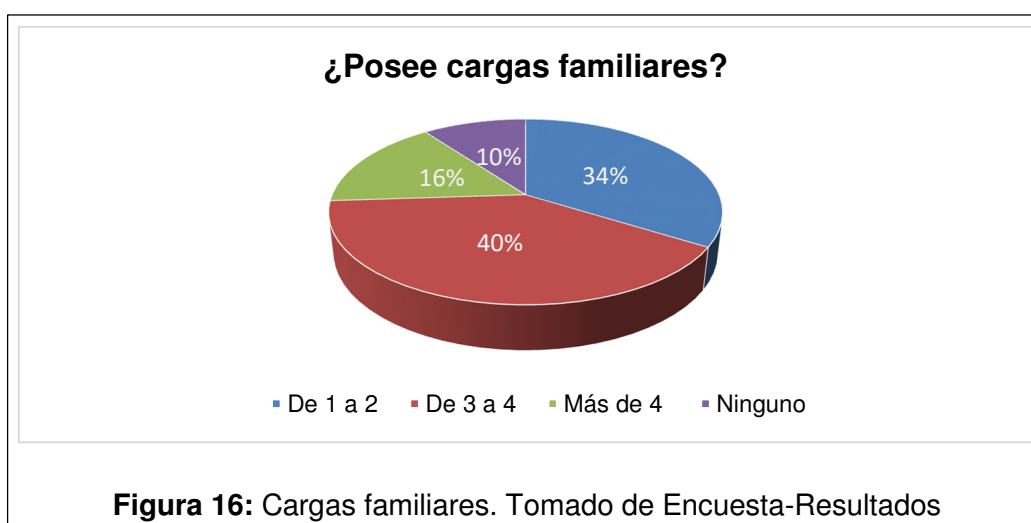
Análisis. - De las 384 que constituyen la muestra, 274 que corresponde al 71.35% son del género femenino, y el 28.65% de género masculino.

Interpretación. - El grupo encuestado está conformado en su mayoría por personas del género femenino.

Pregunta No. 3: ¿Posee cargas familiares?

Tabla 14: Cargas familiares

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1 a 2	130	33,85%	33,85%
De 3 a 4	154	40,10%	73,96%
Más de 4	61	15,89%	89,84%
Ninguno	39	10,16%	100,00%
Total	384	100,00%	



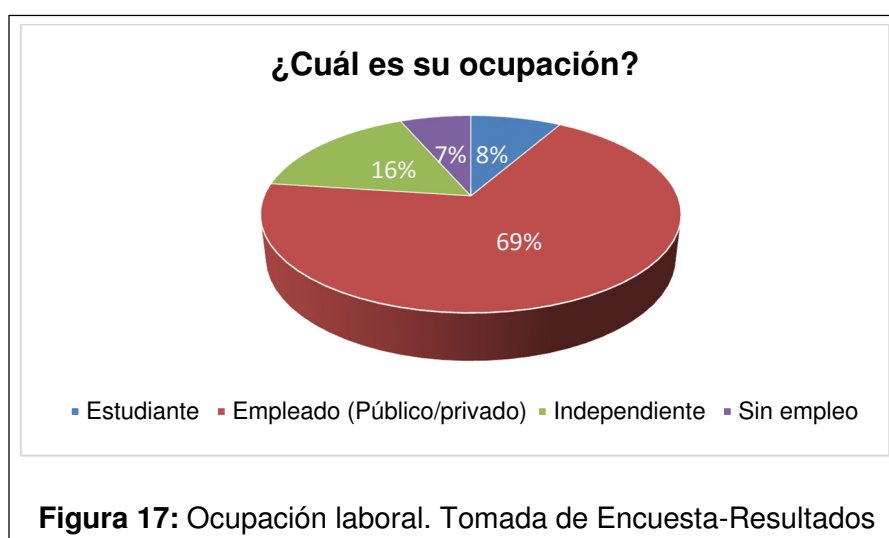
Análisis. - De las 384 encuestados que constituyen la muestra, 154 que corresponde al 40.10% consideran que poseen de 3 a 4 cargas familiares, el 33.85% de 1 a 2, el 15.89% más de 4 cargas y finalmente el 10.16% no posee ninguna carga familiar.

Interpretación. - El grupo mayoritario de las personas encuestadas posee de 3 a 4 cargas familiares, en nuestra sociedad esto se refleja en una familia conformada por papá, mamá y dos hijos.

Pregunta No. 4: ¿Cuál es su ocupación?

Tabla 15: Ocupación laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Estudiante	32	8,33%	8,33%
Empleado (Público/privado)	264	68,75%	77,08%
Independiente	63	16,41%	93,49%
Sin empleo	25	6,51%	100,00%
Total	384	100,00%	



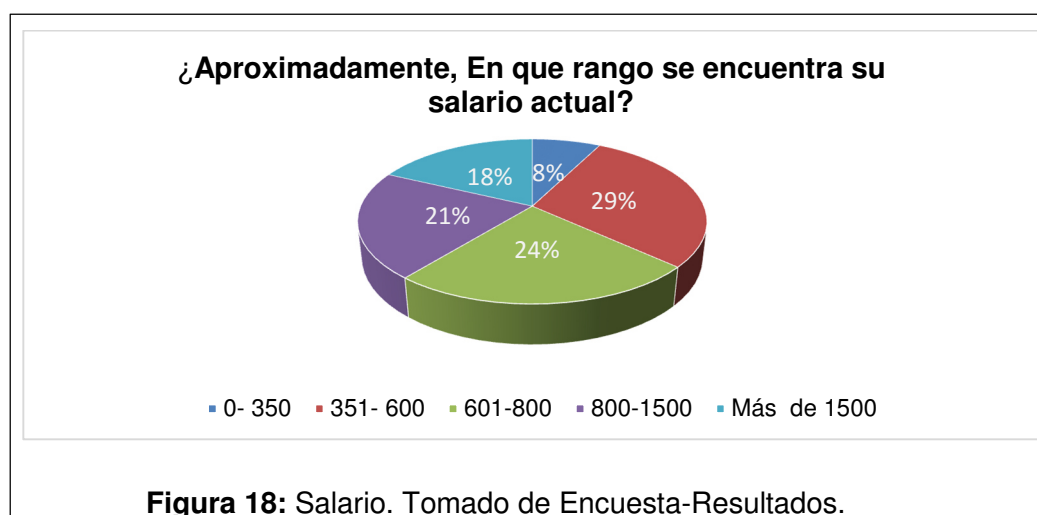
Análisis. - De las 384 encuestados que constituyen la muestra, 264 que corresponde al 68.75% mencionaban que son empleados públicos o privados, el 16.41% son independientes, el 8.33% estudiantes, el 6.51% no tiene empleo.

Interpretación. - Un alto porcentaje de los encuestados son empleados de empresas públicas y/o privadas corroborando el segmento al cual se ha buscado ingresar.

Pregunta No. 5: ¿Aproximadamente, En que rango se encuentra su salario actual?

Tabla 16: Salario

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
0- 350	29	7,55%	7,55%
351- 600	112	29,17%	36,72%
601-800	93	24,22%	60,94%
800-1500	81	21,09%	82,03%
Más de 1500	69	17,97%	100,00%
Total	384	100,00%	



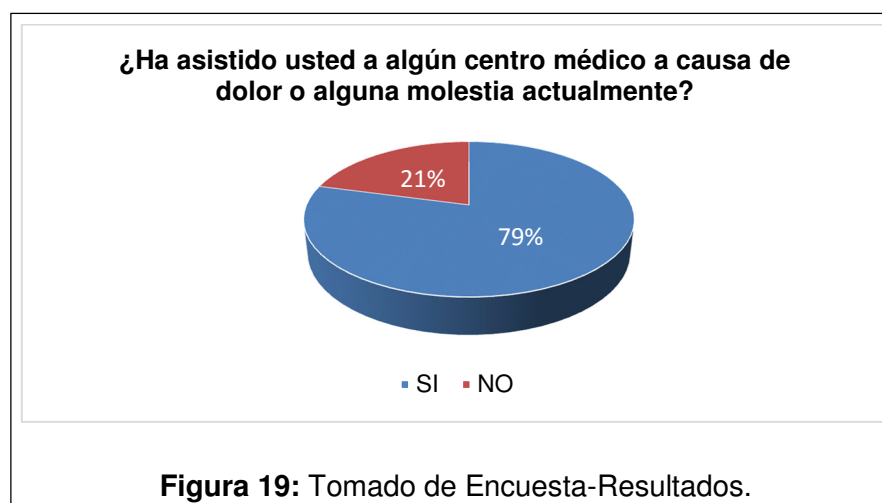
Análisis. - De las 384 encuestas que constituyen la muestra, 112 que corresponde al 29.17% mencionaban que el rango de su salario actual con su cónyuge está entre los 351 a 600 dólares, el 24.22% de 601 a 800 dólares, el 21.09% de 800 a 1500 dólares, el 17.97% de más de 1500 dólares, el 7.55% de 0 a 350 dólares.

Interpretación. - Un alto porcentaje de encuestados poseen salarios que varían entre \$800 a más de \$1500, que juntos representan el 39% del total de personas encuestadas, con los cual podemos decir que hay un porcentaje considerable de personas que cuentan con el poder adquisitivo para adquirir nuestros servicios.

Pregunta No. 6: ¿Ha asistido usted a algún centro médico a causa de dolor o alguna molestia actualmente?

Tabla 17: Asistencia médica

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	304	79,17%	79,17%
NO	80	20,83%	100,00%
Total	384	100,00%	



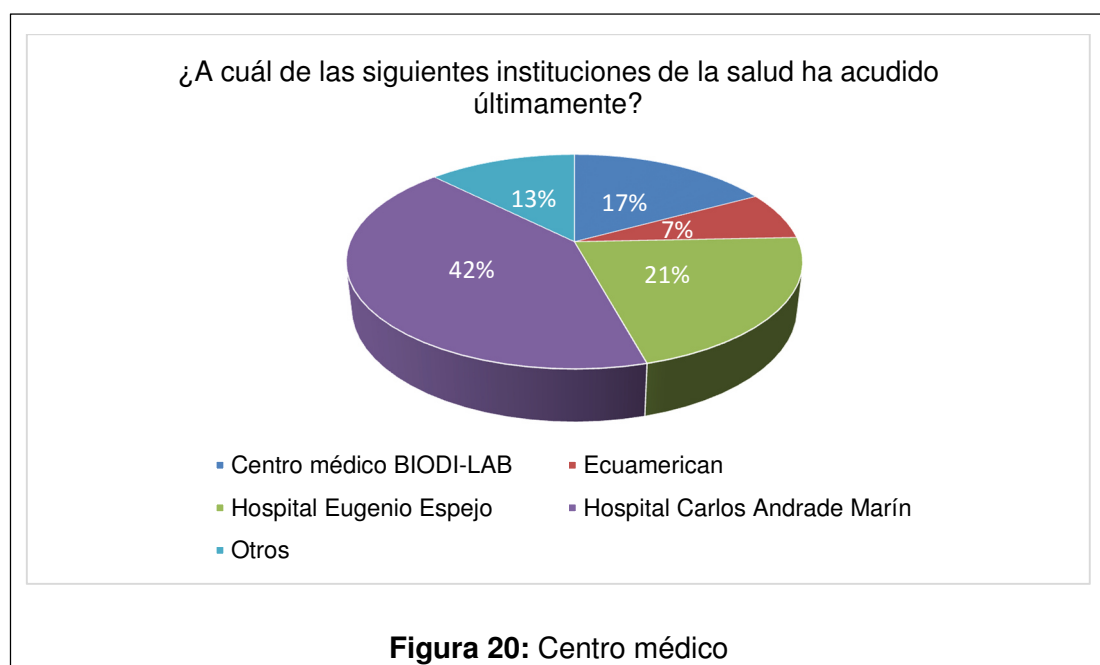
Análisis. - De las 384 encuestas que constituyen la muestra, 304 que corresponde al 79.17% mencionaban que han asistido a centros de tratamiento para mitigar su dolor, mientras que el 20.83% no ha asistido a ningún centro de tratamiento.

Interpretación. - Un alto porcentaje que representa el 79.17% de las personas encuestadas han asistido por causa de dolor a un centro médico en busca de tratamiento.

Pregunta No.7: ¿A cuál de las siguientes instituciones de la salud ha acudido últimamente?

Tabla 18: Centro médico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Centro médico BIODI-LAB	52	17,11%	17,11%
Ecuamerican	22	7,24%	24,34%
Hospital Eugenio Espejo	65	21,38%	45,72%
Hospital Carlos Andrade Marín	127	41,78%	87,50%
Otros	38	12,50%	100,00%
Total	304	100,00%	



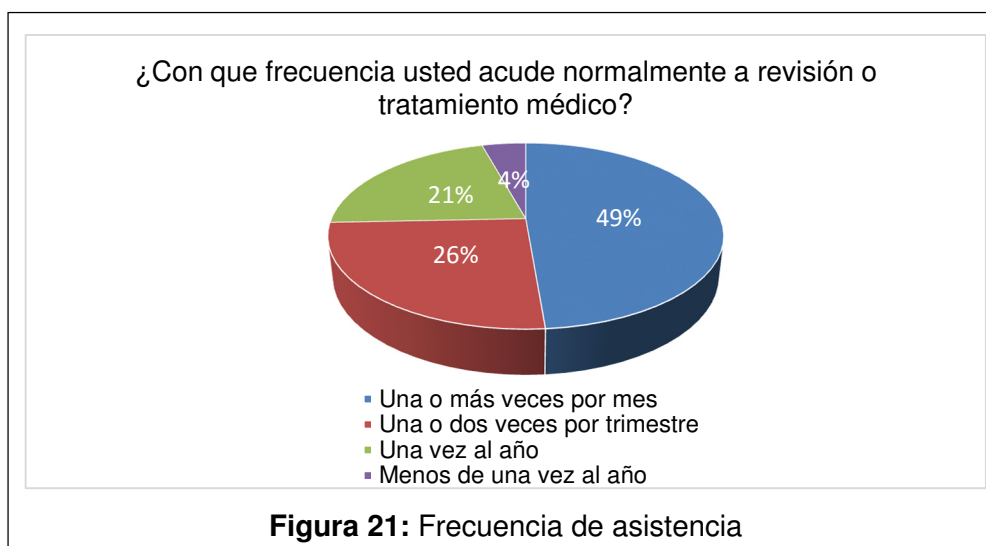
Análisis. - De las 384 encuestas que constituyen la muestra, 159 que corresponde al 41.78% mencionaban que acudían al Hospital Carlos Andrade Marín, el 21.38% asiste al Hospital Eugenio Espejo, el 17.11% Consorcio médico BIODILAB, el 12.50% Otros Centros Médicos entre los cuales mencionaron diferentes centros médicos privados, el 7.24% acude al Consorcio médico Ecuamerican.

Interpretación. - El 40% de los encuestados acude al IESS en busca de atención médica. El segundo grupo mayoritario sería aquel que acude a centros médicos privados es decir Bodi-lab, Ecuamerican y otros centros médicos.

Pregunta No. 8: ¿Con que frecuencia usted acude normalmente a revisión o tratamiento médico?

Tabla 19: Frecuencia del tratamiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Una o más veces por mes	148	48,68%	48,68%
Una o dos veces por trimestre	78	25,66%	74,34%
Una vez al año	65	21,38%	95,72%
Menos de una vez al año	13	4,28%	100,00%
Total	304	100,00%	



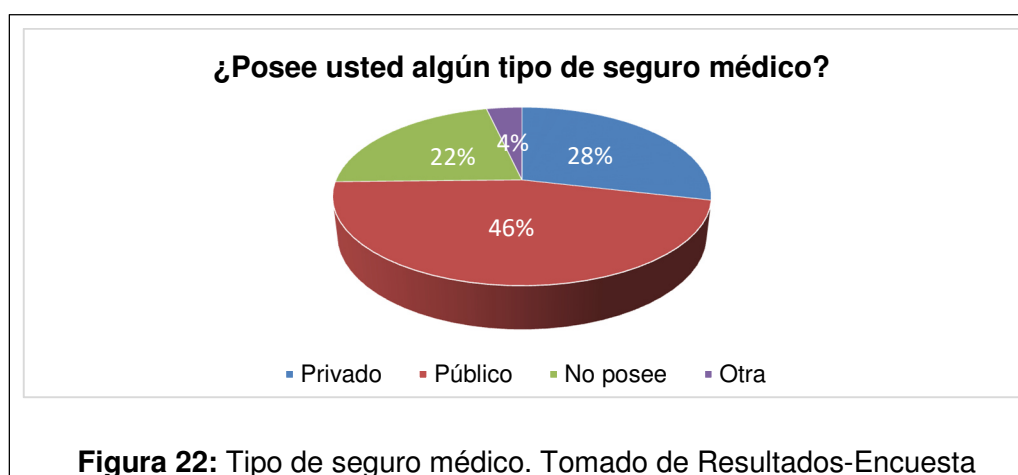
Análisis. -De las 384 encuestas que constituyen la muestra, 183 que corresponde al 48.68% acuden una o más veces por mes, el 25.66% una o dos veces por trimestres, el 21.38% una vez por año, el 4.28% menos de una vez año.

Interpretación. - Aproximadamente la mitad de la población encuestada acude con frecuencia a los servicios de salud ya sea para prevención o tratamiento, pero de igual manera muestra interés por su estado de salud.

Pregunta No.9 ¿Posee usted algún tipo de seguro médico?

Tabla 20: Tipo de seguro médico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Privado	87	28,62%	28,62%
Público	140	46,05%	74,67%
No posee	66	21,71%	96,38%
Otra	11	3,62%	100,00%
Total	304	100,00%	



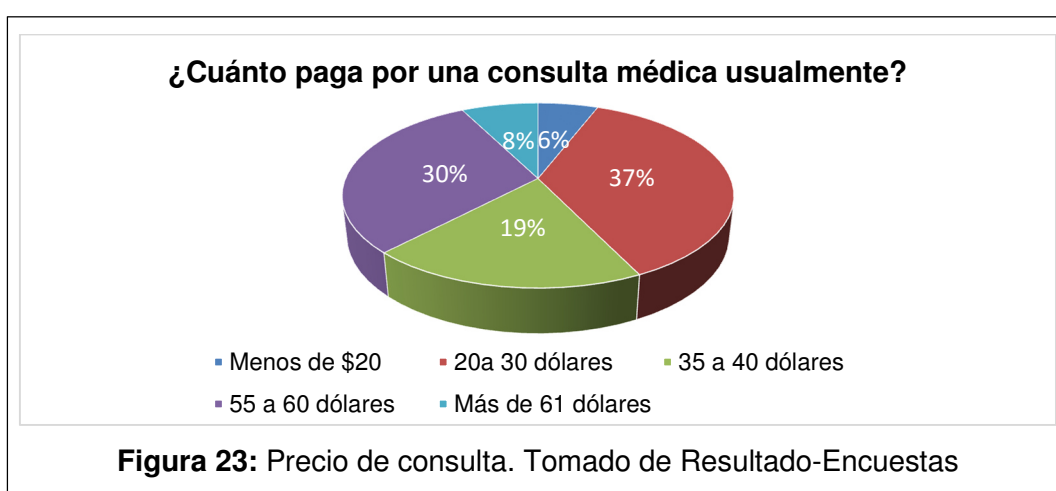
Análisis.- De las 384 encuestados que constituyen la muestra, 171 que corresponde al 46.05% mencionaban que poseen un seguro público, el 28.62% Privado, el 21.71% no posee y el 3.62% Otros, los cuales mencionaban principalmente seguros médicos fuera del país.

Interpretación.- Un alto porcentaje de encuestados hacen uso del seguro del IESS para la atención médica, aunque un importante porcentaje también disponen de otros seguros privados o no lo disponen, pero esto hace prever la importancia de crear alianzas con seguros privados y públicos.

Pregunta No. 10 ¿Cuánto paga por una consulta médica usualmente?

Tabla 21: Precio de la consulta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Menos de \$20	18	5,92%	5,92%
20a 30 dólares	112	36,84%	42,76%
35 a 40 dólares	59	19,41%	62,17%
55 a 60 dólares	92	30,26%	92,43%
Más de 61 dólares	23	7,57%	100,00%
Total	304	100,00%	



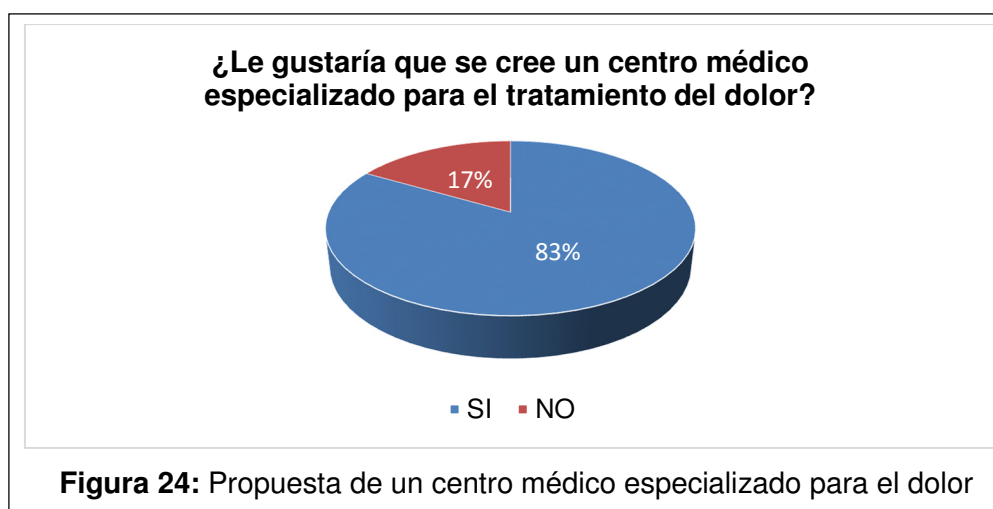
Análisis.- De las 384 encuestados que constituyen la muestra, 145 que corresponde al 36.84% mencionaban que pagan alrededor de 20 a 30 dólares, el 30.26% de 55 a 60 dólares, el 19.41% de 35 a 40 dólares, el 7.57% más de 61 dólares, el 5.92% menos de 20 dólares.

Interpretación.- Un alto porcentaje de encuestados mencionaba que en la consulta paga de 20 a 30 dólares, sin embargo, hay ocasiones en que los precios de las consultas oscilan entre de 55 a 60 dólares.

Pregunta No. 11: ¿Le gustaría que se cree un centro médico especializado para el tratamiento del dolor?

Tabla 22: Propuesta de un centro médico especializado para el dolor

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	320	83,33%	83,33%
NO	64	16,67%	100,00%
Total	384	100,00%	



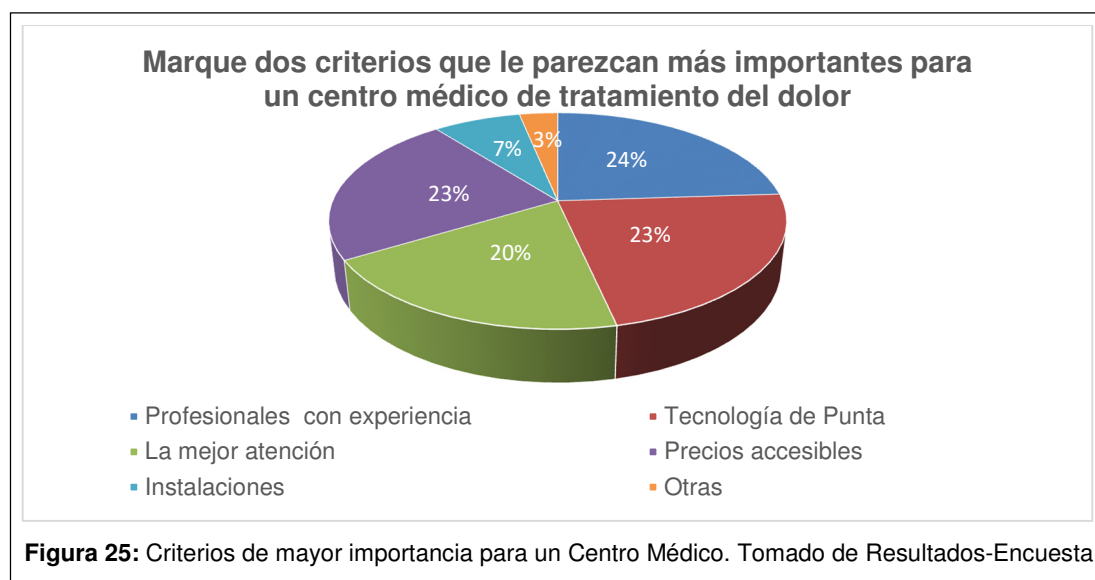
Análisis.- De las 384 encuestados que constituyen la muestra, 320 que corresponde al 83.33% consideraban que, si les gustaría que se cree un Centro Médico para el tratamiento del dolor, mientras que el 16.67% No.

Interpretación.- Un alto porcentaje de encuestados consideraba que les gustaría que se cree un centro médico especializado para el tratamiento del dolor en donde se puedan atender y seguir el tratamiento establecido por médicos especializados.

Pregunta No. 12: Marque dos criterios que le parezcan más importantes para un centro médico de tratamiento del dolor

Tabla 23: Criterios de mayor importancia para un Centro Médico.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Profesionales con experiencia	104	23,96%	23,96%
Tecnología de Punta	98	22,58%	46,54%
La mejor atención	86	19,82%	66,36%
Precios accesibles	100	23,04%	89,40%
Instalaciones	32	7,37%	96,77%
Otras	14	3,23%	100,00%
Total	434	100,00%	



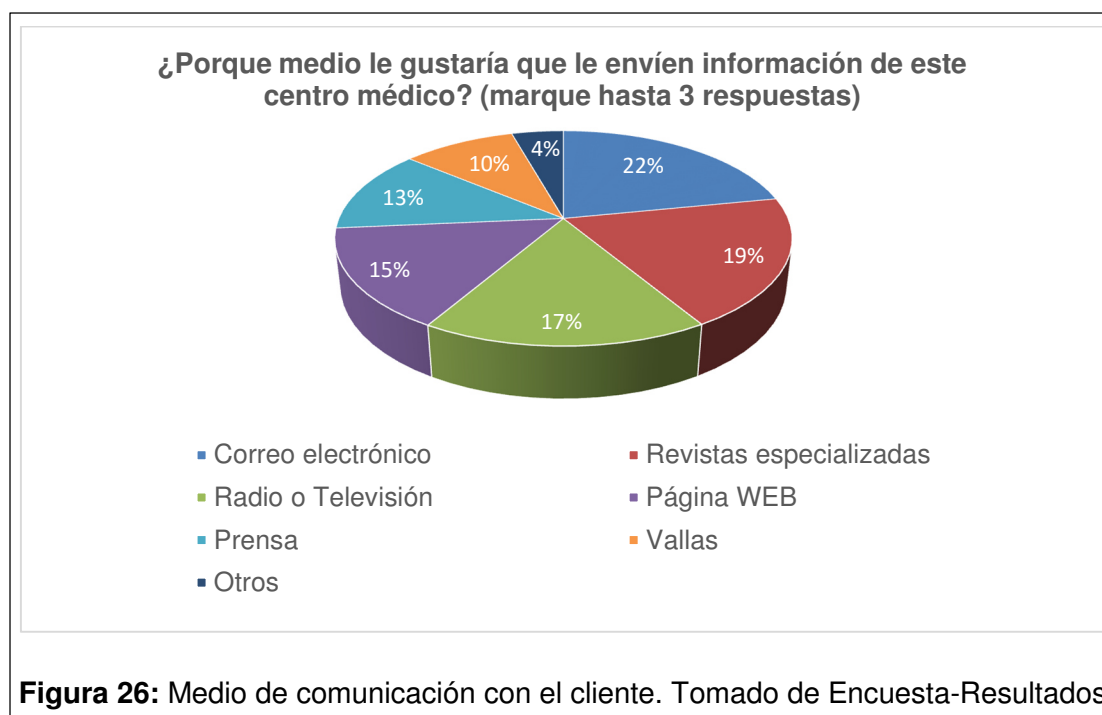
Análisis.- De las 304 encuestas que constituyen la muestra, 104 que corresponde al 23.96% mencionaban que los criterios de mayor importancia para un centro médico están relacionados a profesionales con experiencia, el 23.04% precios accesibles, el 22.58% tecnología de punta, el 19.82% la mejora atención, el 7.37% Instalaciones, el 3.23% Otras como instalaciones, localización, atención personalizada.

Interpretación.- Los criterios más importantes considerados por los encuestados para un centro especializado fue el contar con un equipo especializado de profesionales que ofrezcan seguridad y experiencia y que se ofrezca precios accesibles en el momento de realizar el pago.

Pregunta No. 13. ¿Porque medio de comunicación le gustaría que le envíen información de este centro médico? (marque hasta 3 respuestas)

Tabla 24: Medio de comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Correo electrónico	110	21,87%	21,87%
Revistas especializadas	98	19,48%	41,35%
Radio o Televisión	86	17,10%	58,45%
Página WEB	76	15,11%	73,56%
Prensa	63	12,52%	86,08%
Vallas	48	9,54%	95,63%
Otros	22	4,37%	100,00%
Total	503	100,00%	



Análisis. - De las 304 encuestados que constituyen la muestra, 110 respuestas que corresponde al 21.78% consideraban que los medios que les gustaría recibir información de este Centro Médico por correo electrónico, el 19.48% revistas especializadas, el 17.10% radio o televisión, el 15.11% página web, 12.52% prensa, el 9.54% vallas y finalmente otros con el 4.37% dentro de los cuales se detallan, material pop, trípticos y eventos de salud.

Interpretación. - Un alto porcentaje de encuestados mencionada que el medio de información sería a través del correo electrónico. El medio de información es masivo y permitirá llegar a todas las personas que requieran información del Centro Médico, adicionalmente la información deberá presentarse a través de una página web que aportará a que los potenciales clientes que estén buscando un lugar con estas características puedan hacer uso del servicio. También es importante considerar prensa, revistas y vallas.

Conclusiones de las encuestas

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas se determinó que las personas estudiadas corresponden a una población joven adulta, conformada en su mayoría por el género femenino en un 71%.

En cuanto al lugar en donde desempeñan sus actividades de trabajo la mayor parte se encuentra en instituciones públicas y/o privadas, poseen de 3 a 4 cargas familiares que representan una familia típica en nuestra sociedad y el 39% de los encuestados mantienen ingresos aproximados de entre 800 a 1500 dólares mensuales que vendría características representativas de nuestro mercado objetivo.

Es importante conocer que el 79.17% de personas encuestadas ya han asistido en busca de Centros Médicos para solucionar algún tipo de dolor y la frecuencia con la que acuden a un centro médico para la prevención o tratamiento es en su mayoría es una o más veces por mes y el segundo grupo con mayor porcentaje acude una o más veces por trimestre corresponden al 74,34%, los cuales son datos que demuestran que gran parte de la población encuestada se preocupa por su salud.

En cuanto al tipo de servicio de salud acudido se mencionan dos opciones principales: el 41% asiste al Hospital Carlos Andrade Marín parte del IESS y el otro grupo correspondiente al 36.85% busca servicios de salud privada, los cuales son porcentajes favorables para el plan de negocios. Estos resultados se relacionan y se ven reflejados en el tipo de seguro médico que poseen, ya que

el 35% posee un seguro privado y acude con mayor facilidad a centros de salud privados, y el 60% cuenta con cobertura del seguro médico del IESS, datos que muestran que el mayor porcentaje de las personas encuestadas poseen de alguna forma una empresa, aseguradora u hospital que garantice la cobertura de sus necesidades de salud.

Un alto porcentaje de encuestados que corresponde al 83% mostró una respuesta positiva frente a la posibilidad de la creación de un centro médico especializado para el dolor, de las características más importantes identificadas que debería tener dicho centro 24% respondió que es esencial la presencia de profesionales con experiencia, el 23% escogió como importante la accesibilidad de los precios de la consulta y tratamiento; referente al tema de pago por el servicio médico un 56,25% estaría dispuesto a desembolsar entre 20 a 40 USD por consulta, precios accesibles y los cuales se tomarán en cuenta para la fijación de precios inicial.

Por tanto, los datos que arrojó el método cuantitativo muestra un escenario favorable para creación de un centro médico de tratamiento del dolor que permitiría satisfacer una necesidad de un determinado mercado objetivo.

Metodología de las entrevistas

Se desarrollaron encuestas semiestructuradas que forman de parte del proceso de investigación cualitativa del plan de negocios para recolectar datos de la industria, a razón de que no son características observables, también porque es un tema complejo y por ética.

Se la realizó a un total de dos profesionales en el campo, en el cual se interrogó personalmente a cada uno, durante aproximadamente cuarenta minutos, donde el objetivo fue descubrir diferentes aspectos de la industria, creencias y sentimientos, la metodología utilizada fue basada en el libro de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2009, pág. 418).

Las entrevistas fueron realizadas a las siguientes personas

- Pablo Terán, jefe de seguridad, salud y ambiente en consorcio médico BIODILAB-BIODIMED
- Johnny Chamorro, jefe de marketing y ventas en consorcio médico BIODILAB-BIODIMED

Cada entrevistado respondió a un cuestionario Ver Anexo N° 2.

Conclusiones de las entrevistas

La entrevista estuvo orientada a conocer las características principales de la industria de la salud e indagar la falta o sobredemanda que existe en los diferentes niveles de atención médica, los cuales pueden ser satisfechos con la implementación de un nuevo centro médico de tratamiento del dolor, actualmente los pacientes solicitan una atención de primer nivel a un costo bajo, en este sentido el primer dilema que se presenta es que el Estado es el más grande competidor y que abarca todas las especialidades siendo uno de los principales inconvenientes para empresas que quiera emprender con negocios relacionados.

Se debe aclarar que para generar una rentabilidad considerable los servicios médicos a prestar deben estar apoyados por tres factores esenciales como el nivel de tecnología de los equipos médicos, la calidad del capital humano y procesos operativos a establecer, factores que concuerdan con los requerimientos que se presentaron en los resultados de las encuestas, estos factores se deben tomar en cuenta para su mejora continua como política de empresa que comunicadas por los medios adecuados que parte de un plan o estrategia de marketing, resultará en un aumento de las ventas. También es importante establecer un plan de financiamiento sólido para ser una empresa solvente en el tiempo.

Es una industria en crecimiento principalmente en el sector empresarial ya que tanto el Ministerio de Relaciones Laborales y el Seguro de Riesgos de Trabajo del IESS han aplicado regulaciones y mayores exigencias en la aplicación de sistemas de gestión de la salud y seguridad de sus trabajadores y esto amerita la aplicación de programas de prevención y tratamiento, la cual tiene una alta demanda que puede ser cubierta por empresas oferten un servicio integral de calidad, en este sentido se deben crear alianzas o convenios empresariales que ayuden a la realización de objetivos y metas.

Metodología del Grupo Focal

Después de analizada la información de las encuestas se vio conveniente realizar el grupo focal en cual forma parte del proceso de investigación cualitativa el cual estuvo integrado totalmente por mujeres ya que el 71.35% de las personas encuestadas responden al género femenino y a razón de conocer mejor los gustos, experiencias y emociones de este subgrupo el cual conforma un segmento interesante con bastante potencial propicio a necesitar y demandar nuestros servicios médicos, la actividad se realizó en un tiempo de cincuenta minutos aproximadamente

Se realizaron preguntas sobre atención médica y seguros médicos principalmente, Ver Anexo N° 3.

Conclusiones grupo focal

1. Casi en su totalidad los participantes padecen algún tipo de dolor, generalmente en las rodillas y espalda.
2. Principalmente piensan que es por la edad o el peso, también como otros factores se mencionó las actividades que se realizan en el lugar de trabajo y el factor psicológico generado por el estrés que se vive día a día en el trabajo o en el hogar.
3. Por el tema de dolor, en su gran mayoría han sido atendidos por un médico general quien posteriormente les recomendó un médico especialista, aunque

consideran que es importante ser constante con las indicaciones del médico para ver resultados y no solamente ir a la consulta.

4. Las experiencias con el sector público se caracterizaban por la falta de puntualidad en las citas y personal médico poco atento o respetuoso en consulta. Las experiencias en el sector privado se caracterizaban por una mejor atención, aunque por la diferencia de precios con el sector público los participantes en el servicio privado esperarían recibir una atención de excelencia, comentan que aún falta mejorar.

5. En cuanto al precio de la consulta no había problema sino con la cobertura del seguro, pues no es la cobertura que se promete al punto de pensar que fueron engañados y además que algunos médicos de especialidad que sería de su preferencia no son parte de su red de médicos, se comentaba que la cobertura muchas veces es muy baja, es por esto que un participante contaba con dos seguros médicos para complementar los gastos médicos, por el otro lado también habían participantes contentos con la cobertura ofrecida 80% por parte la aseguradora y 20% pago del cliente (la mayor parte de participantes conocen la cobertura de su seguro).

6. Para que la atención sea de calidad los participantes valoraban dos aspectos, al médico como profesional realizando un buen trabajo y al médico como persona cumpliendo con los valores éticos y morales,

7. Todos los participantes cuentan con seguro ofrecido por el IESS y la mayoría cuenta con seguro privado.

8. Las compañías de seguros mencionadas son: Veris o Salud, Humana y Confiamed, además de una empresa que presta servicios ambulatorios a domicilio llamado Emi, entre estas la más común fue plan corporativo.

9. La mayor parte de participantes preferirían ser atendidos en un centro médico privado por temas de tiempos de espera y no por la idea de que por ser servicio público sea de mala calidad, pues no se puede generalizar.

3.4 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

La competencia por parte de los hospitales y clínicas que prestan servicios especializados en el dolor es media, podemos ver que existe un mercado

fragmentado por diferentes actores donde el Hospital Metropolitano cuenta con un 36,88% de participación, seguido por Hospital de los valles con el 26,34% y el Hospital Vozandes con un 20,65% de participación de mercado, quienes son los competidores más fuertes puesto que cuentan con una infraestructura imponente y años de experiencia los cuales le dan una reputación que resulta en una ventaja competitiva importante.

Los demás competidores no prestan un servicio integral ni comprobado científicamente es por esto que pasan a un segundo plano en el análisis.

A partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador en cuanto a ingresos anuales de los distintos competidores, se puede afirmar que existe un mercado fragmentado.

Tabla 25: Ranking según ingresos 2013

RANKING SEGÚN INGRESOS 2013	2013	% DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO
TOTAL INGRESOS	\$181.155.714	100%
HOSPITAL METROPOLITANO	\$66.801.886	36,88%
HOSPITAL DE LOS VALLES	\$47.708.222	26,34%
HOSPITAL VOZANDES	\$37.415.391	20,65%
CLÍNICA PICHINCHA	\$17.100.084	9,44%
CLÍNICA NOVACLINICA	\$11.904.089	6,57%
CLÍNICA DOS HEMISFERIOS	\$226.042	0,12%

Tomando en cuenta los 606 establecimientos de salud en la provincia de Pichincha, en 483 de ellos los pacientes pueden ser atendidos mas no pueden ser internados por lo cual lo tomaremos como nuestra competencia, además de que se encuentran localizados en los sectores de nuestro enfoque, podemos decir que existe una cantidad de establecimientos dentro de un rango normal, es decir aún existe lugar para ingresar al mercado.

Tabla 26: Número de establecimientos de salud con internación y sin internación hospitalaria.

	Total		Con internación		Sin internación	
	Número	%	Número	%	Número	%
Total	4.223	100,00	765	100,00	3.458	100,00
Pichincha	606	14,35	123	16,08	483	13,97

Tomado de: (INEC, 2014)

Según provincias año 2013: Tomado de Organismo Andino de Salud (2014), la competencia que existe en cuanto a centros médicos de primer nivel en el zona norte y centro, de un total de 23 áreas de salud, son 5 centros de salud los cuales podrían tomarse como competencia indirecta puesto a que pesar de que no cuentan con servicios especializados, se encuentran en las zonas de nuestro enfoque. Es por esto que, al no poder brindar un servicio completo, no cubren la demanda actual, por lo tanto, se requiere de nuevos establecimientos que oferten servicios integrales que garanticen la recuperación del paciente. Ver Anexo N° 4.

La competencia en esta industria aún permite ingresar al mercado a pesar de que existen centros especializados, pocos de ellos ofrecen las mismas especialidades en dolor que se pretende introducir en el mercado, debido a que el conocimiento de estas especialidades se las adquiera fuera del país y a las cuales no todos los profesionales de la salud tienen acceso, por ello gran parte de ellos se dirige a otros servicios de especialidad médica diferentes a las nuestras, otros aspectos a tratar es que nuestra competencia más importante se direcciona a una clase social diferente (alta) a diferencia del centro médico del dolor a emprender (media), tampoco cuentan con un servicio integral e inmediato de atención, nuestros profesionales y los procesos a aplicar marcarán la diferencia con la competencia actual y en cuanto a los precios del servicio se puede decir que se gestionarán de acuerdo con la sensibilidad de la demanda.

3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS

Hay que insistir que es un servicio diferente orientado a una demanda diferente las cuales son aquellas personas que sufren dolencias y que desean un tratamiento específico, quienes de cierta manera adquirirán el servicio por la especialidad que buscaban que es garantizada por el personal profesional difícil de encontrar con varios años de experiencia que hará un diagnóstico preliminar y que paulatinamente destinará una terapia específica para las dolencias del paciente.

Las ventas estarán en función de las frecuencias con que asistan los pacientes al centro médico de tratamiento, es por esta razón que se trabaja 313 días al año con una ocupación respectiva de 50% pacientes de consulta general, el 45% de pacientes ambulatorios, el 40% de pacientes Fisioterapista y el 35% de pacientes Psicología, porcentajes que se obtuvieron mediante el cálculo del promedio de ocupación de los centros médicos y las especialidades que se ofrecerán a continuación se detalla:

Tabla 27. Tasa de ocupación de centros médicos

	CONSULTA GENERAL	FISOTERAPIA Y AMBULATORIO	PSICOLOGÍA
Centros Médicos	Porcentaje de ocupación	Porcentaje de ocupación	Porcentaje de ocupación
Centros Médicos Públicos	72%	81%	63%
Centros Médicos Privados	59%	35%	26%
Fundaciones, entre otras	20%	18%	17%
Ocupación	50%	45%	35%

Tomado de: **(Ministerio de Salud, 2013)**

La capacidad interna será 4 consultorios que estarán en función de los especialistas que se encargarán de la atención general, fisioterapéutica y psicología.

Capacidad

Para determinar la capacidad se procedió a determinar los días de atención del centro médico los cuales serán de Lunes a Sábado, es decir que se trabajará 313 días al año, la atención de consulta general será realizada por el especialista en dolor y traumatólogo, complementadas por sesiones de fisioterapia y psicología, la tasa de ocupación está en función de los datos proporcionados por el MSP, en este caso disminuida en un 20%, debido a ser un centro nuevo y considerando la ocupación de centros con menor demanda. Los datos de capacidad interna o de la capacidad de salas y profesionales están de acuerdo a la disponibilidad de médicos que se ofrecerán y los consultorios. Adicionalmente hay que considerar el número de pacientes que se tiene de capacidad de atención por día por profesional, es decir en un turno, para ello se realiza el siguiente cálculo:

- Diario se dispone en un turno de 480 minutos (8horas x 60 minutos)
- Las citas toman en promedio un total de 40 minutos, por tanto
- Diariamente se atiende en un turno a 12 pacientes (480 minutos / 40 minutos por paciente).

Por tanto, para la obtención de la capacidad anual aproximada se multiplicaron los días, el número de pacientes atendidos, la ocupación y capacidad interna.

Tabla 28: Capacidad pacientes centro médico.

	No. De días	Capacidad Pacientes por día	Ocupación	Capacidad médicos	Cantidad anual (pax)	Precio	Ingreso (anual)
Pacientes consulta general	313	12	50%	2	3756	\$40	\$150.240
Pacientes Fisioterapia	313	12	45%	1	1690	\$20	\$33.804
Pacientes Psicología	313	12	35%	1	1315	\$30	\$39.438
	939					\$90	\$223.482

De acuerdo a la capacidad anual y precios pre-establecidos se obtendrá los ingresos anuales por servicios. Como se detalla a continuación:

Tabla 29: Ingresos por servicios.

	Mensual	Anual
Consulta General	\$12.520,00	\$150.240,00
Fisioterapia	\$2.817,00	\$33.804,00
Psicólogo	\$3.286,50	\$39.438,00
TOTAL INGRESOS	\$18.623,50	\$223.482,00

La proyección de ventas se realizará con el total de ingresos, hay que destacar que la tasa de crecimiento promedio es del 5% valor que será utilizado para la proyección de los años posteriores como se detalla a continuación:

Tabla 30: Proyección de ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$223.482,00	\$234.656,1	\$246.388,91	\$258.708,35	\$271.643,77

De acuerdo al análisis realizado se pretende obtener ventas de \$223.482 USD en el primer año, los cuales pueden variar en función de la capacidad, de la operación y los tratamientos que se realice el paciente de acuerdo a su patología.

3.6 EVALUACIÓN DE MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Con la evaluación de mercado se obtendrá información relevante de los potenciales clientes y de los requerimientos que se deben implementar para que el proyecto se exitoso y cumpla con los objetivos empresariales planteados, para llevar a cabo la evaluación de mercado todo el personal humano se congregará por lo menos una vez al trimestre, para discutir y retroalimentarse de cada uno de los profesionales.

Para potenciar la evaluación se pretende desarrollar encuestas de satisfacción del cliente con la finalidad de conocer si los requerimientos se están cumpliendo a cabalidad o si es necesario modificarlos. Este procedimiento se lo realiza periódicamente, con lo cual los resultados serán analizados trimestralmente en la reunión antes mencionada para la planificación operacional o administrativa,

la toma de decisiones será en función de los resultados y del incremento de ventas.

3.7 CICLO DE VIDA DEL SERVICIO

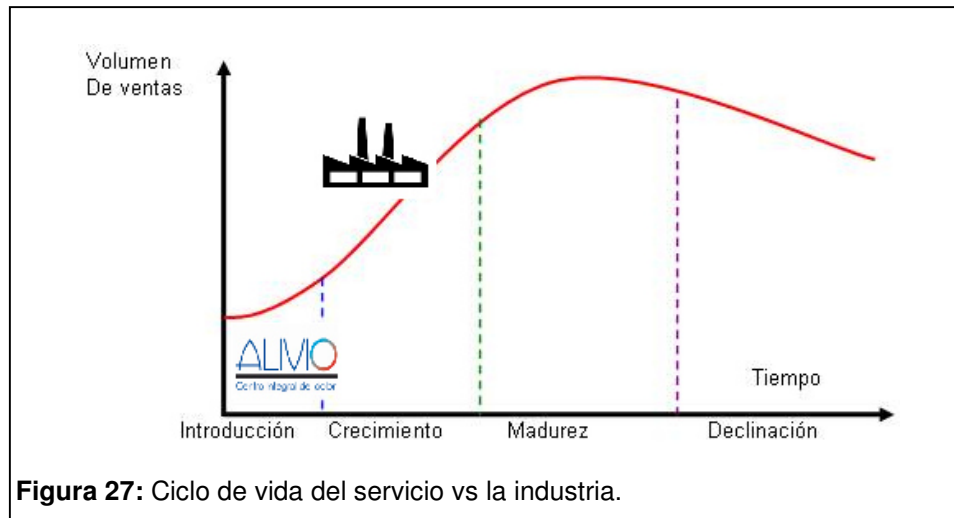
El ciclo de vida del presente servicio no se da de igual manera que el ciclo de vida de algún producto en general, puesto que en este caso no se da un declive donde finalmente concluye, pues todos los servicios médicos son permanentes y para que permanezca así se deben realizar mejoras continuas en investigación y desarrollo de nuevas prácticas tratamientos y fármacos del servicio por lo general, sin embargo al ser un servicio médico relativamente nuevo, sí tiene un proceso de introducción, crecimiento y madurez en el mercado

En el proceso de introducción tiene que ser conocido por el público mediante los medios de comunicación a aplicar, posteriormente irá creciendo con el tiempo y entrará en la fase de crecimiento, con lo cual va incrementando rápidamente sus ventas, sin embargo, puede presentarse competencia que inicia, lo que representa una competencia más en el mercado la cual hay que empezar a enfrentar. Posteriormente en la etapa de madurez en el servicio existirá mayor afluencia de clientes y el servicio tendrá mayor cantidad de ventas, pero así mismo tendrá que entrar a competir con los demás servicios.

El declive se puede presentar para la empresa en caso de no poder combatir eficazmente a la competencia, pero no existe un declive como industria, por tanto, dependerá de la empresa mantener estrategias de mercadeo firmes con calidad en el servicio para lograr mantenerse en el tiempo.

La industria de la salud se encuentra en una etapa de crecimiento constante actualmente, tomando en cuanto la inversión pública y privada mostrada anteriormente en el capítulo dos, la cual queremos aprovechar para que nuestro centro puede a pesar de ser nuevo y empiece por la etapa de introducción pueda

alcanzar la siguiente etapa al mismo ritmo de la industria y mantenernos en una etapa de madurez a largo plazo.



CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia general de marketing

Conforme a la segmentación de nuestro mercado el cual debe ser beneficiario de un seguro de salud privado o de un seguro de salud del IESS, de preferencia perteneciente al estrato social B o clase media.

Se adoptó un pensamiento estratégico cimentado en la diferenciación como plataforma para la estrategia de marketing a utilizar para lograr posicionarnos en nuestro mercado objetivo, de manera en que podamos explotar nuestros únicos atributos del servicio mediante: el tratamiento personalizado e integral de un grupo de médicos especialistas del dolor, dueños de un conocimiento difícil de conseguir, casi único en el país, tanto del tratamiento como de procesos de funcionamiento del centro (know-how).

La personalización de un plan de tratamiento es acorde a las necesidades del cliente lo que resulta en mejores resultados de salud logrados por un equipo multidisciplinario de médicos especialistas del dolor lo cuales pueden combinar medicina alternativa oriental y medicina occidental, en donde los precios de los servicios son accesibles, justificados y percibidos por el valor entregado al paciente, sin dejar de lado una atención de calidad en todo momento dentro del proceso de adquisición y uso del servicio. Se tomó como referencia al libro de *Dirección de Marketing*, (Kotler & Keller, 2006, pág. 57). Como estrategia de crecimiento bajo el punto 2.5 del capítulo 2 (estrategias competitivas para líderes de mercado), se decidió aplicar una estrategia de penetración de mercado por las características que cumplen este tipo de consumidores (estarían dispuestos, pero no lo hacen).

Por lo tanto el mix de marketing se basará en la estrategia de marketing antes propuesta, en donde se detallará los aspectos relacionados al producto, precio, plaza (distribución) y promoción con la finalidad de dar a conocer el servicio que se ofrecerá en el centro médico especializado en tratamiento del dolor, además de construir la marca que permitirá identificar la filosofía empresarial, con esto

se logrará posicionar la imagen en la mente del consumidor lo que conlleva a captar una parte de participación del mercado.

4.2 Producto

PRODUCTO BÁSICO

En este nivel el servicio debe cumplir la función básica de quitar de manera definitiva o aliviar el dolor de nuestros pacientes mediante la ejecución de uno o varios de los servicios que brindará el centro, el cual varía según las necesidades del cliente.

PRODUCTO REAL

Estará orientado a que el cliente perciba el servicio como uno de los mejores en la ciudad de Quito, puesto que se brindará un servicio personalizado, con profesionales de experiencia garantizando calidad y seguridad.

A continuación, los aspectos que debe cumplir:

Características

La imagen del centro médico especializado será la clave para comunicar al cliente los servicios y equipo médico que trabaja en pro de la salud.

La apreciación que tenga el cliente, determinará su decisión para acceder al servicio, por lo tanto, se debe influir a la adquisición del mismo a través de profesionales, infraestructura adecuada, atención de calidad y equipos de alta tecnología.

Estilo y diseño

El estilo y diseño de las instalaciones será moderno además de sofisticado para que los clientes se sientan cómodos al concurrir al centro.

Calidad

La calidad está inmersa a las necesidades del cliente, por lo tanto, se deben cubrir todas las necesidades a través de encuestas de satisfacción.

Marca

Al igual que un producto, un servicio debe poseer una marca fácil de recordar, es por eso que se pretende diseñar una marca para el centro médico y logo diferenciador el cual represente todas las ventajas que ofrece el servicio ofertado.

Producto aumentado

En este sentido se pretende establecer un centro médico en un lugar estratégico para facilitar la adquisición del servicio. El centro ha considerado la posibilidad de implementar líneas de crédito para tratamientos extensos que requieren de seguimiento para mejorar su patología.

Se dará seguimiento a los pacientes para actualizar la base de datos y a su vez conocer su tratamiento además de la secuencialidad del mismo.

Garantías

Los pacientes firman un contrato de asistencia médica con la finalidad de garantizar una mejoría en su tratamiento y de seguir las sugerencias del especialista.

Modalidades de pago

- **Modalidad de pago para pacientes diarios**

La modalidad será en efectivo el pago de la consulta y el tratamiento por primera vez.

- **Modalidad de pago para pacientes recurrentes**

Las modalidades para pacientes con tratamiento serán en tres cuotas las mismas que estarán distribuidas en un porcentaje del 40%, el 30% y el 30% del total del tratamiento, los pagos se realizarán con tarjeta.

Servicio post venta

En este sentido el personal de recepción deberá brindar un servicio post venta con la finalidad de retener al cliente, mediante las diferentes actividades dentro de sus funciones el mismo que debe ser cordial, amable, simple y claro pero conciso, siendo una ventaja competitiva la misma que generará la confianza seguido de la fidelidad del paciente.

También el trato doctor/paciente será uno de los puntos más importantes para generar afinidad además de confianza en el cliente, puesto que la calidad del servicio puede ser diferenciado por los valores que se aplican en cada consulta y no solo por la función básica que esta cumple, pues esto generará un plus para el centro que debemos explotar

Política de Servicio

El servicio será de calidad cubriendo las necesidades de los clientes con la finalidad de satisfacer todos los requerimientos del cliente al instante.

4.3 Política de Precio

El servicio que se ofrecerá será innovador puesto que al crear un centro médico especializado en el tratamiento del dolor se buscará dar un servicio personalizado que estará integrado al servicio médico que consta de una primera consulta realizada por el especialista en terapia del dolor o anestesiólogo que constará de una entrevista individualizada, realización de historia clínica, evaluación a través de examen físico con lo cual se planteará el tratamiento a realizar. En este sentido se ha establecido la política de precios para el servicio general que serán:

Tabla 31: Valor de la consulta.

ANESTESIÓLOGO/ESPECIALISTA EN DOLOR	VALOR DE CONSULTA
CONSULTA GENERAL	\$ 40

La determinación del precio está en función de la competencia y de datos preliminares que permitieron determinar un precio estándar, siendo una estrategia de relación con los precios de la competencia y de acuerdo a este se establecieron los precios de cada uno de los servicios con los cuales se pretende ingresar al mercado.

Sin embargo, para especializarse en el área y dar valor agregado al servicio se han planteado tres servicios los cuales son:

Proceso de Traumatología

Es un proceso realizado por el traumatólogo el cual es de escaso riesgo, que no tiene mayores complicaciones para el paciente y depende del grado de complejidad del dolor.

Para esto se han planteado precios estándares para el grado de afección de la dolencia.

Cualquier procedimiento ambulatorio tendrá un costo de \$40.00 USD

Tabla 32. Valor por consulta ambulatoria.

PROCEDIMIENTOS AMBULATORIOS	VALOR
CONSULTA GENERAL	\$ 40

Proceso fisioterapéutico

Es un proceso continuo que requiere de control y supervisión puesto que se requiere de varias sesiones para lograr los resultados esperados. Por lo tanto, se ha planteado un costo específico para el tratamiento que está acorde al mercado.

Tabla 33: Valor por consulta fisioterapeuta

FISIOTERAPISTA	VALOR DE CONSULTA
SESIÓN	\$ 20

Proceso Psicológico

Al ser un proceso integral que busca disminuir el dolor se pretende implementar sesiones psicológicas que ayudarán a mejorar el estilo de vida del paciente, y se ha establecido un precio estándar de \$30.00 USD.

Tabla 34: Valor por consulta psicológica.

PSICÓLOGO	VALOR DE CONSULTA
SESIÓN	\$ 30

Política de precio

La política de precio es clara dar un servicio integral que proporcione ingresos adicionales por los servicios complementarios y el seguimiento que deberán realizar para mejorar su estilo de vida.

Ingresos

Los ingresos por servicio se detallan en función de la capacidad y disponibilidad por lo tanto anualmente se obtendrá:

Tabla 35: Ingresos por servicios médicos

	Mensual	Anual
Consulta General	\$12.520,00	\$150.240,00
Fisioterapia	\$2.817,00	\$33.804,00
Psicólogo	\$3.286,50	\$39.438,00
TOTAL INGRESOS	\$18.623,50	\$223.482,00

4.4 Táctica de ventas

El método de ventas personales resulta la mejor táctica de ventas a aplicar tomando en cuenta que hablamos de un servicio complejo en el cual se necesita llevar a cabo una explicación detallada y en donde es necesario contar con un profesional presente capacitado para responder cualquier pregunta u objeción que se presente.

Una de las ventajas principales de este método es que nos permite dirigirnos solo a candidatos calificados los cuales pueden ser: médicos, gerentes administrativos de la salud, gerentes de aseguradoras de salud, como referentes y comunicadores confiables de los servicios médicos a sus pacientes y en cuanto a los administrativos de aseguradoras puedan incluir nuestros servicios en su cartera dándoles un plus a su organización.

La misma fuerza de ventas estaría conformada por nuestros médicos especialistas y gerente general, los cuales estarán prestos para atender y organizar las reuniones donde explicarán las características y ventajas de los servicios

El personal de recepción también funcionará como apoyo del equipo de ventas personales mediante la atención al cliente que ingrese al centro, quienes estarán constantemente en capacitación en ventas básico para dar un servicio de calidad en su lugar de trabajo.

La inversión inicial del proyecto está relacionada a la publicidad que estará inmerso con las ventas que se espera obtener.

4.5 Política de servicio al cliente y garantías

El servicio al cliente es sin lugar a duda la clave de cualquier negocio, por lo tanto, se ha planteado ejes que aportarán a garantizar un servicio al cliente de calidad, eficiente y profesional para esto se pretende realizar encuestas de satisfacción y así medir el grado de sus necesidades y requerimientos.

Al ser un centro médico especializado en el tratamiento del dolor se establecerán algunos principios que deberán manejarse internamente para crear un ambiente cordial, para esto es necesario dar un servicio de confiabilidad y respeto al paciente quien recibirá la atención por parte de especialistas quienes con experiencia además de conocimiento, planificarán un tratamiento adecuado a sus dolencias en donde su objetivo primordial es coadyuvar mejorando su calidad de vida. En este sentido los médicos y especialistas serán quienes manejarán un sistema integral de base de datos de sus pacientes al igual que las recepcionistas denominado AINFO-SIGSO, que es un sistema elaborado para recopilar, archivar, procesar y analizar la información médica disponible en

las Historias Clínicas, u otras fuentes, modo que se puedan confeccionar las historias individuales.

Sin embargo, se requiere de planificación de los tratamientos, su atención al público en general, puesto que se interrelacionará con los procesos y procedimientos internos, permitiendo un servicio eficiente, personalizado que cubre con las necesidades de sus clientes. Adicionalmente hay que destacar que para brindar un servicio de calidad se contará con equipos de alta tecnología, que aportarán a que el tratamiento ambulatorio y fisioterapéutico la edificación y espacios distribuidos en el centro médico estarán acorde a las necesidades de cada tratamiento.

Adicionalmente los médicos y recepcionistas darán seguimiento a los tratamientos con un día de anticipación se recordarán a los pacientes su asistencia y se reconfirmará la misma con la finalidad de controlar y planificar cada cita conforme a los horarios pre –establecidos evitando así cuellos de botella innecesarios por un servicio que puede ser controlado con tiempo siguiendo una buena planificación. Ver Anexo N° 5.

4.6 Promoción y publicidad

Publicidad

De acuerdo al análisis del ciclo de vida de la industria, considerando que es un servicio relativamente nuevo y por tanto el ciclo se encuentra en etapa de crecimiento, se ha considerado la necesidad primordial de que el público conozca el producto. Por tanto, se hará uso de varios medios de comunicación, la cual se sustentará posteriormente en la calidad y la eficacia del servicio.

Los gastos para los cuales se va incurrir se detallan a continuación:

Tabla 36: Detalle de Publicidad Inicial

Medio	Valor
Página web y posicionamiento	\$750
Material POP	\$450
Radio canela	\$1.200
Revista Familia	\$500
Publicidad Móvil	\$455
Relaciones Públicas	\$450
Vallas Publicitarias	\$2.500
Total	\$6.305

Se utilizará algunos canales de promoción, donde la información debe ser clara y concisa, por tal razón se ha considerado los siguientes medios de comunicación:

Página web

Se creará una página web en donde se plasmará la filosofía empresarial, los objetivos y metas que se han planteado en pro del bienestar de los pacientes, se ubicarán fotos de la infraestructura, personal, horarios, tratamientos, números de contacto, información general de alto contenido que podrá llegar a quienes deseen optar por otras alternativas. La página web buscará posicionarse en la red con el fin de que los clientes en caso de requerir el servicio puedan hacer uso de un buscador y que la opción de la clínica salga entre los primeros puestos, de esa manera facilitar la decisión del cliente.

Se deberá establecer keywords que generen que el cliente busque las clases de dolor, alivio, problemas, salud, entre otros, que logren que las personas ingresen directamente a la página, la cual le oriente y muestre la experticia de la clínica, permitiendo de esta manera que se direcciona a un servicio especializado en un lugar céntrico de la ciudad.

Detalle de la publicidad (Página Web)

Tabla 37: Detalle de la publicidad Página Web.

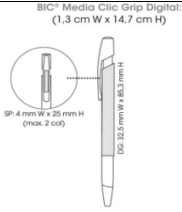


Página web	
Objetivo:	Llegar a los segmentos seleccionados a través de la página web en donde se incluirá información de la empresa, información sobre el padecimiento y que se le oriente al servicio.
Secuencialidad de información	La página web será actualizada cada seis meses, sin embargo, los servicios y promociones se realizarán trimestralmente en donde se modificarán imágenes, se incluirán fotos de las instalaciones y servicios.
Grupo objetivo	De 25 a 50 años hombres y mujeres
Presupuesto	\$750

Material pop

El material estará diseñado con logos visibles, en donde conste la imagen y el slogan de la empresa al igual que la información de tratamientos, costos, además de los números de contacto. Esta publicidad será entregada en lugares de mayor afluencia como centros comerciales y avenidas principales.

Detalle de la publicidad (MATERIAL POP)

Tabla 38: Detalle de la publicación Material POP.

Material POP	
Objetivo:	Entregar material publicitario a los potenciales clientes en los centros comerciales y avenidas principales del centro norte de la ciudad de Quito.
Secuencialidad de información	<p>El material Pop se elabora semestralmente, se contratará personal para la entrega de la publicidad quienes entregaran los esferos y calendarios a los potenciales clientes.</p> <p>Adicionalmente en las instalaciones se entregará a los clientes con tratamiento continuo una agenda que contendrá información de la empresa, tratamientos, horarios, profesionales, calendario, entre otros aspectos.</p> <p>Pacientes con tratamiento superior a tres meses recibirán una agenda.</p>
Grupo objetivo	De 25 a 65 año, hombres y mujeres
Cantidad	1000 Esferos, 1000 calendarios, 1000 agendas
Esferos	 <p>BIC® Media Clic Grip Digital (1,3 cm W x 14,7 cm H)</p> <p>SP: 4 mm W x 25 mm H (max. 2 cop)</p> <p>DG: 0,2 mm W x 0,3 mm H</p>
Calendarios	 <p>agosto 2014</p> <p>centro</p> <p>Dimensión 29x21</p>
Agenda	 <p>PAPER</p> <p>Dimensión de 21X21 Agenda</p>
Responsable:	Gerente General
Presupuesto	\$450

La imagen corporativa que se utilizará interna y externamente será horizontal, para cada área específica ya que se consideran líneas de servicio diferentes puestos que los procedimientos difieren de una a otra:

Logo empresarial

El logo que usará la empresa será el que se muestra a continuación:



Las áreas de especialización

Con la finalidad de identificar cada área se ha desarrollado el logo para cada especialización el mismo que se detalla a continuación:



Slogan: “TU SOLUCIÓN INTEGRAL AL DOLOR”

El eslogan refleja el servicio que se va a brindar, es fácil de recordar y será el lema del centro médico especializado del dolor.

Se han considerado cuatro colores para el diseño del logo ya que representan la ideología del centro médico.

Tabla 39: Teoría de los colores.

Colores	Descripción
Azul	Represente bienestar se puede asociar con el alivio al dolor
Rojo	Representa calor o fuego , la cual se puede asociar con la intensidad de dolor y también representa curación
Amarillo	Representa claridad y luz, la cual podemos asociarla con el campo de la psicología
Púrpura	Transmite concentración e integridad, la cual la asociamos al área psicológica

En este sentido se ha diseñado algunos elementos que se integrarán a la imagen del centro médico especializado, los mismos que se detallan a continuación:



Figura 30: Tarjetas de presentación y hoja membretada.

RADIO: Se publicitará en la radio Canela específicamente en el programa Trompas de Falopio, pues es espacio en donde se hablan de temas de salud el cual es muy conocido y acogido en la ciudad de Quito.

Detalle de la publicidad (RADIO CANELA)

Tabla 40: Detalle de la publicidad Radio.

Radio	
Objetivo:	Difundir los servicios del centro médico y promocionar beneficios para incrementar la participación de mercado.
Secuencialidad de información:	A través de la radio y el programa de Trompas de Falopio a las 12:00 se dará a conocer los beneficios de la empresa y como podrán acceder al servicio. Esta información se la realizara anualmente en el mismo programa.
Grupo objetivo	De 25 a 65 años, hombres y mujeres
Cantidad	1 vez anualmente
Responsable:	Gerente General
Presupuesto:	\$ 1.200

Revistas especializadas

Se contratará a la Revista del comercio en el hogar “LA FAMILIA” para que se desarrolle un artículo sobre los servicios médicos que se ofrece, personas que trabajan en la empresa, tratamiento, y equipos médicos siendo que el artículo será publicado en una página.

Detalle de la publicidad (Revista especializada).

Tabla 41: Detalle de la publicidad Revista especializada.

Revista especializada	
Objetivo:	Dar a conocer los beneficios de acudir a centros médicos especializados de dolor.
Secuencialidad de información:	Se contratar los servicios de la revista la familia quien elaborar un artículo de 300 palabras sobre los beneficios de una atención oportuna y los servicios que brindará el centro médico en beneficio de la comunidad. Este servicio se contratará una vez al año.
Grupo objetivo	De 25 a 65 años
Cantidad (lanzamiento)	150.000 revistas
Responsable:	Gerente General
Presupuesto:	\$ 500

Publicidad móvil

Se contratará con publicidad móvil en los buses, con la finalidad de dar a conocer los servicios, profesionales y equipos que pueden ayudar a los pacientes a mejorar sus dolencias.

Se contratará a una empresa nacional que se encargará de publicitar el centro médico, en cinco buses dentro de los cuales están Intercambiadores, Trole, Metro, Ecovía y Translatino.

Detalle de publicidad (Publicidad Móvil)

Tabla 42: Detalle de publicidad móvil.

Publicidad Móvil	
Objetivo:	Dar a conocer los servicios del centro médico para el tratamiento del dolor.
Secuencialidad de información	La publicidad móvil se realizara una vez al año en donde se usará los medios de transporte masivos en la capital dentro de los cuales están cinco buses Intercambiadores, Trole, Metro, Ecovía y Translatino. Contendrán información de la empresa, dirección, número de contactos, equipos, y fotos de las instalaciones.
Grupo objetivo	Toda la población
Cantidad	5 Buses
Responsable:	Gerente General
Presupuesto:	\$ 450

Relaciones públicas

Se hará presencia en ferias:

- **Feria de la salud del Ministerio de salud pública**

Se invitará también a revistas especializada, a medios de radio y televisión quienes realizaran pequeños reportajes del centro médico que se implementará en la ciudad de Quito.

El gerente del centro médico ofrecerá un pequeño discurso del proyecto y que se piensa implementar, con duración de 8 minutos, se presentarán a los

profesionales que brindarán el servicio, los equipos y maquinarias que coadyuvarán a dar un servicio óptimo, adicionalmente los asistentes podrán acceder a un break.

Detalle de la publicidad (Relaciones Públicas)

Tabla 43: Detalle de la publicidad relaciones públicas.

Relaciones públicas	
Objetivo:	Dar a conocer los servicios del centro médico para el tratamiento del dolor, así como los beneficios de un tratamiento a tiempo.
Secuencialidad de información	<p>Se realizará un evento en el mes de agosto en donde se dará a conocer los beneficios de la empresa y el equipo profesional que trabajará en las instalaciones de la empresa.</p> <p>Se elaborará un plan de prevención para evitar problemas futuros en cuantos tratamientos de fisioterapia, psicológicos, ambulatorio para lograr atraer al público y a su vez que conozca la empresa</p> <p>El evento tendrá una duración de 4 horas</p> <p>En este evento se encontrará personal especializado de otras ramas.</p> <p>En la feria se promocionará material pop y se brindara servicio fisioterapéutico básico.</p>
Grupo objetivo	<p>Grupo de periodistas</p> <p>Clientes potenciales de 25 a 65 años</p> <p>Asistentes</p>
Cantidad	200 a 300 personas
Responsable:	Gerente General
Presupuesto:	\$1.450

Vallas publicitarias

Las vallas publicitarán ayudarán a dar a conocer la imagen de la empresa, servicios, número de contactos, dirección y horarios de atención.

Detalle de la publicidad (Vallas publicitaria).

Tabla 44: Detalle de la publicidad vallas.

Relaciones públicas	
Objetivo:	Dar a conocer los servicios del centro médico para el tratamiento del dolor.
Secuencialidad de información	Las vallas tendrán una duración de 3 meses y se ubicarán en la Av. La Prensa y Carlos Endara, Plaza Artigas, y Plaza de Toros. Se contratará los servicios de Induvallas. La información será atrayente, clara y muy específica indicando que ante cualquier dolencia, especialistas podrán ayudar a aliviar el mismo y a su curación definitiva.
Grupo objetivo	Clientes potenciales de 25 a 65 años
Cantidad	3 vallas
Responsable:	Gerente General
Presupuesto:	\$2.500

Valoración estrategias de publicidad

Se ha desarrollado una valoración de todas las estrategias que estarán relacionados al objetivo del plan de negocios con la finalidad de determinar la factibilidad operativa y dar un nuevo giro hacia el éxito del centro médico.

Tabla 45: Valoración estrategias de publicidad.

Publicidad											
I. INFORMACIÓN GENERAL											
Empresa:	Centro Médico										
Programa:	Publicidad										
Proyecto:	Dar a conocer los servicios del centro Médico										
Responsable:	Marketing										
II. Metas											
Meta	Alcanzar los niveles de ingreso esperados a través de estrategias de ventas										
Alcance	Niveles de ventas por servicios										
III. PRESUPUESTO											
Presupuesto de gastos aproximado:	\$2.455,00										
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de la implementación del Centro Médico										
IV. CURSOS DE ACCIÓN											
	2015								NECESIDADES /LIMITACIONES /COSTOS		
	J	A	S	O	N	D	E	F	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
EQUIPO DE MARKETING											\$ 2.785,00
Página WEB									Humano	Tiempo	\$ 750,00
Material Pop									Humano	Tiempo	\$ 450,00
Radio Canela									Humano	Tiempo	\$ 1200,00
Revista familia									Humano	Tiempo	\$ 500,00
Publicidad Móvil									Humano	Tiempo	\$ 455,00
Relaciones Públicas									Humano	Tiempo	\$ 450,00
Vallas Publicitarias									Humano	Tiempo	\$2500,00
* Fecha de inicio:	30/07/2015										
* Fecha de terminación:	15/01/2016										
OBSERVACIONES	Seguimiento constante con indicadores										

Promoción de ventas

La promoción se realizará en dos etapas:

Por la publicidad

CUPONES

Se ofrecerá en el material POP un cupón que será entregado en la recepción sin cita previa para un descuento del 20% válido para la primera consulta ya sea general o del algún servicio en especial.

Esta promoción durará dos meses con la finalidad de que personas adquieran el servicio y que subsecuentemente opten por nuestros servicios.

En las cuñas radiales se ofrecerá gratis cupones de citas médicas para 15 personas quienes reciben una consulta con médicos especialistas.

Detalle de la Promoción por (MATERIAL POP Y CUPONES EN REVISTA Y RADIO)

Tabla 46: Detalle de publicidad por material pop. Cupones en revista y radio.

MATERIAL POP , CUPONES EN REVISTA Y RADIO	
Objetivo:	Mayor captación de clientes
Promoción	Se promocionará anualmente en la revista familia un cupón gratis en donde los pacientes accederán a la atención médica, en este proceso recibirán un bolígrafo de la institución.
Tiempo de duración	Una vez al año en Enero y Diciembre (Cupón Revista Familia) El material pop será entregado semestralmente como publicidad del centro médico y a pacientes que recibirán un tratamiento continuo. En la radio de igual forma se regalarán 15 citas médicas en el programa de trompas de Falopio. De forma anual Enero y Diciembre.
Medios	Material Pop, Revista familia y Radio
Grupo objetivo	De 25 a 65 años
Cantidad	1000 Esferos, 1000 calendarios, 1000 agendas, 100 camisetas, 100 gorras.
Responsable:	Gerente General

Por establecimiento

En el establecimiento del centro médico especializado para el tratamiento del dolor se hará semestralmente promociones en donde la segunda consulta será a mitad de precio la misma que durará un mes.

Esta promoción se realizará a pacientes que usan continuamente el tratamiento para lograr una continuidad del servicio y que acudan constantemente a la atención planificada por los especialistas.

Detalle de la Promoción por consulta

Tabla 47: Detalle de la promoción por consultas.

PROMOCIÓN POR CONSULTAS	
Objetivo:	Fidelizar al cliente que tienen un tratamiento continuo
Promoción	Se cobra la segunda consulta a mitad de precio para pacientes que acudan al centro médico.
Tiempo de duración	La segunda consulta a mitad de precio se realizará semestralmente y la promoción durará un mes.
Medios	Página web y las instalaciones de centro médico
Grupo objetivo	De 25 a 65 años
Cantidad	500 pacientes
Responsable:	Gerente General y Jefe administrativo

Promoción continúa

Finalmente se ha planteado un plan de promoción para pacientes continuos quienes requerirán de un tratamiento mayor a tres meses para mejorar su condición.

Promoción a pacientes continuos

Quienes adquieran un tratamiento mayor a tres meses recibirán un kit con ungüentos fríos y calientes, una guía práctica del uso adecuado de los ungüentos, vendajes que aportaran a su recuperación y al seguimiento de su tratamiento.

Tabla 48: Detalla de la promoción para pacientes continuos.

PACIENTES CONTINUOS	
Objetivo:	Fidelizar a los clientes que poseen tratamiento continuo
Promoción	Recibirán un kit con ungüentos fríos y calientes, una guía práctica del uso adecuado de los ungüentos, vendajes que aportarán a su recuperación y al seguimiento de su tratamiento.
Tiempo de duración	Continuo
Medios	Las recepcionistas indicarán los beneficios al acceder a un tratamiento continuo.
Grupo objetivo	De 25 a 65 años
Cantidad	1000 kits, la adquisición de los productos se realiza conforme a la demanda de clientes.
Responsable:	Recepcionista y Secretarias

4.6 Distribución

El canal de distribución en este caso es directo puesto que el centro médico especializado en el tratamiento del dolor será personalizado es decir que:

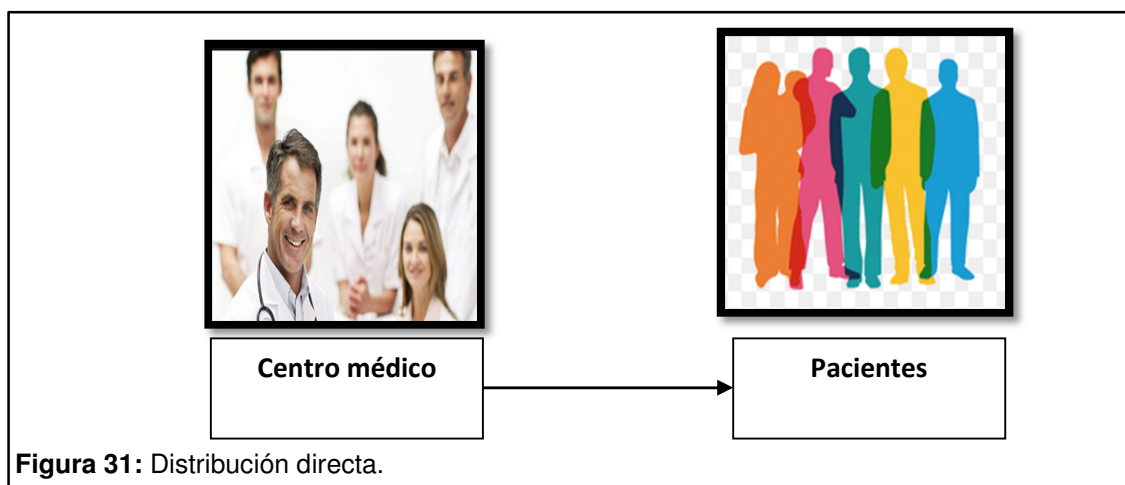
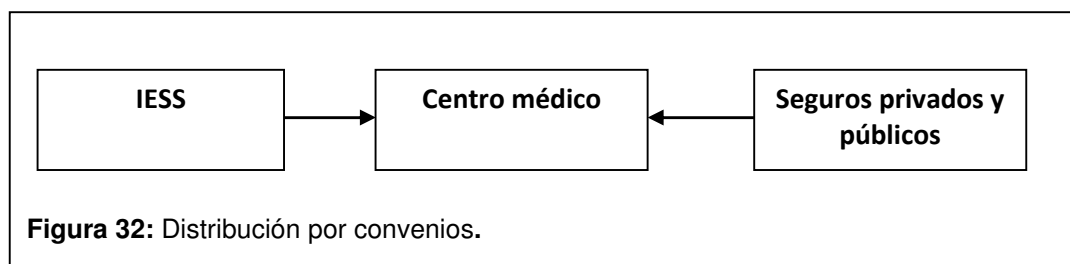


Figura 31: Distribución directa.

No existirán intermediarios en el proceso puesto que los pacientes acudirán a una consulta por el malestar que poseen y requerirán de un tratamiento específico para su dolor. Por lo tanto, el servicio debe ser claro y de calidad para evitar que los pacientes tomen otra alternativa de servicio.

Cabe destacar que el centro médico realizará convenios con el IESS y empresas privadas para captar más clientes en este caso el proceso será a través de intermediarios quienes enviarán a los pacientes a las instalaciones del centro.



CAPÍTULO V

Planes de operaciones

5.1 Estrategia de operaciones

Los planes operacionales están direccionados estratégicamente para garantizar la ejecución de cada uno de ellos y permitir el logro de los objetivos en este sentido es necesario contar con aspectos técnicos que apoyarán a la logística para dar un servicio de calidad.

Características técnicas

El centro médico implementará en la manera de lo posible equipos de alta tecnología, los cuales serán nuevos y serán utilizados para los diferentes servicios tanto fisioterapéutico, ambulatorio, traumatológico y psicológico. Técnicamente son equipos médicos sin ninguna característica en especial que son de uso habitual en el área de los servicios médicos.

Características funcionales

Es un servicio integral que está orientado a brindar servicios complementarios en donde se incluye tratamientos para el dolor y de acuerdo a una consulta preliminar se determinan el tratamiento y los equipos que se requerirán para lograr la mejoría esperada por el paciente.

Características del servicio

Es un servicio intangible en donde no se puede experimentar a través de los sentidos antes de su adquisición, por lo cual no se pueden predecir los resultados en este caso del tratamiento. Estos servicios tienen la facultad de ser inseparables ya que los servicios se producen y se los consumen a su vez, por lo cual significa que es una limitación para tomar en cuenta, también en cuanto a la interacción entre el paciente-doctor, también tienen la facultad de ser variables puesto que no todos los médicos dan la misma calidad del servicio, lo cual se debe tomar en cuenta al momento de contratar al personal e informar del

servicio a nuestros clientes potenciales. Además, se contará con el servicio de cuatro médicos especialistas: Experto en dolor, Traumatólogo, Fisioterapista, Psicólogo

Médico especialista en dolor:

- Brindará sus servicios al realizar la evaluación, tratamiento y seguimiento de todos los pacientes que acudan al centro con dolor de origen agudo o crónico.
- Trabajaré en conjunto con el área de Fisioterapia y de psicología.
- Brindará soporte en cuanto a la evaluación y tratamiento a los pacientes referidos por el área de traumatología.

Médico Traumatólogo

- Debido a que gran porcentaje de la población con dolor crónico tiene su origen en alteraciones osteomusculares, el traumatólogo realizará la valoración de pacientes que acuden con dolor, realizando en caso de ser necesario exámenes de imagen complementarios y realizando el tratamiento adecuado de acuerdo a su área.
- Cuando sea necesario dará referencia de pacientes al área de dolor para su respectiva valoración y tratamiento.

Área de Fisioterapia

- Trabajaré en conjunto con el área de Dolor, organizando, planificando y elaborando el plan de fisioterapia correspondiente a cada paciente.

Área de Psicología

- Un gran componente del paciente con dolor, sobre todo crónico, es la afectación psicológica. En el área de psicología se evaluarán los casos que ameriten un tratamiento conjunto, decidido y valorado por el área de Dolor.

Adicionalmente el centro médico realizará alianzas estratégicas con centros de salud, instituciones privadas y públicas dedicadas a la salud para lograr una mayor cobertura, lo cual permitirá que exista un crecimiento empresarial, en donde se conozca el trabajo que realizará el centro médico.

Se usará el servicio de terceros como farmacias y centros naturistas para la adquisición de medicamentos, ungüentos y vendas. Quienes dispondrán de una gran variedad de productos para el tratamiento específico del dolor.

Adicionalmente se trabajará con centros recreacionales para seguimiento de terapias para obtener mejores resultados, los pacientes harán uso de las instalaciones de Sauna, Turco, Gimnasio, Piscina.

5.2 Ciclo de operaciones

Las operaciones están orientadas a cuatro áreas específicas:

Consulta preliminar

Cita.

En la cita se establece hora y fecha para la atención general.

Ficha medica

Se desarrolla una ficha médica física, en línea para el médico que atenderá el caso para obtener la información necesaria del paciente.

Diagnóstico

El diagnóstico clínico requiere tener en cuenta los dos aspectos de la lógica, es decir, el análisis y la síntesis, utilizando diversas herramientas como la anamnesis, la historia clínica, exploración física y exploraciones complementarias. En donde se considera síntomas, signos y exploración física.

Exámenes

Se envían exámenes complementarios para identificar qué áreas tiene una afección específica y están causando el dolor.

Cita con exámenes

Se establecen un plan de tratamiento con el especialista con quien se trabajará conjuntamente para lograr el resultado esperado

Proceso ambulatorio

El tratamiento para el proceso ambulatorio dependerá del grado de invasión.

Ingreso al centro médico

Ingresa al centro médico explica su dolencia, con lo cual se le explicara el proceso que debe seguir para mejorar su estado de salud.

Consulta preliminar

La consulta preliminar con los exámenes médicos indicara el proceso que se debe seguir, hay que tomar en cuenta que no se debe tomar acciones, si no existe un examen preliminar, el médico de turno direccionara al especialista.

Especialista

El especialista identificar si requiere de un procedimiento mínimamente invasivo, moderado invasivo o altamente invasivo.

Tratamiento

Se procede al tratamiento específico con equipos y profesionales altamente competitivos.

Proceso fisioterapéutico

Se asigna cita para el tratamiento fisioterapéutico con la finalidad de que el paciente acuda al día y hora específica.

Valoración del paciente

Con la información de la consulta preliminar se realiza la valoración de la información del paciente.

Especialista

El ingreso se registrará en el historial clínico, donde se detallará el tratamiento y los hallazgos encontrados,

Tratamiento

Se procede al tratamiento fisioterapéutico que tendrá una duración de 30 minutos hasta 2 horas dependiendo del dolor. Finalmente, el especialista recomendará el uso de ungüentos y vendajes, los pasos que deberá seguir para una mejoría.

Proceso psicológico

El proceso psicológico será complementario y dependerá de los requerimientos encontrados en la consulta preliminar.

Cita médica

Se establece una cita médica para el paciente que requiere de una atención psicológica.

Entrevista

El especialista se centra en los síntomas, signos y conductas que van apareciendo a lo largo de la entrevista.

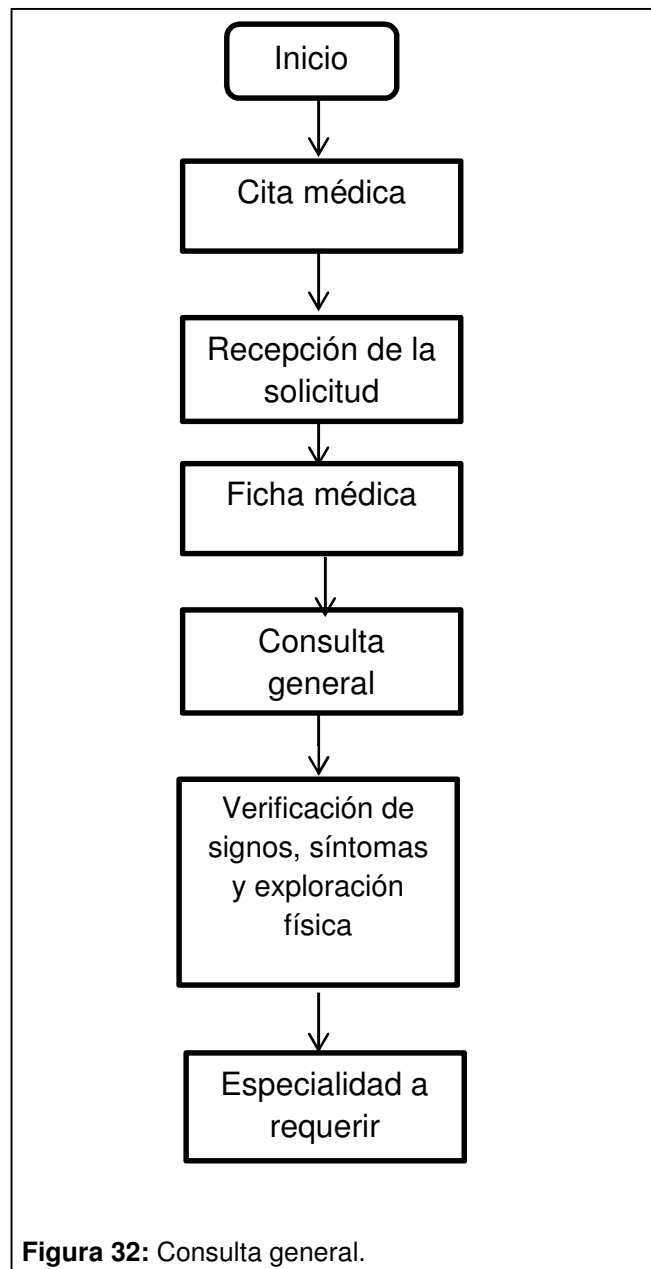
Terapeuta

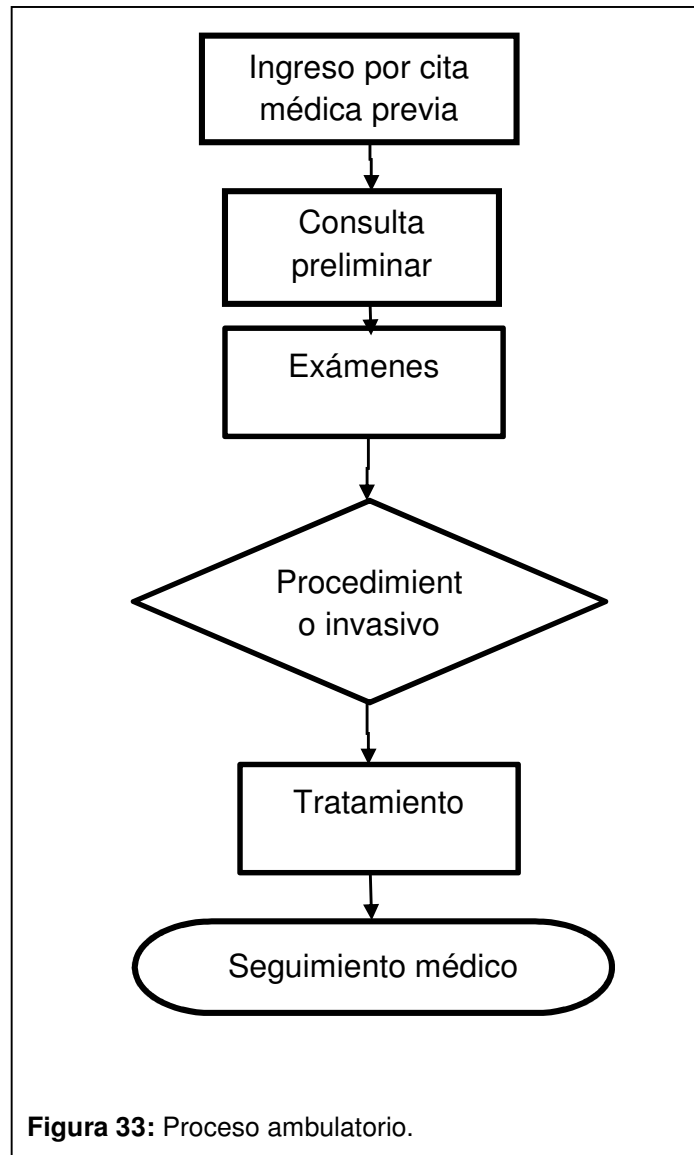
Dará una evaluación lógica del proceso que se debe mantener con el paciente, se registran fechas específicas.

Tratamiento

El tratamiento será continuo y con registros en su historial médico para lograr continuidad con el proceso.

5.2.1 Flujograma de procesos





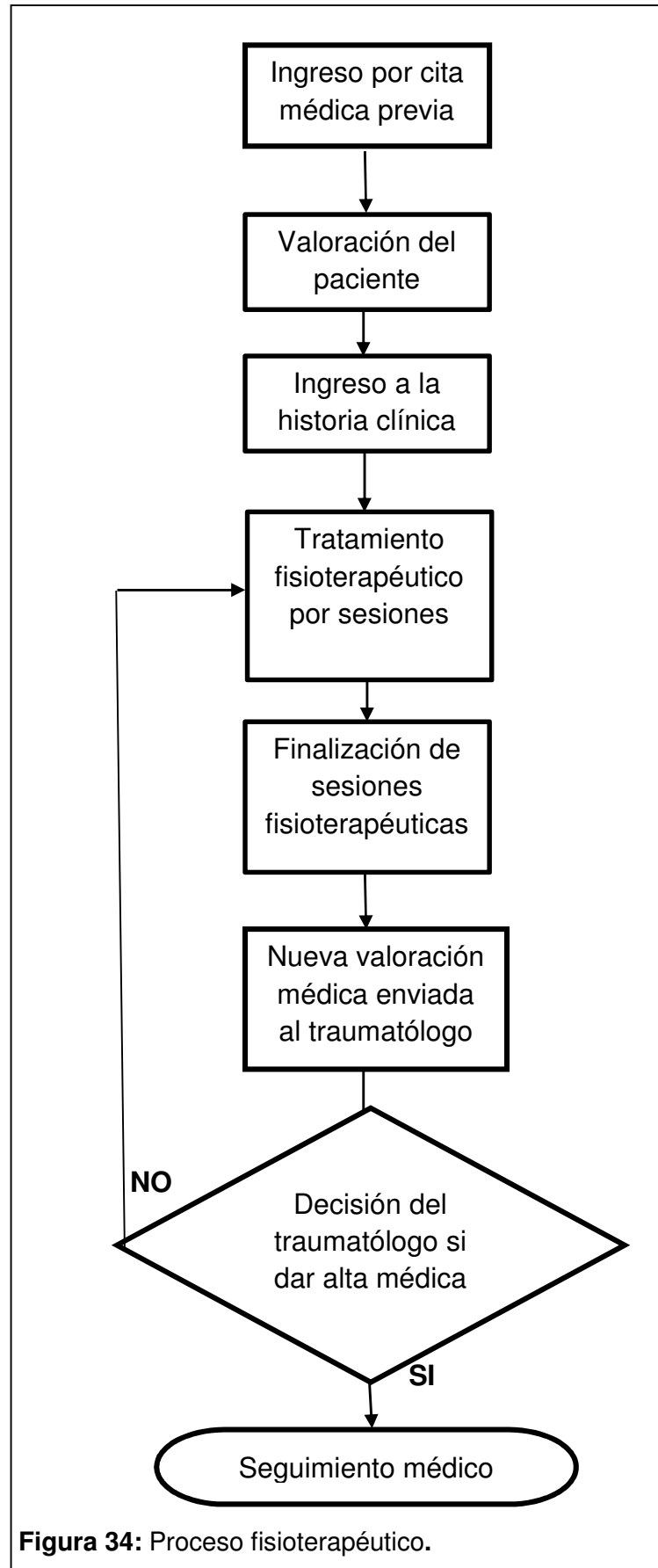
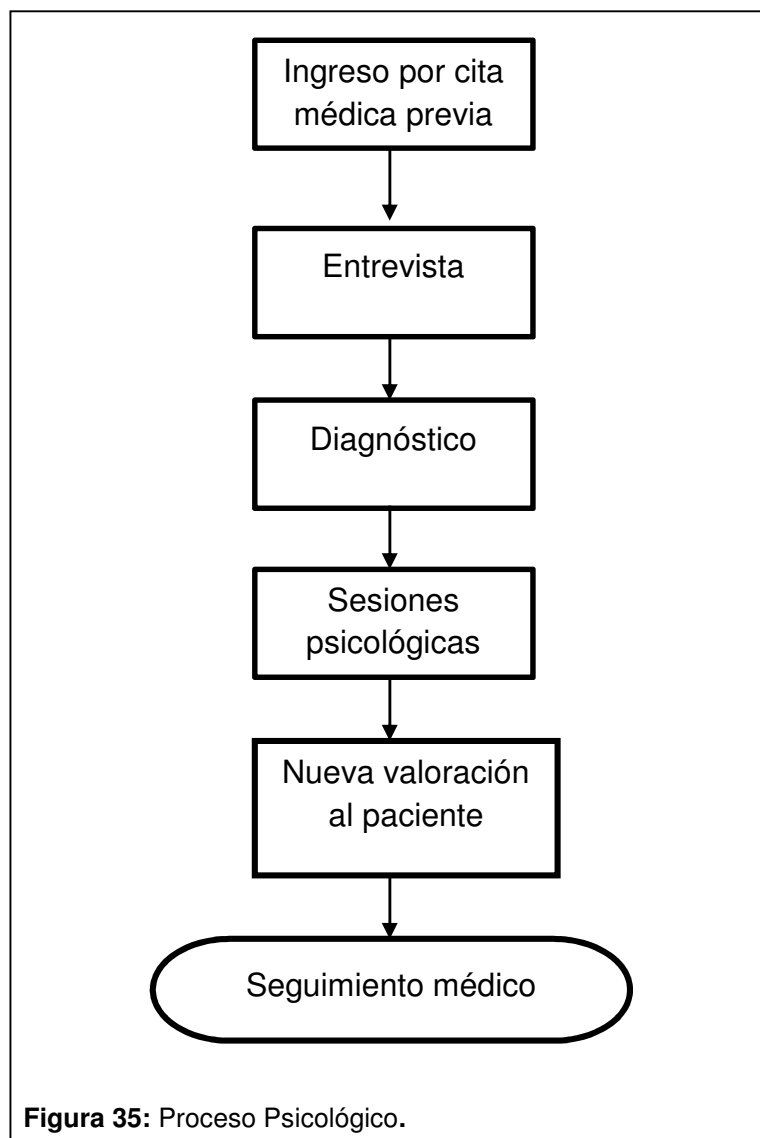


Figura 34: Proceso fisioterapéutico.



5.3 Requerimiento de equipo y maquinaria

Los requerimientos equipo Médico

Los requerimientos necesarios para la creación del centro médico especializado para el tratamiento del dolor serán:

Tabla 49: Requerimientos de equipo médico.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camillas	5	\$ 300,00	\$ 1.500,00
Electro estimulantes	6	\$ 1.200,00	\$ 7.200,00
Aparato de rehabilitación	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Equipo de onda de Choques	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Magnetoterapia	3	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00
Rehabilitación con paralelas	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Camillas de tratamiento fisioterapéutico	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Aparato de termoterapia	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Material fungible zona lumbar	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Material fungible cuello	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Material fungible piernas	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Material fungible brazos	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Vendajes funcionales	100	\$ 0,54	\$ 54,00
Gansos de apoyo	15	\$ 30,00	\$ 450,00
Colchonetas	10	\$ 7,60	\$ 76,00
Hiliterapia	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Ondas de Terapia Combinada	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Tanque de Compresas	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Tanque de Hidroterapia	1	\$ 870,00	\$ 870,00
Ondas de Choque	2	\$ 2.560,00	\$ 5.120,00
Laser Multidiodo	1	\$ 780,00	\$ 780,00
Tracción Cervical	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Balón de terapia	5	\$ 35,70	\$ 178,50
Bicicletas de terapia	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Escáner de Pie 3D	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
TOTAL			\$ 54.978,50

Requerimientos de equipos y muebles de oficina

Los requerimientos de oficina estarán destinados para el área administrativa y consultorio médicos los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 50: Equipos y muebles de oficina.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sillas giratorias	12	\$ 120	\$ 1.440
Impresoras para exámenes	5	\$ 450	\$ 2.250
Sillas	12	\$ 75	\$ 900
Mesa de reuniones	1	\$ 250	\$ 250
Archivadores	3	\$ 100	\$ 300
Aéreos	5	\$ 100	\$ 500
Escritorios	6	\$ 150	\$ 900
Teléfonos	4	\$ 50	\$ 200
Teléfono fax	1	\$ 115	\$ 115
Routers	2	\$ 160	\$ 320
Total		\$ 1.570	\$ 7.175

Requerimientos de equipos de computación

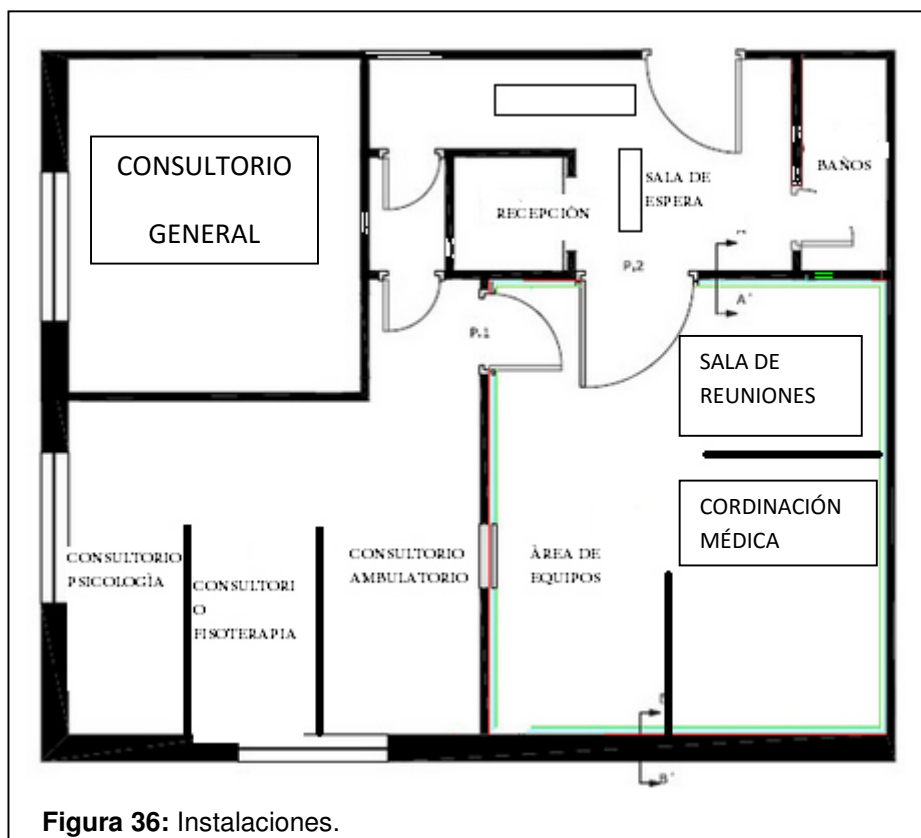
Los requerimientos de equipos de computación aportarán al desarrollo de las actividades de la empresa los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 51: Requerimiento de equipos de computación.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores Core I5	9	\$650	\$5.850
Laptop	1	\$750	\$750
Impresoras y escáner	6	\$450	\$2.700
Total			\$9.300

5.4 Instalaciones o mejoras

Se pretende alquilar una casa que cuente con siete áreas amplias que estarán destinadas para los consultorios, área administrativa, financiera, la recepción y un espacio específico para la fisioterapia.



Requerimientos para adecuaciones

Sin embargo, se requiere algunas mejoras en la casa que permitirán ampliar el área de equipos y consultorios para que puedan ser utilizados conforme a los tratamientos que se realizan.

Tabla 52: Requerimientos para adecuaciones.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Área de Equipos	1	\$ 2.343	\$ 2.343
Consultorio	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Total		\$ 3.843	\$ 3.843

5.5 Localización geográfica y requerimiento de espacio físico

El centro médico de tratamiento para el dolor se ubicará en la Av. Eloy Alfaro y de los Álamos, donde el espacio es de 300m².



Figura 37: Localización geográfica. Tomado de: Google maps 2015

Los mismos que estarán distribuidos de la siguiente manera:

- Cuatro consultorios de 40m² cada uno para: consulta general, fisioterapia, ambulatorio y psicología,
- Sala de reuniones de 40m²
- Un área de servicios higiénicos 20 m².
- Un área de recepción y sala de espera de 60m².
- Un área de equipos de 20m².

5.6 Capacidad de almacenamiento

Existe 1 área de equipos de 60m² para el almacenamiento de estos y maquinarias fisioterapéuticas, para tener como reposición en caso de emergencia, existe 2 camillas de tratamiento, 1 dúo de 200, 3 pares de compresas de hidro-calor, 2 pares de electro caucho, 2 cajas de almohadillas al vacío, 3 cajas de electrodos al vacío, entre otros.

El centro médico contará con un software interno para controlar el inventario de los diferentes equipos y el uso de los mismos, con la finalidad de conocer las existencias y las cantidades que se deben reponer o a su vez deberán ser compradas o devueltas.

5.6 Aspectos regulatorios y legales

Para la creación del centro médico es necesario realizar trámites legales que están relacionados a:

Obtención del RUC

- “Original y copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia certificada del nombramiento del representante legal notariado y con reconocimiento de firmas.
- Original y copia del Estado de Cuenta Bancario y otros pagos, debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los tres últimos meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Original y copia del comprobante del pago del impuesto predial. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o accionistas y corresponder al del año en que se realiza la inscripción.
- Original y copia de la escritura de propiedad o compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el registro de la propiedad.” (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Retirar la Cuenta de Integración de Capital

Una vez que se obtenga el RUC de la Compañía, éste debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías para que se emita la autorización de retirar el valor depositado para apertura de cuenta de Integración de Capital.

- “Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para apertura de cuenta de Integración de Capital.
- Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.

- Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.
- Modelo de autorización de retiro de capital del banco.” (Ley de Superintendencia de Compañías , 2015)

Apertura de Cuenta Bancaria a Nombre de la Compañía

La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros.

- “Solicitud de apertura de cuenta.
- Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejaran la cuenta.
- Copia de una planilla de servicios básicos donde conste la dirección de residencia quienes van a manejar la cuenta.
- Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.
- Modelo solicitud apertura cuenta corriente o de ahorros.” (Ley de Superintendencia de Compañías , 2015)

Obtener Permiso para Imprimir Facturas

Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.

- “Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI).
- Permiso de Bomberos.
- Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.
- Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.
- Registro patronal en el IESS.
- Patente Municipal.
- Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.
- Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria.
- Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización

de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.” (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Patente Municipal en Quito

Presentar en las Administraciones Zonales los siguientes requisitos:

Requisitos generales:

“1. Formulario de inscripción de patente. (Descargar de: [www.quito.gob.ec /](http://www.quito.gob.ec/)

Formularios de descarga)

2. Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos.

3. Copia de la cédula de identidad y certificado de votación de la última elección del administrado o del representante legal en caso de ser persona jurídica.

4. Copia del RUC en el caso que lo posea.

5. Correo electrónico personal y número telefónico del contribuyente o representante legal en el caso de ser persona jurídica.

6. Copia de Escritura de Constitución en caso de Personas jurídicas

7. Si el trámite lo realiza una tercera persona: - Carta simple de autorización del Contribuyente o Representante Legal en caso de ser persona jurídica. - Copia de la cédula de identidad y certificado de votación de la persona que retira la clave.

8. En caso de Persona Jurídica, copia del nombramiento vigente del representante legal.

Requisitos adicionales:

1. Copia de la licencia de conducir categoría profesional

(En el caso de que realice actividades de transporte).

2. En caso de discapacidad, copia del carné del CONADIS.

3. En caso de artesanos, copia de la calificación artesanal vigente” (Servicios Ciudadanos, 2013)

Solicitud vía web de clave electrónica:

- Ingresar a www.quito.gob.ec / herramientas en línea / Declaración de Patente y 1.5 por mil.
- Dar clic sobre la opción “No tengo clave” y seguir el procedimiento.
- Declaración de patente en línea:

Acceder al Sistema de Declaración de Impuestos a través de la web (www.quito.gob.ec / herramientas en línea / Declaración de Patente y 1.5 por mil) (Servicios Ciudadanos, 2013)

Fecha límite para la Declaración y Pago de Impuesto de patente personas naturales (de acuerdo al décimo dígito de la cédula / se indica la fecha de vencimiento de plazo)

Procedimiento

- “Para obtener la patente por primera vez acercarse a las Administraciones Zonales con todos los requisitos.
- Se recibe la clave en la ventanilla.
- Solicitud de clave electrónica vía internet.
- Declaración vía web del tributo.
- Pago del tributo en Instituciones financieras que mantienen convenio con el Municipio.” (Servicios Ciudadanos, 2013).

Ministerio de salud

Requerimientos para la creación de Centros Médicos

“Solicitud para permiso de funcionamiento.

Plano del local a escala 1.50 (excepto consultorios)

Croquis con referencias de ubicación del local.

Copia del RUC del establecimiento, Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.

Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica, en caso de Fundaciones la resolución de los estatutos otorgada por el MIES o el MSP.

Copia certificada o notariada del nombramiento del representante técnico (Centros Médicos y Dispensarios Médicos).

Copias de la cédula y certificado de votación del director técnico (Centros Médicos y Dispensarios Médicos).

Copias certificadas de los títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública)

Copias de los registros de los títulos en el SENESCYT

Copia de los certificados de salud ocupacional de todo el personal (técnico, administrativo y de servicios), emitidos por los centros de salud del Ministerio de Salud.

Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito).

Copia del certificado y calificación del manejo de desechos.” (Ministerio de Salud, 2013)

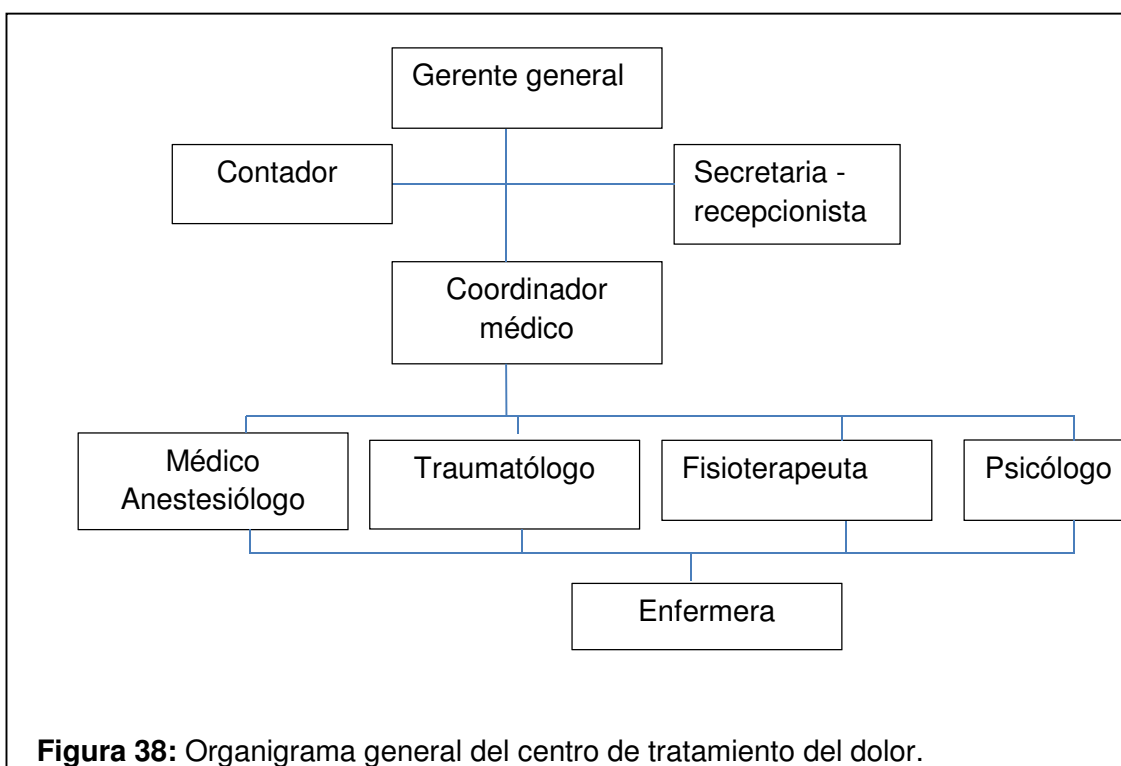
CAPÍTULO VI

6.1 EQUIPO GERENCIAL

El equipo gerencial coadyuvará a ejecutar el plan de negocio, en las áreas de administración, área financiera y coordinación médica con la finalidad de establecer las directrices empresariales para el Centro Médico de tratamiento del Dolor.

6.1.1 Estructura Organizacional

6.1.1.1 Organigrama



6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Descripción de funciones

A continuación, se procede a realizar una descripción de funciones, habilidades, capacidades y experiencia que deberá tener el personal para ocupar dichas áreas las mismas que se detallan a continuación:

GERENTE GENERAL

ÁREA: DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO A DESEMPEÑAR: GERENTE GENERAL

FUNCIONES:

Representar a la empresa legalmente nacionalmente e internacionalmente.

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas por el Centro Médico para el tratamiento del dolor.

ACTIVIDADES:

- Control de todas las áreas que forman parte del Centro Médico para el tratamiento del dolor
- Autorizar y analizar las compras, ventas y créditos representativos del Centro Médico
- Supervisión y control de estadísticas de ventas pre-establecidas al mes
- Negociar con los proveedores, créditos, descuentos y bonificaciones.
- Establecer políticas internas para el manejo de los recursos.
- Controlar los procesos del Centro Médico para el tratamiento del dolor.

REQUERIMIENTOS:

- Título en Administración de empresas
- Experiencia de 1 año en cargos similares.
- Experiencia en gerencia en salud
- Capacidad de relacionarse con otras áreas.
- Líder, motivador, proactivo, visionario con iniciativa y creatividad.

HABILIDADES:

- Habilidad de comunicación
- Habilidad para negociar

CONOCIMIENTOS:

- Gerencia en área de la salud
- 80% de Inglés Hablado y Escrito

SECRETARIA RECEPCIONISTA

ÁREA: DIRECCIÓN GENERAL

PUESTO A DESEMPEÑAR SECRETARIA Y RECEPCIONISTA

FUNCIONES

Apoyo a la gerencia General y el área administrativa

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas

ACTIVIDADES:

- Receptar llamadas,
- Dar información de los servicios, médicos, especialistas, horarios, dirección
- Receptar documentos
- Entrega de documentos.
- Desglosar y entregar documentos a los diferentes departamentos.
- Realizar oficios, memos, para los distintos departamentos.
- Responder correspondencias.
- Manejos de la página Web
- Manejo del Historial Médico de cada paciente
- Organizar el archivo
- Realizar otras labores que necesiten en el área administrativa.

REQUERIMIENTOS:

- Estudios en administración con conocimientos de redacción.
- Buen manejo de paquetes utilitarios (Word, Excel, Power Point).
- Excelente ortografía y redacción
- Experiencia Mínima dos años en cargos similares
- Buenas relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo

HABILIDADES

- Habilidad para comunicarse

CONTADOR

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

PUESTO A DESEMPEÑAR: JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

FUNCIONES:

Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas por el Centro Médico para el tratamiento del dolor.

Ejercer y verificar el ejercicio del control interno.

ACTIVIDADES

- Responder ante el Gerente, por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa.
- Realizar y responder por los estados financieros.
- En coordinación con la Gerencia, elabora el plan de inversiones de la empresa y garantiza su cumplimiento.

- Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área.
- Definir y aplicar los parámetros de presupuestos para ingresos, gastos y compras de activos, de acuerdo con las políticas de la Gerencia.
- Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de los servicios administrativos y logística
- Gestionar la adquisición de bienes y servicios, controlar su suministro, almacenamiento y uso.

REQUERIMIENTOS:

- Ingeniero de Administración de empresas, Financiero, o afines.
- Experiencia de 3 años en cargos similares.
- Experiencia en Administración en salud
- Capacidad de relacionarse con otras áreas.
- Visionario Iniciativa y Creatividad.

HABILIDADES

- Habilidad de comunicación
- Habilidad para negociar

CONOCIMIENTOS

- 60% de Inglés Hablado y Escrito
- Conocimiento paquete de office

MÉDICO DEL DOLOR

ÁREA: COORDINACIÓN MÉDICA

PUESTO A DESEMPEÑAR: MÉDICO DEL DOLOR

FUNCIONES:

Atención de pacientes que acuden con problemas de dolor en general ya sean estos agudos o crónicos.

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas

ACTIVIDADES:

- Realiza consultas médicas diarias al personal que ingrese a las instalaciones del Centro Médico.
- Realiza historia médica detallada junto al examen físico.
- Diagnostica y establece un plano de tratamiento para el dolor.
- Plantea un tratamiento farmacológico.
- Establece que pacientes requieren de apoyo de fisioterapia, psicología, traumatología u otras especialidades médicas.
- Refiere a los pacientes a consulta especializada cuando el caso lo amerite.
- Puede realizar en caso de ser necesario procedimientos básicos médicos junto con el área de enfermería.
- Lleva el control diario de consultas y registro estadístico de las enfermedades que se presentan.
- Hace seguimiento a los tratamientos de los pacientes, a través de consultas fijadas.
- Asiste casos de emergencia.
- Analiza casos atendidos, conjuntamente con la coordinación médica.
- Administra y vela por la correcta utilización de los recursos del servicio médico.

REQUERIMIENTOS:

- Médico Anestesiólogo
- Médico especialista en dolor
- Experiencia 5 años como Médico.
- Tener conocimiento de inglés

CONOCIMIENTOS

- Tratamiento de dolor agudo y crónico
- En enfermedad que producen dolor agudo o crónico
- Procesos y procedimientos médicos propios para tratamiento de dolor.

HABILIDADES

- Empatía y buena comunicación
- Organizar el trabajo y equipos
- Facilidad de expresión
- Seguir instrucciones

MÉDICO TRAUMATÓLOGO

ÁREA: COORDINACIÓN MÉDICA

PUESTO A DESEMPEÑAR: MÉDICO TRAUMATÓLOGO

FUNCIONES

Atención de pacientes que requieran una consulta médica teniendo como causa dolor en articulaciones, huesos o músculo.

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas

ACTIVIDADES:

- Atención a pacientes que presenten como motivo de consulta dolor en huesos, articulaciones o músculos.
- Atención de pacientes que acuden al centro después de trauma, fracturas o caídas.
- Realización de valoración y primera consulta de cada paciente.
- Realización de historia clínica y examen físico pertinente.
- Diagnóstico de las patologías que posee el paciente y determinación si necesita acompañamiento por medicina del dolor.
- Seguimiento de cada paciente si así lo amerita cada caso.
- De ser necesario trabajo conjunto con fisioterapia.

- Llevar un registro de los pacientes que han sido atendidos.
- Controlar que se haya brindado una atención oportuna.
- Asistir a las reuniones de la coordinación médica.

REQUERIMIENTOS:

- Médico especialista en Ortopedia y Traumatología
- Experiencia 5 años como Médico General
- Tener conocimiento de patologías ortopédicas que desencadenan dolor crónico.
- Conocimiento de terapéutica farmacológica en dolor.
- Abordaje de pacientes con dolor crónico.

CONOCIMIENTOS

- Tratamiento de dolor
- Procesos y procedimientos médicos de traumatología

HABILIDADES

- Empatía y buen relacionamiento con pacientes.
- Organizar el trabajo individual y en equipos
- Facilidad de expresión

FISIOTERAPISTA

ÁREA: COORDINACIÓN MÉDICA

PUESTO A DESEMPEÑAR: FISOTERAPISTA

FUNCIONES

Fisioterapia a pacientes ambulatorios del centro médico del dolor, con finalidad de cumplir los objetivos terapéuticos establecidos por el área médica

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas

ACTIVIDADES:

- Aplica terapia física/ocupacional a pacientes referidos por el médico especialista.
- Aplica terapia con equipamientos (ultrasonido, laser) a pacientes que así lo requieran para cumplir un plan terapéutico.
- Establece plan terapéutico para cada paciente junto con el área médica.
- Instruye al paciente y a sus familiares como deberá realizarse la terapia.
- Controlar las citas de pacientes y tratamientos que deben seguir.
- Prepara y organiza el material y equipos que deberá usar el paciente de acuerdo al tratamiento.
- Lleva el control del archivo de historias clínicas de pacientes atendidos.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

REQUERIMIENTOS:

- Licenciada en Fisioterapia y Rehabilitación
- Experiencia 2 años en rehabilitación y tratamientos fisioterapéuticos
- Tener conocimiento de inglés básico.

CONOCIMIENTOS

- Principios y técnicas básicas de fisioterapia.
- Conocimiento de equipos americanos

HABILIDADES

- Organizar el trabajo y equipos
- Facilidad de expresión
- Seguir instrucciones

PSICÓLOGO

ÁREA: COORDINACIÓN MÉDICA

PUESTO A DESEMPEÑAR: PSICÓLOGO

FUNCIONES

Asesorar a los pacientes como afrontar los problemas que se presentan continuamente.

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas.

ACTIVIDADES:

- Tratar directamente a los pacientes
- Investigar y estudiar los comportamientos humanos.
- Mostrar empatía y confiabilidad
- Llevar un registro de los pacientes y el avance de los mismos.
- Sugerir tratamientos y medicamentos de acuerdo al nivel de problema.
- Asistir a las reuniones de coordinación medica
- Dar seguimiento a los pacientes para mejorar su condición de salud.
- Tratamiento de problemas psicosomáticos, sexuales, de aprendizaje
- Rehabilitación psicológica

REQUERIMIENTOS:

- Psicólogo
- Experiencia 5 años
- Tener conocimiento de terapias y rehabilitación psicológica.

CONOCIMIENTOS

- En enfermedad psicológicas
- Procesos y procedimientos psicológicos
- Conocimiento de equipos americanos

HABILIDADES

- Organizar el trabajo
- Trabajo en equipo
- Facilidad de expresión
- Seguir instrucciones
- Facilidad para comunicarse
- Empatía y amabilidad

ENFERMERA

ÁREA: COORDINACIÓN MÉDICA

PUESTO A DESEMPEÑAR: ENFERMERAS

FUNCIONES

Dar soporte al departamento de Coordinación Médica y a cada uno de los médicos.

RESPONSABILIDADES:

Ser responsable en las actividades encomendadas.

ACTIVIDADES:

- El cuidado otorgado por el personal de salud.
- Técnicas y procedimientos básicos y específicos de enfermería.
- Participación del paciente y su familia en el cuidado proporcionado.
- Funcionamiento de los servicios.
- Innovación de modelos de atención con bases conceptuales que atienden a categorías específicas de la disciplina.
- Lleva registro de los pacientes
- Participa en las reuniones del departamento de coordinación médica.

REQUERIMIENTOS:

- Lic. En Enfermería
- Experiencia 2 años

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos sólidos en enfermería.

HABILIDADES

- Organizar el trabajo
- Trabajo en equipo
- Facilidad de expresión
- Seguir instrucciones
- Facilidad para comunicarse
- Empatía y amabilidad
- Don de atención

6.2 Compensación a administradores y propietarios

La compensación salarial para los empleados del Centro Médico de tratamiento del dolor está en función a los rangos establecidos por el Ministerio Laboral, con lo cual se ha contratado diez empleados, sin contar al Gerente General, los mismos que se distribuirán en Recepción el área administrativa-financiera y finalmente el departamento de coordinación médica.

Tabla 53: Compensación a administrativos y propietarios.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Detalle de sueldo		
		Sueldo Unitario	Mensual Total	Sueldo Anual
Gerente General	1	\$1.800	\$1.800	\$21.600
Secretaria Recepcionista	2	\$354	\$708	\$8.496
Contador	1	\$700	\$700	\$8.400
Coordinador médico	1	\$1.500	\$1.500	\$18.000
Fisioterapeuta	1	\$1.400	\$1.400	\$16.800
Médico Anestesiólogo/dolor	1	\$1.400	\$1.400	\$16.800
Médico Traumatólogo	1	\$1.400	\$1.400	\$16.800
Psicólogo	1	\$1.200	\$1.200	\$14.400
Enfermera	1	\$500	\$500	\$6.000
Total	10	\$10.254	\$10.608	\$127.296

Para el cálculo de los sueldos de cada uno de los trabajadores se tomaron en consideración todos los aspectos que componen el sueldo unitario el cual es regulado por el Ministerio del Trabajo y se presenta en el Anexo N° 6.

6.3 Política de empleo y beneficios

Políticas de empleo y beneficios

- El personal que va a trabajar en el Centro Médico, va a cubrir todas las horas de atención al público, tanto el horario diurno y nocturno, en base a horarios rotativos, sin embargo, el personal administrativo, tendrá un horario de 8 horas laborable de 8:00 am a 17:00 con una hora de almuerzo.
- Los turnos y cambios de horario se realizarán con antelación para evitar el desfase de información y atención.
- El personal deber usar el uniforme dispuesto por el Centro Médico, tanto para el área administrativa-financiera como para departamento operativo. El personal operativo usará gafetes y tarjetas de identificación
- Las tarjetas de identificación serán usadas para el ingreso y registro de la entrada y salida del centro médico.
- Los pagos de salarios se realizarán al final de mes.
- Las comisiones que recibirán las secretarias y recepcionistas estará en función de las ventas mensuales.
- Se cumplirán con todas las disipaciones laborales estatales.
- Los empleados que incumplieran cualquiera de estas disipaciones recibirán un memorando.
- Los empleados que obtengan tres memorandos en el mes por falta de cumpliendo de las normas y políticas del Centro Médico "ALIVIO" dejarán de trabajar en las instalaciones.

6.4 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Por ser una empresa pequeña, algunos de los accionistas mencionados previamente serán parte de las operaciones como el caso de la gerencia general y la jefatura financiera, por tanto, las decisiones operativas estarán a cargo de este personal directivo, sin embargo, las decisiones de inversiones, así como la decisión sobre la elección de la gerencia lo tendrá el grupo de accionistas en junta general en base al porcentaje que se detalla.

6.5 Equipo de asesores y servicios

La empresa recibirá asesoría de la empresa OPTIMA, es decir se realizará una contratación externa de asesores y servicios complementarios temas relacionados a la administración, contabilidad, financiera, tributaria, laboral y legal con lo cual se pretende contar con herramientas sólidas para la creación del centro médico "ALIVIO".

Este planteamiento administrativo se considera debido a la especialidad de los servicios de asesoría, pues no se requiere estos profesionales en nómina de forma permanente.

CAPÍTULO VII

CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades necesarias para poner en marcha un negocio son:

- ✓ La elaboración de un Plan de empresa puede dividirse en dos partes, como se presenta a continuación.
 - Apartado descriptivo que recoge la siguiente información:
 - Datos básicos de la empresa y del proyecto empresarial.
 - Promotores.
 - Productos y/o servicios.
 - Plan de producción.
 - Análisis del mercado.
 - Plan de marketing.
 - Organización y personal.
 - Plan de inversiones
 - Escenario económico, datos numéricos que se agrupan en los siguientes apartados:
 - Ingresos
 - Gastos
 - Inversiones
 - Financiación
 - Balance
 - Cuenta de resultados

- Tesorería

- ✓ Constitución legal del Centro Médico para el Dolor “Alivio”
 - Solicitud para permiso de funcionamiento.
 - Plano del local a escala 1.50 (excepto consultorios).
 - Croquis con referencia de ubicación del local.
 - Copia del RUC del establecimiento.
 - Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal.
 - Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica
 - Copia del Certificado del Ministerio de Energía Renovable (en caso de tener áreas de Radiología)
 - Copia certificada o notariada del nombramiento del representante técnico (Centros Médicos y Dispensarios Médicos).
 - Copias de la cédula y certificado de votación del director técnico (Centros Médicos y Dispensarios Médicos).
 - Copias certificadas de los títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública)
 - Copias de los registros de los títulos en el SENESCYT
 - Copia de los certificados de salud ocupacional de todo el personal (técnico, administrativo y de servicios), emitidos por los centros de salud del Ministerio de Salud
 - Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito).
 - Copia del certificado y calificación del manejo de desechos.

- ✓ Negociación de Convenios finales con el IESS y ECUASANITAS
 - Reunión con los representantes de las entidades del IESS y ECUASANITAS

- Firma de contrato de ambas partes.
- ✓ Proceso de selección del personal administrativo, financiero y operativo.
- Recepción por Gerencia. de la "solicitud de incorporación de personal" debidamente autorizada.
 - Recolección por Gerencia. de información respecto de la posición a cubrir:
 - Descripción del puesto: se detalla el contenido del cargo (requisito intrínseco de la empresa).
 - Gerencia, analiza los CVs obtenidos y preselecciona aquellos que más se acercan al perfil para la posición.
- Gerencia, realiza la "primera entrevista" de los preseleccionados a fin de validar las condiciones del candidato y definir si sigue o no en el proceso.
- Aquellos que siguen pueden tener sucesivamente "pruebas técnicas" necesarias para la posición y "pruebas psicológicas" para ahondar sobre la personalidad del postulante. Cabe mencionar que realizar o no estas pruebas dependen de la decisión de cada empresa.
 - Con todos los elementos reunidos en los pasos anteriores Gerencia, elabora un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la "entrevista final".
 - La "entrevista final" del/de los candidatos finalistas en Gerencia
 - En caso de ser aplicable, Gerencia, efectúa un "pedido de referencias" del finalista elegido para conocer el desempeño y conducta en empleos anteriores.
 - Superados los pasos anteriores, Gerencia, le confirma al candidato la decisión de incorporación y la propuesta económica final. De ser aceptada, se lo envía al examen médico pre-ocupacional y se combina la fecha de ingreso.

- ✓ Alquiler de instalaciones y adecuación del Centro Médico.
 - Verificación del lugar donde se va implementar el centro médico.
 - Una vez que se constate que la instalación tiene la infraestructura adecuada para el centro médico se procederá a firmar el contrato convenido entre ambas partes en la que incluye precio y tiempo.
 - Adecuaciones generales del lugar

- ✓ Adquisición de muebles, equipos y enseres.
 - Revisión de proformas
 - Compra de bienes inmuebles

- ✓ Diseño, selección y elaboración de formularios, gafetes, uniformes, facturas imagen corporativa.
- ✓ Contratación del personal para los departamentos administrativos, financieros y operativos.
 - Firma de contratos con las personas que ganaron el proceso de selección de personal.

- ✓ Inducción al personal administrativo, financiero y operativo.
 - Temas para la inducción
 - Buscar el mejor centro de capacitación
 - Fecha de inducción

- ✓ Entrega y recepción de uniformes, equipos y suministros al personal.
- ✓ Evento de inauguración del Centro Médico para el tratamiento del Dolor
- ✓ Apertura del Centro Médico para el tratamiento del Dolor “ALIVIO “

7.2 Diagrama

Al ser identificadas las actividades necesarias se ha procedido a elaborar un Diagrama de Gantt en donde se describen los recursos, limitación y responsables de cada actividad, así como las fechas de inicio y terminación de cada actividad.

Tabla 55: Actividades en detalle del plan de negocio.

EQUIPO CENTRO MÉDICO													NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS	
	2015												PRESUPUESTO	
Plan de negocios	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	\$ 11.500,00	RESPONSABLE
Constitución legal del Centro Médico													\$ 1.500,00	GERENTE GENERAL
Negociación de Convenios finales con el IESS y ECUASANITAS													\$ 1.200,00	GERENTE GENERAL
Proceso de selección del personal administrativo, financiero y operativo.													\$ 300,00	GERENTE GENERAL
Alquiler de instalaciones y adecuación del Centro Médico.													\$ 300,00	JEFE ADMINISTRATIVO
Adquisición de muebles, equipos y enseres.													\$ 700,00	GERENTE GENERAL
Diseño, selección y elaboración de formularios, gafetes, uniformes, facturas imagen corporativa.													\$ 7.500,00	JEFE FINANCIERO
Contratación del personal para los departamentos administrativos, financieros y operativos.													\$ 3.500,00	GERENTE GENERAL
Inducción al personal administrativo, financiero y operativo													\$ 300,00	GERENTE GENERAL
Entrega y recepción de uniformes,													\$ 200,00	JEFE ADMINISTRATIVO

7.3 Riesgos e imprevistos

Los riesgos e imprevistos que se pueden generar en las actividades son:

Constitución legal del centro de médico para el tratamiento del dolor

- Dificultades en la legalización de los trámites permitente para la constitución del centro médico.
- Demoras en la obtención de permisos (tiempo promedio de 6 meses)

Adecuaciones del lugar

- Demoras en los trabajos de adecuación.

Equipamiento

- No llegan los equipos médicos a tiempo, por falta de stock por parte de la empresa comercializadora

Acciones a tomar: Para todos los casos de demora es importante que la empresa prevea un tiempo adicional, ya sea para la constitución, para los trabajos de adecuación y para la llegada de los equipos para que se tenga un tiempo adicional antes de operar, de modo que el negocio empiece en más tiempo, pero con todo lo necesario.

Será importante realizar contratos con los proveedores y contratistas, con penalizaciones, para evitar demoras

Demanda

- No se obtienen los clientes en base a la demanda prevista en el proyecto y los resultados son menores a los esperados

Acciones a tomar: Es usual que las empresas nuevas contemplen como uno de sus últimos recursos la promoción y atención a las ventas, eso genera muchas veces menores ventas a las esperadas, es importante establecer dentro de los cronogramas y como aspecto fundamental la promoción, la cual inclusive en el

caso de no obtener suficientes clientes será necesario fortalecer estas estrategias, convenios y promociones.

Financiamiento

- No se obtiene el financiamiento en el tiempo esperado o el banco niega el crédito.

Acciones a tomar: Prever en el tiempo las posibles demoras, realizar la acción para el crédito desde un inicio. Será necesario también como contingencia tener otras opciones de crédito con otros bancos o financieras.

CAPÍTULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

- La capacidad está acorde al promedio de ocupación de centros médicos públicos y privados en relación con la consulta general es del 50%, fisioterapia o ambulatorio 45% y psicología el 35%.
- El estudio de la competencia está en función de datos obtenidos por el Ministerio de Salud y de la Superintendencia de Compañías.
- Los precios están en función de las encuestas realizadas a la población que adquiere esta clase de servicios.
- Los precios están acorde a la competencia local.
- El plan de marketing está relacionado a la teoría de Michael Porter el MIX de marketing.
- El Centro Médico “Alivio” cumplirá con las disposiciones legales y laborales establecidas por el Gobierno Ecuatoriano.
- El Ministerio de Salud y la superintendencia de compañías otorgaran los permisos de funcionamiento para el Centro Médico.
- La economía del país se mantendrá estable para los siguientes años.

Los criterios y supuestos están acorde a la investigación preliminar que se realizó.

8.2 Riesgos y problemas principales

Los riesgos y problemas principales están relacionados:

Mayor demanda

Con una mayor atención se requerirá de personal para el área operativa, equipos e insumos para ofrecer un servicio de calidad, otro factor relevante es que el centro médico tendrá que modificar su infraestructura para obtener una mayor capacidad y disponibilidad.

Acciones: Se deberá tomar decisiones inmediatas apenas se observe un crecimiento mayor a lo planeado y se deberá comprar mayor equipo o abrir espacios en lugares contiguos y hacer la contratación del personal para tenerlos listos cuando ya se requiera.

Menor demanda

Puede existir menor demanda de la esperada y por tanto menores ventas. Con un menor nivel de ventas el ingreso disminuirá y el centro no contará con la liquidez suficiente para cubrir las necesidades.

Acciones: Incrementar la publicidad y las acciones de convenios con seguros médicos, invertir en promoción y aclarar las ventajas del servicio.

Reclamos

Un alto nivel de reclamos perjudicará la imagen del Centro médico por lo tanto todos los procesos y procedimientos deberán ir de la mano con la política interna y las leyes gubernamentales.

Acciones: En caso de recibir los primeros reclamos será necesario fortalecer el servicio, revisar las situaciones por las cuales existió el reclamo y verificar la calidad que se está ofreciendo para capacitar en el caso necesario o seleccionar a otros profesionales con mayor calidad. Adicionalmente a mejorar internamente a los pacientes que han reclamado y su reclamo ha sido verificado se compensará haciendo una consulta o tratamiento sin costo.

Cambio de tecnología

El cambio de tecnología será un punto relevante ya que se deberán adquirir equipos que estén acorde a la tecnología actual y de los cuales se obtenga mayores beneficios.

Acciones: Será necesario estar atento a la competencia, así como a la nueva tecnología, para que, en caso de ser requerida, podamos adquirirla en el menor tiempo posible.

Altos niveles de competencia

Los altos niveles de competencia pueden perjudicar al sector y provocar que la demanda sea menor.

Acciones: La competencia es un aspecto con el que siempre hay que estar atento y siempre existe, por ello la mejor manera de mantenerse en el mercado es realizando planes de investigación de mercado y adicionalmente con una promoción constante con el fin de fidelizar nuestros clientes

CAPÍTULO IX

PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión Inicial

9.1.1 Presupuesto de Inversión

El estudio financiero está orientado a determinar si la implementación de un plan de negocios para la creación de un centro médico especializado en tratamiento de dolor ubicado en la ciudad de Quito será rentable y para esto se establecen algunos parámetros de análisis como el presupuesto de inversiones, costos, gastos e ingresos de acuerdo a la producción prevista, adicionalmente se evaluará a través de los indicadores del VAN, TIR y PRI, que contribuyen a determinar la rentabilidad, viabilidad, el tiempo de recuperación datos que permiten tomar la decisión para la implementación del negocio.

9.1.1.1 Activos Fijos

Tabla 56: Activos fijos.

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Adecuaciones local	\$3.800,00	1	\$3.800,00
Equipos de computación	\$12.000,00	1	\$12.000,00
Equipos de oficina	\$7.175,00	1	\$7.175,00
Equipos médicos	\$54.978,50	1	\$54.978,50
TOTAL			\$77.953,50

El Centro Médico requiere adecuaciones del local para las funciones que va a desempeñar, además de los equipos de Traumatología, Fisioterapia y todos los equipos médicos necesarios para tratar el dolor en las personas, además se necesitará para el área administrativa equipos de oficina y computación.

El detalle del equipamiento se presenta en el Anexo N° 7.

9.1.1.2 Activos intangibles

Tabla 57: Activos intangibles.

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Publicidad inicial	\$6.305	1	\$6.305
Software inventarios y AINFO SIGSO	\$1.500	1	\$1.500
Gastos de constitución	\$1.500	1	\$1.500
TOTAL			\$9.305

Los activos intangibles que se consideran son rubros que están relacionados a la constitución de la empresa, documentación legal y otros gastos de inversión.

Capital de trabajo

Se ha considerado para llevar a cabo las actividades con normalidad en el corto plazo, tomando en cuenta los costos de venta, los gastos administrativos y los gastos de ventas para en 3 meses, como un tiempo prudente para disponer de liquidez que le permita operar con una demanda potencialmente menor a la esperada.

Tabla 58: Capital de trabajo.

DESCRIPCIÓN	Valor mensual	Valor 3 meses
Costos de ventas	\$6.476,92	\$19.430,75
Gastos administrativos	\$8.336,78	\$25.010,33
Gastos de ventas	\$340,00	\$1.020,00
TOTAL	\$19.237,74	\$45.461,08

Resumen de inversión

Para identificar los rubros se ha realizado un resumen de inversión el mismo que detalla:

Tabla 59: Resumen de inversión.

Descripción	Valor
ACTIVOS FIJOS	\$77.953,5
ACTIVOS INTANGIBLES	\$9.305
CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)	\$45.461,08
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$132.719,58

9.1.1.3 Depreciaciones y amortizaciones

Para el cálculo de la depreciación se considera la siguiente tabla de porcentajes de depreciación anual considerada en relación al valor inicial por cada año.

Tabla 60: Cálculo de depreciación.

Descripción	Tiempo de depreciación	Porcentaje anual
Adecuaciones local	20 años	5% anual
Equipos de computación	3 años	33% anual
Equipos de oficina	10 años	10% anual
Equipos Médicos	10 años	10% anual
Amortización activos intangibles	5 años	20% anual

A continuación, se detalla el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones:

Tabla 61: Depreciaciones y amortizaciones.

	Valor inicial	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de recuperación
Adecuaciones local	\$3.800,00	\$0,05	\$190,00	\$190,00	\$190,00	\$190,00	\$190,00	\$2.850,00
Equipos de computación	\$12.000,00	\$0,33	\$3.960,00	\$3960,00	\$3.960,00	\$0,00	\$0,00	\$120,00
Equipos de oficina	\$7.175,00	\$0,1	\$717,50	\$717,50	\$717,50	\$717,50	\$717,50	\$3.587,50
Equipos médicos	\$54.978,50	\$0,1	\$5.497,85	\$5.497,85	\$5.497,85	\$5.497,85	\$5.497,85	\$27.489,25
Amortización activos intangibles	\$9.305,00	\$0,20	\$1.861,00	\$1861,00	\$1.861,00	\$1.861,00	\$1.861,00	\$0,00
TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$87.258,50		\$12.226,35	\$12.226,35	\$12.226,35	\$8.266,35	\$8.266,35	\$34.046,75

9.2 Fuentes de ingresos

La cantidad mensual de ventas del servicio que deberá proporcionar el Centro Médico "ALIVIO" por las diferentes especialidades que tendrá, será de \$12.520 mensuales en Consulta general, en Fisioterapia/Traumatología será de \$2.817 y Psicología \$3.286, los cuales están dados en base a que la clínica atenderá los 313 días del año con una ocupación del 50% en consulta general, un 45% en áreas de Fisioterapia y Traumatología y un 35% de ocupación en Psicología, con una capacidad interna de atención de 1 consultorio por especialidad con lo cual se espera tener estos ingresos de acuerdo a la especialidad, teniendo en cuenta que el costo de cada una de las consultas será diferente.

Tabla 62: Ingresos.

Detalle	Mensual	Anual
Consulta General	\$12.520,00	\$150.240,00
Fisioterapia	\$2.817,00	\$33.804,00
Psicólogo	\$3.286,50	\$39.438,00
TOTAL INGRESOS	\$18.623,50	\$223.482,00

9.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.

Para determinar los costos fijos y variables será necesario primeramente detallar los costos de operación, gastos administrativos y gastos de ventas.

9.3.1 Costos de operación

Los costos de la operación están relacionados, con el personal, los servicios adicionales que necesita el centro médico, seguro de maquinarias como se detalla a continuación:

Personal

Tabla 63: Personal operacional

Descripción	Nominal	Total con beneficios	Cantidad	Total mensual
Fisioterapeuta	\$1.400	\$1.400,00	1	\$1.400,00
Médico				
Anestesiólogo/dolor	\$1.400	\$1.400,00	1	\$1.400,00
Médico Traumatólogo	\$1.400	\$1.400,00	1	\$1.400,00
Psicólogo	\$1.200	\$1.200,00	1	\$1.200,00
Enfermeras	\$500	\$647,75	1	\$647,75
TOTAL			5	\$6.047,75

Mantenimiento de equipo

Tabla 64: Mantenimiento de equipo.

Descripción	Valor
Servicio de Mantenimiento	\$210
Repuestos	\$90
TOTAL	\$300

9.3.2 Resumen costos de operación

Tabla 65: Resumen costos de operación.

	Mensual	Anual
Salarios operativos	\$6.026,92	\$72.323
Mantenimiento de equipos	\$300,00	\$3.600
Otros gastos adicionales	\$150	\$1.800
TOTAL	\$6.476,92	\$77.723,00

Costos indirectos

Cabe destacar que el Centro médico requiere de costos indirectos, pero cargados al área de operaciones, rubros que se especifican:

Tabla 66: Costos indirectos.

Descripción	Valores
Energía	\$230,00
Agua	\$120,00
TOTAL	\$350,00

9.3.3 Presupuestos de gastos

Los gastos que se van a incluir en el plan de negocios del Centro médico especializado en tratamiento del dolor serán Gastos Administrativos y de Ventas.

Tabla 67: Costos indirectos.

Descripción	Nominal	Total con beneficios	Cantidad	Total mensual
Gerente General	\$1.800	\$2.180,20	1	\$2.180,20
Contador General	\$700	\$865,88	1	\$865,88
Secretaria	\$354	\$452,47	2	\$904,94
Coordinador médico	\$1.500	\$1.821,75	1	\$1.821,75
Fisioterapeuta	\$1.400	\$1.400,00	1	\$1.400,00
Médico				
Anestesiólogo/dolor	\$1.400	\$1.400,00	1	\$1.400,00
Médico Traumatólogo	\$1.400	\$1.400,00	1	\$1.400,00
Psicólogo	\$1.200	\$1.200,00	1	\$1.200,00
Enfermera	\$500	\$626,92	1	\$626,92
TOTAL			10	\$11.799,69

Los gastos administrativos totales por tanto serán:

Tabla 68: Gastos generales.

DESCRIPCIÓN	COSTOS UNITARIO
Arriendo	\$1.800
Servicios básicos	\$350
Limpieza	\$354
Internet	\$60
TOTAL	\$2.564

Tabla 69: Resumen gastos administrativos.

	Mensual	Anual
Salarios administrativos	\$5772,78	\$69.273,30
Gastos generales	\$2.564	\$30.768
TOTAL	\$8.336,78	\$100.041

9.3.4 Gastos de ventas

Los gastos de ventas están orientados a la publicidad y los gastos de transporte.

Tabla 70: Gastos de ventas.

Descripción	Mensual
Publicidad	\$190
Transporte	\$150
TOTAL	\$340

9.4 Clasificación de costos y gastos fijos y variables

En base a los costos y gastos detallados previamente, se clasificará en costos fijos y variables como sigue:

Tabla 71: Costos fijos y variables.

Detalle de los costos y gastos anuales	Total	Fijo	Variable
Costos operativos	\$77.723		\$77.723
Gastos administrativos	\$100.041	\$100.041	
Gastos de ventas	\$4.080	\$4.080	
Gastos financieros	\$8.674	\$8.674	
Depreciación y amortización	\$12.226	\$12.226	
TOTAL	\$202.744	\$125.021	\$77.723

9.5 Estado de resultados

9.5.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

En base a los datos obtenidos se ha desarrollado el estado de pérdidas y ganancias en donde se detalla:

Tabla 72: Estado de pérdidas y ganancias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas	\$ 223.482,00	\$ 234.656,10	\$ 246.388,91	\$ 258.708,35	\$ 271.643,77
(-) Costos de ventas	\$ 77.723,00	\$ 81.609,15	\$ 85.689,61	\$ 89.974,09	\$ 94.472,79
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 145.759,00	\$ 153.046,95	\$ 160.699,30	\$ 168.734,26	\$ 177.170,98
Gastos operacionales					
(-) Gastos de Administración	\$ 100.041,30	\$ 105.043,37	\$ 110.295,54	\$ 115.810,31	\$ 121.600,83
(-) Gastos de ventas	\$ 4.080,00	\$ 4.284,00	\$ 4.498,20	\$ 4.723,11	\$ 4.959,27
UTILIDAD OPERACIÓN	\$ 41.637,70	\$ 43.719,58	\$ 45.905,56	\$ 48.200,84	\$ 50.610,88
(-) Gastos financieros	\$ 8.673,55	\$ 7.297,70	\$ 5.662,42	\$ 3.718,76	\$ 1.408,59
(-) Depreciación y amortizaciones	\$ 12.226,35	\$ 12.226,35	\$ 12.226,35	\$ 8.266,35	\$ 8.266,35
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS	\$ 20.737,80	\$ 24.195,53	\$ 28.016,79	\$ 36.215,73	\$ 40.935,94
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$ 3.110,67	\$ 3.629,33	\$ 4.202,52	\$ 5.432,36	\$ 6.140,39
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 17.627,13	\$ 20.566,20	\$ 23.814,28	\$ 30.783,37	\$ 34.795,55
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$ 3.877,97	\$ 4.524,56	\$ 5.239,14	\$ 6.772,34	\$ 7.655,02
(=) Utilidad neta	\$ 13.749,16	\$ 16.041,63	\$ 18.575,13	\$ 24.011,03	\$ 27.140,53

Es evidente que la utilidad va creciendo desde el primer año, sin embargo hay que considerar si la utilidad compensa las inversiones que el Centro médico realizará, para lo cual se analiza a continuación.

9.6 Estado de Flujo de caja del proyecto y del inversionista

El flujo de caja se ha desarrollado con toda la inversión requerida para el proyecto. Por tanto, el flujo de caja tiene dos variaciones en relación al estado de resultados que es que la depreciación se debe sumar, pues es un valor que no se desembolsa en el flujo. Adicionalmente en los pagos del crédito se considerará las cuotas a pagar y no los intereses o costos bancarios como se ha colocado en el estado de resultados. Como se detalla a continuación:

Tabla 73: Flujo de caja del proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$132.720					
Utilidad neta		\$13.749	\$16.042	\$18.575	\$24.011	\$27.141
Depreciaciones y amortizaciones		\$12.226	\$12.226	\$12.226	\$8.266	\$8.266
Recuperación de capital de trabajo						\$45.461,08
Valor de rescate						\$34.046,75
Flujo de caja	\$-132.720	\$25.976	\$28.268	\$30.801	\$32.227	\$114.975

Para el flujo de caja del inversionista, se aumenta el préstamo o amortización de capital, que tendrá el proyecto como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 74: Flujo de caja del inversionista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$79.632					
Utilidad neta		\$13.749	\$16.042	\$18.575	\$24.011	\$27.141
+ Depreciaciones y amortizaciones		\$12.226	\$12.226	\$12.226	\$8.266	\$8.266
Préstamo, amortización del capital		\$7.296	\$8.672	\$10.307	\$12.251	\$14.561
Recuperación capital de trabajo						\$45.461
Valor de rescate						\$34.047
Flujo de caja	\$-79.632	\$18.679	\$19.596	\$20.494	\$20.026	\$100.354

9.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en el cual, con cierto volumen de ventas, la empresa gana o pierde.

Tabla 75: Punto de equilibrio

Detalle de los costos y gastos anuales	Total	Fijo	Variable
Costos operativos	\$77.723		\$77.723
Gastos administrativos	\$100.041	\$100.041	
Gastos de ventas	\$4.080	\$4.080	
Gastos financieros	\$8.674	\$8.674	
Depreciación y amortización	\$12.226	\$12.226	
TOTAL	\$202.744	\$125.021	\$77.723

Ingresos el primer año = \$223.482

Costos fijos = \$125.021

Costos variables = \$77.723

Precio unitario = \$40

Se ha considerado el punto de equilibrio en dólares, puesto que se tiene varios precios y varios costos variables.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares)} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \text{CV} / \text{Ingresos}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\begin{array}{rcl} \text{(dólares)} = & 125.021 & = 191.686 \quad \text{anual} \\ & \frac{1 - \quad \quad \quad 77.723}{223.482} & \\ & \text{mensual} & \\ & = & 15.974 \end{array}$$

Para alcanzar el punto de equilibrio, el Centro médico debe tener ingresos por \$15.974 mensuales, es decir al año se debe tener ingresos por \$191.688, cualquier valor adicional a ese total permitirá obtener utilidades.

9.8 Valuación

Se ha considerado evaluar el proyecto a través de los principales indicadores como son el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa interna de retorno) y el PRI (Período de recuperación del capital), estimadores principales que evidenciarán la factibilidad del proyecto.

9.8.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Para determinar el VAN, se requiere la tasa de oportunidad, la cual se calcula mediante la fórmula del WACC, considerando como tasa de mercado el 13,5%, valor que se considera como tasa media de rentabilidad de las empresas del mercado (Bolsa de Valores de Quito, 2014).

Cálculo de la tasa de oportunidad del proyecto

Cálculo de la tasa de oportunidad

$$\text{WACC} = K_e (\% \text{ capital propio}) + K_d (1 - T) (\% \text{ deuda})$$

$K_e = 13.5\%$ Tasa de mercado o costo de oportunidad de los accionistas

$K_d = 11.4\%$ Tasa de interés bancario

$\% \text{ Cap. Propio} = 100\%$

$\% \text{ deuda} = 0\%$

$T = 36.25\%$ Tasa impositiva en el Ecuador

$T = 36.25\%$ Tasa impositiva en el Ecuador

$$\text{WACC} = 13,5\% (1) + 11,4\% (1 - 36,25\%) (0\%)$$

$$\text{WACC} = 13.50\%$$

Tabla 76: Tasa de oportunidad del proyecto.

Tasa de oportunidad =		0,135
Año	Flujo	Flujo descontado
0	\$-132.720	\$-132.720
1	\$25.976	\$22.886
2	\$28.268	\$21.943
3	\$30.801	\$21.066
4	\$32.277	\$19.450
5	\$114.915	\$61.009

El VAN del proyecto es positivo es decir el proyecto es rentable por tanto debe considerarse como una oportunidad de negocio.

Tabla 77: VAN.

VAN	\$13.635
------------	----------

9.8.2 Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo de la TIR se realizó con la función de Excel a través de prueba y error, en donde el valor de la TIR se determina ingresando diferentes tasas de oportunidad, hasta que el mismo de un valor de cero.

Tabla 78: TIR.

TIR	16.74%
------------	--------

Como se observa la rentabilidad será de 16.74% significa que el proyecto es rentable, con una tasa atractiva mayor a la tasa de oportunidad, por lo que se debe implementar la empresa.

En base a los mismos cálculos y para el inversionista la rentabilidad será:

Tabla 79: Rentabilidad inversionista.

VAN	\$34.903
TIR	24.74%

Como se puede observar la tasa de retorno es atractiva para los accionistas y por tanto debe implementarse el negocio.

CAPITULO X PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento

Se ha considerado un financiamiento de 5 años con una tasa de interés del 17.4% dada por el Banco de Guayaquil siendo una de las más accesibles para este tipo de créditos.

El financiamiento requerido se estima en: \$ 53.087,58 en base a lo explicado a continuación.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La inversión se estructura considerando un 60% que invertirán los accionistas, que corresponde al \$79.631,75 De igual forma el financiamiento bancario cubrirá el 40% de la inversión, es decir el \$53.087,83 como se muestra a continuación:

Tabla 80. Estructura de financiamiento.

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	\$79.631,75	60%
Financiamiento Bancario	\$53.087,83	40%
TOTAL	\$132.719,58	100%

La tabla de amortización ha sido calculada de acuerdo a un periodo de 60 meses con una tasa de 17.40% la misma que se detalla a continuación:

Tabla 81: Tabla de amortización

Monto a financiar:	\$53.087,83
Tiempo (meses)	60
Anualidad	\$1.330,81
Tasa bancaria	17,4%

	Meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	53088	0,0145	1330,81	769,77	561,04	52526,79
	2	52526,79	0,0145	1330,81	761,64	569,18	51957,61
	3	51957,61	0,0145	1330,81	753,39	577,43	51380,19
	4	51380,19	0,0145	1330,81	745,01	585,80	50794,38
	5	50794,38	0,0145	1330,81	736,52	594,30	50200,09
	6	50200,09	0,0145	1330,81	727,90	602,91	49597,18
	7	49597,18	0,0145	1330,81	719,16	611,66	48985,52
	8	48985,52	0,0145	1330,81	710,29	620,52	48365,00
	9	48365,00	0,0145	1330,81	701,29	629,52	47735,47
	10	47735,47	0,0145	1330,81	692,16	638,65	47096,82
	11	47096,82	0,0145	1330,81	682,90	647,91	46448,91
	12	46448,91	0,0145	1330,81	673,51	657,30	45791,61
Año 2	13	45791,61	0,0145	1330,81	663,98	666,84	45124,77
	14	45124,77	0,0145	1330,81	654,31	676,51	44448,27
	15	44448,27	0,0145	1330,81	644,50	686,31	43761,95
	16	43761,95	0,0145	1330,81	634,55	696,27	43065,69
	17	43065,69	0,0145	1330,81	624,45	706,36	42359,33
	18	42359,33	0,0145	1330,81	614,21	716,60	41642,72
	19	41642,72	0,0145	1330,81	603,82	726,99	40915,73
	20	40915,73	0,0145	1330,81	593,28	737,54	40178,19
	21	40178,19	0,0145	1330,81	582,58	748,23	39429,96
	22	39429,96	0,0145	1330,81	571,73	759,08	38670,88
	23	38670,88	0,0145	1330,81	560,73	770,09	37900,79
	24	37900,79	0,0145	1330,81	549,56	781,25	37119,54
Año 3	25	37119,54	0,0145	1330,81	538,23	792,58	36326,96
	26	36326,96	0,0145	1330,81	526,74	804,07	35522,89
	27	35522,89	0,0145	1330,81	515,08	815,73	34707,16
	28	34707,16	0,0145	1330,81	503,25	827,56	33879,59
	29	33879,59	0,0145	1330,81	491,25	839,56	33040,03
	30	33040,03	0,0145	1330,81	479,08	851,73	32188,30

	Meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
	31	32188,30	0,0145	1330,81	466,73	864,08	31324,22
	32	31324,22	0,0145	1330,81	454,20	876,61	30447,60
	33	30447,60	0,0145	1330,81	441,49	889,32	29558,28
	34	29558,28	0,0145	1330,81	428,60	902,22	28656,06
	35	28656,06	0,0145	1330,81	415,51	915,30	27740,76
	36	27740,76	0,0145	1330,81	402,24	928,57	26812,19
Año 4	37	26812,19	0,0145	1330,81	388,78	942,04	25870,15
	38	25870,15	0,0145	1330,81	375,12	955,70	24914,45
	39	24914,45	0,0145	1330,81	361,26	969,55	23944,90
	40	23944,90	0,0145	1330,81	347,20	983,61	22961,28
	41	22961,28	0,0145	1330,81	332,94	997,88	21963,41
	42	21963,41	0,0145	1330,81	318,47	1012,34	20951,06
	43	20951,06	0,0145	1330,81	303,79	1027,02	19924,04
	44	19924,04	0,0145	1330,81	288,90	1041,92	18882,12
	45	18882,12	0,0145	1330,81	273,79	1057,02	17825,10
	46	17825,10	0,0145	1330,81	258,46	1072,35	16752,75
	47	16752,75	0,0145	1330,81	242,91	1087,90	15664,85
	48	15664,85	0,0145	1330,81	227,14	1103,67	14561,18
Año 5	49	14561,18	0,0145	1330,81	211,14	1119,68	13441,50
	50	13441,50	0,0145	1330,81	194,90	1135,91	12305,59
	51	12305,59	0,0145	1330,81	178,43	1152,38	11153,20
	52	11153,20	0,0145	1330,81	161,72	1169,09	9984,11
	53	9984,11	0,0145	1330,81	144,77	1186,04	8798,07
	54	8798,07	0,0145	1330,81	127,57	1203,24	7594,82
	55	7594,82	0,0145	1330,81	110,12	1220,69	6374,14
	56	6374,14	0,0145	1330,81	92,42	1238,39	5135,75
	57	5135,75	0,0145	1330,81	74,47	1256,35	3879,40
	58	3879,40	0,0145	1330,81	56,25	1274,56	2604,84
	59	2604,84	0,0145	1330,81	37,77	1293,04	1311,79
	60	1311,79	0,0145	1330,81	19,02	1311,79	0,00

10.3 Capitalización

El centro médico especializado en tratamiento del dolor, para el inicio de sus funciones, contará con 3 accionistas los cuales, invertirán en el negocio con una proporción igual como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 82: Capitalización.

Detalle	Inversión	Empresa	Banco
inversionista 1	\$44.240	\$26.544	\$17.696
inversionista 2	\$44.240	\$26.544	\$17.696
inversionista 3	\$44.240	\$26.544	\$17.696
TOTAL	\$132.720		

10.4 Retorno para el inversionista

El periodo de recuperación de capital para el inversionista del Centro lo puede determinar a través del Período de recuperación del capital, que puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 83: Período de recuperación de capital.

Año	Flujo descontado	Flujo acumulado
0	-\$79.632	\$-79.632
1	\$18.679	\$-16.598
2	\$19.596	\$-15.473
3	\$20.494	\$-14.379
4	\$20.026	\$12.486
5	\$100.354	\$55.598

Con la interpolación de datos se puede mencionar que el centro médico recuperará la inversión:

Interpolación = 4.37

Tiempo = 4 años y 4 meses

El tiempo en que se puede recuperar la inversión es de 4 años y 4 meses, lo cual a partir de ese período se espera ya haber recuperado la inversión y obtener ganancias.

CAPÍTULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- Se puede concluir que el presente plan de negocio es factible para su implementación ya que, se ha demostrado mediante el estudio financiero que se tendrá una rentabilidad, en menos de cinco años con lo cual se obtendrán ganancias para el continuo funcionamiento del Centro médico.
- Al realizar cualquier tipo de trabajo, las personas pueden sufrir cualquier clase de dolor en su cuerpo por lo que la implementación de centro de atención para el tratamiento del mismo, es muy importante, ya que la salud es lo primordial, para cumplir cualquier actividad.
- Para llevar a cabo una correcta planificación, organización, dirección y control de las actividades inherentes al centro, no hay que perder de vista el aspecto legal, principalmente los factores relacionados con salarios, prestaciones, contratos y estados financieros. Para el efecto es necesario implementar la respectiva estructura organizativa y cumplir con los perfiles requeridos para el reclutamiento de personal.
- La calidad en la atención es la característica más importante que buscan los pacientes a la hora de utilizar los servicios de medicina en cualquier centro médico de la ciudad de Quito. Por lo tanto, el poder ofrecer un servicio diferenciado más un trato de calidad con los pacientes es de suma importancia por tanto el personal del centro médico en tratamiento del dolor, tendrá ese trato hacia el cliente actuando de la manera amable y atenta posible

- Se puede concluir también que, al realizar el plan financiero, se obtuvo un buen panorama para el proyecto ya que se tiene un VAN de \$13,635 y la TIR de 16.74%, con lo cual se recuperaría la inversión en un tiempo de 4 años y 4 meses, después de tal tiempo se tendría una rentabilidad sobre la inversión, lo que demuestra que el proyecto económicamente será viable para su implementación.

11.2 Recomendaciones

- Se recomienda que, si el proyecto de investigación es tomado en cuenta para su implementación al momento de que las operaciones y actividades de la clínica estén funcionando regularmente e incrementándose, se adquiera una nueva propiedad más amplia para establecer la clínica, y fortalecer su imagen ofreciendo mejores servicios.
- El establecimiento de alianzas estratégicas con las aseguradoras de salud e IESS, debe ser establecidas en el menor tiempo posible, ya que es un canal de distribución de mucha importancia, por esto la planeación y organización de un equipo de negociaciones es oportuno para lograr acercamientos y relaciones de negocio con estas entidades.
- Es recomendable mantener los precios establecidos en el presente estudio, puesto ya que al tratarse de un centro médico nuevo es conveniente competir con los precios acorde a la competencia, recordando que hablamos de un servicio médico donde está involucrada la salud y bienestar de una persona y entrar con un precio por el servicio por debajo da la sensación de que es un servicio de menor calidad, por ella la estrategia se basará en los precios de la competencia.
- Se puede contar con la colaboración demás profesionales médicos, que estén dispuestos a formar parte de la clínica y a brindar los servicios especializados, lo cual dará un valor agregado y será reconocida

- Realizar una evaluación constante del mercado potencial, con la finalidad de establecer la participación de mercado en ese momento y demanda de mercado a satisfacer alcanzable para el centro, que además le permita incrementar su participación.
- Establecer la capacidad del centro para incrementar el porcentaje de demanda creciente, evaluando participación, productividad y competitividad del mercado e identificando nuevos requerimientos, gustos y experiencias del cliente potencial para entregar un servicio de calidad continuo con garantía y seguridad.
- Respetar el cronograma de actividades realizado, el cual permita optimizar tiempo y recursos, cumpliendo con los estándares de calidad que satisfagan las expectativas del cliente.
- Revisar constantemente las estrategias del plan de marketing puesto que deben adecuarse a las circunstancias internas y externas del entorno la cual permita ser un centro competitivo, a través de tácticas de promoción y publicidad eficientes
- Poner en marcha el proyecto de creación de un centro médico especializado en dolor en la ciudad de Quito, tomando como referencia el presente estudio.

REFERENCIAS

- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo BussinesReview.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Mundial. (s.f.). *Ecuador: Inflación*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Bolsa de Valores de Quito. (2014).
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (s.f.). *Cadena de valor del sector salud*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&catid=156:salud-competitiva&id=419:informacion-del-cluster&Itemid=268
- Crece Negocios. (s.f.). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Diario El Comercio. (s.f.). *La salud privada crece con la inversión*. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/salud-privada-crece-inversion.html>
- Diario el Correo. (2013). Los dobles gastos que frenan en las familias ecuatorianas. Machala, Ecuador. Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de <http://diariocorreo.com.ec/noticia.aspx?idNoticia=2217>
- Diario La Hora. (2015). *Servicio: Los usuarios, por lo general, tienen derecho a citas médicas, atención ambulatoria, tratamientos y medicamentos*.

Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101275234>

Ecuador Times. (2014). Hogares Ecuatorianos gastan alrededor de USD 50 mensuales en salud. Ecuador. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.ecuadortimes.net/es/2014/06/16/hogares-ecuatorianos-gastan-alrededor-de-usd-50-mensuales-en-salud/>.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2009). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

INEC. (2010). Censo de Población y Vivienda.

INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico .

INEC. (2012). *Anuario de Recursos y Actividades de Salud*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2012.pdf

INEC. (2014). *Anuario de Estadística de Salud: Recursos y Actividades*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2014.pdf

Instituto Nacional del Cáncer. (s.f.).

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (10ma. ed.). México: Pearson education.

Ley de Superintendencia de Compañías. (16 de Julio de 2015). Obtenido de <http://www.rap.com.ec/es/inicio/15-espanol/noticias/160-noticias.html>

Ministerio de Salud. (s.f.). *Requisitos para la creación del Centro Médico*. Recuperado el 23 de Junio de 2015, de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/requisitos-para-permisos-de-funcionamiento.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Datos esenciales de salud: Una mirada a la década 2000-2010*. Recuperado el 23 de Junio de 2015, de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>

Organismo Andino de Salud - Convenio Hipolito UNANUE. (s.f.). *Articulo Sistema Salud Ecu*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de http://www.orasconhu.org/ckfinder/userfiles/files/ecuador/articulo_sistema_salud_ecu.pdf

Revista Ekos. (s.f.). *Empresas*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/>

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Tramites RUC*. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de <file:///C:/Users/Vero/Downloads/RUC-FICHA%20REQUISITOS%20PARA%20INSCRIPCI%C3%93N%20O%20ACTUALIZACI%C3%93N%20SOCIEDADES%2003072015.pdf>

Servicios Ciudadanos. (22 de Julio de 2013). *Patente Municipal*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de <https://pam.quito.gob.ec/SitioMovil/DetalleTramite.aspx?Tramite=233>

United Nations Statistics Division. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado el 12

de Febrero de 2015, de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

Universidad de Palermo. (s.f.). *Marketing de Servicios*. Recuperado el 03 de Abril de 2015, de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Villalobos Prieto, A. (2006). *Manejo del Dolor en Paciente Oncológico*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de <http://www.incan.org.mx/revistaincan/elementos/documentosPortada/1172290567.pdf>

Yáñez Arcos, A. (Agosto de 2013). *La salud desde la mirada de los derechos humanos*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de http://www.grupofaro.org/sites/default/files/archivos/publicaciones/2013/2013-08-27/lupa_fiscal_19agosto_2013pdf_altaresolucion.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



Objetivo

Creación de un Centro médico especializado en el tratamiento de dolor en la ciudad de Quito

Encuesta

Preguntas generales

Pregunta No.1: ¿Cuál es su edad?

Menor de 25 años 25 a 35 36 a 49
50 o mayor

Pregunta No.2: ¿Cuál es su género?

Masculino Femenino

Pregunta No.3: Posee cargas familiares

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 4 Ninguno

Pregunta No.4: ¿Cuál es ocupación?

Estudiante Empleado (público/privado) Independiente
Sin empleo

Pregunta No.5: ¿Aproximadamente, En que rango se encuentra su salario actual? (junto con su cónyuge si es el caso)

0 – 350 351 – 600 601 – 800 800 – 1500
Más de 1500

Pregunta filtro

Pregunta No.6: ¿Ha asistido usted a algún centro para disminuir dolor o molestias causadas por cualquier causa?

SI No

En caso de ser sí su respuesta indique el centro

Pregunta No.7: ¿A cuál de las siguientes instituciones de la salud ha acudido últimamente?

BIODILAB Ecuamerican

Hospital Eugenio Espero Hospital Carlos Andrade Marín

Otros

En caso de que su respuesta indica otra institución de salud, ¿Cuál es?

Pregunta No.8: ¿Con que frecuencia usted acude normalmente a revisión o tratamiento médico?

Una o más veces por mes Una o dos veces por trimestre

Una vez al año Menos de una vez al año

Pregunta No.9: ¿Posee usted algún tipo de seguro?

Privado

Público

No poseo

Otra (Especifique).....

Pregunta No.10: ¿Cuánto paga por una consulta médica usualmente?

- Menos de \$20 20 a 30 dólares 35 a 40 dólares
 55 a 60 dólares Más de 61 dólares

Pregunta No.11: ¿Le gustaría que se cree un centro médico especializado para el tratamiento del dolor?

- SI No

¿Por qué?;

Pregunta No.12: Marque dos criterios que le parezcan más importantes para un centro médico de tratamiento del dolor

- Profesionales con experiencia La mejor atención
 Tecnología de punta Precios accesibles
 Instalaciones
 Otra especifique.....

Pregunta No.13: Porque medio le gustaría que le envíen información de este centro médico (marque hasta 3 respuestas)

- Correo electrónico
 Revistas especializadas
 Radio o televisión
 Página web
 Prensa
 Vallas
 Otro especifique.....

ANEXO 2: Entrevistas

Entrevista realizada a:

MBA. Pablo Terán.

Jefe de seguridad y salud en Biodilab-Biodimed

1. ¿Cuál es la actividad económica de la industria y que tendencia ha tenido en los últimos tres años?

BIODILAB presta servicios de atención médica ambulatoria especializada, medicina ocupacional, laboratorio clínico e imagen. Es importante recalcar que partiendo de esa naturaleza se segmenta varias especialidades que se ajustan a los tres tipos de clientes, particulares, empresariales y de seguros. Los servicios médicos son una demanda impredecible ya que el paciente se ve afectado por variables internas y externas que motivan su deseo de satisfacer su necesidad entre estas son percepciones, motivaciones, nivel de conocimiento y aprendizaje, creencias y actitudes. En la última década se ha incrementado esta demanda exponencialmente por varios factores, en el caso de la atención médica ambulatoria especializada es debido a que hemos enfocado brindar una mejor calidad de servicios de salud mediante la homogeneidad de los servicios, procesos estandarizados, comunicaciones personalizadas y cuidadosas y un manejo de imagen pública. También el mayor conocimiento y acceso a la información que tiene la sociedad ha permitido incentivar una cultura con enfoque preventivo más que curativo y finalmente, en los últimos cinco años la legislación ecuatoriana en temas de seguridad y salud del trabajo ha tenido una revolución y mayor exigencia en las empresas nacionales.

2. ¿Cómo se ha desarrollado en los últimos años la industria? El negocio de la salud es asimétrico debido a que existe una alta demanda y baja oferta a nivel nacional un ejemplo claro en eso es la falta de capacidad operativa que se puede tener en atenciones ambulatorias en el IESS. Sin embargo, este desarrollo ha

sido cíclico ya que se ve influenciado no solamente el deseo de satisfacer y tener un bienestar mental, físico y social si no que el paciente se viene influenciado directamente con el factor económico. Actualmente los pacientes buscan una atención de primer nivel a un costo muy bajo. Esto dificulta mucho la relación y el punto de equilibrio económico en las instituciones médico ambulatorias. En el sector empresarial de igual forma ha aumentado ya que el Seguro de Riesgos del Trabajo del IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales han aplicado mayor exigencia en la aplicación de sistemas de gestión en seguridad y salud de sus trabajadores y esto requiere de una vigilancia de la salud con programas preventivos lo que ha aumentado la demanda corporativa.

3. ¿Cuál es el principal problema que tiene esta industria?

Existen tres problemas en esta industria. El primer problema y primordial es que actualmente el estado es el primer competidor ya que puede disponer de pagar más altas remuneraciones a mejores especialistas con precios extremadamente bajos. Segundo es que el paciente tiene un 80% de influencia de los costos que requieren la atención médica y no les interesa si una organización tiene certificados de sistemas de gestión de calidad que garanticen el servicio y minimizar la incertidumbre en las valoraciones, sino que el paciente busca lo más barato sin importar la confiabilidad de la organización. Y Finalmente es la falta de liquidez a nivel nacional es decir que el último año los pacientes, empresas y aseguradoras han optado por pagar con créditos. Esto es grave ya que financieramente esto aumenta las cuentas por cobrar y dificulta el balance de pago de costos fijos.

4. ¿Qué tan rentable es la industria?

Esto depende mucho de tres factores. 1. del nivel tecnológico que se cuenta 2, del tipo de profesionales que se brinde al servicio 3. El Tipo de infraestructura para brindar una capacidad operativa alta. Porque menciono estas variables inicialmente es porque el servicio de la salud siempre será una constante

demanda que depende netamente del tipo y confiabilidad del tipo de diagnósticos que la organización brinde. De ahí es rentable, pero para que la organización vea utilidad tendrá que esperar mínimo cinco años desde su creación.

5. ¿Qué tan difícil es entrar a esta industria?, hablando de barreras de entrada (capital, asuntos legales, know-how)

No es tan difícil entrar a la industria lo extremadamente difícil es mantenerlo a flote, ya que requiere de una recapitalización constante por mínimo los cinco primeros años adicionalmente es importante que si se lo realice con personal especializado porque algo que se da mucho en esta industria a nivel nacional es que muchos profesionales de ámbito general brindan el servicio pero cuando se analiza los resultados emitidos se ven demasiadas deficiencias por lo tanto recalco nuevamente es importante apoyarse con especialistas.

6. ¿Cuál o cuáles son los principales aspectos a tomar en cuenta en esta industria?

Los principales son tres: 1. Profesional que ejecuta el servicio médico. 2. Equipo o tecnología que estén calibrados y con mantenimiento 3. Metodología o protocolo médico a seguir. Existen más aspectos que pueden involucrarse, pero los más primordiales considero aquellos tres ya que esto minimiza la incertidumbre de la atención médica, recordemos que esta industria no es una ciencia exacta.

7. ¿Conoce usted si alguna empresa de esta industria ha quebrado y cuál fue la razón?

Conozco varias empresas que han quebrado y muchas que han requerido de inyecciones financieras y por eso han tenido que venderse a organizaciones más grandes. Como mencione anteriormente lo difícil de este negocio es mantenerse

a flote. La principal razón pienso que es porque esta industria requiere de un alto costo operativo con precios muy bajos en el mercado.

8. ¿Cómo ve el futuro de esta industria en el país o Quito específicamente, hablando de clientes o rentabilidad?

En esto vamos a segmentar un poco primero en el aspecto geográfico y segundo en el tipo de servicio. No se puede generalizar el servicio médico a nivel de país ya que cada ciudad tiene su caracterización. Por ejemplo, el mercado en Quito es más técnico y su decisión de atenderse depende de su nivel de confianza en el servicio a ser recibido. En Guayaquil se rige netamente por el precio más bajo. Cuenca en cambio es más por tradición y así en cada una de las zonas del país. Por servicio en cambio la atención médica es algo que siempre será una alta demanda que difícilmente se pueda cubrir estadísticamente incluso los países de primer nivel han logrado tener una cobertura nacional. En medicina ocupacional existe una alta rentabilidad por falta de instituciones especializadas con el conocimiento técnico que puedan cubrir esta necesidad.

9. ¿Cuál es el proveedor con mejor reputación?

Nuestro proveedor exclusivo es ROCHE ya que cumple con todos nuestros parámetros de evaluación de proveedores, entre estos es que mantienen al igual que nuestra industria un sistema de gestión integrado que permite garantizar los insumos médicos que requerimos.

10. ¿Tiene algún convenio con empresas privadas como seguros o empresas de medicina pre-pagada o entidades públicas? ¿De qué trata el convenio?

Efectivamente BIODILAB maneja una cartera de más de 80 empresas a nivel nacional privadas y públicas que se brinda servicios de medicina ocupacional y 11 aseguradoras con servicios de medicina pre-pagada cada convenio difiere dependiendo las necesidades de cada empresa. Lo primordial es que nuestra

atención es integral. Es decir, se cubre todo lo que es medicina preventiva, curativa, urgencias y rehabilitación. Adicionalmente se está segmentando en nuevas líneas de atención como administración de dispensarios médicos e iniciando un laboratorio de higiene industrial.

11. ¿Qué tan importante es para ustedes estos convenios?

Es muy importante debido a que cubre un 75% de los ingresos anuales que se tiene en BIODILAB.

Entrevista realizada a:

Ing. Johnny Alexander Chamorro Vizcaíno

Marketing y Ventas en Biodimed - Biodilab

1. ¿Hay una relación directa entre publicidad y ventas?

Respuesta. - es factible y necesaria que exista una relación entre estas dos variables pues son un complemento ideal en función de la publicidad (Marketing) pues este le da un plus a un producto o a una imagen como tal así el proceso de ventas se vuelve un método dinámico siempre y cuando el actuante lo vea como una herramienta para su función de ventas o comercialización del tangible o intangible

2. ¿Cuáles son los medios (ONLINE Y TRADICIONALES) por los cuales ustedes promocionan o comunican sus servicios?

Respuesta.- si bien en cierto los medios on line son los más usados por el factor tecnología existe hoy en día un sinfín de medios que de una u otra manera son usados para poder tener un acercamiento con un cliente en base a poder dar a conocer un producto o cubrir una necesidad a tal punto que el hecho de poder manejar a la perfección estos medios es fundamental para poder comunicar un algo o un qué; pero nada cambiara el medio tradicional que es el personal de una reunión o un acercamiento más directo.

3. ¿Qué estrategias de diferenciación se aplican?

Respuesta.- hoy en día las estrategias son el aval de poder posicionarse en un mercado que sea cual sea el producto se vuelve competitivo y sumamente cambiante es por ello que se debe saber cómo se mueve el factor competencia a fin de tener un factor diferenciación del producto/servicio en el mercado, es por ello que la estrategia más correcta y sencilla es la entrega de un valor agregado o plus de venta a nivel de fidelizar un cliente así este se convierte a mediano plazo en una inversión menos cara que al inicio y más necesaria de cubrir sencillamente pasa de ser una relación comercial a una relación fraterna de amistad y negocio.

4. ¿Qué tan difícil es entrar a esta industria?, hablando de barreras de entrada (capital, asuntos legales, know-how)

Respuesta.- si hablamos de posicionamiento de una marca, producto o servicio es muy difícil pues el proceso de hacer conocer un algo y más aún el poder hacer que este algo tenga una necesidad que sea creada y buscada a nivel de un consumidor y que para poder ser demandado tengamos un qué y un como bajo un ideologismo del know-how de manera que el hacer esto sea bien hecho y en un tiempo prudente y que tenga impacto económico, social, comercial y sustentable es difícil pero si manejamos procesos de habilidad y escuela de gestión podremos manejarnos dentro de un mercado.

5. ¿Cómo son sus clientes hablando en cuanto a estilo de vida, costumbres?

Respuesta. - esto depende de la cartera de clientes que se tenga bajo el direccionamiento de un X producto y al nicho al cual este está direccionado ya que se puede encontrar clientes tipo "AAA" como "A" qué te son necesarios y vitales para mantener un producto a flote, es decir, puedes tener un cliente de

costumbres refinadas a nivel administrativo hasta un cliente de la misma importancia a nivel operativo de campo y de gustos sencillos.

6. ¿Cuál es el servicio que más se vende actualmente y cuál cree tiene mayor potencial?

Respuesta. - el producto que al momento se está vendiendo más a nivel del portafolio de servicios de Biodimed es SERVICIOS MEDICOS OCUPACIONALES que es lo que las empresas demandan más a nivel de satisfacer una necesidad médica y colectiva y en cumplimiento de ciertos parámetros legales que bien o mal lo direccional a nivel de necesidad primaria.

7. ¿Qué sectores o tipo de empresas son las que más adquieren los diferentes servicios?

Respuesta. - estos sectores han sido delimitados por los organismos de control del gobierno (MT y IESS) a tal punto que se han catalogado por su nivel de riesgo siendo la de más alto nivel las del sector:

- Petrolero.
- Industria de Acero y Metalmecánica.
- Construcción.
- Financiero.
- Florícola.
- Agrícola y Ganadera.
- Maderera.
- Comercial Bodega.

8. ¿Qué poder de negociación tienen los consumidores?

Respuesta. - el principal y el más alto pues son los que deciden dentro de una variedad de servicios que hoy por hoy disponen es por ello que entra en discusión la pregunta tres en mención en cuanto a la diferenciación como estrategia.

9. ¿Cuál es el promedio de inversión en publicidad y estrategias de marketing en la industria?

Respuesta. - no existe un promedio de inversión a nivel de publicidad pues al tener una variedad de medios y materiales pop a fin de publicitar una empresa, producto o servicio hace que este valor sea un fijo, pero se estima que este estaría dentro de un 17,5% del valor neto de una margen de ganancia o presupuesto ya explícito.

10. ¿Cuáles son los aspectos a tomar en cuenta en forma general de su empresa actualmente?

Los aspectos generales más importantes son los años de experiencia, la variedad de beneficios y fortalezas disponibles al público particular y colectivo, la confianza en cada uno de nuestros procesos, el nivel de infra estructura habilitada para la atención, el alto nivel de compromiso del personal médico y administrativo y sobre todo el cumplimiento de procesos involucrado en garantizar el servicio.

CONVENIOS

1. ¿Tiene algún convenio con empresas privadas como seguros o empresas de medicina prepagada o entidades públicas? ¿De qué trata el convenio?

Respuesta. - Biodimed hoy en día es parte fundamental de las más reconocidas aseguradoras del país tales como: BMI, LIBERTY SEGUROS, PAN AMERICAN LIFE, CONFIAMED. Lo que nos da un target de formar parte de las pólizas de seguros médicos de estas entidades y que nos direccionen pacientes y que estos sean atendidos bajo políticas de cobertura a nivel médico. En relación al convenio esta trata de poder establecer una relación a corto plazo y compromisos firmados mediante un contrato en la cual se establecen cláusulas de cumplimiento de servicios y cumplimiento de obligaciones a cambio de un servicio.

2. ¿Qué tan importante es para ustedes estos convenios?

Es la mayor importancia dentro de la organización pues es el núcleo de poder tener liquidez y satisfacción dentro del giro del negocio pues para esto fue creada la empresa.

ANEXO 3. FOCUS GROUP

Diseño del grupo focal

Diseño

El grupo focal se realizó en un ambiente relajado que ayudó a fomentar la conversación informal, entre los integrantes.

Participantes

Se contó con un total de siete integrantes para el focus group con características homogéneas puesto que son uno de los grupos propicios que puedan necesitar de nuestro servicio, la actividad se realizó en un tiempo de cincuenta minutos.

Moderador

Tesista

Actividades

El moderador dio la bienvenida a los integrantes del focus group, anteriormente se adecuó el lugar con asientos cómodos y aperitivos, en donde se informó cuáles son las actividades a realizar, como preguntas a las diferentes personas sin dar protagonismo a ninguna de ellas pues todos los comentarios son válidos.

Objetivo

El objetivo general de esta técnica de investigación ha sido la de generar información cualitativa (preferencias, necesidades, calidad del servicio) del mercado potencial y de esta manera sacar conclusiones importantes y adecuar mis estrategias a este segmento.

Con la finalidad de recabar información adecuada al estudio de mercado se realizaron las siguientes preguntas:

Atención médica:

1. Si alguno de los presentes padece algún tipo de dolor constante (rodillas, columna, brazos etc.) o conoce de alguien cercano
2. ¿Cuál es el motivo principal por el cual cree ustedes padecen este tipo de dolor?
3. Si han ido a consulta con un especialista

Experiencia de la consulta

4. Desde que ingresaron hasta el final
5. Por qué se hizo atender ahí o con ese médico
6. Si han recibido tratamiento por un especialista
7. Precio de la consulta, tratamiento
8. Calidad de la consulta, tratamiento
9. Tiempo de recuperación

Seguro

10. Quienes cuentan con seguro de salud y si es privado o público.
11. ¿Con cuál seguro?
12. ¿Qué tipo de plan es?; individual, familiar o corporativo
13. Conocimiento de cobertura del seguro médico, beneficios o convenios con los centros médicos
14. ¿Cómo se realiza el pago, mensual o cual es la forma?
15. ¿En qué centro de salud prefiere ser atendido?

RESULTADOS:

1. Casi en su totalidad los participantes padecen algún tipo de dolor, generalmente en las rodillas y espalda
2. Principalmente piensan que es por la edad y el peso, también como otros factores se mencionó las actividades que se realizan en el lugar de trabajo y el factor psicológico que se vive día a día de igual manera en el trabajo y hogar.
3. Por el tema de dolor, en su gran mayoría han sido atendidos por un médico general quien posteriormente le recomendó un médico especialista, aunque consideran que es importante ser constante con las indicaciones del médico para ver resultados y no solamente ir a una consulta.
4. Las experiencias con el sector público se caracterizaban por la falta de puntualidad en las citas y personal médico poco atento y respetuoso en consulta.

Las experiencias en el sector privado se caracterizaban por una mejor atención, aunque por el tema de diferencia de precios con el sector público los participantes quisieran recibir una atención de excelencia, comentan que aún falta por mejorar.
5. En cuanto al precio de la consulta no había problema sino con la cobertura del seguro, pues no es la cobertura que se promete al punto de pensar que fueron engañados y además que algunos médicos de especialidad recurrente no son parte de su red de médicos, se comentaba que la cobertura muchas veces es muy baja, es por esto que un participante contaba con dos seguros médicos para complementar los gastos médicos, por el otro lado también habían participantes contentos con su cobertura de entre 80% seguro y 20% cliente (la mayor parte de participantes conocen la cobertura de su seguro)
6. Para que la atención sea de calidad los participantes valoraban dos aspectos, al médico como profesional realizando un buen trabajo y al médico como persona cumpliendo con los valores éticos y morales,

7. Todos los participantes cuentan con seguro médico público y la mayoría cuenta con seguro privado.
8. Las compañías de seguros mencionadas son: Veris o Salud, Humana y Confiamed, además de una empresa que presta servicios ambulatorios a domicilio llamado Emi, entre estas la más común fue plan corporativo.
9. La mayor parte de participantes preferirían ser atendidos en un centro médico privado por temas de tiempos de espera y no por la idea de que por ser servicio público sea de mala calidad, pues no se puede generalizar.

CONCLUSIONES

1. Tomar en cuenta el factor psicológico y de peso como oportunidades implementar posteriormente dentro del centro o convenios fuera del con nutricionistas y sicólogos y poder crear una red propia de médicos.
2. Es importante la capacitación de nuestro talento humano tanto profesionalmente como personalmente, es un factor en cuenta para brindar un mejor servicio y poder ganar reputación en el mercado
3. Se debe realizar convenios con la empresa de seguro SALUD S.A pues es uno de los más utilizados y conocidos.
4. El precio para a segundo plano cuando la calidad del servicio es de excelente por esto la capacitación del personal debe ser constante.
5. Se ha detectado dos claros grupos de clientes (públicos IESS y privados) los cuales debemos intentar dar atención diferenciada, por horarios de atención o la creación de un área para cada uno de ellos
6. Ser organizados y puntuales en cuanto a citas médicas

ANEXO 4. Áreas de Salud.

AREA DE SALUD	JEFE AREA DE SALUD	FONO UNID. OPERATIVA	DIRECCION
AREA No. 1 CENTRO HISTORICO	DR. RAFAEL MONJE	2954858 - 2281140 2955720 - 2281284	Rocafuerte 1545 y Venezuela
AREA No. 2 LAS CASAS	DRA. FANNY SAMANIEGO	2559593 - 2526397 2567829 - 3203723	J. Lizarazu # 26-167 y Humberto Albornoz
AREA No. 3 LA TOLA	DR. BAYARDO NARANJO	3161820 - 3161801	Calle Rios entre Chile y Oña
AREA No. 4 CHIMBACALLE	DRA. ALICIA CAJAMARCA	3132363 - 2652018 2640423 - 2663268	Juan Borgoñón y J. Del Alcázar
AREA No. 5 LA MAGDALENA	DRA. XIMENA CHINCHIN	2655150 - 2641871	Duchicela # 345 y Caranqui
AREA No. 6 LA LIBERTAD	DR. HOMERO ENDARA	2287378	O'leary 782 y Punares
AREA No. 7 EPLICACHIMA	DRA. NORMA AVILES	2673397	Progreso s/n y Teniente Ortiz
AREA No. 8 COTOCOLLAO	DRA. BARCILIZA TELLO (E)	2530787	Avda. John F. Kennedy
AREA No. 9 COMITÉ DEL PUEBLO	DR. MAURICIO JARRIN	2475697 - 3454869 2475627	Joaquín Pareja y Angel Espinosa
AREA No. 10 SAN CARLOS	DR. FAUSTO VACA	2532426 - 2590099	Sancho Hacho 407 – Rumiñahui
AREA No. 11 PEDRO V. MALDONADO	DR. JOSE LUIS MONTALVO	2392877	Elias Escobar s/n
AREA No. 12 CAYAMBE	DR. MARIO ARBOLEDA	2360072	Rocafuerte y Av. Córdova Galarza
AREA No. 13 TABACUNDO	DR. NELSON LASPINA	2366149 - 2366182	Bolívar 1083
AREA No. 14 YARUQUI	DR. HUMBERTO CASTILLO	2777201 - 2777703	Eloy Alfaro y Panamericana Norte s/n
AREA No. 15 SANGOLQUI	DR. ROMMEL MARTINEZ	2333777 - 2330975	Av. Luis Cordero s/n
AREA No. 16 MACHACHI	DR. VICENTE BELTRAN	2315957 - 2315063	Luis Cordero # 466
AREA No. 17 AUGUSTO EGAS	DR. JAIME JARAMILLO	2750136	3 de julio y Latacunga
AREA No. 18 NANEGALITO	DRA. JANNETH DAVILA	2116213 - 2116376 2116218 / 180	Guayaquil s/n
AREA No. 19 GUAMANI	DR. LUIS F. CALDERON	2692102 - 2696728	Av. Maldonado y Pedro Quiñónez s/n
AREA No. 20 CHILLOGALLO	DR. EDISON HERRERA	2627398 - 3042815	Luis Francisco López s/n
AREA No. 21 CALDERON	DR. GALO BARRAGAN	2825700 - 2820285	Lizardo Becerra s/n
AREA No. 22 LOS ROSALES	DRA. ESTHER ROMERO	2763741 - 2757737	Av. Abrahán Calazacon y Calle D
AREA No. 23 LA CONCORDIA	DRA. KATTY TINIZARAY	2725137	Juan Montalvo y Luis Vargas Torres

Anexo 5. Planificación

La planificación de tratamientos será de lunes a sábado y estarán interrelacionados con la consulta y el tratamiento con la finalidad de que los pacientes puedan acceder a un servicio rápido y eficaz.

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
8:30	Consulta médica	Consulta médica	Consulta médica	Consulta médica	Consulta médica
9:30	Atención administrativa	Tratamiento ambulatorio	Atención administrativa	Tratamiento fisioterapéutico	Consulta fisioterapia
10:30	Consulta fisioterapia	Tratamiento fisioterapéutico	Tratamiento ambulatorio	Tratamiento ambulatorio	Consulta ambulatorio
11:30	Consulta ambulatorio	Consulta psicológica	Tratamiento fisioterapéutico	Atención administrativa	Tratamiento fisioterapéutico
12:30	Consulta psicológica	Consulta fisioterapia	Consulta psicológica	Consulta fisioterapia	Tratamiento ambulatorio
1:30	Consulta médica	Consulta médica	Consulta médica	Consulta médica	Consulta médica
2:30	Tratamiento fisioterapéutico	Tratamiento fisioterapéutico	Tratamiento fisioterapéutico	Tratamiento fisioterapéutico	Atención administrativa
3:30	Tratamiento ambulatorio	Tratamiento ambulatorio	Tratamiento ambulatorio	Tratamiento ambulatorio	Consulta psicológica
4:30	Consulta fisioterapia	Consulta fisioterapia	Consulta fisioterapia	Consulta fisioterapia	Tratamiento fisioterapéutico
5:30	Consulta ambulatorio	Consulta ambulatorio	Consulta ambulatorio	Consulta ambulatorio	Tratamiento ambulatorio
6:30	Consulta psicológica	Consulta psicológica	Consulta psicológica	Consulta psicológica	Consulta psicológica

El sábado la atención será de consulta y tratamiento

	SABADO
8:30	Consulta médica
9:30	Atención administrativa
10:30	Consulta fisioterapia
11:30	Consulta ambulatorio
12:30	Consulta psicológica
1:30	Consulta médica
2:30	Tratamiento fisioterapéutico

ANEXO 6. DETALLE DE SALARIOS

Descripción	Nominal	IESS (Aporte personal)	IESS (Aporte patronal)	14 sueldo	13 sueldo	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Gerente General	\$1800	\$170,10	\$200,70	\$29,50	\$150,00	\$2180,20	1	\$2180,20	\$26162,40
Contador General	\$700	\$66,15	\$78,05	\$29,50	\$58,33	\$865,88	1	\$865,88	\$10390,60
Secretaria	\$354	\$33,45	\$39,47	\$29,50	\$29,50	\$452,47	2	\$904,94	\$10859,30
Coordinador médico	\$1500	\$141,75	\$167,25	\$29,50	\$125,00	\$1821,75	1	\$1821,75	\$21861,00
Fisioterapeuta	\$1400					\$1400,00	1	\$1400,00	\$16800,00
Médico Anestesiólogo/dolor	\$1400					\$1400,00	1	\$1400,00	\$16800,00
Médico Traumatólogo	\$1400					\$1400,00	1	\$1400,00	\$16800,00
Psicólogo	\$1200					\$1200,00	1	\$1200,00	\$14400,00
Enfermeras	\$500	\$47,25	\$55,75	\$29,50	\$41,67	\$626,92	1	\$626,92	\$47523,00
TOTAL							10	\$11799,69	\$141596,30

ANEXO 7. Equipamiento

Equipos de computación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores Core I5	9	\$900	\$8100
Laptop	1	\$1200	\$1200
Impresoras y escáner	6	\$450	\$2700
TOTAL			\$12000

Equipo y muebles de oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sillas giratorias	12	\$ 120	\$ 1.440
Impresoras para exámenes	5	\$ 450	\$ 2.250
Sillas	12	\$ 75	\$ 900
Mesa de reuniones	1	\$ 250	\$ 250
Archivadores	3	\$ 100	\$ 300
Aéreos	5	\$ 100	\$ 500
Escritorios	6	\$ 150	\$ 900
Teléfonos	4	\$ 50	\$ 200
Teléfono fax	1	\$ 115	\$ 115
Routers	2	\$ 160	\$ 320
Total		\$ 1.570	\$ 7.175

Equipamiento médico

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camillas	5	\$ 300,00	\$ 1.500,00
Electro estimulantes	6	\$ 1.200,00	\$ 7.200,00
Aparato de rehabilitación	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Equipo de onda de Choques	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Magnoterapia	3	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00
Rehabilitación con paralelas	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Camillas de tratamiento fisioterapéutico	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Aparato de termoterapia	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Material fungible zona lumbar	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Material fungible cuello	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Material fungible piernas	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Material fungible brazos	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Vendajes funcionales	100	\$ 0,54	\$ 54,00
Gansos de apoyo	15	\$ 30,00	\$ 450,00
Colchonetas	10	\$ 7,60	\$ 76,00
Hilterapia	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Ondas de Terapia Combinada	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Tanque de Compresas	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Tanque de Hidroterapia	1	\$ 870,00	\$ 870,00
Ondas de Choque	2	\$ 2.560,00	\$ 5.120,00
Laser Multidiodo	1	\$ 780,00	\$ 780,00
Tracción Cervical	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Balón de terapia	5	\$ 35,70	\$ 178,50
Bicicletas de terapia	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Escáner de Pie 3D	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Total			\$ 54.978,50