FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CLÍNICA VASCULAR ESPECIALIZADA EN EL TRATAMIENTO DE VÁRICES EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

DIANA PATRICIA BELTRÁN CEVALLOS

AÑO

2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CLÍNICA VASCULAR ESPECIALIZADA EN EL TRATAMIENTO DE VÁRICES EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor/a guía

Diana Caamana

Autora

Diana Patricia Beltrán Cevallos

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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.

_____

Master Diana Caamana

C.I. 1718294919

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Juan Carlos Torres Núñez

C.I. 1803369170

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

_____

Diana Patricia Beltrán Cevallos

C.I. 1714161765

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Alba y Patricio, a mi hermana Erika y a mi esposo Alexander. Gracias por su amor y apoyo incondicional.

RESUMEN

Las várices son una enfermedad vascular que afecta aproximadamente al 4% de los ecuatorianos, y que al momento está siendo atendida mayormente por instituciones públicas. Este proyecto de la clínica vascular especializada en várices busca satisfacer la necesidad latente de una atención integral y rápida de la enfermedad, dando el valor agregado de la profilaxis y el seguimiento de los pacientes. De acuerdo a la investigación realizada, existen factores predisponentes en la enfermedad como es la herencia genética y factores desencadenantes como la obesidad, estar parado o sentado largos periodos de tiempo, los embarazos múltiples, la falta de ejercicio, el consumo de anticonceptivos orales y el uso de taco alto. Por medio del proyecto se espera concientizar a la ciudadanía sobre los factores desencadenantes y darle un tratamiento especializado a la enfermedad con lo último en tecnología médica que es la ablación de la vena safena por medio de radiofrecuencia.

El proyecto fue evaluado con un análisis del entorno externo, en el que se descubrió que clínica puede responder de manera favorable a las oportunidades y amenazas del mercado. Por otro lado, se realizó una investigación de mercado por medio de entrevistas a dos médicos, un focus group a ocho personas del grupo objetivo y cincuenta encuestas, cada uno de estos con respuestas propicias para el proyecto. Se definió la estrategia de marketing y el marketing mix enfocados al mercado objetivo de 14.382 individuos. Y finalmente como resultado final en la evaluación financiera se confirmó la viabilidad del proyecto, obteniendo este un TIR del 29,04% y un VAN de $64.172,81.

ABSTRACT

Varicose veins are a vascular disease that affects approximately 4% of Ecuadorians, and is currently being treated mostly by public institutions. This project of the vascular clinic specialized in varicose veins seeks to satisfy the latent need for integral and rapid care of the disease, giving the added value of prophylaxis and follow-up of patients. According to the research, there are predisposing factors in the disease such as genetic inheritance and triggers such as obesity, standing or sitting for long periods of time, multiple pregnancies, lack of exercise, oral contraceptive use and use of high heel. The project is expected to raise awareness of the triggers and give a specialized treatment to the disease with the latest medical technology that is the ablation of the saphenous vein by radiofrequency.

The project was evaluated with an analysis of the external environment, in which it was discovered that the clinic can respond favorably to the opportunities and threats of the market. On the other hand, a market investigation was conducted through interviews with two physicians, a focus group of eight people from the target group and fifty surveys, each of them with favorable responses for the project. Marketing strategy and marketing mix focused on the target market of 14,382 individuals were defined. And finally, as a final result in the financial evaluation, the viability of the project was confirmed, obtaining a TIR of 29,04% and a VAN of $ 64.172,81.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La insuficiencia venosa crónica es causada por las venas varicosas y es una afección en la cual las válvulas de las venas safenas están dañadas, por lo que tienen problemas para regresar la sangre al corazón. Debido a esto, las paredes de las venas se deterioran y estas permanecen llenas de sangre, sobre todo cuando la persona está de pie. Esto provoca en los pacientes pesadez, calambres en las piernas y un dolor que empeora al pararse, sensación de hormigueo, hinchazón y enrojecimiento de piernas y tobillos, venas varicosas superficiales y, en el peor de los casos, úlceras en piernas y tobillos. (Medlineplus, s.f.) Los procedimientos con los que se trata esta enfermedad actualmente en el país son los siguientes: la safenectomia, el láser endovenoso, la escleroterapia y la radiofrecuencia.

Inicialmente se utilizaban las cirugías de revascularización o safenectomía, que consiste en la ligación o extirpación parcial o total de las venas safenas afectadas por medio de un procedimiento quirúrgico altamente invasivo. Luego se desarrolló el láser endovenoso, que es un tratamiento que consiste en un láser que destruye las paredes de las venas afectadas. (Kendler, Fellmer y Wetzig 2012, pp. 157–161)

Posteriormente se innovó a la radiofrecuencia, que “intenta obliterar las venas varicosas de forma endoluminal mediante la aplicación de energía térmica controlada sobre la pared venosa utilizando un generador de ondas” (*Rodriguez, 2006, p. 2*). Esta es una técnica revolucionaria que disminuyó al mínimo los riesgos para el paciente, ya que no produce trombo secundario endoluminal.

La necesidad de contar con una clínica vascular especializada en el tratamiento de várices surgió porque “es una de las patologías más comunes en el mundo occidental, acompañándose de una significativa morbilidad y discapacidad”, además de que afecta a nivel internacional, en mayores de 15 años, del 10 al 15% de la población masculina y del 20 al 25% de la población femenina. Solo en Estados Unidos hay 150.000 nuevos casos diagnosticados cada año y en países europeos el costo de la enfermedad es de 10 millones de euros por millón de habitantes por año. (Rosas et al, 2006, p. 2) A pesar de esto, en el Ecuador no existe ningún centro integral que prevenga, evalúe, diagnostique, trate y dé seguimiento a estas enfermedades y sus consecuencias, sino que los pacientes deben tener varias citas médicas en distintos lugares antes de poder ser tratados. Se hará el consultorio en Quito por ser la ciudad donde reside la mayoría de cirujanos vasculares en Ecuador y, además, está estratégicamente cerca de los distribuidores, garantizando el abastecimiento oportuno de insumos.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la factibilidad para la implementación del plan de negocios para la creación de una clínica vascular especializada en el tratamiento de várices en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar el estudio del entorno a través de un análisis PESTEL y un análisis de la industria (Porter).
- Realizar el análisis del cliente mediante métodos de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Medir la oportunidad de negocio para el servicio a brindar.
- Realizar la propuesta para el plan de marketing empresarial.
- Determinar la propuesta de filosofía y estructura organizacional.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

Económico

Actualmente el Ecuador está atravesando una situación difícil económicamente que en gran parte se debe a la disminución del precio del barril del petróleo que hoy en día está en $48,49 (BCE, 12 de marzo de 2017). Esto ha afectado a varios sectores de la industria. Según el Banco Central del Ecuador (2016), la inflación mensual en enero 2017 fue de 0.09%, pero en el sector de salud la inflación registrada fue de 0.26%. Sin embargo, la inflación anual fue de apenas 0.90% hasta enero 2017, ubicándose por debajo del promedio de 3.28% analizado a partir de diez y seis países de América. El decrecimiento de los ingresos del Estado se traduce en menor inversión, y por lo tanto menores ingresos para los ecuatorianos, lo que afecta su manera de consumo, incluso en la salud. De acuerdo al Banco Mundial, el gasto en salud correspondió al 9.2% del PIB en 2014.

“En septiembre de 2016, el 66.3% de la población urbana en edad de trabajar es parte de la PEA urbana.” (Banco Central del Ecuador, 2016) De todas las mujeres que se encuentran en edad para trabajar, apenas el 55.4% son económicamente activas. Y las edades con mayor participación en el PEA son de 45 a 65 años (29%) y de 25 a 34 años (25.8%). Por otro lado, el Banco Central publicó que la tasa de pleno empleo en septiembre 2016 fue de 47.5%, siendo 6.9% menor que el año anterior. Esto demuestra que solamente la mitad de la población tiene pleno empleo por lo que puede ser más difícil acceder a servicios de medicina privada.

Político – gubernamental y legal

Dentro de los principales objetivos del Gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado, están los cambios en la política de la salud, basados en la consulta popular propuesta por el Gobierno del Dr. Alfredo Palacios, en la que el pueblo ecuatoriano aprobó la siguiente pregunta, catapultando una inversión en salud que en 2016 alcanzó los 2627 millones de dólares. (Ministerio de Salud Pública, 2015):

> "¿Está de acuerdo en que, en el plazo de cinco meses, el Congreso Nacional debata y apruebe leyes encaminadas a: a) Destinar a favor de los ecuatorianos recursos suficientes que garanticen la prevención y la atención médica de patologías, elevando a categoría de política de Estado el Aseguramiento Universal de Salud b) El aumento del 0.5% anual en la participación de salud en relación al PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 4% del PIB?" (Consejo nacional electoral, 2006).

Dentro de los instrumentos jurídicos y de planificación del Gobierno existen herramientas para fomentar el buen manejo de la salud en el país, siendo fundamentales la Constitución y la Ley Orgánica de la Salud. Los artículos 32 y 35 de la Constitución de la República del Ecuador (2011) dictan que el Estado garantizará el derecho de la salud mediante "políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales", y servicios de atención integral de la salud. Además, se dará atención prioritaria "personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad", así como a personas en situaciones de alto riesgo.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Salud (2012) otorga en el Artículo 6 la responsabilidad al Ministerio de Salud Pública entre otros de "diseñar e implementar programas de atención integral y de calidad a las personas durante todas las etapas de la vida y de acuerdo con sus condiciones particulares" y

“Dictar, en su ámbito de competencia, las normas sanitarias para el funcionamiento de los locales y establecimientos públicos y privados de atención a la población” Y en el artículo 7 de la misma ley se indica como derechos de toda persona el recibir “acceso universal, equitativo, permanente, oportuno y de calidad a todas las acciones y servicios de salud” y “ser oportunamente informada sobre las alternativas de tratamiento, productos y servicios en los procesos relacionados con su salud, así como en usos, efectos, costos y calidad”.

Tanto la constitución como las políticas de gobierno favorecen la inversión pública y privada en salud, y se prioriza la atención al mercado meta del proyecto, es decir, la atención a mujeres embarazadas y personas con discapacidad que son propensos a desarrollar la enfermedad, sin embargo, un cambio de gobierno en las próximas elecciones puede resultar en una desinversión en salud y cambio de políticas estatales.

Social – cultural, demográfico, ambiental

De acuerdo al censo de 2010 realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el 51.3% de la población en Pichincha son mujeres y el 71.9% de ellas son mayores de 15 años. Además, indica que, de todas las mujeres ocupadas mayores de 18 años, el 48.7% no son afiliadas al seguro social. Por otro lado, según el INEC, las ocupaciones de las mujeres en Pichincha son 19.7% limpiadores, asistentes domésticos, vendedores ambulantes, peones agropecuarios, pesqueros o de minería, entre otros y el 25.6% son oficiales, operarios y artesanos, todas estas siendo profesiones que requieren estar mucho tiempo de pie, siendo factores desencadenantes de las várices.

Otro factor a considerar que es importante en el desarrollo de la enfermedad es la actividad física en la población ecuatoriana, ya que la falta de ejercicio debilita los músculos de las piernas. Según un estudio del INEC (2009), a nivel nacional

solamente el 16.2% de mujeres mayores de 12 años practican algún deporte, en contraste con el 47.7% de los hombres. Es por esto que cabe añadir que, según el INEC, en 2013 había en el país 5’558.185 personas mayores de 20 años y menores de 60 que sufren de sobrepeso, siendo la prevalencia a la obesidad en mujeres de un 65.5% y en hombres del 60%.

El embarazo también debe ser tomado en cuenta como un factor de riesgo para la enfermedad. Según el INEC (2004), en 2001 el 26% de la población total del país fueron mujeres en edad fértil, es decir de 15 a 49 años. Mientras que la fecundidad general, que indica el número de nacimientos vivos por año en una población para el promedio de mujeres en edad fértil, fue del 10.5% en 2004.

En el aspecto ambiental es relevante saber cómo se manejan los desechos peligrosos y cortopunzantes en instituciones hospitalarias. Según datos del INEC (2015), en 2014 había 1603 establecimientos de salud en la zona rural del Ecuador y 2536 en el área urbana, en los cuales se produjeron 10’065.649 kg de desechos peligrosos, correspondiendo a Quito el 19.26%. La disposición final que se dio a estos fue esterilización por autoclave a más de la mitad, un 25% a celdas de confinamiento y 20% aproximadamente fueron incinerados. El Ministerio de salud pública y el Ministerio del Ambiente controlan el cumplimiento del Reglamento de manejo de los desechos infecciosos para la red de servicios de salud en el Ecuador, en el que se indica la forma de separarlos, almacenarlos, transportarlos y tratarlos, para lo cual es necesario contratar a un gestor de desechos peligrosos.

Tecnológico

A pesar de que la radiofrecuencia es lo último en tecnología para el tratamiento de várices en Ecuador, en países vecinos como Colombia ya se está comercializando un nuevo tratamiento no tumescente, no térmico y no esclerosante llamado VenaSeal de Medtronic, que podría revolucionar el

tratamiento de las várices en los próximos años (Medtronicendovenous, 2017). Existen además tecnologías alternativas disponibles para el tratamiento de varices como son los medicamentos, la escleroterapia, el láser y la cirugía tradicional o flebotomía. (Medlineplus, s.f.)

Por otro lado, el uso de la tecnología está creciendo rápidamente en el país y esto se puede evidenciar en el censo de 2010 del INEC, en el cual se publicó que el 87.2% de los habitantes de Pichincha tienen teléfono celular y el 48% tienen computadora.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Para empezar el análisis de la industria se ubica el proyecto de la clínica según el CIIU 4.0 en la subcategoría Q8610.04, que son actividades a corto y a largo plazo de clínicas especializadas, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento (clínicas para enfermos mentales, de rehabilitación, para enfermedades infecciosas, de maternidad, etcétera).

2.1.2.1 Amenazas de los nuevos entrantes (competidores potenciales)

Según el autor Michael Porter (2008), los nuevos entrantes en un mercado pueden ocupar segmentos que han sido descuidados por las empresas existentes, sin embargo, en esta industria hay barreras que dificultan el ingreso de nuevos competidores por lo que su poder es **medio.**

En cuanto a la diferenciación del producto, en el Ecuador, como se hablará más adelante, existen diversas clínicas y hospitales que tratan el problema de las várices por medio de láser, radiofrecuencia o escleroterapia, pero que no ofrecen un servicio diferenciado.

En cuanto a la identificación de marcas, de acuerdo al Dr. Benalcazar el consumidor promedio se hará operar en el IESS o en el Ministerio de Salud, que son las instituciones más reconocidas que realizan estos procedimientos. Con situación económica que se está atravesando el país, el sector público de la salud está desabastecido por lo que los pacientes buscan opciones privadas para el tratamiento.

Por otro lado, el requerimiento de capital para construir una clínica es alto, y actualmente debido a la situación económica del país no hay mucha inversión en la construcción de clínicas nuevas.

Finalmente, la experiencia de los médicos tratantes es vital para el negocio y es importante recalcar que según comentarios del doctor Juan Benalcázar existe actualmente un déficit en médicos vasculares en el Ecuador, lo cual es una ventaja para el proyecto.

Tabla No 1: Amenazas de los nuevos entrantes

Amenazas de los nuevos entrantes		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**Califica-ción**	**Promedio de calificación**
Diferenciación de producto	Poco		X				Alto	2	***2,2***
Identificación de marcas	Bajo	X					Alto	1	
Requerimiento de capital	Bajo				X		Alto	4	
Experiencia	Sin Importancia				X		Importante	4	

2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos

El poder de los productos sustitutos es **medio**, ya que existen tanto hospitales, como clínicas públicas que realizan tratamientos para las varices. Pero como se vio anteriormente, muchas veces estos hospitales y centros de salud sufren desabastecimiento, por lo que el paciente debe recurrir a centros privados.

Tabla No 2: Amenazas de productos sustitutos

Amenazas de productos sustitutos		1	2	3	4	5		Califica-ción	Promedio de calificación
Relevancia del valor del producto	Alto	X					Bajo	1	***2,0***
Características únicas del producto	Alto			X			Bajo	3	
Cantidad de sustitutos	Bajo		X				Alto	2	

2.1.2.3 Rivalidad entre competidores

La competencia en el mercado es **baja**, dado a que no existen muchas clínicas u hospitales que cuenten con el servicio de vascular, y aquellos que pertenecen al sector público no utilizan estrategias para intentar captar más pacientes. De acuerdo a Ecuamedical (s.f.), el directorio de profesionales y servicios médicos, hay solo 25 médicos vasculares en Quito.

Tabla No 3: Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		1	2	3	4	5		Califica-ción	Promedio de calificación
Cantidad de competidores	Muchos		X				Pocos	2	***1,8***
Costos fijos	Altos	X					Bajo	1	
Características del producto	Commodities				X		Especiali-zados	4	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento	X					Poco Crecimiento	1	
Diversidad de Competidores	Alto	X					Bajo	1	

2.1.2.4 Capacidad de negociación de los clientes

El poder de los clientes es **medio**, ya que, sí existen otras opciones de tratamiento para el paciente, pero el doctor Juan Benalcázar indica que en el Ecuador aproximadamente el 4% de la población es operable de várices, más o menos 665.685 clientes potenciales a nivel país. Por lo que los clientes potenciales son tantos que no tienen un poder bajo de negociación en el precio.

Tabla No 4: Capacidad de negociación de los clientes

Capacidad de negociación Compradores		1	2	3	4	5		Califica-ción	Promedio de calificación
Número de clientes	Muchos	X					Pocos	1	***2,3***
Producto sustitutos	Pocos			X			Varios	2	
Influencia de la calidad	Alta			X			Baja	1	

2.1.2.5 Capacidad de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores en **medio**, ya que existen varios proveedores de los insumos para operar várices tanto en laser como escleroterapia. En Quito al momento solamente hay un proveedor en radiofrecuencia, pero en otras ciudades se puede conseguir los insumos en caso de que dicho proveedor salga del negocio.

Por otro lado, a los médicos vasculares también se los puede considerar como proveedores de servicios, y se sabe que en el Ecuador hay aproximadamente 50 médicos de los cuales la mayoría reside y trabaja en Quito. Son pocos, pero están interesados en tener su propio consultorio, y la clínica les brinda la oportunidad de hacerlo.

Tabla No 5: Capacidad de negociación de los proveedores

Capacidad de negociación proveedores		1	2	3	4	5		Califica-ción	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores	Muchos				x		Pocos	4	***3,0***
Productos sustitutos	Muchos		x				Pocos	2	
Costo de migración de proveedores	Bajo				x		Alto	4	
Capacidad de convertirse en competencia	Bajo		x				Alto	2	
Contribución a la calidad del producto	Bajo				x		Alto	4	
Utilidad de industria a los proveedores	Mucha		x				Poca	2	

En conclusión, la industria sí es atractiva debido a que existe una baja rivalidad, la capacidad de negociación de clientes y proveedores es media y no hay

muchos productos sustitutos ni competidores potenciales. El promedio del análisis es 2,26, lo cual es más bajo que la media e indica que existe una buena oportunidad en la industria.

Tabla No 6: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) – Servicio

Matriz evaluación de factores externos			
Oportunidades	**Peso**	**Calificación**	**Valor Ponderado**
Gran número de demanda no atendida	0.1	4	0.4
Poca competencia	0.1	3	0.3
Desabastecimiento de los centros de salud públicos	0.12	2	0.24
Desarrollo de convenios con proveedores	0.02	3	0.06
Desarrollo de convenios con médicos vasculares	0.02	3	0.06
No se han realizado antes campañas de concientización y prevención de várices	0.04	2	0.08
Factores de riesgo de la enfermedad están presentes es una gran parte de la población	0.1	3	0.3
Amenazas			
Gran número de vasculares que atienden en Hospitales públicos	0.08	1	0.08
El nivel de ingresos de los ecuatorianos ha disminuido	0.1	2	0.2
Prácticas de bajo precio	0.08	3	0.24
Gran número de requisitos legales para construir una clínica	0.08	4	0.32
Con el nuevo presidente podría cambiar la política de gobierno que da prioridad a la salud	0.08	3	0.24
Altos niveles de desempleo y subempleo	0.04	2	0.08
Aparición de nuevos competidores	0.04	2	0.08
Total	**1**		**2.68**

En la matriz EFE se obtuvo un total ponderado de 2,68, siendo este más alto que el promedio ponderado de 2.5, lo cual indica que la clínica puede responder de manera favorable a las oportunidades y amenazas del mercado.

2.1.3 Conclusiones

- Se puede concluir, al haber finalizado el análisis del entorno externo, que en el aspecto económico el Ecuador está viviendo una situación económica difícil que afecta a todas las industrias y que comenzó principalmente por la caída del precio del petróleo, disminuyendo el presupuesto del Estado, lo que ocasionará en 2017 que haya un decrecimiento en la economía.
- Con respecto a lo político, al momento la salud es reconocida como un derecho garantizado por el Estado, sin embargo, en mayo de este año hubo cambio de gobierno, y se deben tomar en cuenta posibles cambios en las políticas de estado.
- Considerando el factor social existe una gran cantidad de ecuatorianos con factores de riesgo como son: sobrepeso, vida sedentaria, múltiples embarazos, entre otros, que serían el público objetivo para la campaña de comunicación de prevención que se planea realizar.
- Finalmente, en los aspectos tanto legal como ambiental, hay varias normas en cuanto a la construcción de una clínica y el manejo de desechos que deben ser tomados en cuenta.
- Del análisis Porter se puede concluir que el poder de los nuevos entrantes es bajo, ya que no existen marcas que estén en el top of mind del paciente, ni mayor diferenciación en los servicios. Además, se requiere un alto capital inicial y la experiencia de los médicos vasculares.
- Por otro lado, el poder de los sustitutos es medio, sobre todo porque existen prácticas clandestinas que cuestan menos que el tratamiento tradicional.
- Se concluye también que la rivalidad entre competidores es baja, ya que los hospitales que más operan varices son públicos.
- También el poder de negociación de los clientes es medio, ya que existen algunos productos sustitutos, pero en Ecuador más de 600.000 personas operables.

- Por último, es poder de negociación de los proveedores es medio, porque existen pocos proveedores, pero que necesitan clínicas especializadas privadas a quién vender sus insumos.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Objetivo general:

Conocer la industria, la competencia y el mercado objetivo a profundidad por medio de entrevistas a un médico tratante y a un director médico, de un grupo de enfoque y de encuestas.

Objetivos específicos:

- Conocer los factores de riesgo de la enfermedad y medirlos por medio de encuestas.
- Descubrir el nivel de conocimiento que tiene la población sobre la enfermedad.
- Analizar la oportunidad de negocio desde el punto de vista del cliente.

Metodología:

Las entrevistas a expertos fueron realizadas al doctor Juan Francisco Benalcázar, cirujano vascular y al doctor Fernando Jaramillo, director médico de la Clínica Medicvalle. El grupo de enfoque fue realizado con la presencia de ocho mujeres entre 45 a 60 años de edad que viven en la ciudad de Quito y contaban con uno o más factores de riesgo. El tamaño muestral de acuerdo a una población de 5248 individuos con un nivel de confianza de 95% es 359, sin embargo para fines académicos las encuestas fueron hechas de manera no probabilística por conveniencia, utilizando una muestra discrecional de 50 individuos.

3.1.1 Entrevistas a expertos

La primera entrevista fue realizada al doctor Juan Francisco Benalcázar, que es cirujano vascular, médico tratante en el Hospital Militar de las Fuerzas Armadas y profesor universitario de pregrado y postgrado en la Universidad Central. Él comenta sobre la industria que no todos los hospitales públicos disponen de un médico vascular, lo que crea un desfase entre las necesidades de la población y la cobertura del Ministerio de Salud Pública, debido a la falta de profesionales que hay en Ecuador.

El doctor Benalcázar explica que hay dos tendencias en los tratamientos actuales de las várices, la primera se llama ablación endovascular de las venas varicosas, que es básicamente radiofrecuencia y láser. Está es, a opinión del doctor, la mejor tendencia actual. La otra tendencia es la flebológica, en la que no se realiza procedimientos invasivos, sino escleroterapia con espuma. En este procedimiento se introduce una sustancia en forma de espuma en la vena.

Hablando de la competencia, él dice que hay bastantes clínicas que ofrecen tratamiento de las várices, pero que se dediquen exclusivamente a este tratamiento son pocas, por lo que la clínica se puede diferenciar dependiendo de los servicios que esta brinde. Es por esto que el doctor Benalcázar si propone ingresar al mercado ya que comenta que una clínica que involucre a varios especialistas y además brinde un servicio integral de prevención, diagnóstico y tratamiento sería muy eficaz.

El doctor indica que la aceptación de la clínica por parte del paciente depende netamente de los costos por el procedimiento, ya que el mayor competidor es el Estado que hace los tratamientos de forma gratuita. Sin embargo, la gran desventaja de ellos es que el tiempo de espera para consulta, diagnóstico y finalmente la operación es muy largo, por lo que se puede competir brindando un servicio rápido y eficaz.

Según el doctor, internacionalmente hay una incidencia y prevalencia de la enfermedad entre el 3 al 4% de la población, pero no todos los pacientes necesitan ser operados. De todos los pacientes operables con várices el doctor indica que el 95% son elegibles para láser o radiofrecuencia, y las contraindicaciones son muy pocas, como que el paciente sea muy delgado con una vena safena pegada a la epidermis o que la vena safena sea muy superficial o tortuosa. Por otro lado, indica que hay factores predisponentes y desencadenantes para una incompetencia de la safena. El mayor factor predisponente es la herencia, pero si se le suman los factores desencadenantes como la obesidad, estar mucho tiempo parado o sentado, los embarazos múltiples, la falta de ejercicio, la toma de anticonceptivos orales o el uso de taco alto, van a contribuir como factores de riesgo a un paciente ya predispuesto.

Como recomendaciones para la clínica el doctor Benalcázar dice que debería haber el servicio de profilaxis, es decir la medicina preventiva para protección de la salud, el tratamiento y la rehabilitación del paciente. Para brindar todos estos servicios se necesitarán insumos que deberían entrar como consignación en la clínica para que no se incremente la inversión. En cuanto a precios para este servicio, indica que el diagnóstico podría estar entre 60 y 80 dólares y el tratamiento y rehabilitación entre 1500 y 2000 dólares. Recomienda además que se pueden hacer convenios con seguros privados para la captación de pacientes.

La segunda entrevista fue realizada al doctor Fernando Jaramillo, que es el Director Médico de la Clínica Medicvalle en el Valle de los Chillos. Él comenta que la inversión inicial de Medicvalle, más o menos fue de 300.000 a 400.000 dólares en la infraestructura y en implementación médica, es decir, en equipos fue más o menos de 200.000 dólares más. Como recomendación del lugar donde podría construirse una nueva clínica el doctor Jaramillo opina que el Sur sería un lugar propicio por la expansión de la población.

De los servicios que planea brindar la clínica el que más le interesó fue el de cuidado de heridas porque no existen muchas clínicas que realicen curaciones de úlceras varicosas y sería un buen complemento al tratamiento, además de una buena oportunidad para introducir el servicio al mercado.

Según el doctor, el mercado objetivo al que se puede apuntar son hombres de más de 35 años y mujeres de más de 28 años de edad de un nivel socioeconómico medio, donde está ubicada la mayor parte de la población. La estrategia de comunicación debería ser por medios impresos o audiovisuales, pero sobre todo con campañas que se hace en las comunidades o barrios como preventivo de esta enfermedad, para así captar a la mayor parte de pacientes para un diagnóstico inicial. Sin embargo, recomienda que por el tipo de paciente se debería ofrecer facilidades de pago, incluso con crédito directo ya que la situación económica del país no permite a muchos pacientes pagar de contado.

Como recomendación final, pide que se escojan bien a los médicos que trabajarán en la clínica ya que el nombre del médico ayuda a dar prestigio a una nueva institución. (Ver anexo 1: Infografía Dr. Benalcázar y Dr. Jaramillo)

3.1.2 Grupo de enfoque

Para el grupo de enfoque se contó con la participación de 8 mujeres entre las edades de 45 a 60 años. Se reunió a estas mujeres en particular ya que son el grupo más vulnerable dentro de los factores determinantes de la enfermedad, según el doctor Benalcázar. (Ver anexo 2: Plantilla modelo de preguntas para grupo de enfoque)

Lo que se encontró durante la conversación es que el 100% de las presentes conocían la enfermedad, entre las respuestas que dieron decían que son venas que se pronuncian en las piernas, que se daba sobre todo a las mujeres

embarazadas, que se debe a la mala circulación de la sangre por la falta de ejercicio o cuando se está sentada o parada todo el tiempo y que provoca una acumulación de la sangre en las venas. Además, dijeron que duelen, que dan calambres, y que existen várices tanto externas como internas, que no se ven, y que también es hereditario. Una de las participantes compartió que ella tiene várices desde los 16, porque su madre también las tenía y ahora su hija menor también padece de la enfermedad, mientras que otra participante dijo que ella tiene várices internas, aunque nadie más en su familia las tiene.

Se preguntó si conocían los síntomas de la enfermedad, y las respuestas fueron: los calambres, la hinchazón de las piernas, los abultamientos que se ve en las piernas, las úlceras venosas. Y en cuanto a los tratamientos mencionaron la safenectomía, en la que se cortaba la vena en varios segmentos para extraerla, el láser, las medias de compresión, pinchazos, que puede referirse a la flebología con espuma, pero que existe la posibilidad de que las molestias regresen. Estos procedimientos se hacen de forma ambulatoria en el hospital del día.

También la gran mayoría dijo que conocían a alguien que sufría o había sufrido de várices. Además, la mitad de las participantes dijeron que sus madres habían sufrido de várices, pero también hermanas y padres en menor cantidad.

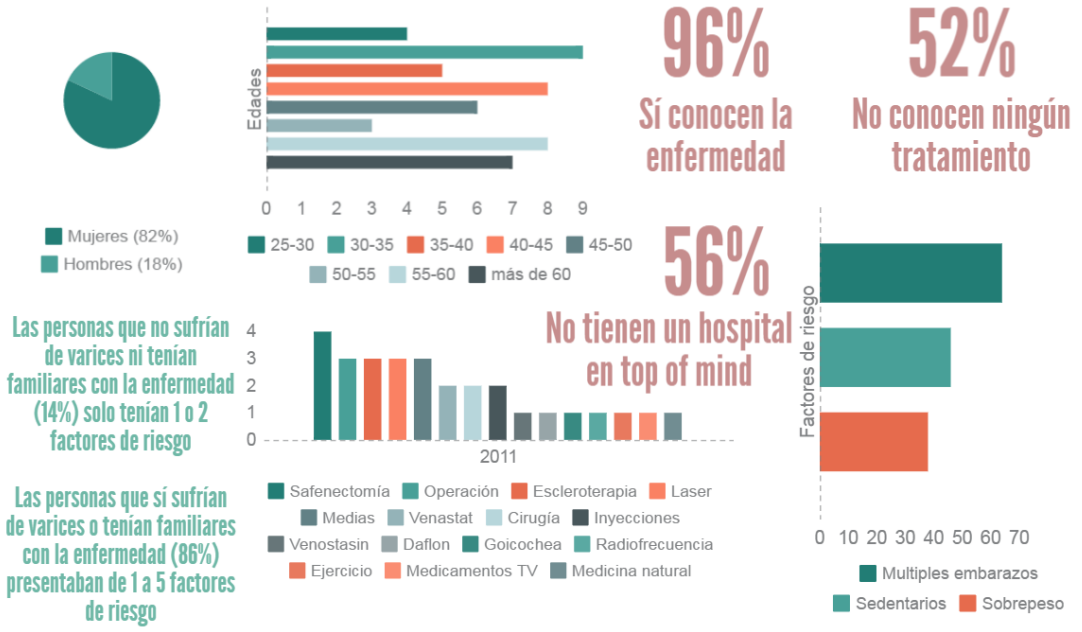
Todas indicaron que les gustaría que la clínica se ubicara en Cumbayá y que se concientice a la ciudadanía de este problema por medio de redes sociales, correos electrónicos, charlas informativas, *flyers*. Las redes sociales que utilizan son mayormente Whatsapp, Facebook y Twitter, y les gustaría enterarse de la clínica por medio de Facebook, Whatsapp, vallas publicitarias, correo electrónico, televisión, como publirreportajes, radio. En cuanto a precios referenciales, hubo dos polos, una que pagó $1600 dólares y otra cuya amiga pagó $6000 por el tratamiento.

Finalmente, el 100% indicó que les gustaría que exista una clínica con estas características, una de las señoras presentes cuyo esposo se había operado dijo que le parecía muy importante el seguimiento para evitar que se vuelvan a formar las várices, ya que en el lugar donde se había hecho operar, no contaba con este servicio. También indicaron que utilizarían los servicios de la clínica si llegaran a requerirlos o alguien de su familia sufriera de varices lo recomendarían.

3.1.3 Encuestas

3.1.3.1 Presentación de Resultados

La encuesta realizada contó con 22 preguntas a las cuales respondieron 50 personas. (Ver anexo 3: Formulario de encuesta) El diseño de la investigación fue no probabilístico y el muestreo fue por conveniencia. Los encuestados fueron seleccionados entre el grupo objetivo sugerido por los médicos entrevistados y las encuestas se realizaron por internet por medio de Formularios de Google. Se les hizo llegar el vínculo para que puedan responder. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



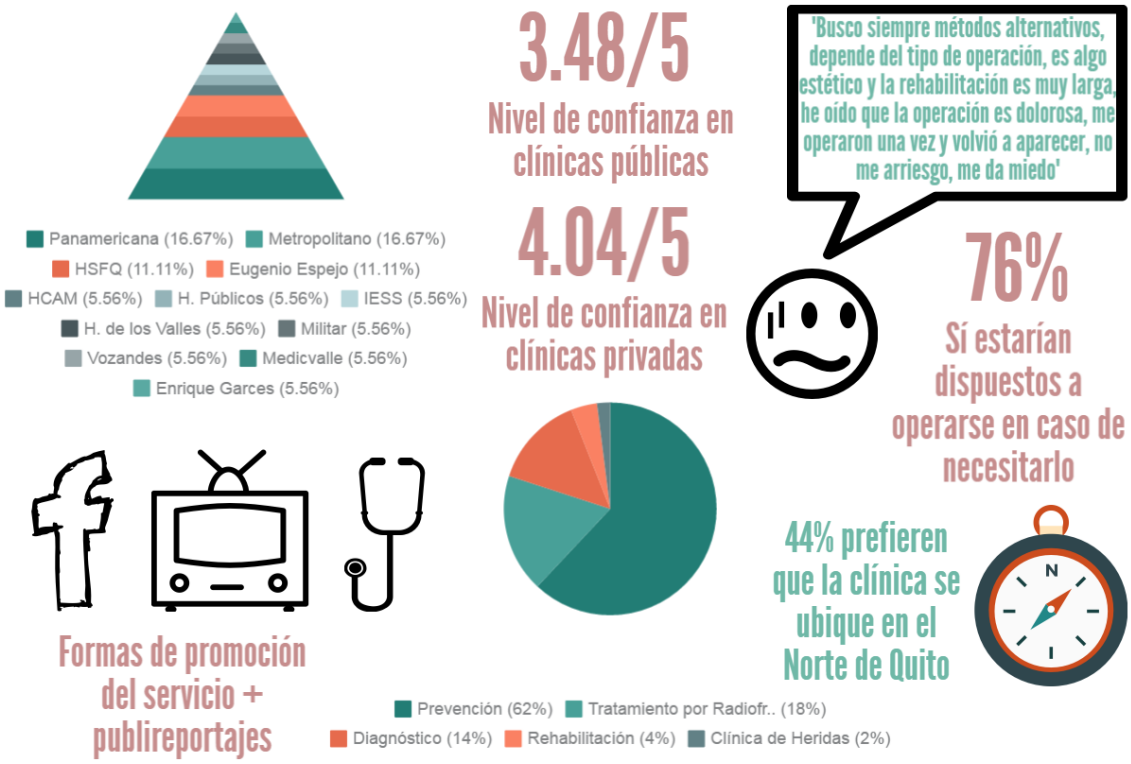


Figura No 1: Infografía del resultado de las encuestas

3.1.3.2 Método van Westendorp

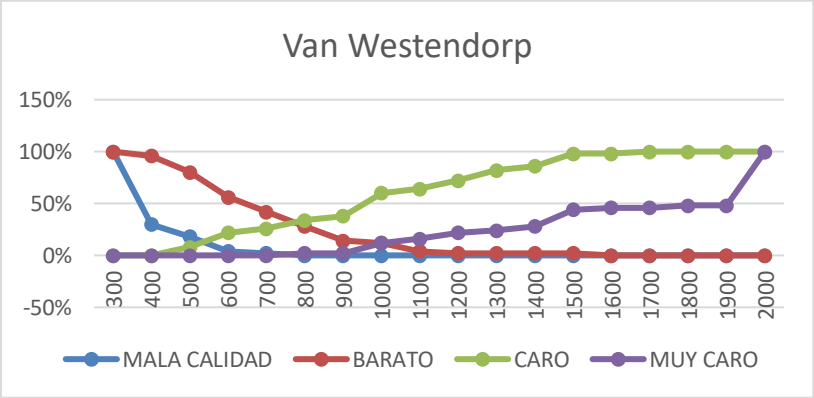


Figura No 2: Resultados del análisis Van Westendorp

El rango de precios aceptable según el modelo de Van Westendorp es de $530 a $1000, el promedio del mercado en $750 y el precio óptimo en $790, el cual

revela un desconocimiento de los encuestados en cuanto a los costos médicos del tratamiento, esto también se ve evidenciado en la falta de conocimiento de los procedimientos disponibles para tratar la enfermedad.

3.1.4 Conclusiones

De las entrevistas a expertos se puede concluir que existe un desfase en las necesidades del cliente debido a la falta de profesionales en Ecuador, tomando en cuenta que la mayoría de profesionales trabajan en el sector público. También que la aceptación de los pacientes a utilizar el servicio depende mucho de los costos ya que pueden operarse gratuitamente en el seguro social con un tiempo de espera más prolongado. Hay dos servicios que diferenciarían completamente a la clínica: la prevención y la clínica de heridas, debido a que estos no existen actualmente. Por último, una forma de acercase en primera instancia a los pacientes es por medio de campañas de comunicación en comunidades para hacer diagnósticos iniciales y captar una gran cantidad de clientes potenciales.

En cuanto al grupo de enfoque, se pudo evidenciar que existe no solo temor sino la posibilidad real de que después de una operación, las varices regresen. Como varias participantes tenían varices expresaron el dolor y la incomodidad de la enfermedad. También indicaron que prefieren ir a centros médicos antes que centros estéticos para tratarse y lo que más les gustó fue el seguimiento, ya que han tenido experiencias negativas con médicos que operan y nunca les vuelven a revisar.

Las conclusiones más relevantes en cuanto a la encuesta realizada son que el 96% de los encuestados si conocen la enfermedad, y el 86% ha sufrido o tiene un familiar que padece de varices. Esto es relevante ya que estos últimos presentan de uno a cinco factores desencadenantes para la enfermedad, siendo el haber tenido más de un embarazo el factor más representativo entre los encuestados. Adicionalmente existe un desconocimiento de los tratamientos

disponibles ya que más del 50% no conocía ningún tipo de tratamiento para las varices, por lo que existe una necesidad de información. Cuando se preguntó cuál era el servicio que más interesaba que exista en la clínica, la prevención quedó en primer lugar con un 62%, mientras que el tratamiento en sí, obtuvo apenas el 18%. Casi la mitad de los encuestados sugirió que la clínica se ubique en el norte de Quito. En cuanto a la comunicación, el 62% de los encuestados desean recibir información con respecto a la clínica por medio de redes sociales, mientras que el 46% también le gustaría informarse por televisión, y adicionalmente, a un 94% le gustaría poder enterarse de mejor manera sobre la enfermedad por medio de publirreportajes en la televisión. Finalmente, un 98% de los entrevistados estaría dispuesto a usar el servicio en caso de requerirlo y el 100% lo recomendaría a conocidos que padezcan de varices.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Hacer una clínica especializada en varices es una buena oportunidad de negocio en Ecuador actualmente porque ahora las leyes protegen al paciente para que se le brinde un buen servicio de salud, esto beneficia a las clínicas especializadas ya que previamente la patología era vista como algo estético y no como una enfermedad que puede llegar a ser incapacitante para una persona.

Otra oportunidad es que casi la mitad de las mujeres en el Ecuador no son afiliadas al seguro social, y si bien es cierto que pueden hacerse atender en los Hospitales del Ministerio de Salud Pública, el tiempo de espera y la incomodidad que brinda el sistema puede hacer que busquen alternativas en clínicas privadas. Esto es especialmente importante porque el 84% de las mujeres en el Ecuador no practican deporte y más del 60% padecen de sobrepeso, que son dos factores de riesgo para el desarrollo de la enfermedad, y el 26% de las mujeres en el Ecuador se encuentran en edad fértil.

Por otro lado, los costos de ingresar al mercado son altos, por lo que esto podría frenar una competencia potencial, y como competencia en si actualmente en Quito no hay muchas clínicas especializadas, por lo que la mayor competencia sería con el Estado. Existe un gran número de demanda no atendida debido a la situación económica actual que ha hecho que haya un desabastecimiento en los hospitales del Estado. Otra oportunidad es que al momento en Ecuador existe un solo proveedor de generadores de radiofrecuencia y catéteres, que están muy interesados en la creación de una clínica y están dispuestos a apoyar con la entrega de los insumos en comodato, por lo que solo se paga lo que se consume. Esto permite brindar a los pacientes lo último en tecnología y la seguridad de que existirá un stock constante por lo que disminuyen los tiempos de espera hasta la operación.

En cuanto a clínicas privadas, no hay ninguna que brinde un servicio completamente integral, sino que solamente atienden partes del proceso, como solo diagnóstico, ó solo consulta ó tratamiento, siendo también la clínica de heridas un plus para dar un servicio completo.

Finalmente, existe una gran oportunidad de realizar campañas de concientización de la enfermedad, para realizar diagnósticos a un gran número de la población y así poder evaluar y prevenir que la enfermedad avance. De igual manera una forma de diferenciar la clínica de los servicios que se brinda actualmente es un seguimiento anual de las personas operadas o que tienen factores predisponentes y desencadenantes para corregir cualquier empeoramiento a tiempo. Lo que buscan las clínicas actualmente son pacientes nuevos para operar, pero tener un paciente que dure en el tiempo es igualmente rentable, ya que al ser una enfermedad en la que se puede reincidir es importante mantener un acercamiento con el paciente que puede durar toda su vida.

La población a la que se dirigirían las campañas son hombres de más de 35 años, pero sobre todo mujeres a partir de los 28 años, que cuenten con las características psicográficas previamente mencionadas como haber tenido varios embarazos, tomar anticonceptivos orales, estar parados o sentados mucho tiempo, usar taco alto regularmente, no realizar actividad física, tener sobrepeso y lo más importante que exista la enfermedad en su familia. Es un gran número de la población, según estimaciones internacionales esto puede llegar hasta el 25% de las mujeres, lo cual es una oportunidad de tener un número grande de pacientes para diagnóstico y seguimiento. Por todo lo antes expuesto, se puede afirmar que existe una gran oportunidad de negocio.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

En el mercado ecuatoriano hace falta un servicio integral que pueda realmente dar seguimiento y una solución al problema de las várices que afecta a tantas personas, por lo que la estrategia general de marketing para la clínica es la diferenciación, ya que no ofreceremos un solo servicio aislado como el que existe actualmente en el mercado, sino todos los servicios relativos a la enfermedad, incluyendo la curación de úlceras varicosas.

Por otro lado, se usará la estrategia de enfoque, en la cual se puede concentrar todos los esfuerzos en un nicho específico del mercado, que en este caso serían las personas con tendencia a varices o que ya hayan desarrollado la enfermedad. Esta estrategia tiene sentido en el negocio ya que se plantea que la clínica sea especializada, es decir que solamente atienda esta enfermedad.

5.1.1 Mercado Objetivo

Al ser una clínica tanto preventiva como curativa, el público a enfocarse es un poco más amplio que si solo se fuera a operar. Geográficamente se atenderá a

la ciudad de Quito, ya que es ahí donde estará ubicada la clínica, que para el censo del 2010 tenía 2.239.191 habitantes. Demográficamente, según lo que indicaron los doctores entrevistados, los pacientes potenciales son mujeres de más de 28 años y hombres de más de 35 años, que hayan tenido algún familiar cercano con várices, siendo este el factor predisponente. También, al ser una operación costosa se tomarán en cuenta los grupos socioeconómicos A, B y C+ que consisten en el 35.9% de la población, según datos del INEC (2011) Psicográficamente se debe tomar en cuenta los factores desencadenantes como la obesidad, estar mucho tiempo parado o sentado, los embarazos múltiples, la falta de ejercicio, la toma de anticonceptivos orales o el uso de taco alto, que incrementan el riesgo de los pacientes. Tomando la estadística proporcionada por el doctor Juan Francisco Benalcázar se sabe que generalmente hay una prevalencia del 3% al 4% de la enfermedad. De acuerdo a la encuesta hay una aceptación del 76%

Geográfica	Demográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
	Hombres > 35 años			
	17,43%			
Quito	**390.394**	Grupos socioeconómicos A, B y C+	Prevalencia de varices	Aceptación del proyecto
		35.90%	4,0%	76%
2.239.191	Mujeres > 25 años	**359.54**	**14.382**	**10.930**
	27,3%			
	611.111			

Figura No 3: Segmentación

De acuerdo a la segmentación realizada, el mercado objetivo es de 10.930 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

Para detallar de mejor manera la propuesta de valor se utilizará el modelo Canvas de Osterwalder (2011), ver anexo 4. Según Kotler (2013, p.182), la propuesta de valor es “cómo *la empresa* creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos

segmentos.” Otra definición del mismo Kotler (2013, p. 186) es la siguiente: “Posicionamiento completo de una marca: la mezcla completa de los beneficios sobre los que esta se (…) posiciona.”

La propuesta de valor de la clínica vascular especializada en várices es dar un servicio integral, personalizado y confiable, utilizando la propuesta de **más por más**. Esto se debe a que se ofrecerá un servicio distinto a la competencia, con base en buenos profesionales y buenos insumos, métodos de diagnóstico de última tecnología. Otro diferenciador importante será el seguimiento a los pacientes ya que las varices son una enfermedad de fácil reincidencia y deben ser controladas periódicamente. Además, se trabajará dando atención a embarazadas, ya que este es un punto crucial en la vida de la mujer para la aparición de várices, tanto por el aumento de peso, como por la hinchazón de las piernas y por la falta de movimiento.

Canales

El canal de distribución será la clínica en sí, que se planea que se ubique al norte de Quito, según resultados de la encuesta, mientras que la cirugía se realizará en una clínica cercana equipada con quirófano y que proveerá los insumos y medicamentos necesarios para la cirugía, a excepción del catéter de radiofrecuencia. En cuanto a los canales de comunicación se utilizará tres principalmente: publirreportajes en televisión para familiarizar a la ciudadanía con la enfermedad, redes sociales, en especial Facebook para crear una campaña de expectativa, de lanzamiento y de recordación de los servicios de la clínica, y, por último, realizar un acercamiento a las personas visitando empresas y urbanizaciones para identificar aquellas que podrían tener riesgo de desarrollar la enfermedad y presentarles la clínica para que puedan realizarse un diagnóstico completo ahí.

Relaciones con clientes

Las personas propensas a várices deben tener una relación de toda la vida con su médico vascular para evitar que desarrollen o recaigan en la enfermedad, por lo que se les dará seguimiento, lo que se espera fidelizarlos para un largo plazo. La relación esperada es personal, por la presencia del paciente en la clínica, y automatizada, por medio de correos electrónicos informativos, y personalizadas, ya que cada persona es un caso que se debe tratar individualmente.

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos de la clínica serán las operaciones por radiofrecuencia, que es el procedimiento más caro que brindará la clínica. Por otro lado, las consultas de prevención y de seguimiento son las que mantendrán un volumen de pacientes alto en la clínica, por lo tanto, la liquidez necesaria para hacer funcionar el negocio. Por último, la clínica de heridas es un negocio muy rentable ya que un paciente puede tener curaciones semanales por hasta 6 meses o hasta que la herida sane.

Recursos clave

Primero es necesario la compra de dos consultorios, y el Eco Doppler. A partir del sexto año de operación se planificará la construcción de la clínica, con consultorios, un área para el Eco Doppler, un área para operar, un área de rehabilitación y una para curación de heridas. Por otro lado, el talento humano necesario es básicamente, médicos vasculares, enfermeras, una recepcionista, y la gerencia general. Finalmente, como recursos tecnológicos se necesita el Eco Doppler para diagnóstico y el Generador de radiofrecuencia para operar. Los insumos médicos requeridos en la operación están reflejados en el anexo 5.

Actividades clave

La actividad clave de la clínica es la prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y seguimiento de las varices.

Socios clave

En el proyecto los socios clave serán por una parte los médicos vasculares y, por otra parte, el proveedor de los insumos de radiofrecuencia. Para que la clínica funcione debe tener especialistas reconocidos que se sientan comprometidos con el bienestar de la sociedad y la misión de la clínica, y que manejen su consulta directamente ahí. Actualmente muchos vasculares que trabajan para hospitales públicos están optando por tener una consulta privada debido a la situación económica del Estado y a la falta de recursos en los hospitales. La clínica es una oportunidad para incrementar sus ingresos y tener un consultorio privado teniendo la certeza de que tendrán todos los insumos para poder operar a tiempo. Es de interés del proveedor ser un socio estratégico de una clínica especializada, ya que la inversión del proveedor es baja y sus ventas incrementarán, además a la clínica le conviene tener un convenio con un proveedor para asegurar el correcto abastecimiento de los insumos.

Estructura de costes

Debido al segmento de mercado al que está enfocado el negocio se espera que los pagos se hagan al contado y en pocos casos se otorgará crédito a 30 días, y gracias a la negociación con el proveedor se pueden tener los catéteres de radiofrecuencia a consignación, esto quiere decir que se paga únicamente lo que se va consumiendo. Esto permite que no haya un desfase entre el ingreso de dinero y el pago a proveedores. Al principio de la operación hará falta capital, pero esto se puede suplir con un crédito bancario, el mismo que se utilizará para la compra de los consultorios y la implantación médica en la clínica. En cuanto a los honorarios médicos, estos se pagan por paciente, así que tampoco representaría un problema.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La clínica cuenta con dos productos: la consulta que corresponde al diagnóstico y seguimiento, y la operación de varices por medio de radiofrecuencia, para poder brindar al cliente un servicio completo en todas las etapas de la enfermedad. Su nombre será: Clínica de varices “Varismed”.

5.2.1.1 Flor de servicio

Se utiliza la técnica de la flor de servicio para encontrar los elementos diferenciadores y que agregan valor al servicio ofertado.

Información

En primera instancia se informará a la ciudadanía sobre la enfermedad y su prevención. Esto se realizará por medio de campañas sociales de comunicación en empresas y barrios, donde hay grandes concentraciones de gente.

Consulta

Las consultas se pueden manejar de tres maneras: telefónicamente, por medio de correo electrónico o directamente con el médico. En la mayoría de los casos, las dudas sobre el procedimiento deberían ser resueltas durante la consulta, sin embargo, si existen consultas adicionales se mantendrá habilitada una línea de atención al cliente para dudas que puedan surgir al paciente en cualquier etapa del tratamiento. También se entregará al paciente el correo electrónico del médico como respaldo ante alguna inquietud.

Toma de pedidos

La atención se hará con cita previa para una mejor organización del tiempo tanto para los pacientes como para los médicos. Esta puede ser realizada en las instalaciones de la clínica o telefónicamente.

Hospitalidad

Se debe brindar a los pacientes un ambiente de tranquilidad antes de una operación, por lo que un eje de la clínica será el trato humano de cortesía y respeto con todos. La clínica contará con una sala de espera y transporte desde el consultorio hasta el centro donde se realizará la operación.

Cuidado

Se ofrecerá un casillero con llave para los pacientes que deban someterse al tratamiento de radiofrecuencia para que puedan dejar sus pertenencias en un lugar seguro durante el procedimiento. Además, la clínica contará con estacionamiento propio.

Excepciones

Hay un cinco por ciento de pacientes a los que no se les puede aplicar el tratamiento por radiofrecuencia, por lo que a ellos se los deberá remitir a otra clínica junto con el diagnóstico y todos los exámenes realizados. Esto será para precautelar el bienestar del paciente.

Facturación

El proceso de facturación será ágil y en la factura constará únicamente el valor de diagnóstico y tratamiento.

Pago

El pago se realizará después de que el paciente sea dado de alta y para dar facilidades, se aceptará cheque, efectivo o tarjetas de débito o crédito.

5.2.1.2 Logo e imagen de marca

El logo quiere resaltar la limpieza y seguridad de la clínica y del procedimiento. Se buscó que evoque confianza utilizando el color azul y contiene pocos

elementos para darle simpleza. Además, se utilizó la letra Impact para resaltar el nombre.

Se espera que la clínica sea vista como un lugar confiable, amigable con el paciente y preocupado por la sociedad, permitiendo a los pacientes tener un tratamiento rápido, mejorando su calidad de vida a corto y largo plazo.

Figura No 4: Logo

5.2.2 Lugar y tiempo (plaza)

“Varismed” se ubicará en el norte de Quito, según resultado del análisis del cliente. Inicialmente se comprarán consultorios ya listos en un edificio existente para poder comenzar a operar inmediatamente, esto hasta que la clínica tenga los recursos para la construcción de instalaciones propias. En cuanto al tiempo, se atenderá los siete días de la semana para comodidad del cliente.

El canal de distribución será directo ya que al ser un tratamiento médico no se utilizará intermediarios.

Microlocalización							
		Sector Vozandes		Citimed - Sector H.		Sector Clinica Pasteur	
Factor	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Ubicación	25%	8	2	7	1.75	7	1.75
Construcción nueva	20%	5	1	10	2	5	1
Servicios Básicos	20%	10	2	10	2	10	2
Accesibilidad a Vías	15%	5	0.75	8	1.2	7	1.05
Edificación	20%	6	1.2	9	1.8	10	2
Total	**100%**		**6.95**		**8.75**		**7.8**

Después del análisis de micro localización se optó por la compra de los consultorios en el edificio Citimed.

5.2.3 Precio

5.2.3.1 Costo de venta

El costo de venta del diagnóstico y tratamiento por paciente de sus dos piernas se resume en el siguiente cuadro:

Tabla No 7: Costo de venta por paciente (tratamiento)

INSUMOS	$ 344.99
MEDICAMENTO	$ 98.12
DERECHO DE QUIROFANO 60MIN	$ 108.00
HONORARIOS MEDICOS	$ 225.00
	$ 776.11

Los insumos y medicamentos se encuentran detallados en el anexo 5 y los honorarios médicos por operación son de $150 para el cirujano vascular y $75 para el anestesiólogo.

En cuanto al diagnóstico, el costo solamente es el honorario del médico que representa el 50% del valor de la consulta, es decir $25.

5.2.3.2 Estrategia de precios

De acuerdo al análisis Van Westendorp realizado en las encuestas, el rango de precio aceptable es de $530 a $1000, el promedio del mercado en $750 y el precio óptimo en $790. Como ya se había mencionado, esto denota un desconocimiento, tanto de la enfermedad como de sus formas de tratamiento, pero debe ser considerado porque es la percepción de los clientes potenciales. Por lo que, hasta que el cliente potencial no conozca realmente el servicio a ofertar por medio de las campañas de comunicación, el valor a cobrar será de $1000 por el diagnóstico y el tratamiento de ambas piernas.

Se realizará la fijación de precios del servicio básico y de los elementos complementarios basados en la percepción del valor del consumidor y en el buen valor. Esto quiere decir que se toma en cuenta el límite máximo de los resultados de Van Westendorp, porque se ofrece un buen servicio por un precio justo, tomando en cuenta las expectativas del consumidor.

5.2.3.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será establecer precios altos por ser un servicio especializado, utilizando la fijación de precios de descremado del mercado. Esto se puede lograr ya que la calidad del producto y los resultados para el paciente son superiores que con otras técnicas y los competidores no pueden entrar con facilidad al mercado.

5.2.3.4 Estrategia de ajuste

Para la estrategia de ajuste se utilizará la fijación psicológica de precios. En la investigación de mercado se detectó que las personas tienen más confianza a las clínicas privadas que a las públicas, por lo que están dispuestas a pagar más por una buena atención. Se utilizará la fijación psicológica de precios para poner

un precio más alto, ya que, según Kotler (2013, p. 275), la mayoría de personas asume que un servicio es mejor cuando se cobra más por él.

5.2.4 Promoción

La estrategia promocional a usarse es la estrategia de aspiración (pull), en la cual los esfuerzos comunicacionales serán dirigidos al cliente final, y cuyo objetivo es crear demanda y fidelizar al cliente. (Lambin, 2009, p. 381)

5.2.4.1 Marketing directo: Socialización de la enfermedad y del tratamiento

Un gran diferenciador con las clínicas existentes es que no hay mucha publicidad de los procedimientos, esto se ve evidenciado en las encuestas, ya que aproximadamente el 50% de los encuestados no conocían un tratamiento para las varices. Es por esto que se realizará publirreportajes en televisión para llegar masivamente a la población, y adicionalmente charlas en barrios y empresas para difundir de manera personalizada a nuestro público objetivo la enfermedad y el tratamiento. Por otro lado, la idea central de la socialización es la prevención de la enfermedad en personas que tengan factores predisponentes y desencadenantes, pero para poder prevenir primero hay que evaluar.

5.2.4.2 Promoción de ventas

Como incentivo para atraer pacientes se ofrecerá un diagnóstico gratuito a las personas que hayan asistido a las charlas y también a las personas que compartan información de la clínica en redes sociales. Adicionalmente se harán descuentos especiales para mujeres en el Día de la Madre.

5.2.4.3 Publicidad

Una vez que el público objetivo conoce la enfermedad y sus riesgos, el siguiente paso es comunicar información sobre la clínica por medio de comerciales de televisión y redes sociales, despertando el interés de la gente por un diagnóstico que puede llevar a un tratamiento de prevención o a una operación con radiofrecuencia. Es importante en esta etapa, comunicar concretamente sobre el servicio que se planea brindar y donde pueden encontrar este servicio. Cuando se haya posicionado a la clínica como un centro especializado en várices en Quito, se mantendrá comunicación con el público objetivo por medio de redes sociales y correo electrónico.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Se mantendrá cercanía con la Asociación Ecuatoriana de Angiología y Cirugía Vascular y la clínica auspiciará eventos deportivos como parte de la prevención de la enfermedad.

5.2.5 Evidencia Física

La evidencia física ayuda a los consumidores a evaluar la calidad del servicio, por lo que en el caso de la clínica serían los consultorios y la sala de espera, en donde se procurará mantener un diseño moderno y limpio, así como una presentación impecable del personal. Se utilizarán estímulos ambientales como plantas y colores claros y mucha iluminación natural para transmitir tranquilidad al paciente y a su familia.

5.2.6 Acciones de la mezcla de marketing

Tabla No 8: Acciones de la mezcla de marketing proyectadas a cinco años

P	Acción	Costo	Cantidad	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plaza	Compra del consultorio	100,000.00 $	4	Una vez	400,000.00 $	- $	- $	- $	- $
Promoción	Marketing directo: charlas	200.00 $	10	Anuales	2,000.00 $	2,000.00 $	2,000.00 $	2,000.00 $	2,000.00 $
Promoción	Promoción de ventas: diagnóstico gratuito	50.00 $	100	Una vez	5,000.00 $	- $	- $	- $	- $
Promoción	Descuento día de la madre	100.00 $	20	Anual	2,000.00 $	2,000.00 $	2,000.00 $	2,000.00 $	2,000.00 $
Promoción	Publicidad: Comercial de televisión	15,000.00 $	2	Semestral / Anual	30,000.00 $	15,000.00 $	15,000.00 $	15,000.00 $	15,000.00 $
Promoción	Publicidad: Redes sociales	300.00 $	1	Mensual	300.00 $	300.00 $	300.00 $	300.00 $	300.00 $
Promoción	Relaciones Públicas: Auspicio Evento deportivo	1,000.00 $	1	Bi anual	- $	1,000.00 $	- $	1,000.00 $	- $
Personas	Capacitaciones	3,000.00 $	1	Anual	3,000.00 $	3,000.00 $	3,000.00 $	3,000.00 $	3,000.00 $
Evidencia física	Adecuación del consultorio	15,000.00 $	1	Una vez	15,000.00 $	- $	- $	- $	- $
	Totales				**457,300.00 $**	**23,300.00 $**	**22,300.00 $**	**23,300.00 $**	**22,300.00 $**

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Varismed es una empresa ecuatoriana que brinda atención hospitalaria a personas con insuficiencia venosa en la ciudad de Quito, utilizando tecnología médica de vanguardia para bienestar del paciente, y procurando un clima laboral de cortesía y respeto para nuestros colaboradores, produciendo ganancias satisfactorias como un aporte justo a la inversión de los accionistas.

6.1.2 Visión

Ser en cinco años la clínica especializada en diagnóstico, tratamiento y prevención de várices más reconocida en Quito, brindando una mejor calidad de

vida a la ciudadanía en general, con amabilidad, compromiso y honestidad, siendo estos los valores fundamentales de nuestra organización.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Atender al 10% del mercado meta en el primer año de funcionamiento.
- Obtener el aval de la Sociedad Ecuatoriana de Angiología y Cirugía Vascular en el primer año de funcionamiento.
- Ser la marca posicionada en el mercado quiteño para tratamiento de várices en dos años.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- En seis años, construir una clínica propia en el norte de Quito.
- Haber atendido al 50% del mercado meta en los cinco años de operación.
- Renovar equipamiento médico a los siete años de funcionamiento para procurar tener la tecnología médica más reciente a disposición de los médicos.
- Implementar una clínica de heridas para úlceras varicosas en el sexto año de funcionamiento.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Localización geográfica y espacio físico

Los dos consultorios de la clínica estarán ubicados en el edificio Citimed, en la avenida Mariana de Jesús y Nuño de Valderrama, al norte de Quito como se definió en los resultados de la encuesta. Por otro lado, se ha escogido este lugar debido a su excelente ubicación geográfica, en un sector cercano al hospital Metropolitano, al hospital de la Policía y a varios centros médicos y consultorios. Además, los consultorios de Citimed se encuentran listos para entrega inmediata

y cumple con todos los requisitos del Ministerio de Salud para este tipo de construcciones. Tiene parqueadero suficiente y cuenta con seguridad propia. Por otro lado, las cirugías se realizarán en el quirófano del Centro Médico Davinci.

6.2.2 Análisis de tiempo

Al ser un servicio médico el que se ofrece, los tiempos por paciente pueden variar, ya que el tratamiento depende del grado de avance de la enfermedad y de los requerimientos individuales de cada persona, sin embargo, para fines académicos se ha estandarizado los tiempos en la siguiente tabla.

Tabla No 9: Análisis de tiempo

Consulta	30 minutos
Diagnóstico	30 minutos - 1 hora
Operación	2 horas
Cuidado de heridas	30 minutos por sesión

6.2.3 Proceso

A continuación se presenta un diagrama de flujo con los posibles escenarios que podría tener un paciente en la clínica y que involucra todos los servicios ofertados. Para costos del proceso ver tabla 7.

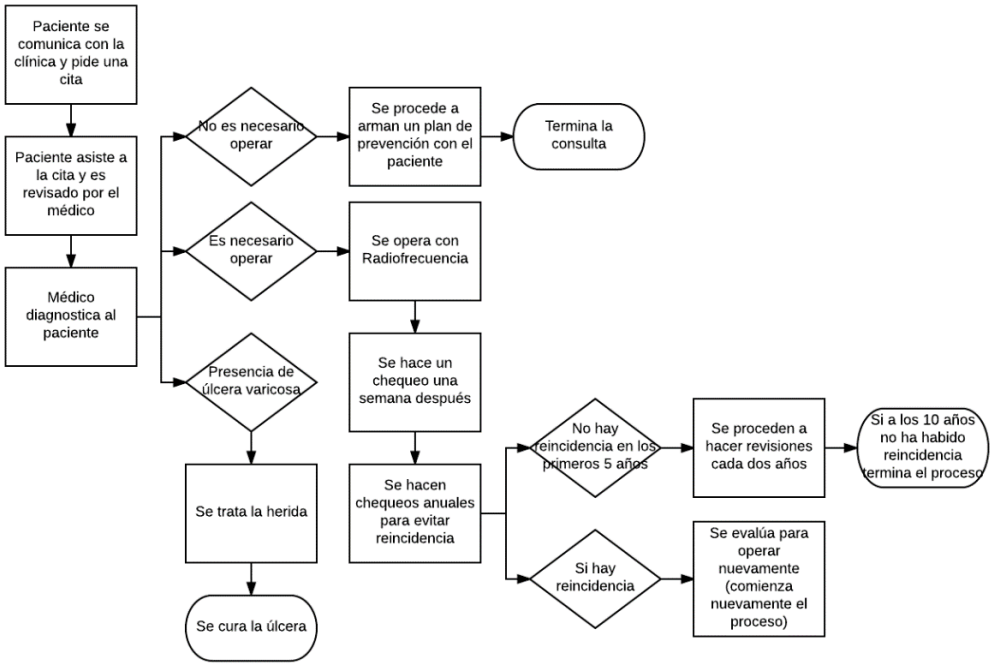


Figura No 5: Procesos

6.2.4 Personas requeridas

El capital humano con el que contará la clínica serán profesionales que marcarán la diferencia con otras instituciones de la salud, por medio de sus actitudes y habilidades. Para brindar un buen servicio se contratarán a las siguientes personas:

Médicos: Serán los encargados de evaluar, diagnosticar y tratar al paciente. Todos serán médicos vasculares con alta experiencia.

Enfermeras: Serán quienes apoyen al médico en la preparación del paciente, durante y después de la cirugía.

Recepcionista: Este cargo es clave ya que será la primera persona con la que el paciente tenga contacto al acercarse a la clínica o llamar por teléfono. Es una persona que debe estar altamente motivada e impulsada por el servicio

Gerente general: Es el responsable de la compañía, quien se encargará de todos los aspectos legales de la clínica y además tomará las decisiones estratégicas en fin de beneficiar al negocio.

Para que el equipo de profesionales atienda de manera adecuada al paciente se brindarán capacitaciones anuales a todo el personal en servicio al cliente.

En la consulta la enfermera se ocupa de llenar la ficha del paciente y tomar sus signos vitales, e inmediatamente después es atendido por el médico. Durante el diagnóstico realizado con el Eco Doppler solamente es el médico quien entra en contacto con el paciente. Durante el tratamiento se va a necesitar al médico para que opere y a la enfermera para que prepare al paciente y asista al médico.

Tabla No 10: Número de personas requeridas por paciente

	Médicos	**Enfermeras**
Consulta	1	1
Diagnóstico	1	0
Operación	1	1

6.2.5 Infraestructura

Para comenzar a funcionar, la clínica necesita dos consultorios, un eco Doppler para diagnóstico, el generador de radiofrecuencia para la operación, cuatro camillas con sus complementos, un juego de sillones para sala de espera, cuatro escritorios y diez y seis sillas, dos estaciones de trabajo y dos mesas de reuniones.

Tabla No. 11: Tabla de costeo de infraestructura

	Cantidad	**P. Unit**	**P. Total**	**Observaciones**
Consultorios Médicos	2	$90,000.00	$180,000.00	Edificio Citimed
Eco Doppler	1	$15,000.00	$15,000.00	
Generador de Radiofrecuencia	0	$7,000.00	$-	Consignación
Camillas	4	$355.00	$1,420.00	Cama de examen, gradilla de dos peldaños, taburete giratorio, coche de curaciones, lámpara cuello de ganzo
Escritorios	4	$400.00	$1,600.00	
Archivadores	6	$85.00	$510.00	
Sillas	16	$120.00	$1,920.00	

Estacion de trabajo	2	$250.00	$500.00	
Sillones de recepcion	3	$250.00	$750.00	
Mesa de reuniones	2	$300.00	$600.00	
			$202,300.00	

6.2.6 Mapa de procesos

Todos los procesos que están presentes en la organización se resumen en el siguiente gráfico.

Figura 6: Mapa de procesos

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Legal

Según el artículo 143 de la Ley de Compañías, una sociedad anónima es “una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” (Congreso Nacional, 1999)

Se ha escogido esta figura legal debido a que se necesitan mínimo dos socios, que en este caso sería la gerente general y los médicos que trabajan en la clínica. Y para darles seguridad, la responsabilidad de los socios está limitada al capital que aportan. Otra ventaja es que las acciones pueden venderse libremente en caso de necesitarse. El capital mínimo actualmente es $800.00.

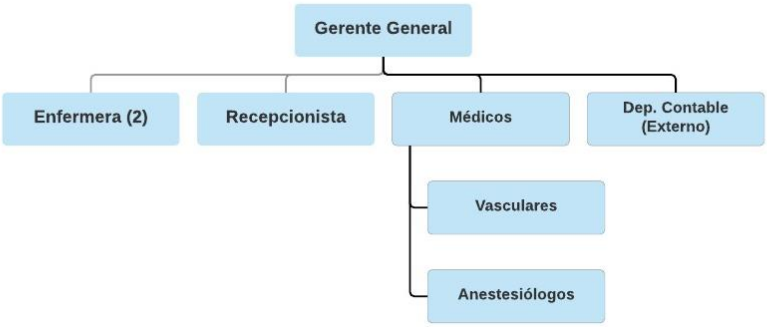
6.3.2 Diseño Organizacional

6.3.2.1 Tipo de estructura

La estructura de la clínica será lineal. La empresa cuenta con al menos seis personas en su inicio, por lo que se requiere de una estructura simple, para las dos grandes actividades de la clínica que son la consulta y la cirugía.

6.3.2.2 Organigrama

Figura 7: Organigrama



6.4 Conclusiones

En conclusión, la clínica se ubicará en los consultorios Citimed, al norte de Quito, lo que representa una inversión de $180.000. Como parte de la infraestructura se encuentran los instrumentos médicos, una oficina, los escritorios y sillas, los equipos para diagnóstico y tratamiento que, en total, junto con los consultorios, suman un valor de $202.300,00, más $15.000 de instalación. Los procesos clave para satisfacer la necesidad de salud y mejor calidad de vida del paciente son: diagnóstico, operación y seguimiento. Para estos procesos se van a requerir cuatro médicos y cuatro enfermeras, tomando en cuenta que la consulta dura treinta minutos, el diagnóstico una hora y la operación dos horas.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se toma en cuenta los siguientes aspectos:

a) Mercado objetivo: son 14.832 personas de los segmentos A, B y C+ de la ciudad de Quito que se encuentran enfermos de várices.
b) La captación del proyecto será el 13.6% del mercado objetivo de acuerdo a la capacidad instalada de la clínica y las estrategias comerciales desarrolladas en el plan de marketing. La clínica proyecta en el primer año atender un promedio de cuatro pacientes ambulatorios al día y ocho operaciones vasculares por semana.
c) De los pacientes que acuden a la clínica, el 70% son pacientes ambulatorios y 30% son pacientes que tienen intervención quirúrgica.
d) Los supuestos para el proyecto son el crecimiento del sector de salud entre los años 2007 – 2016, esto es 8,90% según el Banco Central (2017) y la inflación proyectada de 3,66% por la misma institución.
e) El precio de la consulta ambulatoria es $ 50 y el precio por la operación vascular es $ 1.000. Los precios se incrementan de acuerdo a la inflación proyectada.

En base a estos aspectos se determina la proyección de los ingresos de la clínica:

Tabla No. 12: Ingresos anuales clínica por cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos clínica vascular	$482.400	$541.727	$618.935	$687.034	$788.385

7.1.2 Proyección de costos

La estructura de costos de la clínica está compuesta por el uso de insumos quirúrgicos y medicamentos que son usados durante y después de la cirugía vascular. El detalle de estos costos se encuentra en el Anexo 5, su composición determina $ 344,99 por insumos y $ 98,12 por medicamentos, la proyección se realiza en base a la inflación proyectada del Banco Central de 3,66%.

Tabla No. 13: Costos de insumos y medicamentos para la cirugía

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de insumos y medicamentos cirugía	**$198.183**	**$215.202**	**$236.093**	**$252.980**	**$254.833**

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos generales están compuestos por el pago de honorarios médicos en los procesos ambulatorios y quirúrgicos, uso del quirófano, insumos de oficina, servicios básicos, comunicaciones, salarios del personal de la clínica y marketing mix. La proyección se realiza en base a la inflación proyectada. En este rubro se incluye la depreciación y amortización de los activos.

Tabla No. 14: Proyección de gastos generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	$44.475	$49.172	$49.320	$52.756	$54.646
Gastos generales	$160.116	$179.336	$197.851	$212.003	$235.232
Gastos de depreciación	$5.866	$5.876	$5.876	$4.742	$4.742
Gastos de amortización	$1.000	$1.000	$1.000	$1.000	$1.000
Gastos totales	**$211.457**	**$235.384**	**$254.047**	**$270.501**	**$295.621**

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por inversiones en propiedad, planta y equipo, gastos de constitución, gastos de instalación (software médico) y capital de trabajo. El total es $ 243.772,50, de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla No. 15: Inversión Inicial y PPE

Inversiones en Activos No Corrientes	$ 221.900,00
Gastos de constitución	$ 1.500,00
Software médico	$ 5.000,00
Capital de trabajo inicial	$ 15.372,50
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$ 243.772,50**

ACTIVOS NO CORRIENTES	
Edificios	$ 180.000,00
Maquinaria	$ 16.420,00
Mobiliario	$ 5.880,00
Equipos de Computación	$ 4.600,00
Instalaciones	$ 15.000,00
TOTAL Activos No Corrientes	**$ 221.900,00**

No existirá un crecimiento de la PPE durante los primeros cinco años debido a que el incremento de pacientes no representa una necesidad mayor a la instalada inicialmente, sin embargo, en el año seis se renovarán equipos y se construirá la clínica propia.

7.2.2 Capital de trabajo

La estructura del capital de trabajo corresponde a dos meses de gastos generales y sueldos del personal de la clínica. No incluye los gastos y costos correspondientes a las intervenciones quirúrgicas. Este valor es $ 15.372,50, el cual está compuesto por $ 7.960 de gastos generales y $ 7.412,50 de gastos de salarios. Este monto de capital de trabajo es suficiente para cubrir los primeros meses de operación de la clínica vascular.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital inicial de $ 243.772,50, está compuesta por capital propio aportado por los accionistas de la clínica el 60%, esto es, $ 146.263,50 y

financiamiento externo por el 40%, esto es, $ 97.509,00. El financiamiento externo corresponde a un préstamo bancario a un plazo de cinco años y tasa de interés de 17%, la cuota mensual por este préstamo es $ 2.423,35.

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

7.3.1 Estado de resultados

En base a la información anteriormente descrita se establece el siguiente estado de resultados de la clínica, proyectado a cinco años:

Tabla No. 16: Estado de resultados anual a cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos centro medico	482.400	541.727	618.935	687.034	788.385
Costo insumos y medicamentos cirugía	198.183	215.202	236.093	252.980	254.833
UTILIDAD BRUTA	**284.217**	**326.525**	**382.842**	**434.054**	**533.552**
Gastos sueldos	44.475	49.172	49.320	52.756	54.646
Gastos generales	160.116	179.336	197.851	212.003	235.232
Gastos de depreciación	5.866	5.876	5.876	4.742	4.742
Gastos de amortización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	**72.760**	**91.142**	**128.795**	**163.553**	**237.931**
Gastos de intereses	15.555	13.068	10.123	6.637	2.510
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	**57.205**	**78.074**	**118.672**	**156.916**	**235.422**
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	8.581	11.711	17.801	23.537	35.313
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**48.625**	**66.363**	**100.872**	**133.379**	**200.108**
22% IMPUESTO A LA RENTA	10.697	14.600	22.192	29.343	44.024
UTILIDAD NETA	**37.927**	**51.763**	**78.680**	**104.036**	**156.084**

El margen de ganancia neto de la clínica en el primer año de operación es 7,86%, este indicador financiero se incrementa hasta 19,80% en el quinto año de la proyección como resultado del crecimiento de las ventas y la utilidad neta debido al incremento de cirugías vasculares.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera que refleja la posición de la empresa en base a las proyecciones es la siguiente:

Tabla No. 17: Estado de situación financiera anual a cinco años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	**243.773**	**274.553**	**311.175**	**372.714**	**455.515**	**595.575**
Corrientes	***16.873***	***54.519***	***98.016***	***166.431***	***254.974***	***400.776***
Efectivo	16.873	46.479	88.987	156.116	243.523	387.637
Cuentas por Cobrar	-	8.040	9.029	10.316	11.451	13.140
No Corrientes	**226.900**	**220.034**	**213.159**	**206.283**	**200.541**	**194.799**
Propiedad, Planta y Equipo	221.900	221.900	221.900	221.900	221.900	221.900
Depreciación acumulada	-	5.866	11.741	17.617	22.359	27.101
Intangibles	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Amortización acumulada	-	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
PASIVOS	***97.509***	***90.362***	***75.221***	***58.081***	***36.846***	***20.821***
Corrientes	***-***	***6.378***	***7.250***	***9.067***	***10.275***	***20.821***
Cuentas por pagar proveedores	-	4.786	5.184	5.716	6.115	6.780
Sueldos por pagar	-	367	367	367	367	367
Impuestos por pagar	-	1.226	1.698	2.984	3.793	13.675
No Corrientes	***97.509***	***83.984***	***67.971***	***49.014***	***26.570***	***-***
Deuda a largo plazo	97.509	83.984	67.971	49.014	26.570	-
PATRIMONIO	***146.264***	***184.191***	***235.954***	***314.634***	***418.669***	***574.754***
Capital	146.264	146.264	146.264	146.264	146.264	146.264
Utilidades retenidas	-	**37.927**	**89.690**	**168.370**	**272.406**	**428.490**

Es importante mencionar que por la connotación de una empresa de servicios no incluye detalle de inventario en su estado contable. Los principales aspectos del estado de situación financiera son las políticas de la gestión financiera que asume la gerencia, estas son: la política de cuentas por cobrar, 80% pago en efectivo y 20% crédito hasta 30 días; política de cuentas por pagar, 70% pago en efectivo y 30% crédito hasta 30 días; retención de utilidades desde el año uno hasta el año cinco.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo calcula la posición de liquidez de la empresa como resultado de las operaciones comerciales y financieras:

Tabla No. 18: Estado de flujo de efectivo anual a cinco años

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	43.131	58.521	86.086	109.851	170.684

Utilidad Neta		37.927	51.763	78.680	104.036	156.084
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		5.866	5.876	5.876	4.742	4.742
+ Amortización		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
- Δ CxC		(8.040)	(989)	(1.287)	(1.135)	(1.689)
+ Δ CxP PROVEEDORES		4.786	399	532	399	665
+ Δ Sueldos por pagar		367	-	0	-	-
+ Δ Impuestos		1.226	472	1.285	809	9.882
Actividades de Inversión	(226.900)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(226.900)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	243.773		(16.013)	(18.957)	(22.443)	(26.570)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	97.509	83.984	(14.759)	(18.957)	(22.443)	(26.570)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	146.264		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	16.873	29.606	42.509	67.128	87.408	144.113
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		16.873	46.479	88.987	156.116	243.523
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	**16.873**	**46.479**	**88.987**	**156.116**	**243.523**	**387.637**

El capital de trabajo contable de la empresa como resultado de activo corriente menos pasivo corriente tiene un incremento paulatino a lo largo de los cinco años de proyección debido a la acumulación de las utilidades de la empresa en la cuenta de efectivo y la disminución de la deuda asumida para la inversión inicial. Esta acumulación del capital de trabajo será utilizada en el año seis para la construcción de una clínica con servicio quirúrgico para dejar de utilizar una clínica externa para realizar las cirugías vasculares en sus propias instalaciones.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se calcula en base a la información del estado de resultados, por medio del flujo de efectivo operativo, variación del capital neto y gastos de capital, este flujo del proyecto es el siguiente:

Tabla No. 19: Flujo de caja anual a cinco años

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(243.772,50)	79.370,15	74.364,23	99.150,77	120.323,21	171.894,63

El flujo de caja del proyecto indica que existe un flujo positivo desde el año uno hasta el año cinco, lo cual muestra la sustentabilidad de la clínica en base a las proyecciones financieras.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista toma en cuenta el resultado del flujo de caja del proyecto, descontando la información referente al pago del financiamiento:

Tabla No. 20: Flujo del inversionista a cinco años

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(146.263,50)	50.289,95	45.284,03	70.070,57	91.243,01	142.814,44

El flujo de caja del inversionista incluye la recuperación del valor terminal por un valor de $ 10.351,07, este aspecto es positivo porque permite incrementar el flujo de caja para valorar el proyecto.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta la fórmula CAPM y WACC en base a los siguientes indicadores:

Tabla No. 21: Indicadores para cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%
Rendimiento del Mercado	10,25%
Beta	1,32
Beta Apalancada	1,46
Riesgo País	6,58%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%

Precio Dow Jones			
16-mayo-2017	$20.981,04	**Hace 5 Años**	$12.880,00

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	19,27%
CAPM	24,60%

Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	17,00%

La tasa de descuento que se emplea para calcular el valor actual neto es 19,27%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados para evaluar el proyecto son el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación de la inversión (PRI). De esta manera se puede conocer si la implementación de la clínica es viable desde el punto de vista financiero. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla No. 22: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	**$64.172,81**		**VAN**	**$44.887,78**	
PRI	**3,12**	**AÑOS**	**PRI**	**3,43**	**AÑOS**
TIR	**29,04%**		**TIR**	**36,14%**	

Los criterios de valoración del flujo del proyecto e inversionista son positivos, ya que el VAN es mayor a cero, en este caso, es $ 64.172,81 para el flujo de proyecto y $ 44.887,78 para el flujo del inversionista. El tiempo en el cual se recupera la inversión inicial es 3,12 años para el flujo de caja del proyecto y 3,43 años para el flujo del inversionista, este período es menor al límite de la proyección de cinco años. La TIR del proyecto es 29,04% y del inversionista 36,14%, en ambos casos, es mayor a la tasa de descuento de 19,27%, esto establece que el proyecto tiene un costo de oportunidad favorable para el inversionista. Estos criterios de valoración determinan la viabilidad del proyecto de implementarse en conformidad con las proyecciones financieras.

7.5 Índices financieros

Tabla No. 23: Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	8,55	13,52	18,36	24,81	19,25	**1,13**
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	49,06%	31,88%	18,46%	8,80%	3,62%	**71%**
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,2	2,5	3,0	3,4	4,0	**2,60**
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	59,82%	60,27%	61,85%	63,18%	67,68%	**72,07%**
MARGEN OPERACIONAL	15,08%	16,85%	20,81%	23,81%	30,18%	**7,19%**
MARGEN NETO	7,86%	9,56%	12,71%	15,14%	19,80%	**4,58%**

En base a la información de la Superintendencia de Compañías (2017) se obtiene el cálculo de los índices financieros de la industria con el código CIIU. La razón de liquidez muestra que la clínica tiene un mayor nivel de efectivo que sus competidores debido a la acumulación de utilidades en la cuenta de efectivo. La razón de endeudamiento muestra que la clínica tiene menor participación de crédito en su situación financiera en relación a sus competidores. Los indicadores de rentabilidad muestran que las proyecciones financieras determinan una rentabilidad mayor a sus competidores, esto es positivo por que indica que tiene una gestión comercial, administrativa y financiera que genera valor agregado a los accionistas.

8 CONCLUSIONES

Considerando los factores externos se puede concluir que el Ecuador es un país en donde la salud es un derecho constitucional de todos los ecuatorianos y que existe una gran cantidad de ecuatorianos con factores de riesgo como son: sobrepeso, vida sedentaria y múltiples embarazos los cuales pueden desencadenar la enfermedad. Además, en la industria existen productos sustitutos como son el IESS y el Ministerio de Salud, que ofrecen la operación de manera gratuita, sin embargo, debido a la situación económica del país muchas veces no cuentan con los insumos necesarios para cubrir toda la demanda.

Por otro lado, se concluye que el paciente de nivel socioeconómico medio alto, alto, no está satisfecho con la oferta que existe actualmente ya que no existe un seguimiento por parte de los médicos lo que puede llevar a la reincidencia de la enfermedad. Además, se demostró por medio de encuestas que las personas de este segmento confían más en las clínicas privadas que en los hospitales públicos, y que la mitad no conocían un tratamiento ni un lugar donde se pueden operan las várices.

La oportunidad de negocio para la clínica es que a falta de profesionales y de insumos en instituciones públicas, las personas están buscando otras soluciones para su enfermedad, ya que a largo plazo esta puede ser incapacitante. Además, existe la oportunidad de realizar campañas de concientización de la enfermedad utilizando el nombre de la clínica para así posicionarla en la mente de los quiteños.

Las estrategias de marketing a usarse serán la diferenciación y la de enfoque, utilizando la propuesta de valor de más por más, dando un mejor servicio, pero cobrando más que la competencia. El valor de la consulta será de $50,00 y de la operación $1000,00. Se utilizará una fuerte promoción para dar a conocer la enfermedad y sus consecuencias.

El análisis financiero antes expuesto confirma la viabilidad del proyecto y se recomienda la compra de los consultorios para iniciar el funcionamiento de la clínica, ya que además de ser un proyecto rentable, puede mejorar la calidad de vida de muchas personas.

9 REFERENCIAS

Armstrong, G. y Kotler, P. (2013)

Fundamentos de Marketing

Naucalpan, México: Pearson. Decimoprimera edición

Asamblea Constituyente (s.f.)

Constitución del Ecuador

Recuperado el 27 de noviembre del 2016 de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Banco Central del Ecuador (2016)

Ecuador: Reporte mensual de inflación. Octubre 2016.

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201610.pdf

Banco Central del Ecuador (s.f.)

Precio del petróleo

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754

Banco Central del Ecuador (2016)

Reporte trimestral de mercado laboral urbano. Septiembre 2016.

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201609.pdf

Banco Mundial

Ecuador

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador

Banco Mundial

Gasto en salud, total (% del PIB)

Recuperado el 17 de julio de 2017 de http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.TOTL.ZS

Congreso Nacional (1999)

Ley de compañías

Recuperado el 15 de abril de 2017 de https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf

Congreso Nacional (2012)

Ley orgánica de salud

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf

Consejo Nacional Electoral (s.f.)

Resultados consulta popular nacional 2006

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de https://app.cne.gob.ec/Resultados2006_2v/Parlamento.aspx?CodDign=8

Ecuamedical (s.f.)

Cirujanos vasculares Quito

Recuperado el 17 de julio de 2017 de http://www.ecuamedical.com/medicos.php?especialidad=Cirujanos%20Vasculares&ciudad=Quito

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2004)

Comportamiento reproductivo de las mujeres ecuatorianas

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://190.152.152.74//documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/Comportamiento%20Reproductivo%20de%20las%20Mujeres%20Ecuatorianas.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2009)

Costumbres y prácticas en la población ecuatoriana

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2010)

Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Fascículo provincial Pichincha.

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011)

Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011

Recuperado el 2 de febrero de 2017 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2013)

Encuesta nacional de salud y nutrición

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2015)

Desechos peligrosos en establecimientos de salud 2014

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://190.152.152.74//documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Establecimientos_Salud-Residuos_Peligrosos/2014/201402_RASPresentacion_desechos_peligrosos.pdf

Kendler M., Fellmer P.T. y Wetzig T. (2012)

Varicose vein surgery.

Journal der Deutschen dermatologischen Gesellschaft (vol. 2012 ,10)

Leipzig, Alemania

Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009)

Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado

México D.F., México: McGraw Hill. Segunda edición

Medlineplus. (s.f.)

Insuficiencia Venosa

Recuperado el 12 de noviembre de 2016 de https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000203.htm

Medlineplus. (s.f.)

Tratamiento no invasivo de venas varicosas

Recuperado el 17 de julio de 2017 de https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/007395.htm

Medtronic

Experience the VenaSeal™ Closure System

Recuperado el 11 de abril de 2017 de http://medtronicendovenous.com/patients/7-2-venaseal-closure-procedure/

Ministerio de Salud Pública (2010)

Reglamento "Manejo de los desechos infecciosos para la red de servicios de salud en el Ecuador"

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/Jackson/Control%20y%20mejoramiento%20de%20la%20salud%20p%C3%BAblica%20-%20Salud%20Ambiental.pdf

Ministerio de Salud Pública (2015)

Rendición de cuentas 2015

Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/ppt_rc_29.04.15.pdf

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011)

Generación de modelos de negocio

Barcelona, España: Centro Libros PAPF. Primera Edición.

Porter, Michael (2008)

Estrategia Competitiva

México D.F., México: Grupo Editorial Patria. Trigésimo Octava Edición

Rodriguez-Camarero, S.J. (2006)

Tratamiento endoluminal de las varices mediante radiofrecuencia VNUS-Closure®

Angiología (Suplemento 2)

La Rioja, España

Rosas, M., Serrano, J. Henestrosa, K., Zarraga, J. Cal y Mayor, I., Meza, M., y Sánchez, N. (2006)

Calidad de vida en pacientes con insuficiencia venosa crónica

Cirujano General (Vol. 28 Núm. 3)

Ciudad de México, México

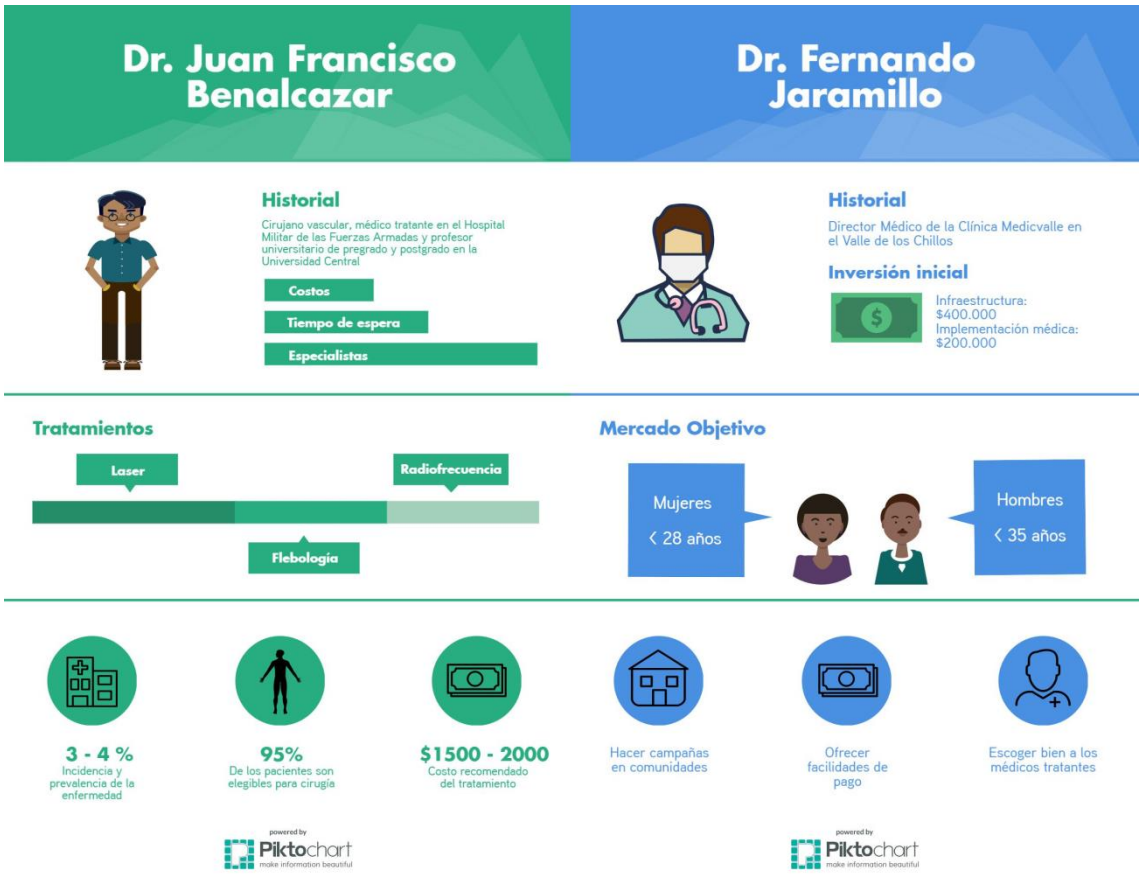
Superintendencia de Compañías (s.f)

Portal de Información / Sector societario

Recuperado el 16 de mayo de 2017 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

Anexo 1: Infografía Dr. Benalcázar y Dr. Jaramillo



Anexo 2: Plantilla modelo de preguntas para grupo de enfoque

“Buenos días, bienvenidas a todas y muchas gracias por estar aquí. Como les comentaba vamos a hacer un focus group con respecto a mi tema de tesis que es un plan de negocios para la creación de una clínica vascular especializada en varices en la ciudad de Quito, más o menos esto va a durar entre 20 y 25 minutos y va a ser una conversación en la que voy a proponer temas y ustedes pueden hablar libremente de lo que piensen.”

1. Mi nombre es Diana Beltrán, soy estudiante de la UDLA en la carrera de Marketing y quisiera por favor que ustedes se presenten.
2. Muchas gracias, vamos a empezar a hablar sobre el mercado. ¿Conocen ustedes qué son las várices? ¿Qué conocen acerca de las várices?
3. ¿Conocen cuáles son los síntomas de las varices?
4. ¿Conocen o han escuchado de algún tratamiento para las varices?
5. ¿Alguna de ustedes ha sido diagnosticada con varices?
6. ¿Han sentido alguno de los síntomas?
7. Las varices son una enfermedad hereditaria, ¿en su familia hay alguna persona que ha padecido de varices?
8. Explicación del proyecto y de los tratamientos disponibles
9. ¿Qué tratamiento preferirían que se use para tratar las varices?
10. ¿Les interesaría que exista un departamento especializado tanto en prevención como en recuperación y seguimiento?
11. Discusión sobre estética versus fisiológica.
12. ¿Se harían atender en algún lugar que no sea una clínica especializada?
13. ¿Creen que sería interesante tener una clínica vascular especializada en varices en la ciudad de Quito, con los servicios que ya les he mencionado?
14. ¿Dónde les gustaría que se ubique la clínica?
15. ¿De qué manera se debería concientizar a la ciudadanía sobre el problema de las varices?
16. ¿Qué redes sociales utilizan? ¿Cómo les gustaría enterarse sobre nuestros servicios?
17. ¿Conocen los precios del procedimiento?
18. ¿Utilizarían el servicio en caso de requerirlo? ¿Lo recomendarían?

Anexo 3: Formulario de encuesta

Encuesta para la creación de una clínica especializada en várices en Quito

Como parte de mi proyecto de titulación en la Universidad de las Américas estoy realizando una investigación de mercado para determinar la factibilidad de la creación de una clínica especializada en el tratamiento de varices en la ciudad de Quito. La encuesta tiene 21 preguntas y una duración aproximada de 9 minutos. La información enviada en este formulario será utilizada únicamente con fines académicos, por lo que su respuesta será confidencial.
Agradezco mucho por su tiempo y colaboración.

*Obligatorio

Presentación del proyecto

Mi proyecto de tesis es la creación de una clínica vascular especializada en várices, que ofrecerá un servicio integral de prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y también contará con una pequeña clínica de heridas para curar úlceras varicosas. El tratamiento se lo realizará con lo último en tecnología médica que es la ablación de la vena afectada por medio de radiofrecuencia.

1. **¿Conoce usted la enfermedad de las varices?** *
   Marca solo un óvalo.

   - Sí
   - No

Descripción de la enfermedad

Las várices son dilataciones de las venas superficiales de las extremidades inferiores como consecuencia fundamentalmente de fallas en su sistema valvular. Esta condición causa que la sangre se acumule en las extremidades inferiores, ocasionando dolores, inflamación, sensación de pesadez y fatiga, así como la aparición de estas dilataciones en las piernas, como los síntomas más frecuentes o con mayor presencia. Las várices de las extremidades inferiores frecuentemente son secundarias a insuficiencia de la vena safena interna (VSI) y constituye un problema en la población en general.

2. **¿Una vez aclarado el término, ha sufrido usted o algún familiar de varices?** *
   Marca solo un óvalo.

   - Sí
   - No

3. **Por favor marque las casillas que se apliquen a su caso** *
   Selecciona todos los que correspondan.

   - [ ] Ha tenido más de un embarazo (para mujeres solamente)
   - [ ] Toma anticonceptivos orales (para mujeres solamente)
   - [ ] Padece de sobrepeso u obesidad
   - [ ] Lleva un estilo de vida sedentario
   - [ ] Utiliza taco alto frecuentemente (para mujeres solamente)
   - [ ] Pasa largos periodos de pie o sentado
   - [ ] Ninguna de las anteriores

4. **¿Conoce usted algún tratamiento para las varices? Si su respuesta es sí, especifique cuál.** *

5. **¿Conoce usted a algún médico u hospital donde se operen las varices? Si su respuesta es sí, especifique cuál.** *

6. **Del 1 al 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿cuál es su nivel de confianza en hospitales y clínicas públicas?** *
Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

7. **Del 1 al 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿cuál es su nivel de confianza en hospitales y clínicas privadas?** *
Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

8. **De ser necesario, ¿estaría dispuesto a operarse?** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

9. **Si su respuesta es no, explique el porqué.**

10. **Por favor elija el servicio que le interesaría utilizar en la clínica.** *
Marca solo un óvalo.

- Prevención
- Diagnóstico
- Tratamiento por Radiofrecuencia
- Rehabilitación
- Clínica de Heridas

Sección sin título

11. **¿En qué sector de Quito preferiría que se ubique la clínica?** *
Marca solo un óvalo.

- Centro
- Norte
- Sur
- Valle de Cumbayá
- Valle de los Chillos

12. **¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre la clínica?** *
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Televisión
- [ ] Redes sociales
- [ ] Prensa escrita
- [ ] Vallas publicitarias
- [ ] Por medio de su aseguradora (si aplica)

13. **¿Le interesaría ver publireportajes sobre la enfermedad en la televisión?** *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Precio

Por favor escoger el precio más adecuado para la parte de tratamiento y rehabilitación en conjunto.

14. **¿Qué precio considera que es tan barato que le haría dudar de la calidad del tratamiento?** *

Marca solo un óvalo.

- 300
- 400
- 500
- 600
- 700
- 800
- 900
- 1000
- 1100
- 1200
- 1300
- 1400
- 1500
- 1600
- 1700
- 1800
- 1900
- 2000

15. **¿Qué precio considera barato, pero no dudaría de la calidad del tratamiento?** *

Marca solo un óvalo.

- 300
- 400
- 500
- 600
- 700
- 800
- 900
- 1000
- 1100
- 1200
- 1300
- 1400
- 1500
- 1600
- 1700
- 1800
- 1900
- 2000

16. **¿Qué precio considera caro, pero aún así se realizaría el tratamiento?** *
Marca solo un óvalo.

- 300
- 400
- 500
- 600
- 700
- 800
- 900
- 1000
- 1100
- 1200
- 1300
- 1400
- 1500
- 1600
- 1700
- 1800
- 1900
- 2000

17. **¿Qué precio considera tan caro, que no se realizaría el tratamiento?** *
Marca solo un óvalo.

- 300
- 400
- 500
- 600
- 700
- 800
- 900
- 1000
- 1100
- 1200
- 1300
- 1400
- 1500
- 1600
- 1700
- 1800
- 1900
- 2000

Sección sin título

18. **Finalmente, ¿estaría dispuesto a utilizar el servicio ofertado, en caso de requerirlo?** *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

19. **¿Recomendaría este servicio a conocidos que padezcan de varices?** *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

20. **Nombre** *

_____

21. **Género** *
Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer

22. **Edad** *
Marca solo un óvalo.

- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-45
- 45-50
- 50-55
- 55-60
- más de 60

¡Muchas gracias por su respuesta!

Anexo 4: Modelo Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios Clave
Médicos vasculares
Proveedor de catéteres de radiofrecuencia</td>
<td>Actividades Clave
Prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y seguimiento de las varices</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor
Más por más
Prevención
Seguimiento a los pacientes
Clínica de heridas</td>
<td>Relaciones Cliente
Relación médico - paciente para toda la vida debido a la enfermedad
Relación personal y automatizada</td>
<td rowspan="2">Segmentos Clientes
Mujeres de más de 28 años
Hombres de más de 35 años
Que tengan un historial familiar de varices o que tengan factores desencadenantes como la obesidad, estar mucho tiempo parado o sentado, los embarazos múltiples, la falta de ejercicio, la toma de anticonceptivos orales o el uso de taco alto</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave
Clínica (consultorios, eco Doppler, rehabilitación, curación de heridas)
Talento humano (médicos vasculares y enfermeras)</td>
<td>Canales
Distribución: Directo (la clínica)
Comunicación: publirreportajes en televisión, redes sociales, charlas en empresas y barrios</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de costes
Pagos de clientes al contado
Insumos a consignación
Para iniciar operación: crédito bancario</td>
<td colspan="3">Flujo de Ingresos
Operaciones por radiofrecuencia
Consultas de prevención
Consultas de seguimiento
Clínica de Heridas</td>
</tr>
</table>

Anexo 5: Medicamentos e Insumos médicos utilizados en cirugía de várices con radiofrecuencia

INSUMOS	CANT	VALOR	TOTAL
AGUJA HIPODERMICA	1	$ 0.09	$ 0.09
BOTAS DE CIRUJANO	6	$ 0.38	$ 2.28
APOSITOS DE GASA	6	$ 4.25	$ 25.50
COMPRESAS DE LAPARATOMIA	1	$ 7.00	$ 7.00
ELECTRODOS	3	$ 0.25	$ 0.75
GORRO DE CIRUJANO	6	$ 0.20	$ 1.20
GUANTES ESTERILES 7	4	$ 0.57	$ 2.28
GUANTES ESTERILES 6 1/2	1	$ 0.57	$ 0.57
HOJA DE BISTURI	1	$ 0.25	$ 0.25
PRESERVATIVO	2	$ 1.25	$ 2.50
BATA DECARTABLE	1	$ 2.25	$ 2.25
MASCARILLA DE CIRUJANO	5	$ 0.14	$ 0.70
PAQUETE DE ROPA ESTERIL PARA CIRUJANO	1	$ 36.95	$ 36.95
S.S.0.9% 500	1	$ 1.75	$ 1.75
S.S.0.9% 1000	1	$ 2.10	$ 2.10
RADIFOCUS INTRODUCER 7Fr.	1	$ 22.00	$ 22.00
CLOUSURE FAST RADIOFRECUENCIA	1	$ 200.00	$ 200.00
STOCKINETE (metros)	2	$ 2.10	$ 4.20
CAMPO ESTERIL	1	$ 2.95	$ 2.95
VIRKON	1	$ 10.00	$ 10.00
EQUIPO DE VENOCLISIS	2	$ 0.60	$ 1.20
CATHLON	2	$ 1.15	$ 2.30
LLAVE DE TRES VIAS	4	$ 0.54	$ 2.16
VENDA ELASTICA 6" ESTERIL	2	$ 1.95	$ 3.90
VENDA DE HUATTA 6" ESTERIL	2	$ 0.75	$ 1.50
XILOCAINA S/E FCO	1	$ 3.56	$ 3.56
AGUA DESTILADA	7	$ 0.35	$ 2.45
SURGILUBRI LUBRICANTE ESTERIL	1	$ 2.60	$ 2.60
MEDICAMENTO	CANT	VALOR	
METAMIZOL	1	$ 0.42	$ 0.42
ETOXIVEN(POLIDOCANOL)	1	$ 50.70	$ 50.70
DEXAMETAZONA	1	$ 0.35	$ 0.35
REMIFENTANYL	1	$ 13.45	$ 13.45
BICARBONATO DE Na	2	$ 0.70	$ 1.40
PROPOFOL	1	$ 15.00	$ 15.00
KETOROLACO 30MG	2	$ 0.60	$ 1.20
DIPIRONA	1	$ 2.15	$ 2.15
REMIFENTANYL	1	$ 13.45	$ 13.45