



PLAN DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA POTENCIAR UN CENTRO MÉDICO EN EL NORTE
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.



ALUMNO:

LUIS MANUEL VELASCO JIMENEZ

TUTOR: ING. YOLANDA PINZON

DICIEMBRE, 2016

1. INDICE GENERAL

1.	INDICE GENERAL.....	2
2.	JUSTIFICACIÓN	4
3.	PROBLEMA A RESOLVER	9
4.	OBJETIVO GENERAL	10
4.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5.	RESUMEN EJECUTIVO	10
6.	MISIÓN Y VISIÓN	11
6.1	MISIÓN	11
6.2	VISIÓN.....	11
7.	METAS	11
8.	VIABILIDAD LEGAL (PERMISOS, LICENCIAS, REGISTRO DE MARCAS).....	12
9.	ANÁLISIS DE MERCADOS	12
9.1	MERCADO OBJETIVO.....	13
9.2	ANÁLISIS PESTAL (POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, AMBIENTAL).....	14
9.3	ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)	16
9.4.	ANÁLISIS DE LAS 4 Ps (PLAZA, PRECIO, PRODUCTO Y PROMOCIÓN)	20
9.5	ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y LA OFERTA	24
9.6	ACCIONES DE PROMOCIÓN	25
9.7	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.	26

9.8 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	26
10. ANÁLISIS OPERATIVO.....	26
10.1 LOCALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES.....	28
10.2 MÉTODO DE PRODUCCIÓN	29
10.3 CAPACIDAD INSTALADA.....	31
10.4. CADENA DE ABASTECIMIENTO DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS, OTIDA (OPERACIÓN, TRANSPORTE, INSPECCIÓN, DEMORA, ALMACENAMIENTO)	32
10.5 RECURSOS HUMANOS.....	33
11. ANÁLISIS FINANCIERO.....	35
11.1 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....	35
11.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS	35
11.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	36
11.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (DOS ESCENARIOS 11.1 Y 11.2).....	37
11.5 ANÁLISIS DE TASA INTERNA DE RETORNO, ÍNDICE DE RENTABILIDAD, VALOR ACTUAL NETO, RETORNO DE LA INVERSIÓN.	40
<i>Índice de rentabilidad. -</i>	<i>41</i>
12. VIABILIDAD DEL PROYECTO (CONCLUSIONES).-.....	42
13. BIBLIOGRAFÍA.....	45
14. ANEXOS.....	48

2. JUSTIFICACIÓN

Este plan de negocios identifica la necesidad de contar con servicios médicos ambulatorios integrales en un sector estratégico ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil. La demanda insatisfecha en el mencionado sector de la ciudad y el decreciente poder adquisitivo, sumado al déficit en la atención de salud pública por parte del Ministerio de Salud del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de acuerdo a (Ecuador Inmediato, 2012), genera la necesidad de incorporar servicios médicos ambulatorios dirigidos al segmento de la población que no está afiliado al Seguro Social obligatorio y/o un seguro de salud privado (medicina prepaga); por lo que, el Centro Medico Medilink, en adelante “Medilink”, con una trayectoria de seis años en el mercado de la ciudad de Guayaquil, incorporará a su línea de negocios la división de prestación de servicios médicos ambulatorios dirigido a personas particulares, cuya finalidad es prevenir, diagnosticar y tratar problema de salud ambulatoria, de manera integral y a un precio asequible.

El Análisis del macro-entorno muestra condiciones favorables que presentan una adecuada oportunidad de negocio. Por otra parte, el análisis del micro-entorno tomando como base para este estudio las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter, indica que el sector es positivo para realizar la inversión, (Porter, 2004).

Según el Informe “Datos esenciales de salud: una mirada a la década 2000-2010” del Ministerio de Salud Pública, (MSP, 2012) afirma que, según datos del INEN del último censo 2010, el 19% de la población posee algún tipo de seguro de salud, mientras que el 81% no posee ninguno. De acuerdo a este informe, para el 2010 el gobierno se planteaba un gran desafío el cual consistía en mejorar el sistema de salud pública.

El poco tiempo que disponen las personas, especialmente quienes laboran en el sector productivo (empleados públicos y privados); el dinamismo de la vida cotidiana, las exigencias de los patronos para disminuir los índices de ausentismo que afecta la productividad, exigen que sus empleados opten por alternativas de atención más eficientes, es decir, recibir una atención médica confiable, en un menor tiempo y a un precio ajustado a su condición económica, (El Universo, 2015). Se consideran además a las personas que realizan trabajos informales, amas de casa, profesionales independientes, que no cuentan con un seguro de salud público, ni privado, buscan este tipo de servicios, considerando que una consulta médica en un consultorio particular puede llegar a costar hasta USD80,00 además de los servicios de análisis complementarios a ser requeridos para su tratamiento, (El Telégrafo, 2015).

De acuerdo a (Ecuador Inmediato, 2012). “El promedio de pacientes creció sobre el 60% desde que comenzó la atención de los asegurados en el IESS, al punto que en ocasiones no han podido recibirlos por falta de camas o de espacios en las salas de emergencias y en las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI).

La problemática creció, entre otros factores, debido a que el número de beneficiarios del Seguro Social aumentó hace dos años por la decisión política de ampliar la cobertura del servicio de salud a otros miembros de la familia. Por tanto, a los 598.606 afiliados que tiene la provincia del Guayas hay que sumarle los 299.303 hijos y cónyuges de los aportantes”.

Considerando que, según (Datosmacro, 2015) la esperanza de vida de los ecuatorianos, al 2014 era de hasta 78,69 años para los hombres y de 77,6 años de edad para los hombres, así como también que al año 2050 este rango aumentaría a 80,5 años

de vida, por lo que se puede indicar que este es el promedio de edad en la que los ecuatorianos aún necesitarían de servicios médicos.



Figura 1. Esperanza de vida al nacimiento por sexo 1990-2050. Fuente: Medilink

Con estos antecedentes, Medilink ha diseñado un producto enfocado a cubrir las necesidades de atención médica de este mercado objetivo de la población del sector norte de la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo a la experiencia adquirida por Medilink durante estos 6 años de trayectoria, se puede resaltar que, de todos los servicios que se ofrecen en la actualidad, los que mayor demanda tienen son los servicios de consultas médicas de las tres especialidades principales, conocidas como básicas, la cuales son: Medicina General/Interna, Ginecología y Pediatría, como se muestra en la figura 02, a continuación.

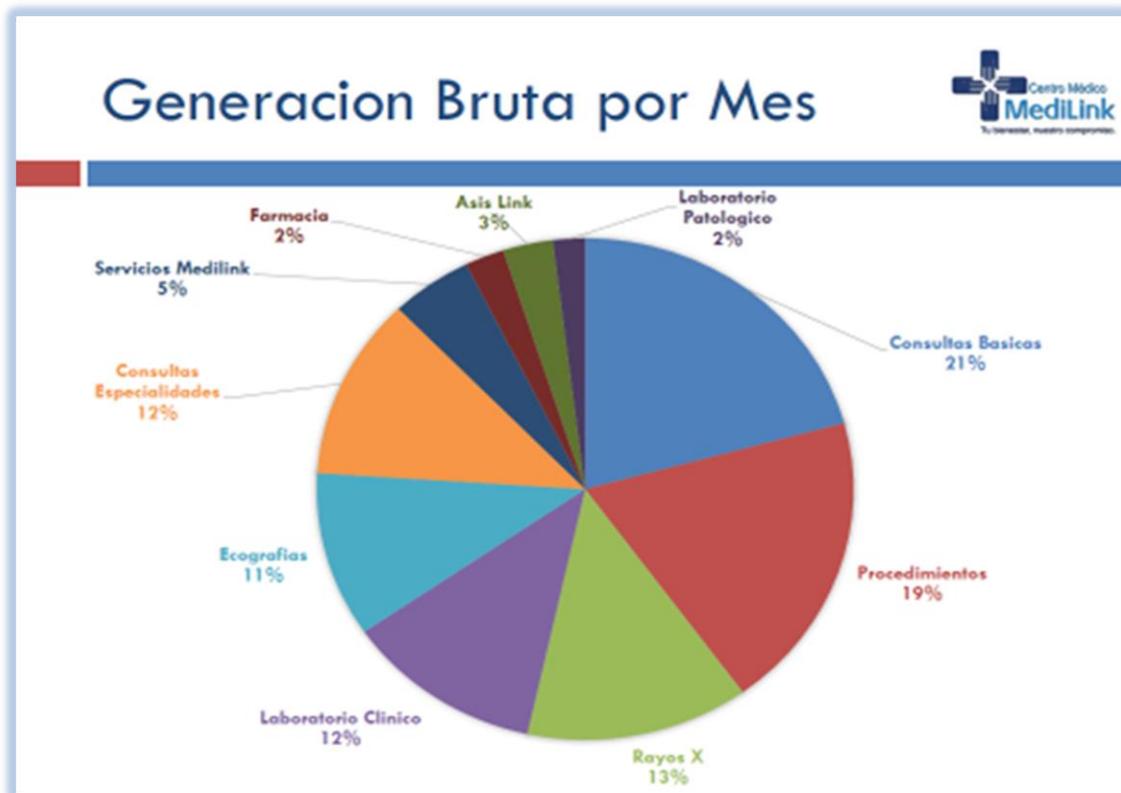


Figura 2. Generación bruta por mes. Elaborado por el Autor. Fuente: Medilink

El proyecto se desarrollará en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, apalancado del negocio principal de la empresa “Centros Médicos Medilink”. Medilink S.A inició sus operaciones hace 6 años en el Sur de la ciudad. Durante este tiempo su principal cartera de clientes han sido pacientes privados (afiliados a un seguro de salud de medicina prepagada privada). Hasta inicios del 2016 se consideró que el 95% de la atención ha sido prestada a pacientes privados y solo el 5% a pacientes particulares. Con el objetivo de no depender únicamente de la atención a pacientes privados, derivados por sus empleadores o seguros de salud, previo la firma de Convenios de Servicios, Medilink está en la necesidad de ampliar su mercado objetivo hacia la atención de pacientes particulares (pacientes que no cuentan con un seguro de salud de medicina prepagada privada y que pueden o no ser afiliados al Seguro Social Obligatorio).

Considerando que el Centro Médico del Norte cuenta con una capacidad instalada en infraestructura de 120 pacientes por día, a la fecha el promedio de atenciones es de 70 pacientes diarios, es decir, existe una capacidad ociosa en infraestructura aproximada del 42%. Es por esta razón que se pretende, a través de este plan de negocios, potenciar este Centro de atención mediante la captación de pacientes particulares que cubran esta brecha, así como también incorporar un grupo de médicos que cubra la capacidad instalada de la mano de obra en el mismo número que de la infraestructura y garantice la calidad de servicio.

A pesar que en el mercado existen algunos Centros Médicos que brindan este tipo de servicios, se considera en el plan de negocio que la atención a pacientes particulares, con la infraestructura y experiencia que posee Medilink sería una ventaja comparativa, ya que presta servicios médicos integrales, es decir, que en el mismo lugar, el paciente cuenta con los servicios principales derivados de una consulta médica, como Laboratorio clínico, imágenes, farmacia, entre otros; a un precio asequible y es atendido por profesionales de primer nivel en las distintas áreas que se mencionan en la siguiente figura:



Figura 3. Áreas de actividad. Elaborado por el Autor. Fuente: Medilink

3. PROBLEMA A RESOLVER

¿Dónde radica el problema?

La alta demanda de atención médica radica básicamente en el crecimiento poblacional del país en general. El déficit en salud que ha existido durante muchos años en nuestro país, el poco interés de ciertos gobernantes en priorizar la salud, hizo que se creara una gran brecha entre necesidad (demanda) y servicios disponibles (oferta).

En los últimos cinco años la calidad en los servicios en el sector de la salud ha evolucionado sustancialmente. Se ha mejorado en temas de infraestructura hospitalaria. Las condiciones laborales de los médicos públicos han mejorado, incluso se trajeron contingentes de otros países, como Cuba y España. La inversión ha sido significativa, sin embargo, las necesidades también han incrementado, (El Diario, 2012).

4. OBJETIVO GENERAL

Prestar servicios médicos ambulatorios integrales de alta calidad a bajo costo a pacientes particulares, afiliados al IESS y pacientes que no dispongan de seguros médicos privados, en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

4.1 *Objetivos específicos*

4.1.1 Identificar las diferentes propuestas de servicio médicos ambulatorios que ofrece el mercado.

4.1.2 Determinar los procesos de atención de los servicios médicos demandados por los clientes.

4.1.3 Determinar la viabilidad financiera de la potenciación del Centro Médico mediante la incorporación de la división de atención médica a pacientes Particulares.

5. RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios demuestra que existe una necesidad de servicios médicos en el norte de la ciudad de Guayaquil. Esto se debe al crecimiento poblacional de esta zona geográfica, sumado a la reducción del poder adquisitivo de sus habitantes. Por ello, se propone potenciar el Centro Médico Medilink-Norte, que viene prestando sus servicios en el mencionado sector de la ciudad desde el año 2014 para ampliar su atención a pacientes particulares.

Es importante mencionar como antecedente que, el 99% de la atenciones realizadas por el Centro Médico a Diciembre de 2015, fueron prestadas a pacientes afiliados a alguno de los seguros médicos privados con los que tienen Convenio. Considerando que el Centro Médico del Norte cuenta con la capacidad instalada adecuada para atender a un número máximo de 120 pacientes por día considerando la incorporación

un equipo médico y administrativo que se detallan en el presente plan de negocios para que cubra la capacidad instalada de la mano de obra en el mismo número y garantizar así la calidad de servicio.

El análisis realizado del macromercado demostraron que existen condiciones positivas, considerando por otra parte el análisis de micro mercado, tomando como guía las cinco fortalezas de (Porter, 2004), nos confirma que la inversión es atractiva.

Se realizó el estudio de mercado cuyo resultado obtenido del analisis de la oferta y la demanda fue que existen 7 Centros Médicos en el sector norte de la ciudad, pero de ellos apenas 1, que al ser una Fundación sin fines de lucro, se enfoca en atender a pacientes particulares, los 6 restantes atienden principalmente a pacientes privados.

6. MISIÓN Y VISIÓN

6.1 Misión

Ser una alternativa diferente de atención médica ambulatoria en la ciudad de Guayaquil en el sector de la salud ofreciendo un servicio de alta calidad calidez y con ética profesional.

6.2 Visión

Ser el mejor referente en Centros de atención médica ambulatoria, mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

7. METAS

- ✓ Realizar 50 paquetes particulares diarios de lunes a sábados (12 horas de lunes a viernes y 7 horas los días sábados)
- ✓ Incorporar un grupo de especialistas para ofrecer mayor cantidad de especialidades.
- ✓ Abrir en el segundo semestre del 2017 un nuevo Centro Médico en el sector noreste de la ciudad de Guayaquil.

8. VIABILIDAD LEGAL (PERMISOS, LICENCIAS, REGISTRO DE MARCAS)

✓ Registro del establecimiento en el RUC

Se acoge al mismo RUC de Medilink, solo se incrementa otra sucursal lo cual no representa costo adicional. (SRI, 2015).

✓ Uso de Suelo – Municipio de Guayaquil

Igual caso que el literal 2, se acoge al permiso vigente de Medilink.

✓ Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos

Igual caso que el literal 2, se acoge al permiso vigente de Medilink.

✓ Patente Municipal – Municipio de Guayaquil

Igual caso que el literal 2, se acoge al permiso vigente de Medilink.

✓ Requisitos del registro de la marca (IEPI)

La marca Medilink ya se encuentra registrada para su uso dentro del territorio ecuatoriano.

9. ANÁLISIS DE MERCADOS

Se realizó un estudio de Mercado, de carácter cuantitativo, en su mayoría cerradas, a una muestra de 96 personas, (hombres y mujeres, adultos y adultos mayores) que circulaban en el interior de tres Centros Comerciales ubicados en el Norte de la Ciudad de Guayaquil : Gran Albocentro, City Mall y La Rotonda, así como también a personas que se encontraban en los alrededores de distintos Restaurantes y otros negocios formales ubicados sobre la Av. Rodolfo Baquerizo Nazur, sector norte de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad preparar un Plan de Negocios para Prestar servicios médicos ambulatorios integrales de alta calidad a bajo costo a pacientes particulares, afiliados al IESS y pacientes que no dispongan de seguros médicos privados en el sector norte de la ciudad

de Guayaquil, a quienes se les realizaron 13 preguntas, , con el fin de Identificar las diferentes propuestas de servicio médicos ambulatorios que ofrece el mercado, determinar los procesos de atención de los servicios médicos demandados por los clientes y determinar la viabilidad financiera de la potenciación del Centro Médico mediante la incorporación de la división de atención médica a pacientes Particulares.

9.1 Mercado Objetivo

El producto está dirigido a cubrir la demanda del mercado del sector norte de la ciudad de Guayaquil, especialmente al grupo de personas del nivel socio-economico Medio, que no poseen un seguro privado, que no están afiliados al Seguro Social Obligatorio (IESS, ISSFA, o ISSPOL), así como también a aquellos que a pesar de estar afiliados al Seguro Social Obligatorio no están conforme con la calidad de atención recibida y tiempos de espera para recibir el servicio.

Tal como están distribuidos los paquetes, se desea cubrir la demanda de los tres grupos de mayor consumo de servicios, como son: Niñas y niños, Mujeres en edad fértil y pacientes de atención medica general y geriátrica.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El mercado objetivo fue conformado por la población que reside en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. Para el efecto, en vista que el último censo poblacional fue realizado en el año 2010, que se desconocía el numero de habitantes que residen en el sector norte de la ciudad con un Nivel socioeconómico Medio, se calculó el tamaño de la muestra de manera aleatoria (poblaciones infinitas) con un nivel de confianza del 95%, un nivel de significancia del 5% y un margen de error muestral de hasta el 10%, aplicando la fórmula de la muestra que se menciona a continuación:

Cálculo de la Muestra:

Límite máximo de error muestral (e)	0,10
Desviación standard de la población (P)	0,5
Valor obtenido mediante nivel de Confianza (Z)	1,96
Nivel de Significancia (q)	0,50
N	96

Fórmula: $N = (Z^2 * P * q) / (e^2)$

Preguntas formuladas en la Encuesta. Ver Anexo 01.

Resultado de la Encuesta. Ver resultado de la Encuesta en Anexo 02.

9.2 Análisis PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental)



Figura 4. Análisis PestaL. Elaborado por: El Autor.

Políticas.

En febrero del 2017 se llevarán a cabo las elecciones para Presidente y Asambleístas por el período 2017-2021. Como es de esperarse, existe mucha

incertidumbre en el cambio de gobierno, se desconoce si mantendrá el mismo modelo económico o no, lo que hace que las inversiones disminuyan.

Económicas.

La principal fuente de divisas del país proviene de la producción y venta de petróleo. Desde mediados de 2015 el precio internacional del barril del petróleo empezó a caer considerablemente, lo que ocasionó una recesión económica en todos los sectores productivos, (El Comercio, 2016) .

Socio cultural.

Por ser Ecuador un país dolarizado de moneda fuerte como lo es el Dólar estadounidense y por tener abierta la entrada migratoria al país, en los últimos años hemos recibido inmigración de países como; Cuba, Colombia, Venezuela. El 62% de las personas que ingresaron al Ecuador eran dependientes de familiares y personas activas, muchos de ellos profesionales, merman las oportunidades de empleo para los ecuatorianos, (El Comercio, 2016)

Tecnología.

Con la rapidez en que se transmite la información, Medilink no puede quedarse atrás. Durante este año incorporó a los procesos de atención varios proyectos relacionados a la tecnología, tales como: Comunicación telefónica IP entre centros médicos, Agendamiento en línea desde la página WEB del Centro Médico, Facturación electrónica e interacción con los usuarios a través de las redes sociales.

Legislación.

El país tiene una legislación muy dura. Existen leyes que oprimen al sector productivo, como la ley de anticipo de impuesto a la Renta, incremento del Impuesto al valor agregado “IVA” del 12% a 14% leyes laborales estrictas, aun de manera eventual,

esto hace que los empresarios se mantengan cautos al momento de realizar inversiones, (SRI, 2016)

Ecología.

Medilink cumple con todos los requisitos exigidos por los entes reguladores, tales como Ministerio del Ambiente, Ministerio de Electricidad y Energías Renovables. Adicionalmente, realiza un manejo consciente de los desechos por medio de una empresa gestora de desechos infecto-contagiosos.

9.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)



Figura 5. Análisis FODA. Elaborado por el Autor.

Fortalezas

✓ Sistema de atención integral.

El sistema de atención integral es una de las fortalezas más importantes de Medilink. En sus Centros de atención Médica se encuentran todos los servicios

concentrados, tales como; Consultorio médico, Laboratorio clínico, Rayos X, Ecografías, Terapia física, Farmacia, atenciones primarias, entre otras.

Debido al limitado tiempo que disponen los ciudadanos, cada vez buscan más Centros donde puedan cubrir sus necesidades en un solo lugar.

✓ **02 cómodos y amplios locales.**

Medilink cuenta con 2 Centros de atención médica estratégicamente ubicados en el sur y norte de la ciudad. En el Norte se encuentra ubicado en la Avenida Principal de la Ciudadela Alborada, en la cual existe una de las mayores concentraciones de comercio de la ciudad. Está ubicado en el Centro Comercial Gran Albocentro, cuenta con fácil acceso, parqueos y seguridad.

✓ **Más de 30 especialidades.**

Medilink concentra un promedio de 31 especialidades. Desde las de mayor demanda hasta las de menor, brindando así una amplia gama de servicios.

✓ **Profesionales de cuarto nivel con registros en el SENESCYT.**

Todos los profesionales Médicos y Tecnólogos cuentan con registros en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT.

Oportunidades.

✓ **Déficit de atenciones médicas.**

Según el último censo del año 2010 existe un 81% de la población ecuatoriana que no posee seguro ya sea público o privado, (MSP, 2012)

✓ **Pacientes buscan servicios integrales, cada vez son más exigentes.**

Los pacientes particulares, realizan el pago de sus servicios en el momento (en efectivo o con tarjeta de crédito), buscan servicios integrales de tal manera que les

ahorre tiempo y dinero al no tener que trasladarse de un lugar a otro para realizarse los exámenes complementarios solicitado por el especialista.

✓ **Incentivos tributarios, gastos deducibles de impuestos.**

De acuerdo a la Resolución NAC-DGERCGC11-00432, “Las personas naturales podrán deducirse sus gastos personales, sin IVA ni ICE, así como los de su cónyuge e hijos menores de edad o con discapacidad, que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente”, (SRI, 2016), entre ellos, Salud: 1,3 veces. En este caso los gastos generados por salud son objeto a ser deducibles, por ende, al utilizar un servicio de salud privado, respaldado por su factura, le permitirá deducirlo del pago de impuesto a la renta anual.

Debilidades.

✓ **Medilink no está posicionado como Prestador de servicios médicos a pacientes particulares.**

La cartera de clientes de Medilink, desde el inicio de sus operaciones en el 2010, ha sido del 95% de seguros privados. Un alto porcentaje de potenciales pacientes particulares que no poseen un seguro de salud privado no han visitado aún el Centro Médico Medilink. Adicionalmente, se conoce por sondeos externos que un alto porcentaje de potenciales pacientes particulares (transeúntes) suponen que los servicios que el Centro Médico presta serían muy costosos, debido a su infraestructura externa e interna de alto nivel promocionada en los medios visuales, así como su ubicación demográfica, esto es algo en lo cual se está socializando mediante campañas publicitarias.

✓ **Falta implementación de normas ISO.**

Una de las metas de Medilink para el 2017 es tener una certificación ISO. El no contar con una calificación de este tipo ha sido en algunos casos una limitante para ingresar en otros mercados empresariales, como salud ocupacional y particular.

✓ **Poca experiencia en servicios a particulares.**

El personal y los procesos de servicio al cliente fueron creados para atender a los pacientes afiliados a Seguros de salud privado. Se ha implementado un programa de capacitación al personal y cambios en el sistema operativo, partiendo de que los pacientes particulares son más exigentes y requieren servicios más ágiles.

Amenazas.

✓ **En el 2017 el IESS planifica inauguración de nuevo Hospital (Ceibos).**

Hasta el 18 de agosto del 2016, el avance del nuevo hospital de IESS, llevaba un 54% de la obra. Según directivos de la institución se está construyendo en tiempo record. “Esta obra es un ícono para el país que se construye en tiempo récord. La construcción de un hospital cambia la vida de la gente y le da dignidad, no solo será imponente por su infraestructura, sino por la calidad en la atención que ofrecerá el personal que trabajará aquí, señaló Geovanna León.

Brindará atención médica de alta complejidad, **dispondrá de 26 especialidades en consulta externa**, servicio de emergencia, cuidados intensivos, hospitalización, centro quirúrgico y obstétrico, imagenología, laboratorio, anatomía patológica, morgue, rehabilitación, endoscopía y unidad de quemados. Además, dispondrá de la unidad de hemodiálisis con 110 sillones”, (IESS, 2016).

✓ **Existe incertidumbre sobre ley de seguros.**

En septiembre del 2016 empezó una incertidumbre en el sector de seguros privados debido a La Ley Orgánica que regula el funcionamiento de las compañías de salud prepagada –aprobada en segundo debate por la Asamblea en agosto último. Establece en su disposición general quinta que el IESS o el MSP, según sea el caso, cobre a esas empresas por la atención de quienes tienen un seguro particular y hayan sido derivados de la red pública al sistema privado, según corresponda el monto de lo contratado, (El Universo, 2016). Esta ley generó mucha incertidumbre en el mercado de la medicina privada, por lo tanto, también a los servicios médicos ambulatorios que ofrece Medilink.

✓ **Aumento de competidores debido a depuración de Contratos que mantenía el IESS con Centros de Atención Médica privada.**

El IESS creó una red de prestadores con Clínicas y Centros Médicos Ambulatorios, pero por diferentes razones la han ido cancelando de manera unilateral. Estos Centros de atención en la actualidad cuentan con una infraestructura creada que, sin tener en la actualidad al IESS como cliente, están en busca de nuevos mercados, lo que también afecta a Medilink ya que hay muchos Centros Médicos dispuestos a bajar sus precios con el fin de captar nuevos mercados, especialmente de afiliados a seguros privados y pacientes particulares.

9.4. Análisis de las 4 Ps (Plaza, Precio, Producto y Promoción)

Plaza

El servicio pretende llegar a un amplio mercado enfocado en tres grupos de potenciales clientes.

- Pacientes afiliados al Seguro social obligatorio IESS.
- Pacientes afiliados a un Seguros de salud privada.

- Pacientes particulares que no están afiliados a ningún seguro de salud.

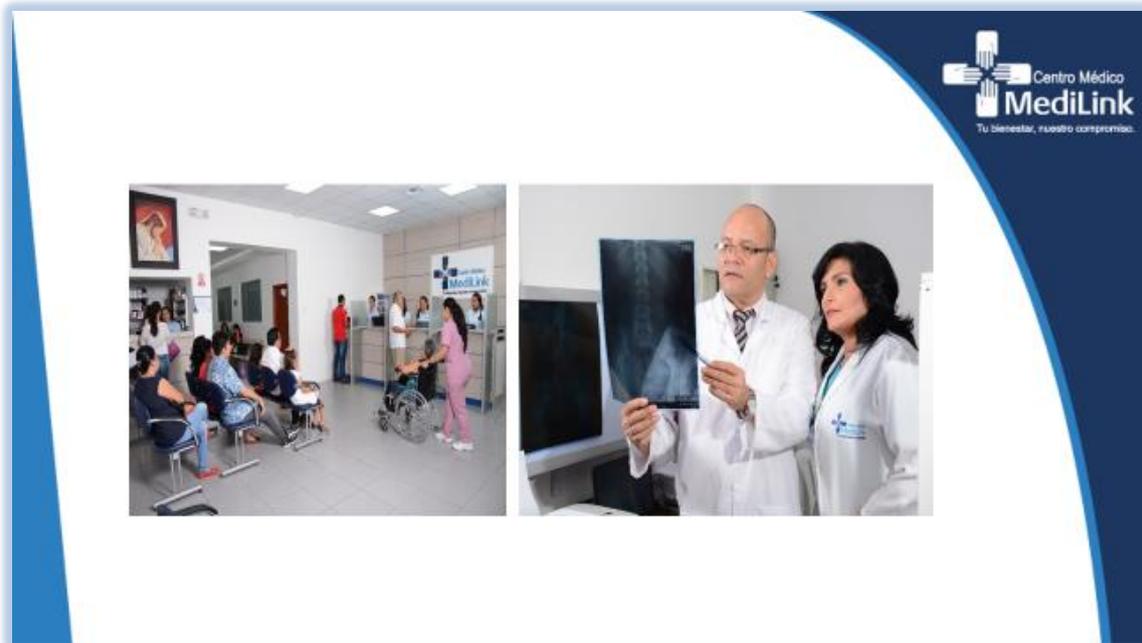


Figura 6. Plaza Fuente: (Medilink, 2016)

Precio



PAQUETES PROMOCIONALES

Paquete 1 - Medicina Interna		Paquete 4 Geriátrico	
1 consulta medicina Interna	20,00 USD	1 consulta medicina Interna	25,00 USD
1 exámenes básicos de Laboratorio		1 exámenes especiales de Laboratorio	
Paquete 2 - Control niño sano		Paquete 5 - Diabetes	
1 consulta pediátrica	17,00 USD	1 consulta medicina Interna	27,00 USD
1 exámenes básicos de Laboratorio		1 exámenes especiales de Laboratorio	
Paquete 3 - Ginecológico		Paquete 6 - Control de Hipertensos	
1 consulta Ginecológica	25,00 USD	1 consulta medicina Interna	30,00 USD
1 eco transvaginal		1 ELECTROCARDIOGRAMA EKG	

Figura 7. Precio de los paquetes. Elaborado por el Autor.

Producto

El servicio médico está compuesto por la intervención profesional del staff de médicos, enfermeras, equipos médicos en las instalaciones que cuenta (Norte y sur de la ciudad).



Figura 8. Productos. Fuente: (Medilink, 2016)

Promoción

Se firmará un Convenio de Alianza Estratégica con la cadena de Supermercados Tía, para formar parte del club de beneficios “MAS” quienes cuentan con varios canales de promoción; Facebook, Tia Radio, ferias de salud en sus tiendas a nivel de Guayaquil y se podrá comercializar los servicios al target de clientes que visitan los 51 supermercados de la cadena en la ciudad.

- Medilink cuenta con un Contac center y trabaja activando las promociones con una base de datos de 65.000 pacientes atendidos en los últimos 6 años.



Figura 9. Promoción.

9.5 Análisis de la Demanda y la Oferta

Demanda

La demanda insatisfecha en el mencionado sector de la ciudad y el decreciente poder adquisitivo, sumado al déficit en la atención de salud pública por parte del Ministerio de Salud del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de acuerdo a (Ecuador Inmediato, 2012), genera la necesidad de incorporar servicios médicos ambulatorios dirigidos al segmento de la población que no está afiliado al Seguro Social obligatorio y/o un seguro de salud privado (medicina prepaga); por lo que, Medilink con una trayectoria de seis años en el mercado de la ciudad de Guayaquil, incorporará a su línea de negocios la división de prestación de servicios médicos

ambulatorios dirigido a personas particulares, cuya finalidad es prevenir, diagnosticar y tratar problema de salud ambulatoria, de manera integral y a un precio asequible.

Oferta

Se identificó que en Guayaquil norte existen 7 centros médicos que se mencionan:

- **Aprofe** centro especializado en Ginecología.
- **Fundasen.** Centro médico apalancado por la Iglesia católica, por ende, sin fines de lucro, atiende únicamente a pacientes particulares.
- **Mediglobal.** Centro medico integral dirigido para atender principalmente a pacientes de seguros médicos privados, no promociona la atención a pacientes particulares.
- **Veris.** Centro médico apalancado por Salud S.A., clasificado como un prestador de alto costo.
- **Centro Medico Familiar** Centro médico apalancado por la Clínica Kennedy, atiende principalmente a pacientes del seguro Asisken de la clínica keneddy, no promociona la atención a pacientes particulares.
- **Metrored.** Centro médico que atiende seguros médicos privados, no promociona la atención a pacientes particulares.
- **Medikal.** Centro médico que atiende seguros y si promociona la atención a pacientes particulares.

De los Centros Médicos arriba indicados, Fundasen, Organización sin fines de lucro, es el único que atiende exclusivamente a pacientes particulares, seguido e Medikal cuyo target está dirigido a captar pacientes privados y particulares pero que carece de ciertos servicios médicos primordiales que no le permite ser etiquetado como Integral.

9.6 Acciones de promoción

- ✓ Promoción en las redes sociales, facebook y twitter.

- ✓ Venta por medio del “Contac Center”.
- ✓ Promoción con precios especiales, volanteando puerta a puerta en la zona norte (Alborada, Sauces, Guayacanes, Las orquídeas, Los Vergeles, Colinas de la Alborada, Samanes y sus alrededores).
- ✓ Se realizará convenio directo con empresas Pymes y Grandes que no disponen de seguros privados.
- ✓ Publicidad en radios locales, a través de canjes publicitarios, tales como: Radio Caravana “Di blue” Programa Cabina 14, Radio Estrella pautas publicitarias durante todo el día, Radio Onda Positiva pautas publicitarias durante todo el día y Radio HCBC pautas publicitarias durante todo el día.

9.7 Estrategia de diferenciación.

Medilink siempre se ha destacado en el mercado por diferenciarse de sus competidores, gracias a la alta calidad de servicios integrales que ofrece a un precio acorde al mercado, lo que lo motivó a realizar el presente proyecto de diferenciación asociada.

9.8 Canal de distribución.

El canal de distribución será el “Contact Center”, Volanteo puerta a puerta mientras el área de Convenios de Medilink oferta a las empresas que no poseen seguros de salud privado.

10. ANÁLISIS OPERATIVO

Para el inicio de sus operaciones, el Centro Médico requerirá incorporar a su equipo de trabajo el siguiente capital humano, detallando el costo directo e indirecto que este representará para la empresa mensualmente durante el primer año de operaciones:

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Valor Horas Extras	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Administrativo	1	\$420,00	\$236,25	\$656,25	41,3%	\$927,48
TOTAL	\$1,00			\$656,25		\$927,48

Tabla # 1: Personal administrativo nuevo. Elaborado por el Autor.

MANO DE OBRA DIRECTA	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOD mensual
Médico Internista, Geriátrico	1	\$3.200,00	\$3.200,00	41,33%	\$4.522,56
Ginecólogo	1	\$1.200,00	\$1.200,00	41,33%	\$1.695,96
Pediatra	1	\$1.200,00	\$1.200,00	41,33%	\$1.695,96
Auxiliar de Enfermería	1	\$420,00	\$420,00	41,33%	\$593,59
TOTAL	4	\$6.020,00	\$6.020,00		\$8.508,07

Tabla # 2: Mano de obra directa nueva. Elaborado por el Autor.

Se realizará el estudio cuantitativo del negocio, es decir, cuánto será el monto a invertir, costos operativos, recurso humano, financiero y tecnológico, a requerir desde el inicio y durante las operaciones.

La materia prima de Medilink es el capital humano conformado por el personal administrativo y médico. Cuenta con una aceptación y fidelidad por parte de sus clientes por más de seis años, respaldada por una constante inversión en la actualización de conocimientos así como en la adquisición de equipos de última tecnología.

Existen otros costos directos e indirectos denominados como costos de “apoyo”, no considerados en el estudio, debido a que estos ya forman parte de la capacidad instalada

inicial de las operaciones de la empresa cuya capacidad ociosa está siendo aprovechada en este nuevo plan de negocios.

10.1 Localización y descripción de las instalaciones.

Los locales se encuentran ubicados en: Sur de la ciudad: 6 de Marzo 3402 y Camilo Destruje. Norte de la ciudad: Av. Rodolfo Baquerizo Nazur, calle principal de la Alborada Centro Comercial Gran Albocentro Local No. 2. El objetivo es potenciar el local nuevo del norte mediante la captación de pacientes particulares.

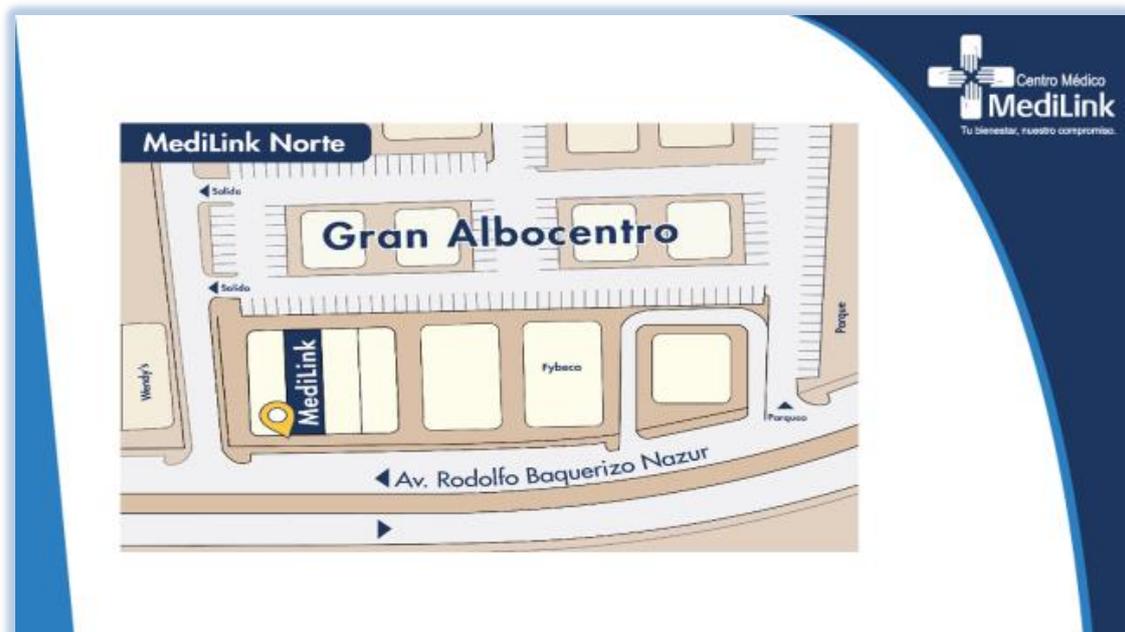


Figura 10. Localización y descripción de las instalaciones.

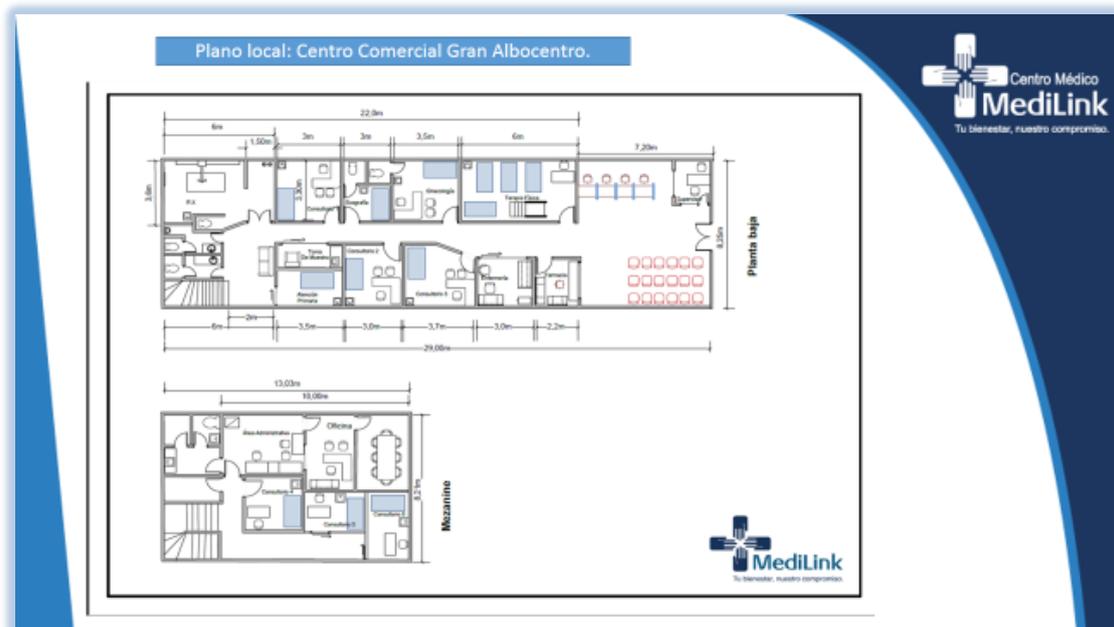


Figura 11. Localización y descripción de las instalaciones – plano interior.

Fuente: Medilink.

10.2 Método de producción

1. Presentación de paquetes al área de servicio al cliente de Medilink.
2. Correcto manejo de quejas y solicitudes.
3. Inducción al personal sobre el nuevo proceso a ejecutarse por la Gerencia Administrativa y plazos de implementación.
4. Paquetes de precios y paquetes creados.

DESARROLLO:

1. Presentación al área de servicio al cliente de Medilink

- ✓ Se realizó la presentación y explicación de cada uno de los paquetes creados para captar pacientes particulares.
- ✓ La presentación inició desde el agendamiento de los pacientes por medio de “Contact Center” o la presentación de los mismos directamente al Centro Médico.

- ✓ Presentación de documentos habilitantes, procedimientos a realizarse por diferentes áreas incluida Caja, coberturas y manejo de autorizaciones de acuerdo a la complejidad de los servicios.

2. Correcto manejo de quejas y solicitudes.

- ✓ Toda queja o incomodidad de los pacientes tiene que ser canalizada de forma inmediata al supervisor de turno. Al final del día el supervisor debe registrar en la bitácora la causa de la inconformidad y el procedimiento realizado para mitigar la queja.
- ✓ En la reunión de coordinación mensual se debe realizar una presentación con las estadísticas de las quejas sucedidas durante el mes.
- ✓ Documentos a utilizar para solicitar autorización en caso de necesitar descuentos especiales.
- ✓ Actualizaciones en el sistema de los paquetes creados.

3. Inducción al personal sobre el nuevo proceso a ejecutarse por parte de la Gerencia Administrativa y plazos de implementación.

- ✓ Para el desarrollo de este proyecto el departamento de procesos junto con la responsable de comunicaciones, semanalmente presentará un detalle a la Gerencia Administrativa con los errores cometidos de cualquier índole por parte de los usuarios.
- ✓ La Gerencia Administrativa se reunirá semanalmente con cada usuario con la finalidad de dar a conocer las falencias-errores y corrección de los mismos, con el compromiso de que las mismas van a ir disminuyendo semanalmente hasta desaparecer.

- ✓ En el lapso de un mes el Departamento de Facturación seguirá corrigiendo errores de diferentes usuarios de modo verbal, telefónico o vía email dando un plazo de ciertos días para su regularización, de lo contrario se aplicarán los correctivos necesarios, entre ellos, descuentos económicos al personal por errores cometidos.
- ✓ Al finalizar el mes de implementación del nuevo proceso, el Departamento de Facturación (bajo la autorización de la Gerencia Administrativa) ya no desgastará recursos (llamadas, correos electrónicos y tiempo) en la corrección de errores con cada usuario. Se procederá directamente con el descuento respectivo si el caso lo amerita, amparado en el Reglamento Interno de Trabajo debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo.

4. Carpeta, precios y paquetes creados.

- ✓ Se realizó la instalación de la carpeta llamada “carpeta de servicios” en los siguientes equipos de computación:

Medilink Norte (Equipo de apoyo):

- ✓ Recepción: 01 computadora portátil
- ✓ Caja/ Farmacia: 01 computador fijo
- ✓ Convenios: 02 computadores fijos
- ✓ Área Comercial y Ocupacional: 02 computadores portátiles
- ✓ Supervisión: en el computador portátil no funcionan los puertos USB, por tal motivo no se pudo instalar la información.

10.3 Capacidad instalada

La capacidad de instalada del centro médico del norte es de 120 pacientes día, en 7 consultorios (5 instalados mas 2 adicionales incorporados en el presente plan de negocios).

10.4. Cadena de abastecimiento diagrama de flujo de procesos, OTIDA (operación, transporte, inspección, demora, almacenamiento)



Figura 12. Diagrama de flujo de procesos. Elaborador por El Autor.

10.5 Recursos humanos

Organigrama Medilink

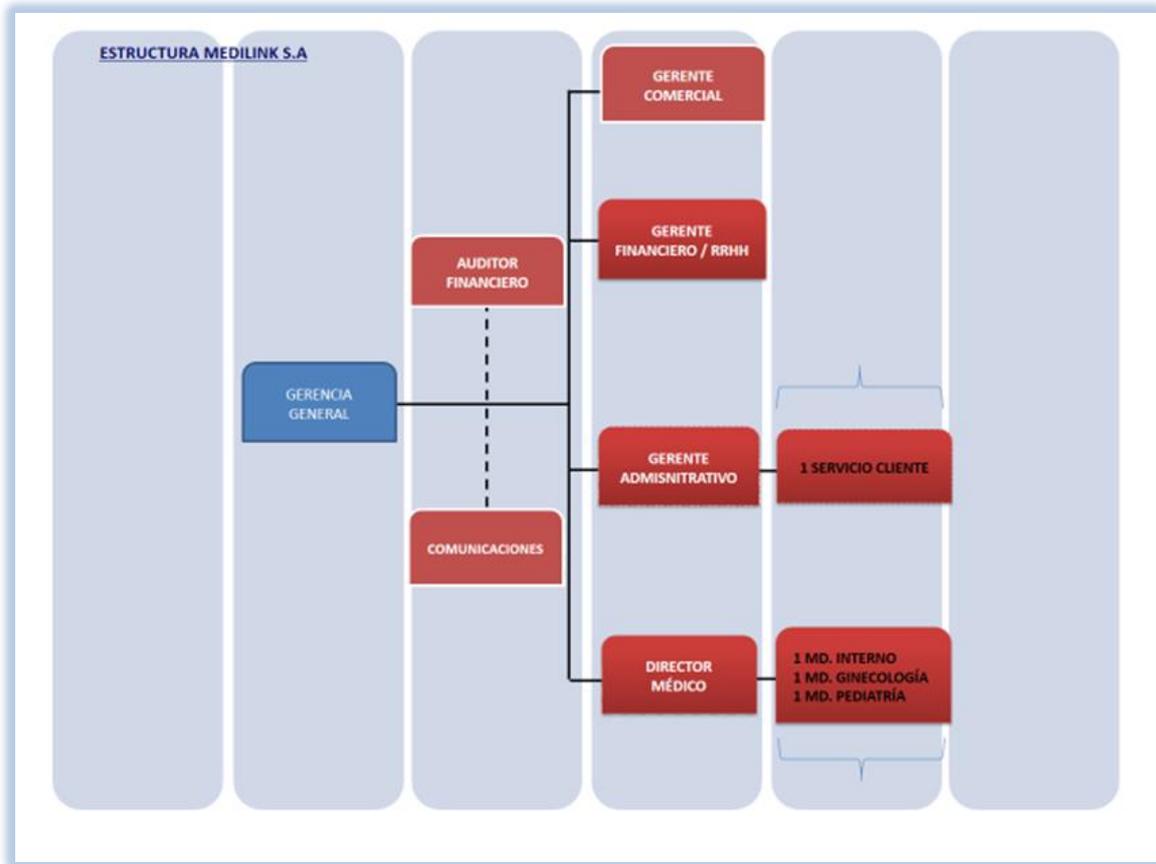


Figura 13. Organigrama de la empresa. Fuente: Medilink

Detalle de personal:

MANO DE OBRA DIRECTA (FIJA)	No. de personal
Médicos interno	1
Médico Ginecólogo	1
Médico Pediatra	1
Auxiliar	1
TOTAL	4

Tabla # 3: Mano de obra directa (fija) Elaborado por el Autor.

PERSONAL ADMINISTRATIVO	No. de personal
Servicio al cliente	1
TOTAL	1

Tabla # 4: Personal administrativo) Elaborado por el Autor.

Análisis de Organigrama:

Los cargos con **letras negras**, son las contrataciones que se realizarán para este proyecto, las cuales se detallan a continuación:

Gerencia Administrativa:

- ✓ Servicio al cliente. Cumple la labor de atención en el mostrador de los clientes,

Director Médico:

- ✓ Médico Interno/geriatría. Atención a pacientes de 14 años hasta adultos mayores.
- ✓ Médico Ginecología. Atención a pacientes femeninas de 13 años hasta adultos mayores.
- ✓ Médico Pediatra. Atención a pacientes infantes de 0 a 13 años de edad.
- ✓ Auxiliar de Enfermería. Preparación de todos los pacientes, asistencia a los médicos.

11. ANÁLISIS FINANCIERO

11.1 Estados de resultados proyectados a 5 años

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
VENTAS	\$286.440,00	\$300.762,00	\$315.800,10	\$331.590,11	\$348.169,61	
(-) Costo de Venta	\$(226.682,43)	\$(234.344,29)	\$(242.265,13)	\$(250.453,69)	\$(258.919,03)	
(=) Utilidad Bruta	\$59.757,57	\$66.417,71	\$73.534,97	\$81.136,41	\$89.250,58	
(-) Gastos Administrativos	\$(15.562,92)	\$(13.175,89)	\$(14.400,16)	\$(15.746,86)	\$(17.228,23)	
(-) Gastos de Ventas	\$(31.122,00)	\$(32.173,92)	\$(33.261,40)	\$(34.385,64)	\$(35.547,87)	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$13.072,65	\$21.067,89	\$25.873,40	\$31.003,91	\$36.474,48	
(-) Gastos Financieros	\$(1.077,69)	\$(157,27)	\$-	\$-	\$-	
(=) UAIT	\$11.994,97	\$20.910,62	\$25.873,40	\$31.003,91	\$36.474,48	
(-) Participación Trabajadores	15% \$(1.799,25)	\$(3.136,59)	\$(3.881,01)	\$(4.650,59)	\$(5.471,17)	
(-) Impuesto a la Renta	22% \$(2.243,06)	\$(3.910,29)	\$(4.838,33)	\$(5.797,73)	\$(6.820,73)	
UTILIDAD NETA	\$7.952,66	\$13.863,74	\$17.154,07	\$20.555,59	\$24.182,58	
% INFLACION ANUAL* (COSTO):	3,38%	PROYECCION CRECIMIENTO DE VENTAS			5%	
		ANUALES (UNIDADES)				
* Fuente: BCE, 2016.						

Tabla # 5: Estado de Resultados proyectados a 5 años. Elaborado por el autor.

Se presenta un Presupuesto de Ventas, con proyecciones futuras, en términos cuantitativos. A partir del año 2, se proyecta un crecimiento constante en las ventas, del 5%, así como también una inflación de 3.38%, tomando como referencia la inflación anual 2015 publicada por el Banco Central del Ecuador.

11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA	\$(8.817,90)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
UAIT		\$11.994,97	\$20.910,62	\$25.873,40	\$31.003,91	\$36.474,48
(-) Participación Trabajadores	\$-	\$-	\$(1.799,25)	\$(3.136,59)	\$(3.881,01)	\$(4.650,59)
(-) Impuesto a la Renta	\$-	\$-	\$(2.243,06)	\$(3.910,29)	\$(4.838,33)	\$(5.797,73)
EFFECTIVO NETO	\$(8.817,90)	\$11.994,97	\$16.868,32	\$18.826,52	\$22.284,58	\$26.026,16
(+) Deprec. Área Prod.	\$-	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84
(+) Deprec. Área Adm.	\$-	\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18
(+) Capital Propio	\$4.000,00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-

(+) Préstamo concedido	\$13.633,38	\$(8.834,53)	\$(4.798,84)	\$-	\$-	\$-
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$8.815,48	\$5.230,45	\$14.139,49	\$20.896,54	\$24.354,59	\$28.096,18
(+) Saldo Inicial	\$-	\$8.815,48	\$14.045,93	\$28.185,42	\$49.081,96	\$73.436,56
(=) FLUJO ACUMULADO	\$8.815,48	\$14.045,93	\$28.185,42	\$49.081,96	\$73.436,56	\$101.532,74

Tabla # 6: Flujo de caja proyectado a 5 años. Elaborado por el autor.

El Flujo de Caja aumentará significativamente al tercer año, pasando de \$14.045,93 a \$28.185,42; considerando que durante el año 1 y 2, se recuperará la inversión inicial.

11.3 Análisis del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)			
COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
Mano de Obra (FIJA)	\$102.096,79	Material Directo	\$111.328,80
Deprec. Planta	\$1.736,84	Energía Eléctrica para Producción	\$600,00
Sueldos y Salarios / año	\$11.129,74	Agua para limpieza de área de trabajo	\$360,00
Suministros al año	\$600,00	Comisiones anuales	\$14.322,00
Deprec. Área Adm. / año	\$333,18	TOTAL	\$126.610,80
Gastos Pre-operacionales	\$3.500,00	# Unidades Prod. /	
Publicidad anual	\$16.800,00	Año	13.200
Gastos financieros	\$1.077,69		
COSTO FIJO TOTAL			
(CF)	\$137.274,23		
		Costo Variable	
		Unitario (CVU)	\$9,59

		Precio de Venta	
		Unitario (P)	\$24,00
FÓRMULA: $PE = CF / (P - CVU)$			
PE Anual=	9.527,46	unidades al año, o	\$228.659,02
PE Mensual=	793,95	unidades al mes, o	\$19.054,92

Tabla # 7: Análisis del Punto de equilibrio. Elaborado por el autor.

En el punto de equilibrio es importante mencionar que el Precio de Venta unitario corresponde a un promedio del precio de los 6 paquetes, cuyos precios serán desde \$17,00 hasta \$30,00. Con respecto a las cantidades, se indica que el Punto de equilibrio en las cantidades vendidas es de 793 paquetes por mes o 9.527 anual, por lo que cada unidad inferior a esta, significaría pérdida para el proyecto, así como también que las unidades adicionales a esta cantidad representan la rentabilidad del proyecto.

11.4 Análisis de sensibilidad (dos escenarios 11.1 y 11.2)

Sensibilidad en los PRECIOS:

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
Variación	3%	PRECIOS				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$(17.633,38)					
VENTAS		\$295.033,20	\$309.784,86	\$325.274,10	\$341.537,81	\$358.614,70
(-) Costo de Venta		\$(226.682,43)	\$(234.344,29)	\$(242.265,13)	\$(250.453,69)	\$(258.919,03)
(=) Utilidad Bruta		\$68.350,77	\$75.440,57	\$83.008,97	\$91.084,12	\$99.695,67
(-) Gastos Administrativos		\$(15.562,92)	\$(13.175,89)	\$(14.400,16)	\$(15.746,86)	\$(17.228,23)
(-) Gastos de Ventas		\$(31.122,00)	\$(32.173,92)	\$(33.261,40)	\$(34.385,64)	\$(35.547,87)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$21.665,85	\$30.090,75	\$35.347,41	\$40.951,62	\$46.919,57
(-) Gastos Financieros		\$(1.077,69)	\$(157,27)	\$-	\$-	\$-
(=) UAIT		\$20.588,17	\$29.933,48	\$35.347,41	\$40.951,62	\$46.919,57

(-) Participación Trabajadores		\$-	\$(3.088,23)	\$(4.490,02)	\$(5.302,11)	\$(6.142,74)
(-) Impuesto a la Renta		\$-	\$(4.374,99)	\$(6.360,87)	\$(7.511,32)	\$(8.702,22)
EFFECTIVO NETO		\$20.588,17	\$22.470,27	\$24.496,52	\$28.138,18	\$32.074,61
(+) Deprec. Área Prod.		\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84
(+) Deprec. Área Adm.		\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18
(+) Valor Residual de Act. Tang.		\$-	\$-	\$-	\$-	\$(1.532,19)
(+) Recuperación Cap. Trabajo		\$-	\$-	\$-	\$-	\$5.315,48
(+) Préstamo concedido		\$(8.834,53)	\$(4.798,84)	\$-	\$-	\$-
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(17.633,38)	\$13.823,65	\$19.741,45	\$26.566,54	\$30.208,20	\$37.927,91
Saldo Periodo de Recuperación	\$(17.633,38)	\$(3.809,72)	\$15.931,72			

				MUY SENSIBLE A CAMBIOS EN LOS	
				INGRESOS	
				POR CANTIDADES	3%
TIR	103,11%				
VAN	\$52.780,20				
Pay Back	1,19	años			

Tabla # 8: Análisis de sensibilidad en los precios. Elaborado por el autor.

El análisis de sensibilidad, demuestra que el TIR, VAN y el Tiempo de recuperación de la Inversión, son muy sensibles a cambios en los ingresos por PRECIOS, puesto que, si se aumenta el Precio de Venta en un 3%, el TIR aumenta del 67,91% al 103,11%, el VAN de \$32.037,16 a \$ \$52.780,20 mientras que el tiempo de recuperación de la inversión disminuye de 1,90 años a 1,19 años.

Sensibilidad a las CANTIDADES:

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
Variación	3%	CANTIDADES				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$(17.633,38)					
VENTAS		\$286.440,00	\$300.762,00	\$315.800,10	\$331.590,11	\$348.169,61
(-) Costo de Venta		\$(233.482,90)	\$(241.374,62)	\$(249.533,09)	\$(257.967,30)	\$(266.686,60)
(=) Utilidad Bruta		\$52.957,10	\$59.387,38	\$66.267,01	\$73.622,80	\$81.483,01
(-) Gastos Administrativos		\$(15.562,92)	\$(13.175,89)	\$(14.400,16)	\$(15.746,86)	\$(17.228,23)
(-) Gastos de Ventas		\$(31.122,00)	\$(32.173,92)	\$(33.261,40)	\$(34.385,64)	\$(35.547,87)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$6.272,18	\$14.037,56	\$18.605,45	\$23.490,30	\$28.706,91
(-) Gastos Financieros		\$(1.077,69)	\$(157,27)	\$-	\$-	\$-
(=) UAIT		\$5.194,49	\$13.880,30	\$18.605,45	\$23.490,30	\$28.706,91

(-) Participación Trabajadores	\$-	\$(779,17)	\$(2.082,04)	\$(2.790,82)	\$(3.523,55)
(-) Impuesto a la Renta	\$-	\$(1.103,83)	\$(2.949,56)	\$(3.953,66)	\$(4.991,69)
EFFECTIVO NETO	\$5.194,49	\$11.997,29	\$13.573,84	\$16.745,83	\$20.191,68
(+) Deprec. Área Prod.	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84
(+) Deprec. Área Adm.	\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18
(+) Valor Residual de Act. Tang.	\$-	\$-	\$-	\$-	\$(1.532,19)
(+) Recuperación Cap. Trabajo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$5.315,48
(+) Préstamo concedido	\$(8.834,53)	\$(4.798,84)	\$-	\$-	\$-
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(17.633,38)	\$(1.570,02)	\$9.268,46	\$15.643,86	\$26.044,98
Saldo Periodo de Recuperación	\$(17.633,38)	\$(19.203,40)	\$(9.934,93)	\$(5.708,93)	

TIR	43,01%	MUY SENSIBLE A CAMBIOS EN LOS INGRESOS POR CANTIDADES	3%
VAN	\$16.088,76		
Pay Back	3,07 años		

Tabla # 9: Análisis de sensibilidad en las cantidades. Elaborado por el autor.

El análisis de sensibilidad, demuestra que el TIR, VAN y el Tiempo de recuperación de la Inversión, son muy sensibles a cambios en los ingresos por CANTIDADES, puesto que, si se aumenta la cantidad producida en un 3%, el TIR disminuye del 67,91% al 43,01%, el VAN de \$32.037,16 a \$16.088,76 mientras que el tiempo de recuperación de la inversión aumenta de 1,90 años a 3,07 años.

11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$(17.633,38)					
UAIT		\$11.994,97	\$20.910,62	\$25.873,40	\$31.003,91	\$36.474,48
(-) Participación Trabajadores		\$-	\$(1.799,25)	\$(3.136,59)	\$(3.881,01)	\$(4.650,59)
(-) Impuesto a la Renta		\$-	\$(2.243,06)	\$(3.910,29)	\$(4.838,33)	\$(5.797,73)
EFFECTIVO NETO		\$11.994,97	\$16.868,32	\$18.826,52	\$22.284,58	\$26.026,16
(+) Depreciación Área de Producción		\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84	\$1.736,84
(+) Depreciación Área Administrativa		\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18	\$333,18
(+) Valor Residual de Act. Tang.		\$-	\$-	\$-	\$-	\$(1.532,19)
(+) Recuperación Cap. Trabajo		\$-	\$-	\$-	\$-	\$5.315,48
(+) Préstamo concedido		\$(8.834,53)	\$(4.798,84)			
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(17.633,38)	\$5.230,45	\$14.139,49	\$20.896,54	\$24.354,59	\$31.879,47
Saldo Periodo de Recuperación	\$(17.633,38)	\$(12.402,92)	\$1.736,57			
TIR		69,14%				
VAN		\$42.916,26				
Pay Back		1,88 Años				

Tabla # 10: Cálculo del TIR y del VAN. Elaborado por el autor.

De acuerdo a los valores antes mencionados, y las proyecciones del Flujo de Efectivo del Centro Médico para los próximos 5 años, se obtuvo que el **TIR (Tasa interna de Retorno)** del proyecto es del 69,14%, el VAN (Valor Actual Neto) de \$42.916,26 mientras el Tiempo de Recuperación de la Inversión proyectada será de 1.88 años, esto es 1 año, 10 meses y 16 días aproximadamente, lo que determina que la cantidad invertida será igualada a cero (*Retorno de la Inversión*) en este tiempo.

Índice de rentabilidad. -

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS (RETORNO SOBRE LAS VENTAS)	2,78%	4,61%	5,43%	6,20%	6,95%
ROA (RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS)	45,10%	66,67%	52,20%	39,77%	32,69%
ROE (RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO)	66,53%	53,70%	39,92%	32,36%	27,57%

Tabla # 11: Índice de rentabilidad. Elaborado por el autor.

Retorno sobre las Ventas. Considerando que durante los 2 primeros años se recupera la inversión, la Utilidad neta en relación a la Utilidad Bruta, será muy baja durante el primer año, los años posteriores ya reflejará un crecimiento significativo.

Retorno sobre los Activos. La utilidad Neta en relación al Activo Total será del 45,10% el primer Año. El segundo año crecerá en casi 22 puntos, pero al tercer año reflejará una tendencia decreciente debido a la depreciación de sus activos.

Rentabilidad sobre el Patrimonio. La Utilidad Neta en relación al Patrimonio, será los primeros 2 años superior al 50%, pero los años posteriores se verá afectada en gran manera debido a la acumulación de las Utilidades retenidas.

12. VIABILIDAD DEL PROYECTO (CONCLUSIONES).-

En el análisis de mercado se ha podido identificar que existe un alto porcentaje de la población que no tiene un seguro de salud Privado y que requiere contar con los servicios de un Centro Médico Integral, a un bajo costo, estratégicamente ubicado en un ambiente cómodo y seguro. Existe una alta frecuencia de visitas a Centros de atención médica y el 83% visitó las principales especialidades básicas. Así mismo el 80% de estas visitas fueron realizadas cuando presentaron algún tipo de dolencia visitaron. El 23% de los entrevistados visitan otros Centros de atención diferentes de Fundasen, Aprove y Medikal, entre ellos consultorios privados por desconocer la existencia de un Centro Médico integral a bajo costo. El 46% está dispuesto a pagar entre \$17,00 y \$30,00 por el precio de Venta de los paquetes propuestos y el medio de comunicación de mayor aceptación para su promoción es el internet, específicamente las redes sociales.

En el Análisis Operativo, se obtuvo que posee una capacidad instalada adecuada, tanto en infraestructura como en mano de obra que garantizará la prestación de servicios de alta calidad y costo asequible al nuevo segmento de mercado de pacientes particulares de lunes a sábados. En el aspecto tecnológico, cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para atender a sus clientes de manera organizada y eficaz, además de mantener informado a sus clientes, a través de las distintas plataformas virtuales, de las diversas promociones e innovaciones en los servicios que el Centro Médico ofrece. Es importante destacar que cuenta con un plan de reciclaje y un mínimo uso de papelería en su flujo de atención, contribuyendo así con el medio ambiente. Su ubicación estratégica, favorece a sus usuarios, al contar con un amplio espacio para parqueadero con seguridad privada, así como también peatones que se movilizan en las diversas líneas de transporte público.

En el Análisis financiero, se presentó un Presupuesto de Ventas, con proyecciones futuras a 5 años, en términos cuantitativos. En el Estado de resultados, a partir del año 2 se proyectó un crecimiento constante en las ventas, del 5%, así como también una inflación de 3.38%, tomando como referencia la inflación anual 2015 publicada por el Banco Central del Ecuador.

El Flujo de Caja aumentará significativamente al tercer año, pasando de \$14.045,93 a \$28.185,42; considerando que durante el año 1 y 2, se recuperará la inversión inicial.

En el punto de equilibrio, el Precio de Venta unitario corresponde a un promedio del precio de los 6 paquetes, cuyos precios serán desde \$17,00 hasta \$30,00. El Punto de equilibrio en las cantidades vendidas es de 793 paquetes por mes o 9.527 anual, por lo que cada unidad inferior a esta, significaría pérdida para el proyecto, así como también que las unidades adicionales a esta cantidad representan la rentabilidad del proyecto.

El Análisis de sensibilidad en los precios, demostró que el TIR, VAN y el tiempo de recuperación de la Inversión, son muy sensibles a cambios en los ingresos por el PRECIO, puesto que, si se aumenta el Precio de Venta en un 3%, el TIR aumenta del 67,91% al 103,11%, el VAN de \$32.037,16 a \$52.780,20 mientras que el tiempo de recuperación de la inversión disminuye de 1,90 años a 1,19 años. Por otro lado, el análisis de sensibilidad en las cantidades, demostró que el TIR, VAN y tiempo de recuperación de la Inversión, son muy sensibles a cambios en los ingresos por las CANTIDADES, puesto que, si se aumenta la cantidad producida en un 3%, el TIR disminuye del 67,91% al 43,01%, el VAN de \$32.037,16 a \$16.088,76 mientras que el tiempo de recuperación de la inversión aumenta de 1,90 años a 3,07 años.

De acuerdo al Flujo de Efectivo, se obtuvo que el TIR (Tasa interna de Retorno) del proyecto es del 69,14%, el VAN (Valor Actual Neto) de \$42.916,26 mientras el Tiempo de recuperación de la Inversión proyectada será de 1.88 años, esto es 1 año, 10 meses y 16 días aproximadamente, lo que determina que la cantidad invertida será igualada a cero (*Retorno de la Inversión*) en este tiempo.

Retorno sobre las Ventas. Considerando que durante los 2 primeros años se recuperará la inversión, la Utilidad neta en relación a la Utilidad Bruta, será muy baja durante el primer año, los años posteriores ya reflejará un crecimiento significativo.

Retorno sobre los Activos. La utilidad Neta en relación al Activo Total será del 45,10% el primer Año. El segundo año crecerá en casi 22 puntos, pero al tercer año reflejará una tendencia decreciente debido a la depreciación de sus activos.

Rentabilidad sobre el Patrimonio. La Utilidad Neta en relación al Patrimonio, será los primeros 2 años superior al 50%, pero los años posteriores se verá afectada en gran manera debido a la acumulación de las Utilidades retenidas.

Una vez realizado el análisis de Mercado, Operativo y Financiero del Plan de negocio para POTENCIAR UN CENTRO MÉDICO EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, se concluye que el proyecto es VIABLE.

13. BIBLIOGRAFÍA

Datosmacro. (2015). *Datosmacro.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de <http://www.datosmacro.com/demografia/esperanza-vida/ecuador>

Ecuador Inmediato. (16 de Julio de 2012). *Ecuador Inmediato*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=177447

El Comercio. (2016). *Diario El Comercio*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de (<http://www.elcomercio.com/actualidad/barril-petroleo-ecuatoriano-baja-precio.html>)

El Comercio. (30 de Noviembre de 2016). *Diario El Comercio*. Recuperado el 29 de Junio de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inmigrantes-ecuador-2014-dependientes-familiares.html>

El Diario. (13 de Noviembre de 2012). *El Diario*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/247720-ecuador-importa-especialistas-desde-cuba/>

El Telégrafo. (13 de Julio de 2015). *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/pacientes-pagan-hasta-80-por-una-consulta>

El Universo. (25 de enero de 2015). *Diario El Universo*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/25/nota/4474741/espera-constante-hospital-iess>

El Universo. (25 de Septiembre de 2016). *Diario El Universo*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/25/nota/5818870/iess-anuncia-cobro-seguros-privados>

IESS. (18 de Agosto de 2016). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de https://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/noticias?p_p_id=101_INSTANCE_3dH2&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&_101_INSTANCE_3dH2_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_3dH2_assetEntryId=7548569&_101_INSTANCE_3dH2_type=content&_101_INSTANCE_3dH2_groupId=10174&_101_INSTANCE_3dH2_urlTitle=hospital-del-iess-los-ceibos-se-construye-en-tiempo-record&redirect=%2Fes%2Fweb%2Fafiliado%2Fnoticias?mostrarNoticia=1

Medilink. (2016). *Centro Médico Medilink*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de <http://www.medilink.com.ec/>

MSP. (2012). *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>

Porter, M. (2004). *Ventajas competitivas*. México: CECSA. Obtenido de Porter, Michael (2004) *Ventajas competitivas*. 3ª. Edición. México: CECSA.

SRI. (22 de Junio de 2015). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de www.sri.gob.ec/web/guest/ruc

SRI. (2016). Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de Servicio de Rentas Internas:

<http://www.sri.gob.ec/de/171>

SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de

<http://www.sri.gob.ec/de/determinacion-del-anticipo>

14. ANEXOS

Plantilla de la Encuesta.....Anexo 01

Resultados de la encuesta.....Anexo 02

Carta de autorización uso de marca Anexo 03