



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA**

TEMA:

**"ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL CENTRO MÉDICO ECOMED
FOCALIZADO EN MUJERES GESTANTES CON NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO-
BAJO"**

AUTORES:

**Kerly Nichole Manosalvas Lemus
Gabriel Antonio Ordoñez Aguilar**

TUTORA:

Paola Jackeline Ochoa Pacheco Ph.D.

Noviembre, 2023

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento hacia mis padres quienes son un pilar fundamental en mi vida. A mi padre Milton Manosalvas Tola, hombre orgullosamente politécnico, inteligente, y agradecido con la vida y a mi madre Elena Lemus Villareal, un ser humano humilde, cariñoso y ejemplar. También agradecimientos para mi novio Iván Alejandro Vargas quién siempre ha sido mi sostén emocional.

Quiero agradecer a la Dra. Paola Ochoa Pacheco, por su preocupación y su predisposición como docente, más aún como mi tutora, por siempre estar presta a ayudarme.

Y total agradecimiento a mi escuela “ESPAE ESPOL” la cual logro expandir mi mente y me inserto el chip de una gerente con conocimiento, con ética y excelencia.

Kerly Manosalvas Lemus

Mi especial agradecimiento a Dios, el cual gracias todo es posible, a mi padre, el cual siempre lo recordare por ser un hombre cariñoso, empático que amo a la medicina, a mi madre la cual siempre es ejemplo para seguir como ser humano, y a mi amigo Dr. Iván Vargas por su sincera amistad.

Así mismo, también quiero agradecer este trabajo a nuestra tutora. Dra. Paola Ochoa, por su paciencia y apoyo para poder terminar esta tesis.

Gabriel Ordoñez Aguilar

DEDICATORIA

Esta tesis también va dirigida hacia mi líder indiscutible “Nelson Mandela” quien, mediante sus cartas, y sus acciones, me educo para que la educación sea mi arma para causar revolución en el sistema, también quiero agradecer a “Maria Salomea Skłodowska “, quien luchó contra la discriminación de género, y abrió el paso en el mundo a las mujeres como futuras científicas, y jamás olvido que su creación ayudaría al mundo.

Kerly Manosalvas Lemus

Quiero dedicar este trabajo de arduas horas, a mi esposa y mi hija quienes son mi inspiración para dar lo mejor de mí, y a mi hermano, mi compañero y amigo en este hermoso recorrido.

Gabriel Ordoñez Aguilar

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto fue diseñado con base a sugerencias de médicos especializados en el área de ginecología con la intención de brindar un servicio de salud integral para mujeres en estado de gestación, Centro Médico denominado Ecomed S.A Para ello, se elaboró un Plan de Negocios, que incluye modelo FODA, análisis PESTLE y un estudio del mercado en la que participaron un grupo de mujeres a fin de determinar las estrategias de mercado a seguir. Además, se realizó un análisis financiero a cinco años y un estudio de sensibilidad, con una matriz de contingencia, a fin de evaluar los diferentes factores que incidirían en la factibilidad del plan propuesto. El estudio concluyó que el Plan de Negocios Centro Médico Ecomed enfocado en la salud de mujeres gestantes es una propuesta que tiene una alta rentabilidad para los accionistas, y además aportará significativamente a la promoción de la salud, alineándose y contribuyendo al objetivo 3 de los objetivos del desarrollo sostenible.

Palabras clave: ginecología, mujer, atención médica prenatal, plan de negocios.

Executive Summary

This project was designed based on suggestions from doctors specialized in the area of gynecology with the intention of providing a comprehensive health service for pregnant women, Medical Center called Ecomed S.A. To this end, a Business Plan was developed, which includes SWOT model, PESTLE analysis and a market study in which a group of women participated in order to determine the market strategies to follow. In addition, a five-year financial analysis and a sensitivity study were carried out, with a contingency matrix, in order to evaluate the different factors that would affect the feasibility of the proposed plan. The study concluded that the Ecomed Medical Center Business Plan focused on the health of pregnant women is a proposal that has a high profitability for shareholders, and will also contribute significantly to the promotion of health, aligning and contributing to objective 3 of the objectives. of sustainable development.

Keywords: gynecology, prenatal medical care, business plan.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1306

APELLIDOS Y NOMBRES	MANOSALVAS LEMUS KERLY NICHOLE
IDENTIFICACIÓN	0930868930
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413H01-S-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL CENTRO MÉDICO ECOMED FOCALIZADO EN MUJERES GESTANTES CON NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO-BAJO.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-11-30
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,48) NUEVE CON CUARENTA Y OCHO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los treinta días del mes de Noviembre del año dos mil veintitres a las 09:41 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: OCHOA PACHECO PAOLA JACKELINE, Director del trabajo de Titulación y ORDEÑANA RODRIGUEZ XAVIER, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL CENTRO MÉDICO ECOMED FOCALIZADO EN MUJERES GESTANTES CON NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO-BAJO.", presentado por la estudiante MANOSALVAS LEMUS KERLY NICHOLE.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,48/10,00, NUEVE CON CUARENTA Y OCHO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.

PAOLA JACKELINE Firmado digitalmente por PAOLA JACKELINE OCHOA PACHECO
OCHOA PACHECO Fecha: 2023.11.30 09:50:54 -05'00'

XAVIER Firmado digitalmente por XAVIER ORDENANA RODRIGUEZ
ORDENANA Fecha: 2023.11.30 14:56:12
RODRIGUEZ -05'00'

OCHOA PACHECO PAOLA JACKELINE
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
KERLY NICHOLE
MANOSALVAS LEMUS

ORDEÑANA RODRIGUEZ XAVIER
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

MANOSALVAS LEMUS KERLY NICHOLE
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1307

APELLIDOS Y NOMBRES	ORDOÑEZ AGUILAR GABRIEL ANTONIO
IDENTIFICACIÓN	0917305880
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413H01-S-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL CENTRO MÉDICO ECOMED FOCALIZADO EN MUJERES GESTANTES CON NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO-BAJO.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-11-30
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,48) NUEVE CON CUARENTA Y OCHO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los treinta días del mes de Noviembre del año dos mil veintitres a las 09:43 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: OCHOA PACHECO PAOLA JACKELINE, Director del trabajo de Titulación y ORDEÑANA RODRIGUEZ XAVIER, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EL CENTRO MÉDICO ECOMED FOCALIZADO EN MUJERES GESTANTES CON NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO-BAJO.", presentado por el estudiante ORDOÑEZ AGUILAR GABRIEL ANTONIO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,48/10,00, NUEVE CON CUARENTA Y OCHO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.

PAOLA JACKELINE
OCHOA PACHECO

Firmado digitalmente por
PAOLA JACKELINE OCHOA
PACHECO
Fecha: 2023.11.30 09:51:20
-05'00'

OCHOA PACHECO PAOLA JACKELINE
DIRECTOR

XAVIER
ORDENANA
RODRIGUEZ

Firmado digitalmente
por XAVIER ORDENANA
RODRIGUEZ
Fecha: 2023.11.30
14:56:38 -05'00'

ORDEÑANA RODRIGUEZ XAVIER
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
GABRIEL ANTONIO
ORDOÑEZ AGUILAR

ORDOÑEZ AGUILAR GABRIEL ANTONIO
ESTUDIANTE

Índice general

AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen Ejecutivo	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del negocio	2
1.3. Descripción del problema o necesidad a resolver	3
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos Específicos.....	5
3.1. Propuesta de valor	7
3.2. Explicación del modelo de negocios. Diseño de negocios del modelo canvas.....	8
3.3. Narrativa del modelo de negocio.	8
3.4. Socios claves	9
3.5. Actividades claves.....	9
3.6. Relación con los clientes.....	10
3.7. Fuentes de ingresos	10
4.1. Misión	11
4.2. Visión.....	11
4.3. Objetivos estratégicos.	11
4.4. Análisis FODA.....	12
4.5. Debilidades.....	13
4.6. Estrategias por implementar.....	14
4.7. Análisis de la cadena de valor.....	15
4.8. Análisis PESTLE	17
5.1. Análisis de la industria del sector médico en el Ecuador.....	19
5.2. Análisis de las cifras de médicos en el Ecuador.	20
5.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	20
5.4. Estudio de mercado diseño metodológico	23
5.5. Resultados	26
5.6. Conclusión del análisis de mercado	34

6.1.	Estrategia Genérica: Diferenciación o Precio.	35
6.2.	Estrategias de mercado.....	35
6.3.	Políticas de Servicios.	35
6.4.	Política de precios	36
6.5.	Estrategias Comerciales.	36
6.6.	Presupuesto de ventas	36
6.7.	Política de precios y descuentos.....	36
6.8.	Política de crédito.....	37
6.9.	Estrategia de publicidad y promoción.....	37
6.10.	Estrategias de publicidad	37
6.11.	Políticas de Servicios Pre-post venta	38
7.1.	Plan de operación.....	39
7.2.	Objetivos Operacionales.	39
7.3.	Localización y Plano.....	41
7.4.	Explicación y diagrama del flujo de producción o del servicio.....	42
7.5.	Monitoreo y Controles	43
7.6.	Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.	46
8.1.	Organigrama de la empresa.....	49
8.2.	Perfiles y funciones de los principales cargos del Centro Médico ECOMED.....	49
8.3.	Presupuestos de gastos de Personal	51
8.4.	Análisis legal, ambiental y social:	52
9.1.	Inversión en activos fijos	54
9.2.	Cálculo de Capital de Trabajo.....	55
9.3.	Proyección de Ingresos	56
9.4.	Proyección de Gastos e Ingresos.....	56
9.5.	Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero.....	57
9.6.	Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC	61
9.7.	Valores para calcular el rendimiento mínimo esperado por los accionistas	62
9.8.	Costo Promedio Ponderado o WACC.....	63
9.9.	Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.	63
9.10.	Flujo de caja del proyecto sin financiamiento.	65
9.11.	Proyección de Flujos de Cajas Acumulados con Financiamiento	65

9.12.	Balance General Proyectado de ECOMED.	67
9.13.	Flujo de caja del proyecto con financiamiento.	68
9.14.	Estados de Resultado Proyectado.	69
9.15.	Métodos de evaluación TIR VAN	69
9.16.	Cálculo del promedio ponderado con préstamos o WACC	71
9.17.	Análisis de sensibilidad.....	72
9.18.	Resultados y decisión financiera.....	74
9.19.	Principales Índices de Rentabilidad	75
10.1.	Análisis de riesgos	77
11.1.	Conclusiones	79
11.2.	Recomendaciones.....	79
11.1.	Referencias.....	80

Índice de Tablas

Tablas 1. Matriz de Análisis de fortaleza y debilidades.	12
Tablas 2. Matriz de Oportunidades y Amenazas.	14
Tablas 3. Instituciones Médicas en el Ecuador.	20
Tablas 4. Matriz Guía de Investigación de Mercado	25
Tablas 5. Presupuesto de Ventas.....	36
Tablas 6. Indicadores Operacionales.	39
Tablas 7. Plan de inversiones fijas.....	46
Tablas 8. Presupuesto de gastos del personal	51
Tablas 9. Inversión en activos fijos	54
Tablas 10. Equipos de computación	54
Tablas 11. Equipos de operación y espera.....	55
Tablas 12. Laboratorios y equipos especiales.....	55
Tablas 13. Activos fijos vehículos.....	55
Tablas 14. Capital de trabajo	56
Tablas 15. Proyección de ingresos.....	56
Tablas 16. Proyección de Gastos e Ingresos.....	57
Tablas 17. Matriz de Análisis de Costos e Ingresos ponderados.....	58
Tablas 18. Matriz de Cálculo de Punto de Equilibrio.	58
Tablas 19. Cálculo del Punto de Equilibrio.	59
Tablas 20. Análisis del Punto de Equilibrio de pacientes Control.....	59
Tablas 21. Tabla de Punto de Equilibrio Pacientes Partos.	60
Tablas 22. Cálculo del Rendimiento Mínimo esperado.....	62
Tablas 23. Costo promedio ponderado	63
Tablas 24. Condiciones de Crédito pago de Interés.....	63
Tablas 25. Tabla de Amortización del préstamo	64
Tablas 26. Amortización del préstamo financiero	64
Tablas 27. Flujo de Caja del Proyecto sin financiamiento	65
Tablas 28. Proyección de Flujos de Caja Acumulados con Financiamiento	66
Tablas 29. Balance general proyectado DE ECOMED	67
Tablas 30. Flujo de Caja con financiamiento.	68

Tablas 31. Estados de Resultados Proyectados	69
Tablas 32. Cálculo del Costo promedio ponderado sin préstamos	69
Tablas 33. TIR y VAN del Proyecto sin Financiamiento.	70
Tablas 34. Cálculo del Costo Promedio Ponderado o WACC con préstamos	71
Tablas 35. Cálculo del TIR Y VAN con Financiamiento.....	71
Tablas 36. Valores de Variación de Ventas.....	72
Tablas 37. Flujo Neto del Periodo sin Variación en Ventas.....	73
Tablas 38. TIR y VAN sin variar las ventas	73
Tablas 39. Variación de las ventas en un 15%	73
Tablas 40. Variación del Costo al 50%.....	74
Tablas 41. TIR y VAN a subir los Costos	74
Tablas 42. Principales índices de Rentabilidad.	75
Tablas 43. Fórmulas financieras	75

Índice de Figuras

Figura 1. Matriz de Causa y Efecto.	4
--	---

Figura 2. Modelo de Negocios.	8
Figura 3. Promoción día de la madre.....	15
Figura 4. Cadena de valor.....	15
Figura 5. Fotografía pacientes satisfechos tras control prenatal mediante ecografía 6D ..	17
Figura 6. Consultas de prevención	19
Figura 7. Controles Prenatales.....	20
Figura 8. Partos en Centros Especializados. Fuente: Ecuador en cifras gobierno.....	21
Figura 9. Partos en Centros Médicos.....	22
Figura 10. Calificación al servicio de salud las Instituciones publicas	26
Figura 11. Calificación del servicio de salud a las Instituciones Privadas	27
Figura 12. Calificación del servicio de salud a Los Centros Especializados.....	28
Figura 13. Importancia del control prenatal	29
Figura 14. Disposición de pago a los servicios de salud privado	30
Figura 15. Importancia del ambiente en los Centros de Salud.	31
Figura 16. Importancia de la experiencia de los Médicos	32
Figura 17. Importancia de los instrumentos médicos	33
Figura 18. Política de Servicios.....	35
Figura 19. Política de Crédito.....	37
Figura 20. Publicidad y Promoción	37
Figura 21. Servicio Postventa.....	38
Figura 22. Plano del Centro Médico Ecomed.....	41
Figura 23. Organigrama de la empresa.....	49
Figura 24. Gráfico de Gastos e ingresos.....	57
Figura 25. Punto Equilibrio Gráfico Pacientes Control.....	60
Figura 26. Gráfico del Punto de Equilibrio Parto	61
Figura 27. Gráfico del Flujo de Caja al Valor actual sin financiamiento.....	70
Figura 28. Gráfico flujo al valor actual con Financiamiento.....	72
Figura 29. Matriz de Riesgo Ventas	78
Figura 30. Matriz de Riesgo de Costo	78

1. Introducción

El presente Plan de Negocio Centro Médico Ecomed se enfoca en proporcionar un servicio de alta calidad para mujeres en estado de gestación. Así mismo, esta propuesta tiene el potencial de contribuir a la reducción de los índices de morbilidad de las mujeres embarazadas. El proyecto tiene además un importante enfoque de género en el desarrollo de programas de salud, tomando en cuenta que las mujeres tienen problemas específicos que requieren atención en función de su realidad y expectativas (Arias, 2008). Además, la atención integral de salud para mujeres embarazadas cobra especial relevancia puesto que el manejo adecuado y oportuno de la urgencia obstétrica con riesgo vital para la madre reduce significativamente la morbilidad (Organización Panamericana de la Salud, 2021).

Para conocer el estado actual de la situación se consultó a diferentes cifras y estadísticas a partir del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). Además, se realizó una investigación de campo para profundizar en el problema y presentar una alternativa de solución, a través de los Centros Médicos especializados en mujeres en estados de gestación, tanto del sector privado como el del sector público.

Tras los análisis de mercado, administrativo, técnico y financiero-económico, las conclusiones y recomendaciones del proyecto apuntan a ejecutarlo debido al gran impacto social y económico, que tendría en la ciudad Guayaquil, en la Provincia del Guayas, la cual es una de las ciudades con más habitantes y recibe de las regiones urbanas y rurales del Ecuador.

1.1. Antecedentes

El Centro Médico Ecomed se propone como una idea de negocio, tras estudiar la experiencia de la antigua Maternidad Sotomayor, con gran trayectoria en la atención médica especializada en ginecología y obstetricia, y su traslado desde el sector centro sur Pedro Pablo Gómez y 6 de marzo al sector norte en la ciudadela Atarazana, a una infraestructura con tecnología moderna. Debido a esto, se planteó la creación de un centro médico obstétrico con una ubicación cercana al Hospital de la Mujer luego de observar la necesidad de brindar atención a las madres en estado de gestación con un servicio con altos estándares de calidad.

Los encargados de este proyecto son tres socios inversionistas con más de siete años de experiencia en el sector salud, quienes conformarán una empresa de salud denominada Centro Médico Ecomed S.A., la cual brindará servicios de salud especializados en el área de la ginecología y obstetricia.

Para realizar este proyecto no solo se han tomado en cuenta los resultados financieros sino también el aporte que este tendrá en la sociedad tomando en consideración lo que indica, Roger Kaufman “La nueva realidad es un concepto simple. Toda organización que espera sobrevivir tiene clientes externos .Y cada organización opera en sociedad. Si no agrega valor añadido a los clientes externos y a la sociedad será reemplazada” (Mega, 2019). Por ello este proyecto tiene como objetivo servir a las futuras madres con una atención de calidad médica que supere las expectativas de satisfacción del cliente y contribuyendo así a promover la salud como contemplan los ODS.

1.2. Definición del negocio

La prestación de servicios especializada del Centro Médico Ecomed tiene como finalidad mejorar la salud de nuestros clientes, sin demoras en la atención y con un correcto diagnóstico clínico y confirmación a través de pruebas de herramientas diagnósticas adecuadas y de alta tecnología.

Los servicios que se ofrecerá en este centro médico incluyen ecografía obstétrica con tecnología 6D para visualizar el rostro fetal,y otras facilidades que se ofrecen en los servicios de asistencia diagnóstica. Así mismo, el centro médico Ecomed prestará una cartera servicios que consta de cuatro especialidades incluyendo ginecología-obstetricia, pediatría, medicina y cirugía generales; integrado por tres consultorios físicos según la siguiente distribución: dos consultorios en la ciudad de Guayaquil y un consultorio en la ciudad de Milagro con atención matutina y vespertina.

El objetivo es profundizar en las necesidades de los pacientes basados en un diagnóstico adecuado y la experiencia del personal médico, para ayudar a descender el riesgo de muerte materna mediante un control prenatal eficiente. Con ello el Centro Médico Ecomed se posicionará en la mente de los potenciales clientes como el mejor centro médico gineco-obstétrico que además se preocupa por la salud integral materna neonatal.

1.3. Descripción del problema o necesidad a resolver

Con el propósito de contextualizar la problemática se debe recurrir a el estado del arte actual respecto a los avances que se ha realizado en este campo de la salud. En Ecuador según la estadística del INEC año 2022 existen 251 106 bebés nacidos vivos y 1 394 defunciones fetales al año, sosteniendo una tasa de mortalidad infantil de 8 por cada 1 000 nacidos vivos, estas cifras podrían haber disminuido al 0.2 con monitoreo adecuado de la madre gestante. Además, se registra una razón de mortalidad materna de 43.5 por cada 100 000 nacidos vivos, que se podría disminuir a 15.4 si existieran controles prenatales adecuados. Por ello existe una demanda insatisfecha de un servicio de calidad, seguro, confortable y a precio asequible para las mujeres en estado de gestación.

Las causas que se han encontrado se resumen son:

- La falta de cultura preventiva en salud hace que mujeres gestantes no se realicen los controles prenatales en los tiempos establecidos.
- Las gestantes no contratan seguros privados que les permitan tener un control médico adecuado durante su estado de gestación.
- Existe un déficit en la atención médica debido a deficiencias en el manejo de la salud pública por parte del Ministerio de Salud del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Falta de atención de servicios públicos de salud.
- Los pacientes desconfían de los servicios de salud que brindan las instituciones públicas.
- Falta de recursos económicos para una atención de calidad.

Las consecuencias de los aspectos antes señalados son:

- Aumento de la mortalidad de las mujeres en estado de gestación.
- Aumento de la mortalidad en neonatos.
- Niños nacidos con deficiencias en sus condiciones de salud.
- Mujeres con deficiencias de salud después del parto.
- Niños que nacen con problemas de salud que afectan su desarrollo.



Figura 1. Matriz de Causa y Efecto.
Fuente: Autores.

2. Objetivos General y Objetivos Específicos

2.1. Objetivo general

Proponer un plan de negocios para un centro de salud que atienda mujeres en estado de gestación en la ciudad de Guayaquil y les proporcione atención de calidad a precios accesibles.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las mejores estrategias en el segmento del mercado de la mujer gestante
- Preparar un plan financiero para determinar la viabilidad de la inversión.
- Presentar una propuesta de valor basada en la ética del servicio que, cumplan los estándares de calidad de salud, para un centro de salud dedicado a mujeres gestantes.

3. Propuesta de solución, característica del producto o servicio.

En esta sección se ha contextualizado las barreras que enfrentan las mujeres embarazadas en la atención ginecológica. Esta propuesta se centra en la organización de los servicios obstétricos, donde se resalta la creación de un plan que abarque todas las consultas prenatales sin límites de atenciones, que incluya en cada consulta: evaluación gineco obstétrica de la paciente, asesoría nutricional, control y asesoría para identificar signos de alarma, asesoría de planificación familiar, plan de parto con su debido transporte, ecografías obstétricas dimensionales y tridimensionales, exámenes de laboratorio en el primer trimestre de gestación para diagnosticar oportunamente patologías infecciosas que puedan causar malformaciones en el embrión o causar abortos espontáneos en etapas tempranas del embarazo, así mismo identificar factores de riesgo en la gestante para evitar futuras complicaciones que se puedan presentar en el transcurso del embarazo.

Con este plan se busca fidelizar a los pacientes en sus controles médicos con el objetivo de que, al finalizar su etapa de gestación, decidan realizar el servicio de atención de parto o cesárea con el centro médico Ecomed. Esta estrategia, permitirá generar ingresos económicos para el centro médico y al mismo tiempo dar tranquilidad y seguridad a la paciente de recibir una atención médica integral las veces que sean necesarias durante su periodo de gestación. Dentro de la cartera de servicios se incluye telemedicina que funcionará las 24 horas del día y los siete días de la semana así, en el caso de que la gestante tenga una dificultad para trasladarse hacia el centro médico, puede usar este servicio.

Para el éxito del desarrollo del plan se brindará capacitación al personal, para cualquier enfoque integral de atención y algunas estrategias para favorecer el acceso y la calidad en la atención de los servicios de salud. Además, el personal de salud recibirá actualizaciones periódicas de los últimos adelantos de atención ginecológica y de control prenatal, de esa manera se mantendrá la calidad en la atención. Estos servicios incluidos en la atención integral de salud deben de cumplir con altos estándares técnicos, incluyendo la prontitud, calidez, eficiencia, eficacia y equidad, y a su vez ser accesibles, con el fin de generar un alto grado de satisfacción y cumplir con las expectativas de las mujeres que accedan a dicho plan.

3.1. Propuesta de valor

- La comodidad de estar en un ambiente focalizado solo para atención de mujeres gestantes.
- Contar con un precio asequible para atenciones dentro de la clínica Ecomed, de esa manera las mujeres gestantes pueden realizar sus respectivos controles sin que represente un gasto considerable.
- La calidez y calidad con la que se realiza los controles prenatales, y el monitoreo fetal.
- La mujer gestante siente la plena seguridad y confianza de acudir a consultas presenciales o virtuales con su respectivo especialista de salud.
- Sentirse familiarizada y con la confianza que se llevará a cabo su parto con el apoyo de profesionales altamente calificados y cumpliendo los más altos estándares de calidad.
- Las mujeres gestantes contarán con el servicio de atención ginecológica a domicilio 24/7 cumpliendo los más altos estándares de calidad.
- Se cumplirán los controles y monitoreos en las fechas previstas para tener un correcto control prenatal durante todo el estado de gestación.
- La propuesta de valor estará conexas a la estrategia de servicio/producto que presentará el centro médico.
- Se crea un plan de atención de controles prenatales ilimitados, el cual incluye todas las ecografías obstétricas y los exámenes de laboratorio del primer trimestre de gestación, el cual lo denominamos “PLAN MAMÁ”. El objetivo de este plan es ofrecer la facilidad de que todas las mujeres en estado de gestación tengan acceso a todo su controles dentro del embarazo, sin se perder ninguna consulta debido a falencias económicas y de esa manera ayuda a reducir la tasa de muerte materna o complicaciones obstétricas.
- Fidelizar a los clientes brindándoles una adecuada atención médica, por medio de óptimos controles prenatales, exámenes de laboratorio, ecografías con el objetivo de que la paciente se atienda su parto o cesárea con nosotros y así aumentar los ingresos para el centro médico y como consecuencia la disminución del riesgo de mortalidad infantil y maternal, a un precio accesible.

3.2. Explicación del modelo de negocios. Diseño de negocios del modelo canvas

El Modelo Canvas es un diseño que ayuda a comprender y diseñar un modelo de negocios de acuerdo con Alexander Osterwader “Es un manual para visionarios, innovadores y desafiantes que se esfuerzan por desafiar modelos de negocio obsoletos y diseñar las empresas del mañana. Si su organización necesita adaptarse a nuevas y duras realidades, pero aún no tiene una estrategia que le permita estar por delante de sus competidores, necesita la generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2015). Con base a lo indicado se presenta la propuesta de negocio siguiendo los nueve bloques del Modelo Canvas.

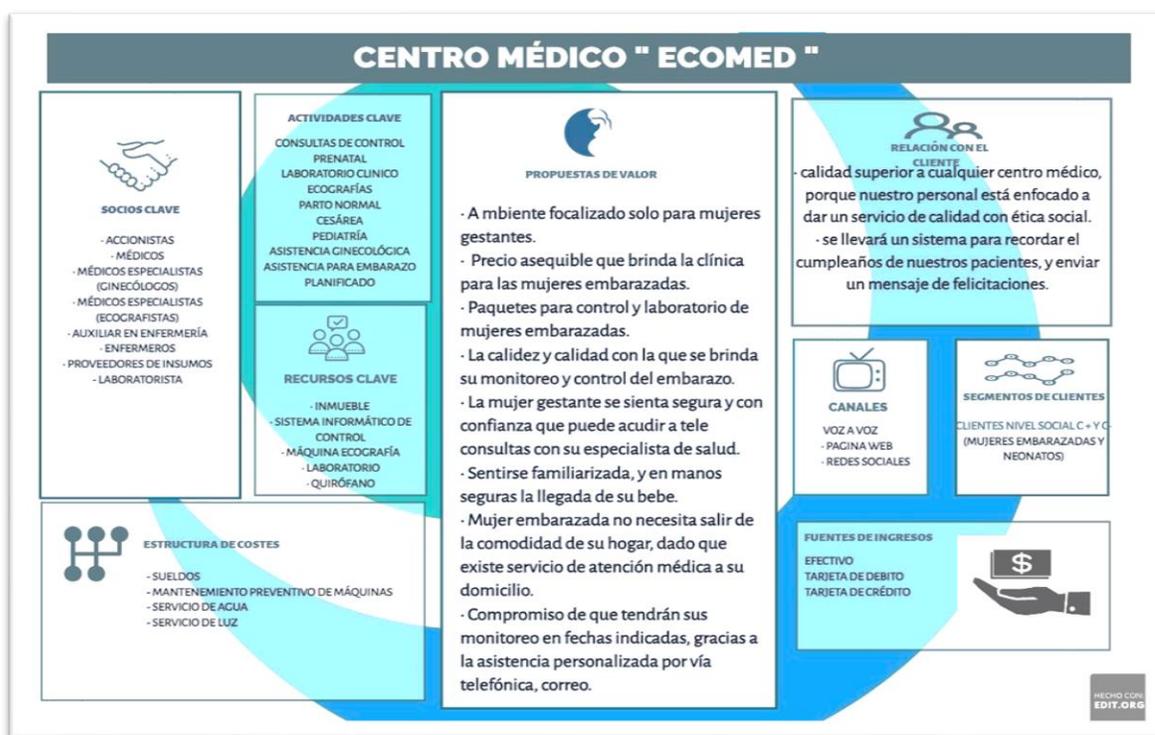


Figura 2. Modelo de Negocios.

Fuente: Autores

3.3. Narrativa del modelo de negocio.

Los cimientos necesarios para el proyecto del Centro Médico Ecomed son:

- Existe una gran demanda de servicios de salud especializados en la zona, evidenciada por el hecho de que más del 40% opta por buscar tratamiento en otro distrito porque la zona no cuenta con adecuada oferta de servicios especializados y también por el alto costo de los servicios. En

consecuencia, existe un alto potencial de desarrollo en el área de servicios en el sector de salud, impulsado por una alta densidad poblacional, existencia de hospitales de especialidades en la cercanía del centro médico, presencia de pequeñas y medianas empresas, óptima infraestructura de servicios básicos y predominio de viviendas medianas y una limitada oferta de especialidades médicas.

- Todos los procesos del centro médico están formulados de tal manera que los servicios de salud que generalmente se brindan se presten de manera efectiva y oportuna.

3.4. Socios claves

Los socios clave corresponden a:

- Médicos que apoyan con su inversión económica y además cuentan con años de experiencia en el sector de la salud.
- Enfermeras y personal de apoyo que contarán con un salario justo y acorde con sus funciones, en un ambiente de trabajo en equipo con armonía que permita el crecimiento personal y profesional.
- Empresas de servicios de suministros médicos; Perfectech que proporciona rollos de impresora para ecografía, gel de ecografía y papel de impresora para electrocardiografía; empresa Gadere que se encarga de la recolección de desechos.

3.5. Actividades claves

Todos los procesos del centro médico están formulados de tal manera que los servicios de salud que generalmente se brindan se presten de manera efectiva y oportuna. Habrá una plataforma virtual dentro del centro médico para acortar el tiempo de espera para citas, colas en ventanillas, servicio de laboratorio, imágenes y para la obtención de resultados de toda clase de exámenes. Los usuarios pueden solicitar citas, ver el horario de atención de los médicos, solicitar pruebas de laboratorio, imágenes, entre otros.

Así mismo se mantendrá un monitoreo de las pacientes con el objetivo de que se atiendan su parto normal o cesárea en el Ecomed, lo cual conducirá a incrementar los ingresos del centro médico, se mantendrá un registro completo de cada cliente con historial médico y se enviarán por correo electrónico recordatorios de citas y páginas de interés.

3.6. Relación con los clientes

Habrá un buzón de sugerencias y una página web donde los clientes podrán dejar sus comentarios, sugerencias, quejas e inquietudes y seguimiento de clientes basado en foros de antiguos pacientes, además se fomentarán charlas por medios digitales sobre salud prenatal y cuidado adecuados de la mujer gestante.

3.7. Fuentes de ingresos

Se contará con varias formas de pago para que el cliente escoja la opción más factible tales como tarjetas de débito o crédito y efectivo. Así también, se dise nar n políticas de descuentos que permitan captar y fidelizar clientes.

Como estrategia de marketing se implantar  un sistema de seguro para atención en gestación, por lo cual la futura madre, podrá inscribirse en un programa denominado PLAN MAMÁ, a un precio médico. El centro médico proporcionará servicios de atención ginecológica, control prenatal y atención de parto normal a los usuarios de este programa.

Además, la empresa contará con un plan especial en el caso de madres que acudan al Centro Médico y su situación económica sea delicada, para ello nos asociaremos con Fundaciones Internacionales que cuentan con fondos y necesiten aliados estratégicos para la prestación de esta ayuda tan importante para la salud de la futura madre y su neonato.

4. Plan estratégico

Para establecer un plan estratégico, el cual corresponde al diseño y la ruta que seguirá la empresa para cumplir sus objetivos, es necesario tener una misión clara y una visión hacia el futuro. Conforme lo expresa Wheeler y Hunger (2018) una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. Así mismo, la declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas de los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa (Wheeler & Hunger, 2018).

4.1. Misión

La misión de la empresa es ser una empresa pionera dentro del sector salud cumpliendo los más altos estándares de calidad para la atención a la mujer gestante, brindando un servicio médico oportuno durante todas las etapas de la gestación en un ambiente de tranquilidad, lo que repercutirá en una buena salud emocional y física de la madre y el niño.

4.2. Visión

La visión de la empresa se posicionarse en los próximos cinco años como líder en servicios de salud para la mujer gestante, contribuyendo de manera positiva con la sociedad y las familias del sector.

4.3. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos deben responder a determinadas preguntas que serán evaluadas de acuerdo a los recursos humanos, financieros, económicos y la propuesta de la misión y visión de la empresa. Según Wheeler y Hunger (2018) deben entregar soluciones a preguntas como ¿dónde participaremos?, ¿cómo llegaremos ahí?, ¿cómo ganaremos en el mercado?, ¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos? Y ¿cómo obtendremos rendimiento.

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Promover el servicio del centro en el mercado de las mujeres en gestantes.
- Reducir la tasa de mortalidad materno infantil en la ciudad de Guayaquil
- Fidelizar a los clientes que desean un servicio de calidad a un precio justo.
- Generar una empresa rentable y comprometida con la sostenibilidad, promoviendo el objetivo de desarrollo sostenible número tres.

4.4. Análisis FODA

El análisis FODA constituye una pieza clave para evaluar en conjunto las fortalezas, debilidades que la empresa, para tomar las acciones determinantes e identificar las oportunidades y amenazas que provienen desde el exterior, para desarrollar un conjunto de estrategia. Para el análisis FODA, se construye la matriz de fortaleza y debilidades para conocer la calificación que tenemos en base a este modelo. La matriz de análisis de fortalezas y debilidades se construye de acuerdo con la experiencia que tienen los promotores en estas áreas a fin de conocer cuáles son los factores más preponderantes.

Tablas 1. Matriz de Análisis de fortaleza y debilidades.

MATRIZ DE ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
ÍTEMS	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN
1	Falta de conocimiento del servicio del Centro Médico ECOMET	50%	20%
2	Precios de Consultas	50%	10%
TOTAL, DEBILIDADES PONDERADO		100%	30%
FORTALEZAS			
1	Inversores Comprometidos	30%	30%
2	Capital de Trabajo	5%	5%
3	Equipos médicos	30%	30%
4	Personal de Apoyo comprometido	30%	24%
5	Local	5%	4%
TOTAL, FORTALEZA PONDERADO		100%	93%
las fortalezas se sitúan en una estimación puntual del 93% y las debilidades en el 30%			

4.4.1. Fortalezas

Se mencionan a continuación las fortalezas del Centro Médico Ecomed:

-Posee un equipo de inversores que son médicos profesionales de muchos de años de experiencia,

comprometidos con la organización.

-Cuenta con un alto capital de trabajo que proporcionará liquidez hasta que el proyecto genere por sí mismo la sustentabilidad y sostenibilidad.

-Posee equipos médicos de última tecnología: dos ecógrafos con tecnología 5D y 6D, un electrocardiógrafo y dos monitores fetales operados por un personal altamente preparado.

-Cuenta con médicos generales y especialistas para brindar un diagnóstico oportuno y soluciones eficaces e innovadoras a los pacientes.

-Cuenta con un local estratégicamente situado en una zona altamente poblada y transitada, donde existe la necesidad de las mujeres gestantes de un adecuado control prenatal y atención durante el alumbramiento.

4.5. Debilidades

A pesar que el precio de la consulta podría ser una debilidad, ya que algunas personas prefieren los centros médicos públicos, se quiere ofrecer un servicio a un precio competitivo.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, se puede concluir que la empresa tiene una puntuación de 93% en fortalezas del 100%, lo cual es muy bueno. Por otro lado, en debilidades tiene un 30% del 100%.

Luego se construye la matriz de oportunidades y amenaza para realizar una evaluación y estar listo en aprovechar las oportunidades para el crecimiento de la empresa, además prepararse para las posibles amenazas que llegasen a ocurrir o suceder.

Tablas 2. Matriz de Oportunidades y Amenazas.

MATRIZ DE ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
ITEMS	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN
1	No existe un servicio similar	50%	50%
2	Negocio Innovador	50%	45%
3	Precios Módicos	100%	95%
TOTAL, OPORTUNIDADES			95%
AMENAZAS			
1	Que la Junta de Beneficencia reabra la antigua maternidad	80%	10%
5	Que en el sector predomine el comercio informal	20%	4%
TOTAL, FORTALEZA PONDERADO		100%	14%
Las oportunidades se sitúan en una estimación de 95% y Las amenazas en el 14%			

4.5.1. Oportunidades

El centro propuesto tiene una oportunidad única, debido al cierre de la Maternidad Enrique Sotomayor, lo que potencialmente permitiría brindar atenciones ginecológicas a las gestantes de dicho sector, ampliar la cartera de clientes y brindar servicios como: atenciones de controles prenatales, manejo de emergencias ginecológicas y atención de partos y cesáreas. En dicho sector las mujeres gestantes tienen más dificultad para realizar sus controles prenatales.

Además, es un negocio innovador porque no existe una empresa en este sector que se dedique exclusivamente a brindar servicios médicos a las mujeres en estado de gestación. Por último, se tienen precios módicos asequibles para las futuras madres.

4.5.2. Amenazas.

La posibilidad de que la Junta de Beneficencia vuelva a reabrir la Maternidad Enrique Sotomayor.

4.6. Estrategias por implementar

La estrategia que se implementará para que los clientes se mantengan es entregar un descuento del 40% a las mujeres que hayan asistido a todo el control durante el periodo de embarazo, siendo el valor de control de \$20 dólares. En días especiales como el día de madre, cumpleaños de la madre o el padre, la atención del control serán acreedoras a dicho descuento.



Figura 3. Promoción día de la madre.

En el día de la madre se establecerá promociones con descuentos especiales para quienes se atiendan en ese día, y a las que sean atendidas en el parto, se les entregará regalos.

4.7. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor son todos los procesos que añaden valor al servicio y que contribuye a que los clientes tengan una experiencia que satisfaga las expectativas sobre el servicio, la cual lleva a considerar no sólo los aspectos tangibles, sino también la calidad, servicio ágil, oportuno y el ambiente en que se desarrolla todo el proceso hasta que el cliente se retira de la empresa y que constituye un elemento de valor que llevará en la mente. La cadena de valor es un mapa que sirve para describir todas las acciones claves de la empresa y determinar en cada etapa cuál es la ventaja competitiva de cada paso.



Figura 4. Cadena de valor

4.7.1. Logística de entrada

Constituye el primer paso, es cuando el cliente entra a la oficina del negocio y se destaca la armonía

ambiental y el trato que recibe. También lo constituyen los elementos y suministros que se requieren para el manejo de las consultas médicas, guantes quirúrgicos, suministros, reactivos entre otros insumos, que deben ser almacenados en áreas apropiadas de acuerdo con las normas de seguridad sanitaria.

4.7.2. Logística de operaciones

La operación corresponde a todo el proceso de atención al cliente para que este se realice de modo eficaz y efectivo. Para ello, se cuenta con una sala de espera bien acondicionada y se establecen tiempos óptimos de acuerdo con los indicadores de operación que se han propuesto alcanzar. Así también, se debe contar con los equipos apropiados para el acompañamiento de las distintas fases del control del embarazo, y para los resultados, evaluaciones y controles. Esta parte de la cadena de valor es sin duda el paso más importante para proporcionar un servicio de calidad a las mujeres en estado de gestación.

4.7.3. Actividades de soporte

Las actividades de soporte son las más importantes ya que están relacionadas directamente con el cliente y son las que agregan valor, por ello el Centro Médico Ecomed, cuenta con el mejor equipo médico y enfermeras para la atención integral del paciente.

Otra actividad de soporte corresponde al mercadeo y comercialización. Respecto a ello, se diseñarán estrategias para presentar la diferenciación del servicio del Centro Médico Ecomed, creando relaciones de valor que perduran a largo plazo y ayudarán a la fidelidad del cliente.



Figura 5. Fotografía con pacientes satisfechos posterior a su control prenatal mediante ecografía 6D

4.8. Análisis PESTLE

4.8.1. Político

Ecuador atraviesa una profunda crisis política producto de la administración lo que ha deteriorado la imagen de las instituciones públicas y contribuye a una percepción negativa en los habitantes respecto a sus gobiernos. Los últimos gobiernos han recortado el presupuesto de salud pública lo que ha ocasionado que los servicios médicos sean deficientes, por falta de recursos humanos, tecnológicos y medicinas.

4.8.2. Económico.

La situación económica como resultado de las políticas públicas ha causado inestabilidad económica lo que se evidenció en una reducción de la inversión en el sector privado de la salud. En lo que respecta a impuestos, no existe una marcada diferencia con respecto a otros sectores privados por tanto no tiene ninguna incidencia.

4.8.3. Social

En el Ecuador no se han tomado las medidas respectivas o se ha establecido un programa adecuado para controlar el índice de la natalidad, por tanto, persiste el aumento de la población. En cuanto al control prenatal ha habido un cambio positivo, por la implementación de programas que combaten la muerte materno infantil como resultado cada día son más las mujeres que se hacen los controles

respectivos dentro de su estado de gestación, ya sea para cuidar su salud o del neonato.

El nivel de educación ha aumentado notablemente en estos últimos años, en cuanto al analfabetismo la tasa se sitúa en 1.9% con respecto a la población, en los grupos etarios mayores a 15 años la tasa se sitúa en 1.2%, y la tasa de escolaridad ha ido en un aumento alcanzando una variación positiva del 9.2%. Una población con mayores estudios se preocupa por más por su salud, ocasionando mayor demanda de servicios en centros públicos y privados.

4.8.4. Tecnológico

Ecuador es uno de los países de mejor sistema interconectado de acuerdo con datos de INEC, existe un 79% de penetración de Internet en la población y la interacciones en los medios digitales alcanza el 94% en la población mayor de 24 años. Esto permite que las empresas tengan más información de sus usuarios y se pueda prestar mejor atención a las necesidades de productos o servicios.

4.8.5. Ecológico

La actividad de salud tiene poco efecto contaminante por ello no existe restricciones en cuanto a realizar este servicio, más bien existe disposiciones en cuanto al manejo de desechos orgánicos que las instituciones de salud deben obligatoriamente implementar.

4.8.6. Legal

En la parte legal no existe restricciones solo cumplir con las normativas vigentes para la creación de centros de salud público o privados, presentar sus estados financieros en los tiempos previstos en la ley de Superintendencia de Compañía y cumplir con las leyes tributarias del país. Así mismo, se requiere el cumplimiento de normas del Código de Trabajo.

5. Análisis del Mercado

Se realiza un estudio a partir del análisis de la Industria con Modelo Porter:

- Amenaza de nuevos participantes.
- Poder de negociación de clientes y proveedores.
- Amenazas de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

5.1. Análisis de la industria del sector médico en el Ecuador

Para realizar este análisis se ha revisado la parte macro del entorno en que se desarrolla esta actividad, tomando los datos de las instituciones gubernamentales con el objetivo de conocer el medio y las condiciones en la que se desarrolla este sector. De acuerdo con ello se puede determinar el grado de intensidad de la rivalidad de los competidores, la demanda y la oferta de estos servicios de salud.

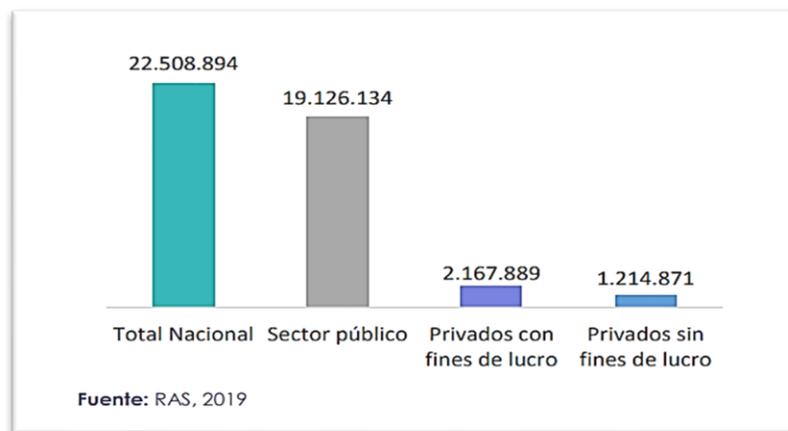


Figura 6. Consultas de prevención
Fuente. Ecuador en Cifras

Por otro lado, de acuerdo con la información recogida en Ecuador en Cifras (Ecuador en Cifras , 2020), en el país las mujeres de 16 años a 40, en promedio tendría tres hijos. Así mismo, se observó que de los controles prenatales, el 87% corresponde al área urbana y el 75.7% en los sectores rurales.

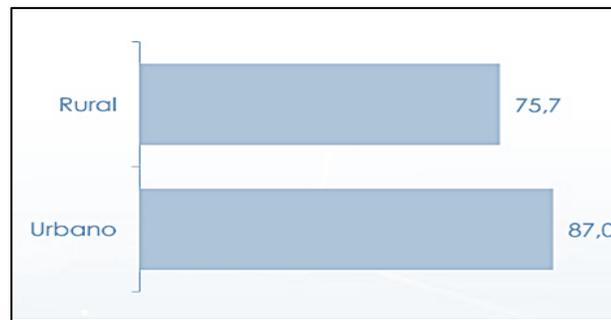


Figura 7. Controles Prenatales
Fuente: Ecuador en Cifras

5.2. Análisis de las cifras de médicos en el Ecuador.

En el periodo 2020, la tasa de médicos ha crecido al 30%, además existen 15.07 puntos médicos por cada 10000 habitantes, mientras que, la Organización Mundial de la Salud, indica que la tasa recomendada es de 23 por cada 10000 habitantes. Sin embargo, debemos destacar que, en el Ecuador, existe una falta total en especialidades médicas, especialmente en ginecólogos y obstetras dado que existen 2.076.

Tablas 3. Instituciones Médicas en el Ecuador.

Registro Estadístico	Total	Sector		
		Sector Público	Sector Privado con fines de lucro	Sector Privado sin fines de lucro
Establecimientos	4.136	3.301	621	214
Médicos	40.587	29.586	8.217	2.784

Fuente. Ecuador en Cifras 2020

5.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter que determinan el grado de competencia entre las industrias es muy importante debido a que nos indicará el grado de rivalidad que existe en el sector lo que será un determinante en la rentabilidad del sector, así como conocer las barreras de entradas y salidas que tiene el sector industrial en la que se realizará el plan de negocios.

5.3.1. Análisis de la competencia

El análisis de la cantidad de competidores indicará el nivel de competencia que existirá es más fuerte e intensa, cuando existen muchos competidores, es decir la oferta supera a la demanda. En la provincia del Guayas existen varios Hospitales y Centros Médicos que brindan atención a las mujeres embarazadas, aunque la mayoría prefiere acudir a Centros Especializados para el parto. (ECUADOR EN CIFRAS , 2022). De acuerdo con esta tabla se puede indicar que la rivalidad entre los competidores no es fuerte debido a que existen escasos establecimientos especializados destinados a atender a las mujeres en estado de gestación, por lo que se concluye, existe baja rivalidad.

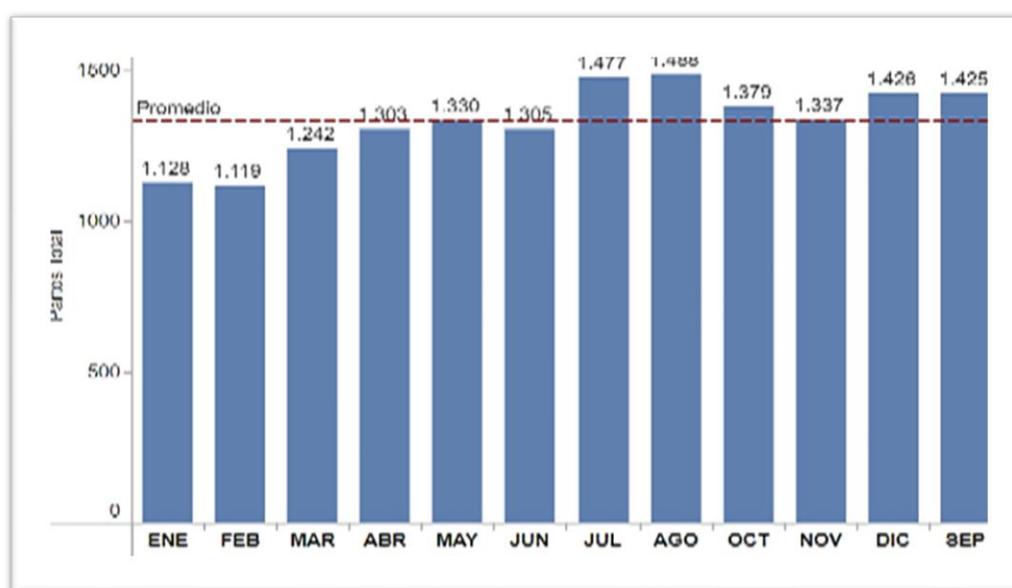


Figura 8. Partos en Centros Especializados. Fuente: Ecuador en cifras gobierno
Fuente. Ecuador en Cifras.

De acuerdo con el gráfico las mujeres prefieren atenderse en un centro especializado de obstetricia y ginecología para su control y atención del parto. Así mismo, la información presentada, obtenida del INEC, muestra que, en el año 2023, el promedio de parto en la Provincia del Guayas es de 2303, de las cuales en promedio 1305 mujeres, es decir el 56%, prefieren ser atendidas en centros especializados, lo que confirma la evidencia que las personas prefieren ser atendidas en una consulta privada. A partir de ello, se puede concluir que existe una buena oportunidad de abrir un centro de salud especializado para mujeres gestantes.

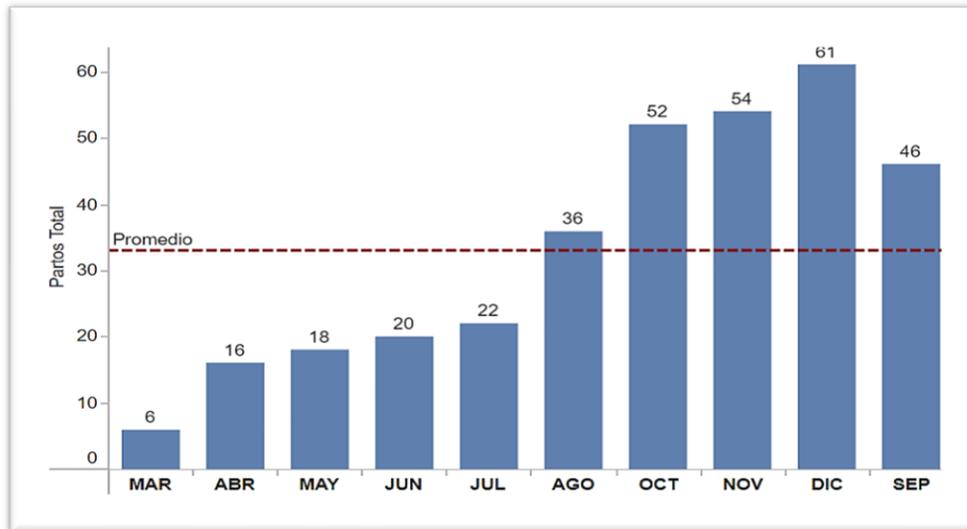


Figura 9. Partos en Centros Médicos
Fuente. Ecuador en Cifras.

5.3.2. Poder negociación de los proveedores.

En el Ecuador existen casas asistenciales que prestan servicios de salud a sus habitantes sin embargo es notoria la falta de especialistas en las diversas áreas, en nuestro país contamos con una cantidad considerable de profesionales médicos, por lo cual no existe poder de negociación en este ámbito. En lo que respecta a los implementos médicos, existen empresas que se dedican a vender estos equipos e incluso se los puede importar, por ello es escaso el poder de negociación de estos proveedores.

5.3.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación es escaso ya que la mayoría de las mujeres no tienen cobertura en periodo de gestación salvo las que se encuentran aseguradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad, ahí radica la importancia de este proyecto para contribuir con la sociedad, reducir la tasa de mortalidad materno infantil y contar con una rentabilidad apropiada.

5.3.4. Amenaza de productos sustitutos.

Productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función que un producto principal, y se transforman en un producto de gran potencialidad cuando sus servicios y precios relativos tienden a ser iguales, en lo que respecta al servicio que brindará. El centro médico ECOMED, no tiene producto sustituto debido a que su potencial de servicio se encuentra en la calidad del servicio médico y sus equipos de alta tecnología.

5.3.5. Rivalidad entre competidores.

En lo que respecta al sector privado se presenta un panorama muy atractivo, debido a que la población que cuenta con suficientes recursos económicos prefiere atenderse en el sector privado de salud. Por lo que se puede concluir que la rivalidad entre competidores es moderada, sin embargo, existe barreras de entradas como la a escasez de médicos especialistas altamente calificados, lo cual es un impedimento al momento de fundar empresas que se dediquen a dar un servicio de calidad para las mujeres en estado de gestación.

En cuanto a las barreras de salidas, es decir la facilidad en que las personas que se involucren en este sector salgan, son altas debido a los altos gastos que se asume en la adquisición de activos fijos sobre todo en equipos, los mismos que al momento de quererlos renovar, y poder obtener algún provecho del antiguo equipo, resulta muy complicada su venta para recuperación de la inversión.

5.3.6. Descripción del mercado potencial

La investigación del mercado es esencial para la identificación del problema, en consecuencia, se lleva a cabo para ayudar a identificar elementos que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro (K.Malhotra., 2019). Conforme a ello realizaremos esta investigación de mercado a fin de conocer si existe la necesidad de un centro médico y cuáles serían las preferencias y gustos del servicio. El estudio tiene los siguientes componentes:

- Investigación tomando como mercado la Provincia del Guayas y luego se realizará una segmentación del mercado en la ciudad de Guayaquil.
- Descripción del mercado en la Provincia del Guayas.

De acuerdo con los datos obtenidos del INEN en promedio en la provincia del Guayas se atienden 2345 partos en promedio mensual, de los cuales 1345 mujeres, en promedio, mensualmente se atienden en centros especializados, por lo que nuestra meta en el primer año será: 90 personas atendidas en el parto y una atención mensual promedio de 600 consultas y seguimientos.

5.4. Estudio de mercado diseño metodológico

El diseño metodológico de un proyecto es la parte primordial a fin de proponer qué tipo de investigación se realizará sea cualitativa o cuantitativa. Con base a ello se plantea las preguntas de

investigación y los métodos o técnicas que se realizarán para la recogida de la investigación

Este estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo con diseño transversal a través de encuestas. Para ello, se construyó un cuestionario breve con base a la experiencia profesional y observación de las principales limitantes que actualmente enfrentan las mujeres del sector respecto a la atención prenatal, parto y postparto. El estudio fue descriptivo y permitió obtener información clave sobre las preferencias y disposición de acceder a servicios de ginecología y obstetricia de las mujeres del sector.

5.4.1. *Tamaño de la Muestra*

Una muestra es un subgrupo de la población o universo que interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población) (Sampieri & Torres, 2018).

El tamaño de la muestra fue obtenido mediante un muestreo probabilístico. A continuación, se presenta el cálculo del número de mujeres a encuestar:

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

Donde:

N = Total de la población 400 hogares

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión 0,05Desarrollo:

$$n = \frac{400 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (400 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 197$$

Al realizar el cálculo de la muestra se determina un número mínimo de 197 mujeres a encuestar.

Las preguntas son dirigidas utilizando una escala Likert, es decir cualitativas a fin de conocer las preferencias y gustos. A continuación, se presenta las preguntas planteadas en la encuesta.

Tablas 4. Matriz Guía de Investigación de Mercado

MATRIZ GUIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
Estrategias de Mercado	Preguntas a formular	Objetivos
Diferenciación del Producto por calidad	Como califica los servicios de salud las Instituciones Públicas	Conocer la calificación de los servicios de Salud Pública
Diferenciación del Producto por calidad	Como califica los servicios de salud privado	Conocer la calificación de los servicios de Salud Privada
Diferenciación del Producto por calidad	Cómo considera Ud que los servicios de salud ,brinden servicios especializados a las mujeres gestantes.	Conocer la calificación de los servicios especializados
Diferenciación del Producto por calidad	Que importancia tiene el control prenatal para la salud.	Conocer la Importancia del control prenatal de las mujeres
Diferenciación mediante el precio	Cuanto estaria dispuesto a pagar por un control prenatal	Conocer cual seria el justiprecio para el servicio
Diferenciación .valores añadidos	Que importancia tien para Ud el ambiente para el servicio médico	Conocer la importancia del ambiente
Diferenciación del servicio	Que importancia tiene para Ud la experiencia de los medicos	Conocer la calidad del servicio médico
Diferenciación del Producto por calidad	Que importancia tienen para Ud los equipos e instrumentos médicos	Conocer la importan

5.5. Resultados

Pregunta 1: ¿cómo califica los servicios de salud de las instituciones públicas?



Figura 10. Calificación al servicio de salud las Instituciones publicas

De las 197 mujeres encuestadas 90, indicaron que el servicio es malo, la cual constituye el 46%, el 36% indicaron que era regular y el 15% que era bueno, el 4% muy bueno. Estos resultados permiten establecer que el servicio de salud pública necesita urgentemente mejorar, pero proporciona a la vez a los inversionistas privados la oportunidad de incursionar en este sector.

Pregunta 2: ¿Cómo califica los servicios de salud de las Instituciones Privadas?

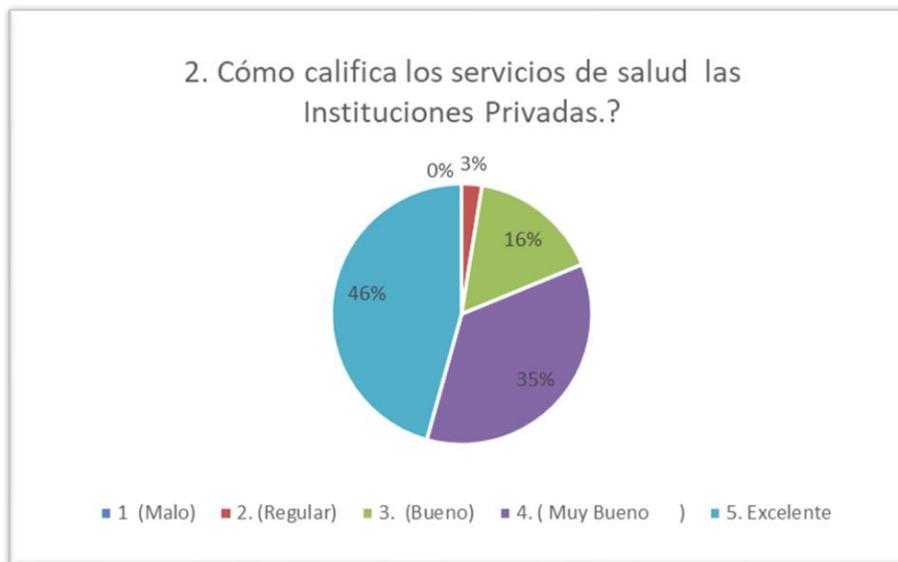


Figura 11. Calificación del servicio de salud a las Instituciones Privadas

El 81% de las personas consideran que el servicio de salud privado es excelente a muy bueno, lo que refleja la importancia del sector privado en los servicios de salud. Esto se debe a que en la mayoría de los casos el sector privado presta una mejor atención y siendo más rápida y oportuna.

Pregunta 3: ¿Cómo califica la atención de los Centros especializados de salud?

3. Calificación de los Centros de Salud especializados

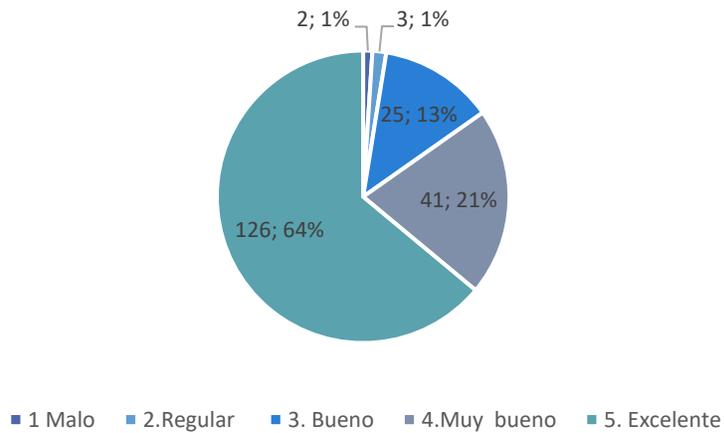


Figura 12. Calificación del servicio de salud a Los Centros Especializados

De acuerdo con los resultados el 64% considera como excelente y 41% como muy bueno, lo que destaca la importancia de Centros de Salud Médicos Especializados, puesto que, estos centros están formados por especialistas en la rama de ginecología.

Pregunta 4: ¿Qué importancia tiene importancia del control prenatal?

4. Qué importancia del control prenatal



Figura 13. Importancia del control prenatal

En esta pregunta podemos destacar que el 95% de la población considera la importancia del control en la gestación de las mujeres, considerando que Ecuador tiene una alta tasa de morbilidad de las mujeres en estado de gestación de acuerdo con las estadísticas de Ecuador en cifras.

Pregunta 5: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

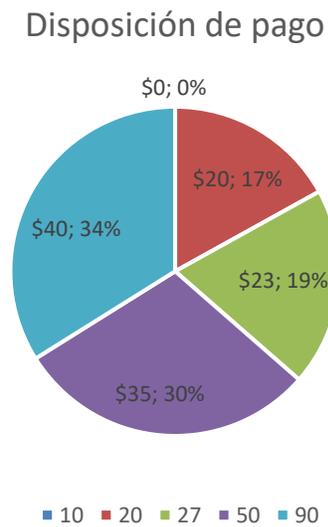


Figura 14. Disposición de pago a los servicios de salud privado

De la pregunta se infiere que el 70% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a pagar entre \$30 a \$35, lo que proporciona un estimativo del precio que se podría ofrecer por los servicios médicos de control de las mujeres en estado de gestación.

Pregunta 6: ¿Qué importancia tiene el ambiente para usted?

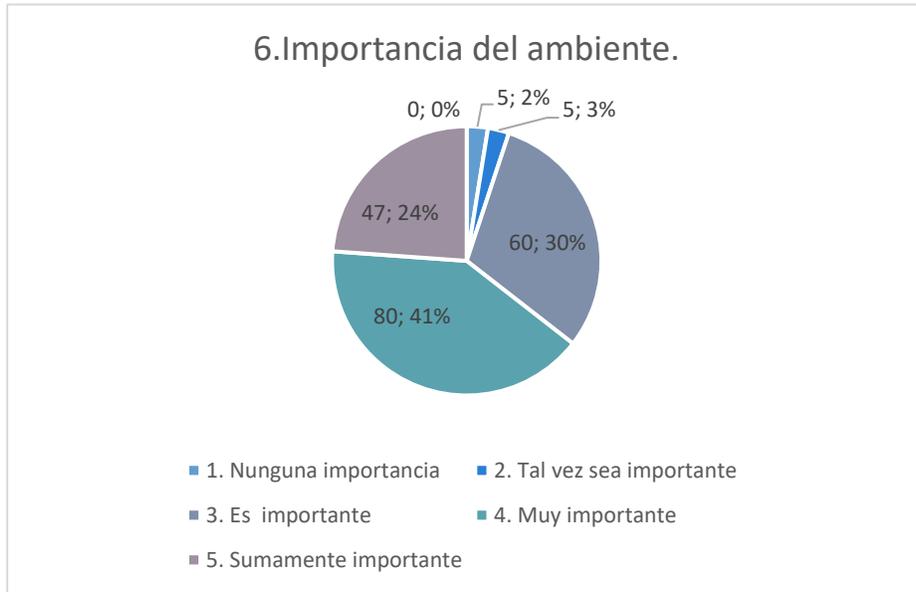


Figura 15. Importancia del ambiente en los Centros de Salud.

El ambiente de un Centro de Salud es muy importante de acuerdo con el resultado de las preguntas el 95% estimó que es un requisito indispensable en estos establecimientos, eso servirá para diseñar el ambiente y la estructura con la que debería contar el proyecto. Un ambiente adecuado proporciona un clima adecuado para la pronta recuperación, además que, estimula la sensación de bienestar lo cual es importante para las madres y los familiares.

Pregunta 7: ¿Qué importancia tiene la experiencia de los médicos?

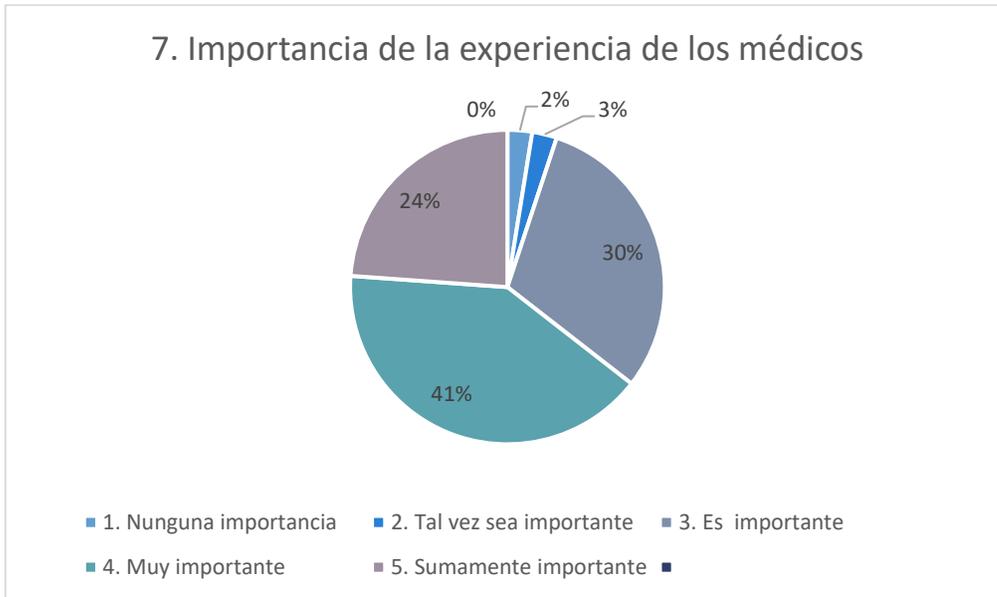


Figura 16. Importancia de la experiencia de los Médicos

Los futuros clientes del Centro Médico le dan importancia a la experiencia de los profesionales médicos, como lo revela la encuesta en la que el 95%, resalta la importancia de la experiencia de los médicos, puesto que, un médico con experiencia podrá tomar decisiones más rápidas y eficientes.

Pregunta 8: ¿Qué importancia tienen los equipos e instrumentos médicos?

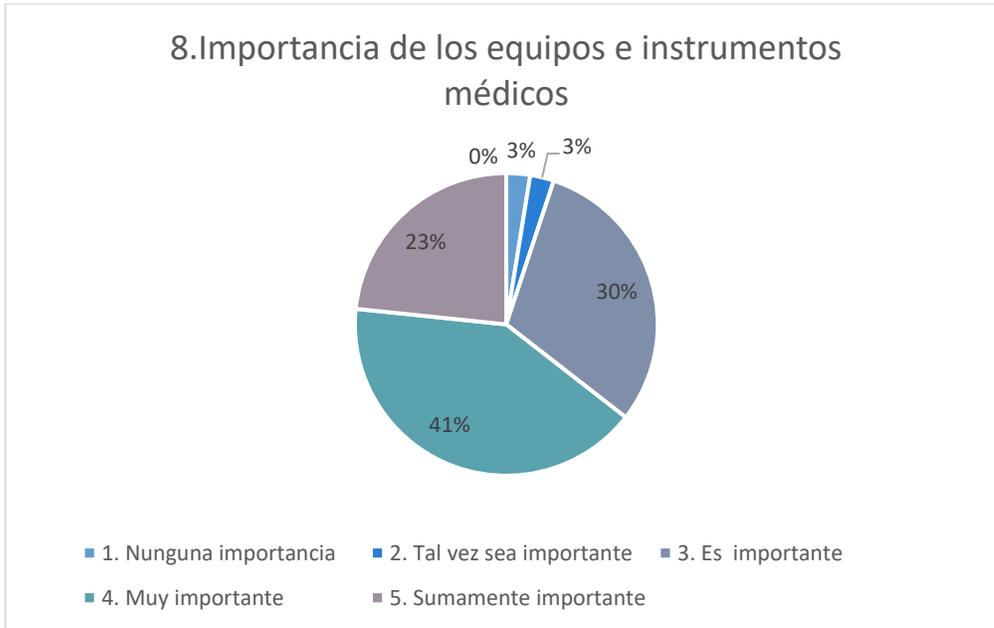


Figura 17. Importancia de los instrumentos médicos

De acuerdo con la pregunta formulado el 94%, afirma que es de importancia el equipo e instrumentos para un centro médico, ya que en muchas ocasiones depende de la calidad de esos instrumentos para la atención médica y la trazabilidad de la salud del paciente.

5.6. Conclusión del análisis de mercado

Con base a las preguntas planteadas existen datos y evidencia clara de las necesidades de un servicio especializado para mujeres en estado de gestación, el servicio que desean, el nivel de precios, el valor añadido que se debe plantear en cada de los servicios, el segmento de mercado que se elegirá, y las estrategias de mercado a considerar. En este mercado especializado existe muy bajo nivel de competencia y las barreras de entrada y salida son débiles por tanto es una buena oportunidad del proyecto.

Así mismo, la investigación de cifras y datos del sector de salud de Ecuador muestra que las mujeres prefieren ser atendidas por un centro especializado en ginecología, por la experiencia del personal médico y los equipos especializados que se posee. La disminución de las instituciones públicas de salud a partir del 2020, por la crisis económica que atraviesa el país, abre una gran oportunidad para los proyectos médicos privados.

La posibilidad de este proyecto en la actualidad es muy beneficiosa para la comunidad y para los inversionistas debido a que en el Ecuador se mantiene la tendencia de embarazo, de acuerdo con la estadística las mujeres de 16 años a 40 años tendrán un promedio de 3 niños, por tanto, la demanda de servicio de control para las mujeres en estado de gestación y partos se incrementará. En consecuencia, se puede concluir que el Plan de Negocio desde el punto de vista del mercado es factible.

6. Plan de marketing

6.1. Estrategia Genérica: Diferenciación o Precio.

Michael Porter mencionó varias estrategias tales como: (i) la diferenciación del producto, la cual se basa en ofrecer un producto que sea percibido con un mejor valor para el cliente muy distinto al de la competencia, es decir, que posea un efecto diferenciador, y (ii) la estrategia de bajos precios, la cual se enfoca en un nicho del mercado a un precio menor que el de la competencia. Consecuentemente con esos principios hemos diseñado un enfoque mixto, que se trata de entregar un producto de servicio médico de calidad para las mujeres gestantes que cuiden su salud y le aseguren una experiencia confortable y segura durante el parto, ello combinado con un precio más económico a otros centros de salud.

6.2. Estrategias de mercado

Como empresa nos posicionaremos como una entidad comprometida con el servicio de la salud y para ello el segmento de mercado que atenderemos en forma exclusiva será la de mujeres en periodo de gestación, ofreciendo el mejor servicio a precios módicos y realizando ofertas especiales en fechas estratégicas.

6.3. Políticas de Servicios.

Se brindará asistencia después del parto para el crecimiento físico y emocional del recién nacido que será en forma virtual y de manera gratuita.



Figura 18. Política de Servicios

6.4. Política de precios

Los precios tienden a favorecer a las personas para que puedan hacer un control prenatal con un costo de \$25 por consulta y son beneficiados con descuentos especiales de hasta el 40% en caso de acudir a todas las consultas planificadas con el objetivo de que haya una buena trazabilidad y control en su estado de salud.

6.5. Estrategias Comerciales.

Se utilizará como principal herramienta el marketing digital, se promocionará por redes sociales la cartera de servicios y promociones que brinda el centro médico ECOMED, también se compartirá en redes sociales la experiencia de pacientes que ya hayan usado nuestros servicios, de esta manera la empresa se posicionará en la mente de los futuros clientes como un centro médico, preocupado por la salud y el bienestar de las mujeres gestantes en el cual que el proceso de alumbramiento será un recuerdo memorable y positivo para los padres de familia.

6.6. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas se considera una estimación de 9600 pacientes control que serán atendidas en el año y 1440 partos además se considera un incremento del 1% por efectos de inflación y para ser conservador se supone que la cantidad de pacientes se mantiene igual todos los años.

Tablas 5. Presupuesto de Ventas

INGRESOS PRIMER AÑO	Numeros	Precio	Subtotal	Porcentajes Ing	Subtotal
Controles Pacientes	9.600	\$25,00	\$240.000,00	35,71%	\$148.039,96
Partos Pacientes	1.440	\$300,00	\$432.000,00	64,29%	\$266.471,94
Total Ingresoos Anuales			\$672.000,00	100,00%	
Costos Fijos			-\$414.511,90		\$414.511,90
Margen de Contribucion			\$257.488,10		

6.7. Política de precios y descuentos

Las personas que se atienden regularmente tendrán un descuento del 40% en los controles prenatales cuyo costo normal es de 25 dólares y este descuento también se aplicará durante el proceso de parto normal cuyo precio estándar es de 400 dólares.

6.8. Política de crédito.

En lo que respecta y crédito se puede pagar con tarjeta de crédito de débito bancario.



Figura 19. Política de Crédito

6.9. Estrategia de publicidad y promoción.

Dentro de las estrategias de publicidad y promoción los días de la madre o el cumpleaños de los futuros padres se les entregara premios especiales y precios con descuentos.



Figura 20. Publicidad y Promoción

6.10. Estrategias de publicidad

La publicidad será principalmente por redes sociales, además se realizarán webinars entre otros temas para recomendar consejos prácticos sobre salud y prevención de enfermedades para las futuras madres.

6.11. Políticas de Servicios Pre-post venta

Se brindará asistencia posterior al parto para garantizar bienestar bio, físico y emocional al recién nacido, sin costo alguno.



Figura 21. Servicio Postventa.

El servicio de posventa es esencial en toda estrategia de Marketing, por medio de ella no solo se consigue la fidelidad del cliente, además sirve como base para captar nuevos clientes, un cliente satisfecho seguro que recomienda el servicio de la empresa y se convierte en la mejor fuente de publicidad sin costo alguno.

De esta manera se establece relaciones compartidas entre la empresa y los clientes con ello existirá más grado de confianza entre la empresa y el cliente, para esta de relación se requiere que haya una conversación de empatía entre la empresa y el cliente.

7. Análisis técnico

7.1. Plan de operación

El objetivo de un plan de operación es que la calidad de los servicios que ofrecerá el centro médico ECOMED, supere las expectativas del cliente de acuerdo con los siguientes indicadores, además contar con equipo de última tecnología junto con una alta calidad de atención y un ambiente agradable, mientras dure la atención y estancia en el centro médico ECOMED.

Para ello se desarrolla una matriz de objetivos operacionales con indicadores tomando en consideración cada tiempo se realizará las mediciones para llevar la trazabilidad y tomar si es necesario las acciones correctivas.

Tablas 6. Indicadores Operacionales.

OBJETIVOS OPERACIONALES MEDIBLES										
Objetivo Operacionales	Indicadores	Unidad de Medida					Promedio	Tiempo de Diagnóstico		
Calidad en la Atención	Satisfacción de Consulta	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Mínima	4	1mes	2 meses
Tiempo de espera	Minutos	60	45	30	15	5	Mínima	15	1 mes	2 meses
Equipos de tecnología	Tiempo años	20	15	10	5	0	Mínima	5	1.año	3 año
Calidad Ambiental.	Satisfacción del Ambiente	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Mínima	4	1 mes	2 meses

7.2. Objetivos Operacionales.

Los procesos se clasifican en: sistemas de atención al paciente, sistemas ambulatorios, de urgencias y de hospitalización. Estos procesos se gestionan desde diferentes ejes como: administrativo, médico, y la asistencia post parto.

Dentro de los objetivos operacionales se encuentran: calcular el tiempo de espera de los clientes, la calidad de la atención y el entorno donde se realiza la atención, con el objetivo de cumplir el promedio ponderado mínimo deseado, esto se lo realizará de acuerdo con la tabla que se adjunta a continuación.

Además, es fundamental contar con equipos de última tecnología con el objetivo de realizar un diagnóstico y monitoreo eficaz y efectivo. Esto contribuirá a reducir los costos operacionales e implementar estrategias operativas con el objeto de brindar una adecuada calidad de servicio que sea

eficaz y efectiva. Por lo que el Centro Médico ECOMED, deberá contar con un personal adecuado de amplia solvencia técnica a fin de asegurar la trazabilidad de todos los procesos operativos y fomentar la participación del todo el personal a fin de mejorar la calidad en forma continua en todos los procesos. El centro médico ECOMED, deberá gestionar las certificaciones nacionales e internacionales como respaldo evidente del cumplimiento de las normas de calidad en salud regidas por las entidades correspondientes.

Los servicios que se brindan comprenden: atención en los dos centros que mantienen el centro médico ECOMED, para lo cual el paciente se pondrá a agendar por medio telefónico o por medio digital amigable que la empresa ha diseñado, una vez ha sido atendido el paciente, el médico solicitará de ser necesario un análisis de laboratorio o imagenológico para determinar el estado actual del paciente y en caso de ser necesario la hospitalización en las camas disponibles para el efecto.

Se implementará además un servicio de emergencia en el cual, se respetará los niveles de triage Manchester y el Score Mama para la debida clasificación de las emergencias y siguiendo las pautas y normativas establecidos por el Ministerio de Salud Pública acorde con el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS). Además, la empresa contará con una ambulancia debidamente equipada para el traslado y manejo del paciente y estabilización durante el trayecto, dicha ambulancia se encuentra vinculada con el sistema de seguridad Ecu 911 y con la red de hospitales públicos y clínicas privadas de la ciudad de Guayaquil para una ágil respuesta al afrontar emergencias obstétricas.

Dentro de los socios claves se contará con servicios de clínicas, farmacias, boticas y otras actividades importantes que permitan que los pacientes sean atendidos de acuerdo con sus necesidades de salud y que contribuirá con la paz social, para ello se implementará un carnet llamado Paciente amigo, el cual tendrá un chip de información más relevante para que el médico pueda atender al paciente y acceder a la información más relevante de manera oportuna.

Los socios claves en el proyecto también se refieren a los proveedores con las cuales se debe cumplir los compromisos contractuales, a los empleados y servidores de la institución los cuales esperan que la remuneración y los beneficios sociales serán justos y de acuerdo con la ley. Además, los accionistas los cuales tendrán una apropiada rentabilidad que satisfaga sus expectativas de rentabilidad y beneficio sobre el capital.

7.3. Localización y Plano

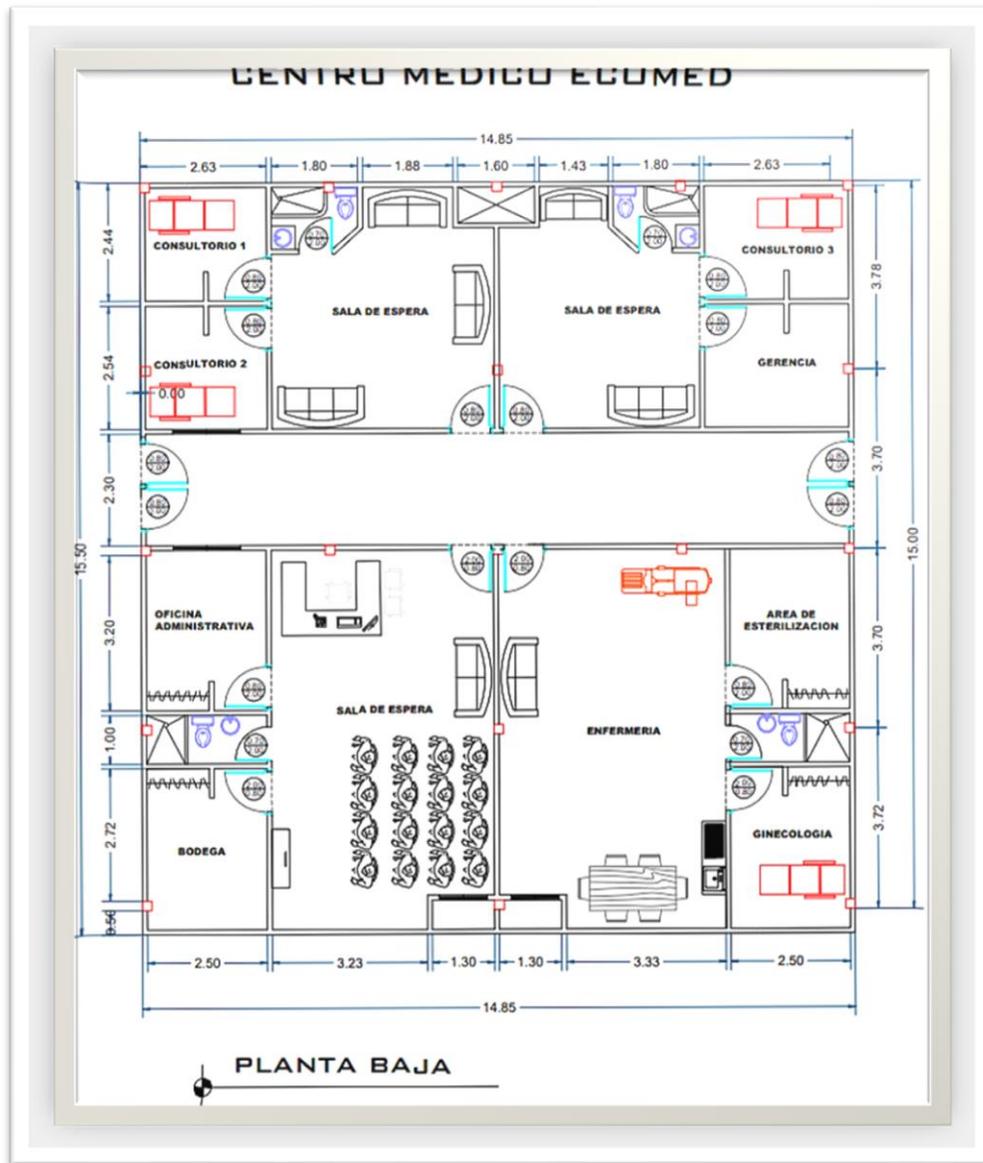
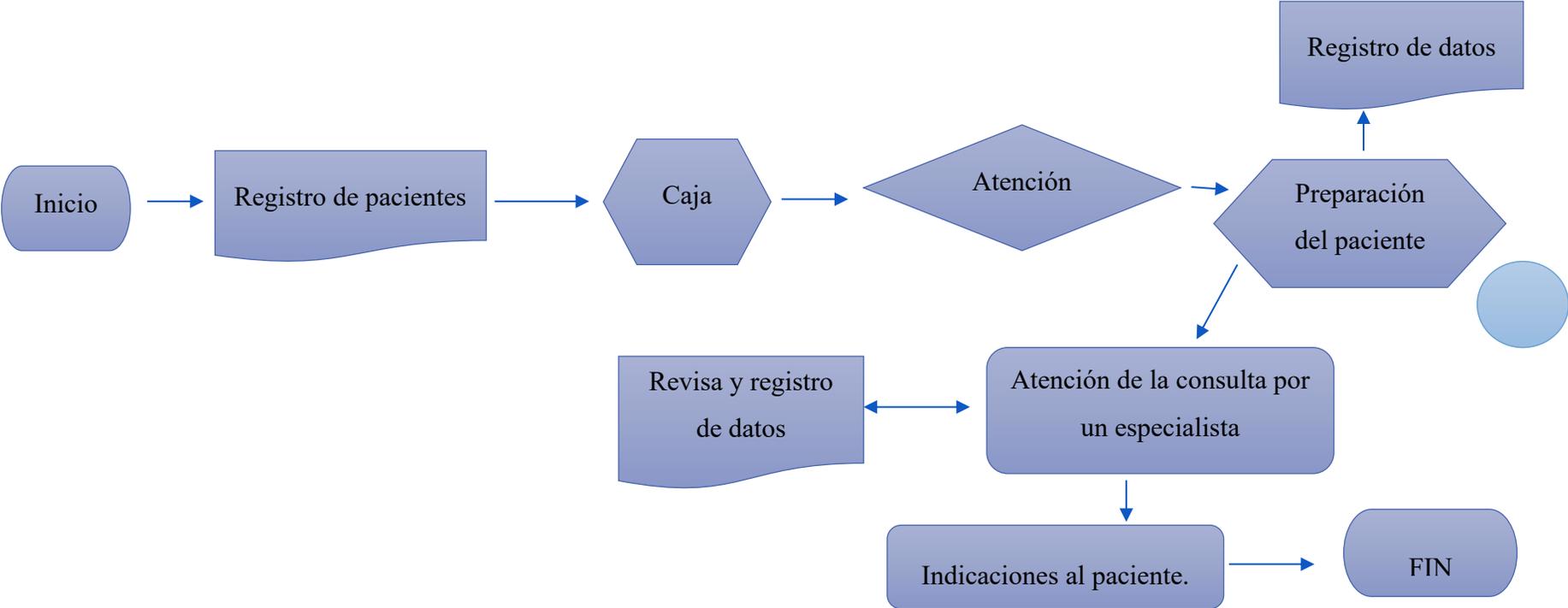


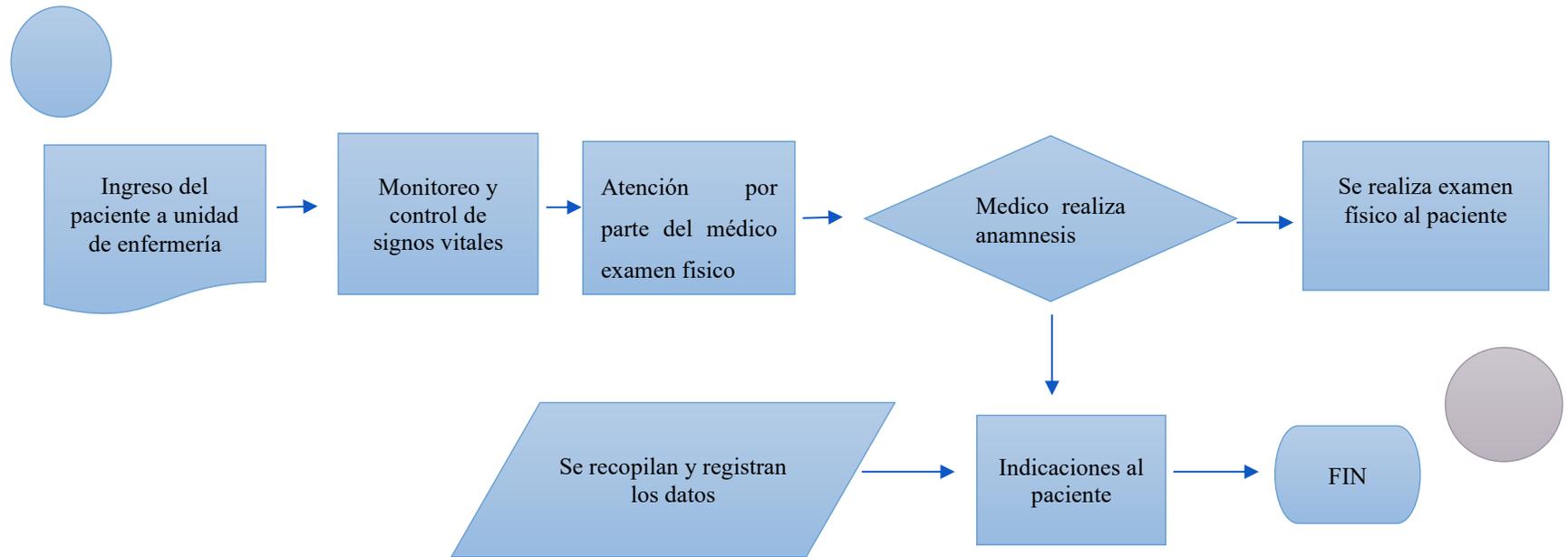
Figura 22. Plano del Centro Médico Ecomed

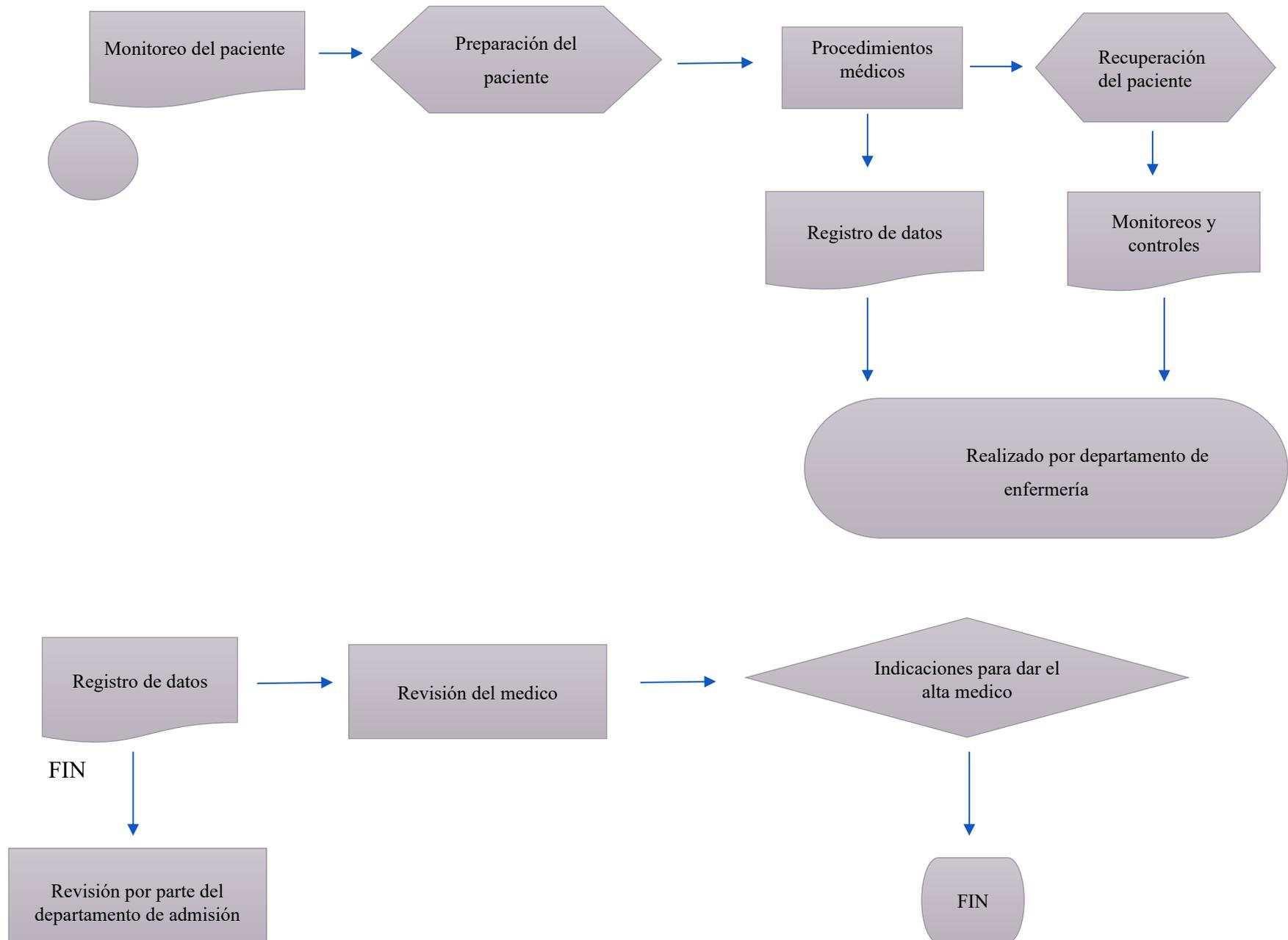
7.4. Explicación y diagrama del flujo de producción o del servicio.

Recepción



7.5. Monitoreo y Controles





7.5.1. Explicación de Recepción.

- El paciente entra al Centro Médico ECOMED.
- Se registra los datos generales de la paciente en el Sistema
- El paciente cancela el valor de la Consulta en la caja.
- El paciente es atendido por los Asistente de enfermería
- El paciente es preparado y se emite informe de su estado de salud general
- El Dr. Se informa en el Sistema Medico, atiende al paciente y luego ingresa la nueva información.
- El Dr. le informa al paciente indicándole los controles de salud y los cuidados necesarios, recetas etc.
- Fin de este proceso.

En algunas ocasiones cuando se trata de un ingreso para ser atendido en el parto desde el punto e, se pasa al paso 2.

7.5.2. Monitoreo y Controles.

- El Dr. revisa los datos del paciente. Para tomar decisiones.
- El paciente se prepara para su control medico
- El Dr. Revisa a paciente
- El Dr. Decide el tratamiento a seguir.
- El Dr. hace nuevo registro de datos sobre el estado actual de la paciente.
- El Dr. le da las indicaciones a la paciente.
- Fin de este proceso

En ocasiones del paso f, se pasa a espera de la paciente, para ir al siguiente proceso inmediatamente cuando el caso lo amerita.

7.5.3. Explicación de Sala.

- Se realiza el monitoreo de la paciente por parte de enfermería.
- Se prepara a la paciente por parte de enfermería
- El paciente está listo para ser atendido por el médico especialista
- El Dr. asiste al parto de la paciente con ayuda de enfermeras.
- El paciente se recupera

- Se registra los datos para el respectivo monitoreo
- Se hace el monitoreo de la paciente por parte de las enfermeras
- Se registra los datos médicos del proceso de monitoreo.
- El Dr. revisa los datos del proceso de monitoreo. En base a ello registra los datos
- El Dr. presenta las indicaciones a la paciente, da de alta y se registra los datos.
- Fin de este proceso.
- Se despide a los familiares con fotos del recuerdo.

Luego de este proceso se realiza un servicio posventa que es indispensable para asegurar que la madre se encuentre en perfecto estado de salud y que el neonato, recién nacido atendido de suma importancia para el desarrollo normal. Además, se llevará una información del nacimiento del niño para cuando cumpla sus primeros años enviarle una felicitación y si es posible con algún detalle, eso reforzara el valor compartido que la empresa realiza con todos los clientes del Centro Médico Ecomed.

7.6. Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.

Tablas 7. Plan de inversiones fijas

PLAN DE INVERSIONES		
INVERSION FIJA		
DESCRIPCION	VALOR USD \$	%
Muebles y Enseres	\$2.940	1,25%
Equipos de Oficina	\$4.034	1,72%
Equipos de Computación	\$3.600	1,54%
Equipos de Operación	\$8.500	3,62%
Equipos de Intervención	\$8.500	3,62%
Laboratorios y equipos	\$136.000	58,00%
Vehículos	\$45.000	19,19%
Sillas de Esperas	\$2.000	0,85%
TOTAL INVERSION FIJA	\$ 210.574	89,80%
INVERSION DIFERIDA		
DESCRIPCION	VALOR USD \$	%
Gastos Pre-Operacionales	\$ 6.000	2,56%
TOTAL INVERSION DIFERIDA	\$ 6.000	2,56%
INVERSION DE OPERACION		
DESCRIPCION	VALOR USD \$	%
Capital de Operación. Capital Trabajo 15 DIAS	17.661,33	7,53%
Imprevistos	264,67	0,11%
TOTAL INVERSION CORRIENTE	17.926,00	7,64%
TOTAL INVERSIONES	\$234.500,00	100,00%

Fuente Propia. Plan de Inversiones

Las inversiones en activos fijos corresponden a un valor de \$210.574 que representan el 89,90%. Además, una inversión de gastos preoperacionales de \$6000 que, corresponden a la constitución de la empresa y un Capital de Trabajo de \$ 17.926, para pagos de la primera quincena en sueldos y otros gastos, los mismos que, se mantendrán durante todo el proyecto. La inversión en preoperacionales es recuperable al final, si es que se vendería la empresa.

8. Análisis administrativo

La Administración estudia las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de seis variables principales: áreas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad (Chiabonato, 2017). Por lo tanto, se debe hacer un análisis de acuerdo con esos factores que se encuentran en todas las organizaciones para una buena administración. Según Henry Fayol “la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control” (Chiabonato, 2017)

El análisis administrativo se realiza además con el objetivo de que se cumpla la misión y visión planteados, la cual está íntimamente relacionada con la cultura organizacional, el estilo de liderazgo que impulsen los socios, además se debe considerar los recursos operativos, financieros y humanos, la cual involucra quien toma las decisiones, cuál es el nivel de mando, las funciones específicas en cada nivel. Este análisis permite que la empresa sea un sistema perfectamente engranado para la consecución de los objetivos de la empresa y su compromiso con la ética social con un impacto positivo en la sociedad.

El organigrama establece jerarquía con funciones específicas y claras para cada nivel con el objetivo de tener un mando específico de labores, lo que se denomina unidad de mando.

La empresa cuenta con cuatro inversores que son los accionistas principales que aportan \$168.500, dividido en 10 000 acciones ordinarias.

8.1. Organigrama de la empresa.

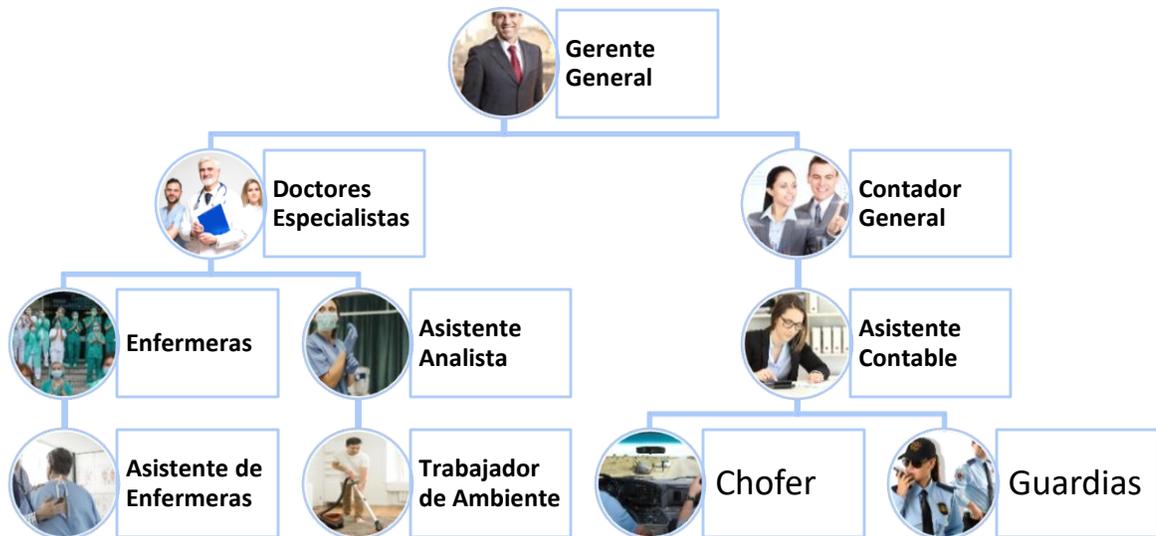


Figura 23. Organigrama de la empresa

Fuente Elaboración Propia

8.2. Perfiles y funciones de los principales cargos del Centro Médico ECOMED.

8.2.1. Gerente General

El gerente general es el representante legal de la empresa, dentro de sus funciones deberá planificar, gestionar los recursos humanos, financieros de la empresa, tomar decisiones enfocadas a alcanzar los objetivos y cumplir con la misión de la empresa, enfocarse en que todos los colaboradores cumplan la metas para alcanzar la visión de la empresa, velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión y desarrollar estrategias operativas para que se cumplan. Además, es el responsable de cumplir y hacer cumplir las normas de calidad sanitaria y toda la normativa vigente. Deberá llevar un control estricto de los equipos en una bitácora para que, en caso de deterioro, obsolescencia, u otros factores hacer las respectivas correcciones. Será responsable del control y pago de nóminas, proveedores y más pasivos de corto plazo y largo plazo a fin de que la empresa cumpla sus compromisos a tiempo y deberá cuidar la buena reputación de todo el personal a su cargo, especialmente el nombre de la empresa que representa.

8.2.2. Doctores

Los doctores son los responsables de la gestión de los pacientes, cumpliendo todos los protocolos de las normas internacionales, deberán gestionar a que las pacientes reciban el mejor servicio desde el momento que ingresan a la consulta hasta el desarrollo de todo el plan de control y monitoreo del embarazo. Son responsables de que los equipos médicos se encuentren en óptimas condiciones y deberán avisar inmediatamente desperfectos o periodo de obsolescencia, para ello contarán con la asistencia de las enfermeras y del asistente de enfermería.

8.2.3. Enfermeras

Es una función muy importante en la atención de las madres embarazadas, para ello deberán llevar un completo registro desde el primer momento que la paciente ingresa, tales como estado de salud, estado de la gestante, motivo de la consulta, es decir todo un protocolo que le permita a cualquiera de los medios conocer con exactitud el estado de la paciente y su evolución en el proceso de gestación. Además, será responsable de vigilar que todo el equipo médico se encuentre en perfecto estado y en caso de una mínima sospecha de mal uso, por defecto o por falta de mantenimiento deberá reportar directamente a los Doctores, para que estos a su vez, informen a la Gerencia General.

8.2.4. Asistente de Enfermería

El asistente de enfermería es el responsable de llevar los informes de los pacientes en forma digital y física, además estará siempre listos a prestar atención a las pacientes en el momento oportuno y servir de apoyo al departamento de Enfermería.

8.2.5. Contador

El asistente contable es el responsable de llevar toda la contabilidad de la empresa, como ser libro diario, libro mayor, balance general, estado de pérdidas y ganancia, estado de flujo de efectivos, libro bancario, llevando todos los depósitos que se hagan en la cuenta bancaria. etc., El Analista es el responsable de la actualización de los programas que la empresa ha comprado y desarrollado, así como de los programas de monitoreo de los pacientes estén en perfecta operatividad, será un soporte muy importante para el asistente contable, además deberá llevar un archivo de emergencia

en caso de contingencia, en caso de deterioro en el programa principal.

8.2.6. *Guardias*

La empresa cuenta con dos guardias, que son responsables de la custodia y velar por la seguridad del personal además de los activos que se encuentran en la empresa.

8.2.7. *Chofer*

El chofer será el responsable de mantener los vehículos de la empresa en buen estado el cual será utilizado exclusivamente para los fines de la empresa, es decir visitas de emergencias a los pacientes de acuerdo con los protocolos diseñados.

8.2.8. *Trabajadores.*

Serán los responsables de mantener un óptimo ambiente laboral, adecuado con las condiciones de aseo y salubridad que las normas lo exigen.

8.3. Presupuestos de gastos de Personal

El presupuesto de personal corresponde al personal administrativo y operativo para la marcha del negocio y está conformado adicionando en cada columna los beneficios sociales a que tiene todo trabajador en estado de dependencia y se considera además las vacaciones.

Tablas 8. Presupuesto de gastos del personal

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO									
	CARGO	Sueldo	13 sueldo	14 sueldo	Fondo	Vacaciones	Aporte	SUB	Mes
1	Gerente Financiero	1200	100	30	100	150	146	1725	1725
1	Asistente Contable	600	50	30	50	25	73	827	827
4	Doctores	3600	300	30	300	150	437	4817	19268
3	ENFERMERAS	600	50	30	50	25	73	827	2482
2	SECRETARIAS	450	38	30	38	19	55	628	1256
4	Guardias	450	38	30	38	19	55	628	2512
3	Trabajadores	450	38	30	38	19	55	628	1884
2	Asistentes	500	42	30	42	21	61	694	1389
20	TOTAL, MES	7850	654	236	654	427	954	10775	31343

8.4. Análisis legal, ambiental y social:

Ecuador dentro de su marco regulatorio es muy especial en cuanto a salud, ya que constituye un derecho universal humano que el estado ecuatoriano es consignatario por ello la constitución del Ecuador del 2008 establece “El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes” Art 42 Constitución de la República del Ecuador 2008. Por lo que recogiendo esos postulados se ha expedido algunos cuerpos normativos como la Ley Orgánica de la Salud en la que se destaca el “Art. 180.- La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada y otorgará su permiso de funcionamiento. Regulará los procesos de licenciamiento y acreditación. Regulará y controlará el cumplimiento de la normativa para la construcción, ampliación y funcionamiento de estos establecimientos de acuerdo con la tipología, basada en la capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad”. En lo que respecta a los trabajadores la Ley Orgánica de Salud en el Art. 118 “Salud y Seguridad en el trabajo), indica que los empleadores protegerán la salud de sus trabajadores, dotándolos de información suficiente, equipos de protección, vestimentas apropiadas, ambientes seguros de trabajo, a fin de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos, accidentes y aparición de enfermedades laborales”

La empresa funcionará como una sociedad anónima por lo cual deberá estar conforme a la Ley de Compañía y Resoluciones de los Organismo de Control, entre ellos la Superintendencia de Compañía ,Valores y Seguros, además a las áreas de tributación e impuestos, Ley de Régimen Tributario y todos los reglamentos y disposiciones del Servicio de Rentas Internas, en materia laboral al Código de Trabajo, reglamentos especiales en cuanto al trabajador de la salud y más normativas legales impulsadas por el Ministerio de trabajo, como las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. Además, se debe considerar las legislaciones establecidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil y demás entidades regulatorias, como Cuerpo de Bomberos.

- Solicitud de permiso de funcionamiento
- Plano respectivo donde funcionará el Centro Médico

- Constitución de la compañía en la Superintendencia de Compañía
- Permisos del Ministerio de Salud.
- Copias de los Nombramientos de Representante Legal
- Copia del SENESCYT, certificación del título profesional
- Copia del Representante Técnico Médico
- Copia del permiso del Cuerpo de Bomberos
- Copia Certificada de Manejos de Residuos.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Copias de arrendamiento de local mínimo dos años.

Por ello para realizar todo este trámite se ha previsto contratar a un profesional en derecho, por la cual se tiene previsto un pago de 4.000 mil dólares, por gastos preoperacionales.

9. Análisis económico financiero

9.1. Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos equipos de oficina se refieren aquellos que se utilizaran en el Centro Médico ECOMED.

Tablas 9. Inversión en activos fijos

EQUIPOS DE OFICINA				
ANTIDA	DESCRIPCION	PROVEEDOR	V. UNITARIO	V. TOTAL
3	Teléfono inalámbrico con contestador y 2 bases adicionales.	Comandato	\$ 103	\$ 309
5	A/C SPLIT 12000 BTU	Importadora Jarrin	\$ 600	\$ 3.000
6	Útiles de Oficina (grapadoras, perforadoras, sumadoras)	Importadora Regalado	\$ 50	\$ 300
5	Dispensador de Agua	Comandato	\$ 85	\$ 425
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA				\$ 4.034

Inversión en activos fijos, computadoras son especiales, ya que son los centros de información más importantes para el seguimiento del control a los pacientes.

Tablas 10. Equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACION			
CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
6	Computadoras de escritorio	\$ 450	\$ 2.700
3	Licencias de sistema informático empresarial	\$ 250	\$ 750
3	Impresora Multifuncional	\$ 350	\$ 1.050
20	sillas de espera	\$ 100	\$ 2.000
2	Rúter Inalámbrico	\$ 60	\$ 120
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION			\$ 6.620

Inversión en activos fijos de equipos para la atención de los pacientes en forma preliminar, para los respectivos controles y monitoreo.

Tablas 11. Equipos de operación y espera

EQUIPOS DE OPERACION			
CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
15	CAMAS	\$ 300	\$ 4.500
20	SILLONES ESPECIALES	\$ 120	\$ 2.400
20	VARIOS EQUIPOS	\$ 80	\$ 1.600
8			
1			
TOTAL, EQUIPOS DE OPERACION			\$ 8.500

Los activos fijos de laboratorios y equipos son de última generación para la atención de las pacientes con calidad.

Tablas 12. Laboratorios y equipos especiales

LABORATORIOS Y EQUIPOS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	ECOGRAFOS 6D	\$ 85.000	\$ 85.000
1	ECOGRAFOS 5D	\$ 35.000	\$ 35.000
1	EQUIPO ECOSONOGRFIA PORTATIL	\$ 5.000	\$ 5.000
2	ELECTROCARDIOGRAMAS	\$ 600	\$ 1.200
2	MINITORES FETALES	\$ 2.500	\$ 5.000
8	EQUIPOS VARIOS	\$ 600	\$ 4.800
			\$ -
TOTAL EQUIPOS			\$ 136.000

Activos fijos, vehículo se lo utilizará para la atención a los pacientes en caso de emergencia.

Tablas 13. Activos fijos vehículos

VEHICULOS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	VEHICULO	\$ 45.000	\$ 45.000
TOTAL, VEHICULOS			\$ 45.000

9.2. Cálculo de Capital de Trabajo

Se debe destacar que la inversión promotora está compuesta por cuatro inversionistas que aportan un capital de \$ 168.500,00 que, corresponden a 10000 acciones ordinarias. En el cálculo del capital de trabajo corresponde a los gastos corrientes especialmente de pagos de sueldos y salarios de los

primeros 15 días, aunque se considera que la empresa generará servicios de venta desde el primer día. Este capital de trabajo de \$17.926 se lo mantendrá en la cuenta efectivo / banco que, puede ser rescatado al final de la planificación del proyecto.

Tablas 14. Capital de trabajo

DESCRIPCION	VALOR USD \$	%
Capital de Operación. Capital Trabajo 15 DIAS	17.661,33	7,53%
Imprevistos	264,67	0,11%
TOTAL, INVERSION CORRIENTE	17.926,00	7,64%

9.3. Proyección de Ingresos

En este cuadro se considera una proyección de ingresos en base a:

- Pago de consultas por \$ 25 cada paciente 800 mujeres atendidas mensuales lo que, proporciona un ingreso anual del \$240.000,00
- Pago promedio de pago \$300 a pacientes atendidos por parto 120 mensuales, con lo cual se tiene \$43200,00.
- El total de ingresos del primer año es \$672.000,00
- Se considera un incremento en el precio de 1% por inflación cada año, por tanto, en el segundo año se obtiene un ingreso de \$678.720,00 hasta que en quinto año \$699.286.

Tablas 15. Proyección de ingresos

PROYECCION DE INGRESOS						
DESCRIPCION	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PENSION MENSUAL	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,25	\$ 25,50	\$ 25,76	\$ 26,27
Pacientes Control	800	240000	242400	244824	247272,2	252217,7
Pacientes Parto	120	432000	436.320	440.683	445.090	447.068
Estimación Inflacion	1%					
DESCRIPCION	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ATENDIDOS	56.000	672.000	678.720	685.507	692.362	699.286

9.4. Proyección de Gastos e Ingresos

En esta tabla se presenta datos detallados de los egresos por cada rubro desde el año 1 hasta el año 5, además los ingresos por cada año que, entrega como resultado una Utilidad antes de impuestos en cada año que se evalúa.

Tablas 16. Proyección de Gastos e Ingresos

Proyección de Gastos e Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operativos	\$ (414.511,90)	\$(414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$(415.012,09)
Gastos Administrativos	\$ (8.400,00)	\$ (8.439,64)	\$ (8.480,73)	\$ (8.523,33)	\$ (8.611,53)
Depreciacion	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)
Gastos de Ventas	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)
Gastos Financieros	\$ (6.742,19)	\$ (5.529,71)	\$ (4.176,92)	\$ (2.667,59)	\$ (983,60)
Total Gastos	\$ (468.228,89)	\$(467.056,04)	\$ (465.744,34)	\$ (464.277,61)	\$(463.182,02)
Ingresos	\$ 672.000,00	\$ 678.720,00	\$ 685.507,20	\$ 692.362,27	\$ 699.285,89
Utilidad Antes de Impuestos	203.771,11	211.663,96	219.762,86	228.084,66	236.103,88

El gráfico permite analizar la diferencia entre los gastos e ingresos y se puede observar que a medida que pasan los años la utilidad antes de los impuestos está en aumento, no obstante que se realizó el proyecto de forma conservadora.

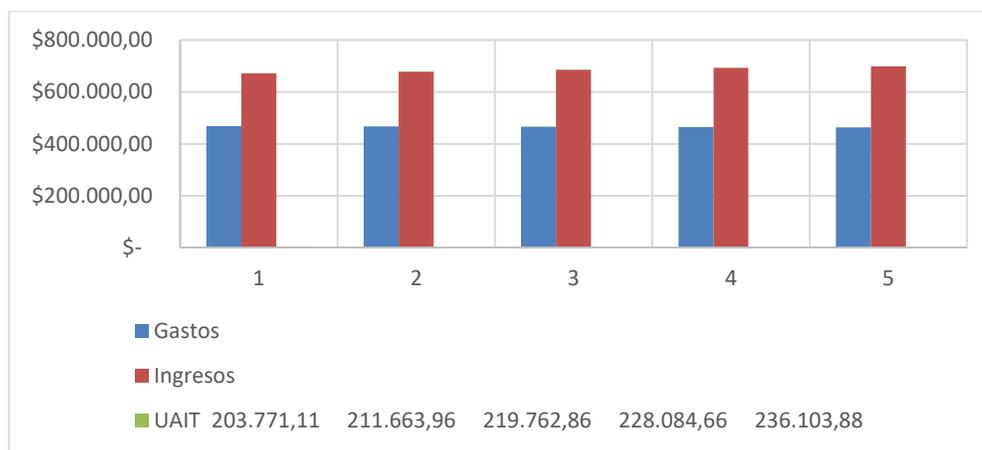


Figura 24. Gráfico de Gastos e ingresos.

9.5. Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero

Para el cálculo del punto de equilibrio se realizó de acuerdo con la ponderación de los ingresos por el servicio de control y de parto. En el caso de los Costos operativos totales son de \$414.511,90 si la ponderación para control es de 42,55%, los costos ponderados de control equivalen a \$35.477,40

Tablas 17. Matriz de Análisis de Costos e Ingresos ponderados

MATRIZ DE ANALISIS DE COSTOS E INGRESOS		Porcentajes
CONTROLES INGRESOS	\$240.000,00	35,71%
PARTOS COSTOS INGRESOS	\$432.000,00	64,29%
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$672.000,00	100,00%
COSTOS FIJOS	-\$414.511,90	100,00%
COSTOS CONTROL	-\$148.039,96	35,71%
COSTOS PARTOS	-\$95.168,55	64,29%
PRESTAMOS FINANCIEROS	-\$17.220,00	26,82%
OTROS COSTOS DEPRECIACION	-\$37.614,80	58,59%
GASTOS DE VENTAS .PUBLICIDAD	-\$960,00	1,50%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-\$8.400,00	13,09%
TOTAL COSTOS	-\$64.194,80	100,00%
CONTROLES PONDERADOS	-\$38.516,88	-60,00%
PACIENTES ATENDIDOS CONTROL ANUAL	9.600	
COSTOS UNITARIOS CONTROL	-\$4,01	
PARTOS PONDERADOS	-\$25.677,92	-40,00%
PACIENTES ATENDIDOS PARTOS ANUAL	1.440	
COSTOS UNITARIOS PARTOS	-\$17,83	

Los Costos e Ingresos están de acuerdo con el Estado de Resultado para realizar las respectivas ponderaciones a los pacientes de Control y de partos de acuerdo con la tabla adjunta. Los costos unitarios variable de control son de \$ 4,01 y de partos \$ 17,83

Tablas 18. Matriz de Cálculo de Punto de Equilibrio.

MATRIZ DE CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	CONTROLES	PARTOS	SUMA
PRECIO PONDERADO DE INGRESOS	\$ 240.000,00	\$432.000,00	\$ 672.000,00
COSTOS PONDERADOS DIRECTOS (FIJOS)	\$148.039,96	\$266.471,94	\$ 414.511,90
COSTOS PONDERADOS INDIRECTOS (VARIABLES)	\$38.516,88	\$25.677,92	\$ 64.194,80
PRECIO DE SERVICIOS	\$25,00	\$300,00	
PRECIO PONDERADO INDIRECTOS VARIABLES	-\$4,01	-\$17,83	
PUNTO DE EQUILIBRIO PACIENTES	7054	944	7998
PRESUPUESTADOS- PACIENTES NÚMEROS	9600	1440	11040
DIFERENCIA PACIENTES PUNTOS DE EQUILIBRIO	2546	496	3042
PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARES	\$176.340,29	\$283.330,78	\$459.671,06
PRESUPUESTADO EN DOLARES	\$240.000,00	\$432.000,00	\$672.000,00
DIFERENCIA DOLARES PRESUPUESTADO-PUNTO EQUILIBRIO	\$63.659,71	\$148.669,22	\$212.328,94

Fuente Propia. tomado del Estado de Resultado

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio se lo realizó de acuerdo con la ponderación de los ingresos, costos operativos directos y costos indirectos; los pacientes de control corresponden al 60%, y de parto al 40 %. El costo ponderado variable de control \$4,01 y el de partos \$17,83, haciendo los cálculos el punto de equilibrio es de 7054 pacientes de control y lo presupuestados son 9600 pacientes, y en el rubro de partos es 944 pacientes de parto y presupuestados es de 1440 pacientes. Para el cálculo del punto de equilibrio total, se procedió a calcular el punto equilibrio de Control y de Parto, de acuerdo con su ponderación, en costos fijos, costos variables y el precio de acuerdo con fórmulas y por el método gráfico.

Tablas 19. Cálculo del Punto de Equilibrio.

PUNTOS DE EQUILIBRIOS DE CONTROL Y PARTOS			
	Control	Partos	
Costos Fijos	\$148.039,96	\$266.489,70	\$414.529,66
Precio	\$25,00	\$300,00	
Costos Variables	\$4,01	\$17,83	
PE = CF / (PV - CVU)	7.054	944	7.998

De acuerdo con la formula el punto de equilibrio se encuentra que 7 054 controles y 944 pacientes que asisten a parto. Comparando con los presupuestados existe una diferencia a favor. Punto de Equilibrio por el Método Grafico se relaciona los Costos e Ingresos de los pacientes Control, a partir del punto de equilibrio se genera utilidad.

Tablas 20. Análisis del Punto de Equilibrio de pacientes Control

Análisis del Punto de Equilibrio de pacientes Control		
Pacientes Control	Costos	Ingresos
6600	174520,319	165000
6700	174921,536	167500
6800	175322,754	170000
6900	175723,971	172500
7000	176125,189	175000
7100	176526,406	177500
7200	176927,624	180000
7300	177328,841	182500
7400	177730,059	185000

Se observa en la tabla que el punto de equilibrio corresponde a un punto de 7054 pacientes lo mismo que, en el gráfico adjunto. A partir de la intersección de la línea Costo Total e Ingresos, se genera Utilidad.

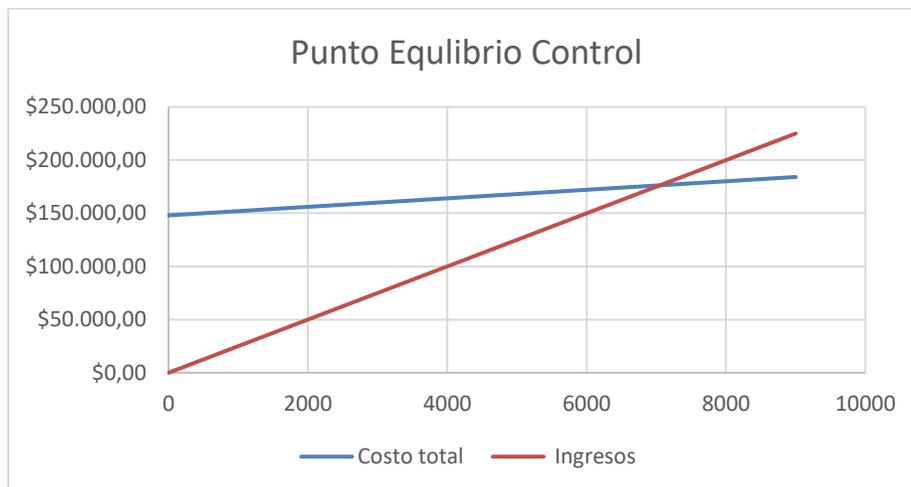


Figura 25. Punto Equilibrio Gráfico Pacientes Control

Tablas 21. Tabla de Punto de Equilibrio Pacientes Partos.

Tabla de Punto de Equilibrio de Pacientes Partos		
Pacientes	Costos	Ingresos
500	275405,645	\$150.000,00
550	276297,239	\$165.000,00
600	277188,834	\$180.000,00
650	278080,428	\$195.000,00
700	278972,023	\$210.000,00
750	279863,617	\$225.000,00
800	280755,211	\$240.000,00
850	281646,806	\$255.000,00
900	282538,4	\$270.000,00
950	283429,995	\$285.000,00
1000	284321,589	\$300.000,00

La tabla y el gráfico confirman los resultados que el punto de equilibrio está en 944 pacientes partos, considerando que lo presupuestado es de 1440 pacientes se tiene un amplio margen de utilidades. En el gráfico se puede observar que el punto de equilibrio corresponde a 944 paciente de partos y se realizó el presupuesto en base a 1440 partos, por tanto, es positivo el proyecto.

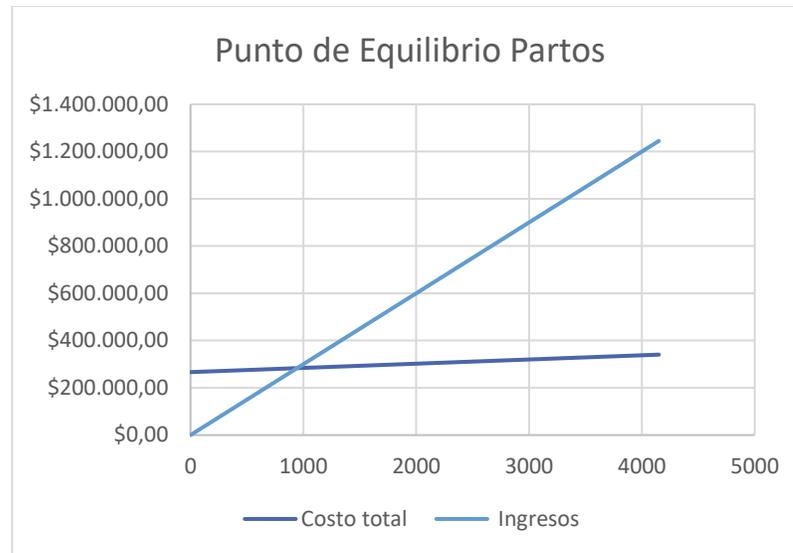


Figura 26. Gráfico del Punto de Equilibrio Parto

9.6. Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC

Según Pablo Fernández “La rentabilidad exigida a las acciones (también llamada coste de las acciones) es la rentabilidad que precisa obtener un accionista para sentirse suficientemente remunerado. La rentabilidad exigida a las acciones depende de los tipos de interés de los bonos del Estado a largo plazo y del riesgo de la empresa” (Fernandez, 2005) ,así mismo “ La ecuación del CAPM que se formula para mercados eficientes “ (Villagomez, 2014) que fue investigada por Ross en su libro Finanzas Corporativas que se expresa $K_s = R_f + B(R_m - R_f)$ a la cual se le ha incorporado PRM ,prisma del riesgo país ,tomando a Pablo Fernández para países que no tienen un mercado eficiente y desarrollado es decir $K_s = R_f + B(R_m - R_f) + RP$

- K_s = rendimiento mínimo esperado por los accionistas
- R_f = rendimiento de activos libre de riesgo (bonos soberanos americanos)
- B = que mide el comportamiento de la acción de acuerdo con el mercado
- RP = Mide en términos el riesgo de incumplimiento del Ecuador
- R_m = Rendimiento del mercado

9.7. Valores para calcular el rendimiento mínimo esperado por los accionistas

- El Beta de un sector similar en los mercados internacionales es de 0,56, para el Ecuador debido a que no existe un mercado desarrollado se resolvió luego de un análisis tomar la beta, más próximo al comportamiento del mercado con la acción es decir que se acerque a 1, es decir 0.9.
- El Rf en la actualidad bonos soberanos de los EEUU, está en 4,88 %, siendo uno de los más altos luego del 2008.
- El Riesgo país a noviembre en el mes de noviembre del 2023 se encuentra en 1.87
- Rm, el Rendimiento del mercado es de 14.94%, de activos similares.
- La prima del Mercado que es $R_m - R_f$ es de 10,06 que, esta prima debe ser menor al rendimiento esperado.
- El Rendimiento mínimo esperado de los accionistas es de 15.80%.
- En el Ecuador las tasas pasivas referencial se encuentran en el 9% anual, por tanto, al evaluar el proyecto al 15.80%, representa una oportunidad de aumentar la rentabilidad

Tablas 22. Cálculo del Rendimiento Mínimo esperado

Rf	4,88%
Beta	0,9
Prima de mercado	10,06%
Riesgo país	1,87%
Rm	14,94%
Re	15,80%

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

Con base a los supuestos planteados y que están de acuerdo con los indicadores económicos del país del mes de noviembre del 2023, se procede con la formula a calcular el Rendimiento mínimo esperado de los inversores que es de 15.80%. Si hacemos referencia a la tasa promedio pasiva que paga el sistema financiero en la actualidad que se entre el 7% al 8 %, el rendimiento mínimo del proyecto se encuentra en el 100% superior, lo cual estaría de acuerdo con el riesgo del negocio. Aunque de acuerdo con la investigación realizada los riesgos en el negocio del sector salud de Hospitales esta siempre por debajo de otros negocios situándose hasta 50% menos riesgoso.

9.8. Costo Promedio Ponderado o WACC

Se ha realizado el cálculo del Costo Capital promedio ponderado de acuerdo con el peso del total de la Inversión en el presente caso los inversionistas aportan con el 72% que, corresponde a \$168.500, las cuales representan las 10000 acciones ordinarias y las expectativas de utilidad de los inversiones es de 15.80% mientras que, el Banco nos otorga un préstamo de \$ 66.000 ,a una tasa de descuento de 11% ,siendo su aporte el 28% ,lo que arroja como resultado un costo promedio ponderado del 14,45 con que se evaluara el flujo de caja de proyecto

Tablas 23. Costo promedio ponderado

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

FUENTE	INVERSIÓN	PESO	TASA	PONDERACION
FONDOS PROPIOS	\$ 168.500	72%	15,80%	11,35%
FINANCIAMIENTO	\$ 66.000	28%	11,00%	3,10%
TMAR				14,45%

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

9.9. Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.

Las condiciones de crédito son 60 meses, siendo la cuota de pago de interés mensual de \$1435,00

Tablas 24. Condiciones de Crédito pago de Interés.

Condiciones del Crédito	
Valor del Préstamo	\$ 66.000,00
Periodos de pago	60
Tasa de interés	11%
Forma de capitalización	mensual a 5 años
PAGO INTERES MENSUAL	\$ 1.435,00

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

En esta tabla se detalla el pago de intereses y del capital en forma anual con la amortización anual, por los cinco años del préstamo que corresponden a una cuota de \$17 220.

Tablas 25. Tabla de Amortización del préstamo

SALDO DEUDA	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACIÓN
\$ 66.000,00	\$ 17.220,00	\$ 6.742,19	10.477,81
55.522,19	\$ 17.220,00	\$ 5.529,71	11.690,29
43.831,89	\$ 17.220,00	\$ 4.176,92	13.043,08
30.788,81	\$ 17.220,00	\$ 2.667,59	14.552,41
16.236,40	\$ 17.220,00	983,60	16.236,40
-			66.000,00

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado**Tablas 26.** Amortización del préstamo financiero

49	\$ 1.286,17	\$ 148,83	\$ 1.435,00	\$ 14.950,23
50	\$ 1.297,96	\$ 137,04	\$ 1.435,00	\$ 13.652,28
51	\$ 1.309,85	\$ 125,15	\$ 1.435,00	\$ 12.342,42
52	\$ 1.321,86	\$ 113,14	\$ 1.435,00	\$ 11.020,56
53	\$ 1.333,98	\$ 101,02	\$ 1.435,00	\$ 9.686,58
54	\$ 1.346,21	\$ 88,79	\$ 1.435,00	\$ 8.340,38
55	\$ 1.358,55	\$ 76,45	\$ 1.435,00	\$ 6.981,83
56	\$ 1.371,00	\$ 64,00	\$ 1.435,00	\$ 5.610,83
57	\$ 1.383,57	\$ 51,43	\$ 1.435,00	\$ 4.227,26
58	\$ 1.396,25	\$ 38,75	\$ 1.435,00	\$ 2.831,01
59	\$ 1.409,05	\$ 25,95	\$ 1.435,00	\$ 1.421,97
60	\$ 1.421,97	\$ 13,03	\$ 1.435,00	\$ (0,00)

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

9.10. Flujo de caja del proyecto sin financiamiento.

Tablas 27. Flujo de Caja del Proyecto sin financiamiento

CENTRO MEDICO ECOMED.							
FLUJO ECONOMICO DEL PROYECTO SIN PRESTAMOS. FONDOS PROPIOS							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INVERSIÓN PROMOTORES	-168500,00						
INVERSIÓN PROMOTORES	-66000,00						
VENTA DE ACTIVOS							
INGRESOS SERVICIOS		672000,00	678720,00	685507,20	692362,27	699285,89	
COSTOS OPERATIVOS		-414511,90	-414511,90	-414511,90	-414511,90	-415012,09	
UTILIDAD BRUTA		257488,10	264208,10	270995,30	277850,37	284273,80	
VENTA DE ACTIVOS VALOR EN LIBROS							22500,00
DEPRECIACION							
(-) Gastos Administrativos		-8400,00	-8439,64	-8480,73	-8523,33	-8611,53	
(-) Gastos de Ventas		-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	
Valor en Libros. INTANGIBLES							6000,00
DEPRECIACION		-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48	
OTROS INGRESOS							
TOTAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48	
(-) Gastos Financieros Interes							
(-)Amotizacion de la DEUDA . Banco							
TOTAL GASTOS CAPITAL E INTERESES		0,00					
(=) UAIT		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48	
Pago Part. Trab.		-30565,67	-31749,59	-32964,43	-34212,70	-35415,58	
Pago de IR		-43301,36	-44978,59	-46699,61	-48467,99	-50172,07	
FLUJO DE CAJA		136646,27	140465,48	144275,74	148071,56	151499,82	
DEPRECIACION		37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	
FLUJO DE CAJA neto	-234500,00	174261,07	178080,28	181890,54	185686,36	189114,62	28500,00

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

9.11. Proyección de Flujos de Cajas Acumulados con Financiamiento

Se destaca que no se produce erogaciones de dinero por financiamiento. El valor de \$22 500 corresponde al valor de recuperación del vehículo y el de \$ 6 000 al valor de registro de la empresa intangible con lo que tendríamos un valor de recuperación de \$28 500.

Tablas 28. Proyección de Flujos de Caja Acumulados con Financiamiento

PROYECCION DE LOS FLUJOS DE CAJA PROYECTADO ACUMULADOS CON DEUDAS Y SIN REPARTO DE DIVIDENDOS						
PERIODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES servicios						
Ventas	0,00	672000,00	678720,00	685507,20	692362,27	699285,89
EGRESOS OPERACIONALES servicios						
Costos Operativos		-414511,90	-414511,90	-414511,90	-414511,90	-415012,09
Utilidad Bruta		257488,10	264208,10	270995,30	277850,37	284273,80
Gastos Administrativos		-8400,00	-8439,64	-8480,73	-8523,33	-8611,53
Gastos de Ventas		-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00
Deprciacion		-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80
UTILIDAD OPERACIONAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
Fondos Propios	168500,00					
Prestamos Bancarios	66000,00					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	234500,00					
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversion Fija	210574,00					
Inversion Diferida	6000,00					
inversion Total	216574,00					
Pago Capital Prestamo	0,00	10477,81	11690,29	13043,08	14552,41	16236,40
Pago Intereses Prestamos	0,00	6742,19	5529,71	4176,92	2667,59	983,60
PAGO CAPITAL E INTERESES		-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		193293,30	199973,66	206719,77	213532,25	219867,48
Participacion de Utilidades	0,00	30565,67	31749,59	32964,43	34212,70	35415,58
Impuesto a la Renta	0,00	43301,36	44978,59	46699,61	48467,99	50172,07
FLUJO DE CAJA		119426,27	123245,48	127055,74	130851,56	134279,82
Depreciacion		37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80
FLUJO DE CAJA NETO.	17926,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	17926,00	174967,07	335827,35	500497,89	668964,25	840858,87

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

El flujo de Caja del año, 0 corresponde a los fondos propios y al préstamo bancario para financiar los activos dando como resultado de \$17926 que, servirá como Capital de Trabajo para financiar los primeros quince días de sueldos, pero se lo mantendrá en la Caja – Bancos, en los cinco años de evaluación por alguna contingencia del proyecto.

9.12. Balance General Proyectado de ECOMED.

Tablas 29. Balance general proyectado DE ECOMED

BALANCE GENERAL PROYECTADO ECOMED						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/Bancos	17926,00	174967,07	335827,35	500497,89	668964,25	840858,87
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	17926,00	174967,07	335827,35	500497,89	668964,25	840858,87
ACTIVOS FIJOS						
Planas y Equipos	210574,00	210574,00	210574,00	210574,00	210574,00	210574,00
(-) Depreciacion Acumulada	0,00	-37614,80	-75229,60	-112844,40	-150459,20	-188074,00
Planta y Equipos Netos	210574,00	172959,20	135344,40	97729,60	60114,80	22500,00
PATENTE	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	216574,00	178959,20	141344,40	103729,60	66114,80	28500,00
TOTAL ACTIVOS	234500,00	353926,27	477171,75	604227,49	735079,05	869358,87
PASIVOS						
PASIVOS CORTO PLAZO						
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Prestamos Bancos	66000,00	55522,19	43831,89	30788,81	16236,40	
TOTAL PASIVOS LP	66000,00	55522,19	43831,89	30788,81	16236,40	0,00
TOTAL DE PASIVOS	66000,00	55522,19	43831,89	30788,81	16236,40	0,00
PATRIMONIO						
Capital Social	168500,00	168500,00	168500,00	168500,00	168500,00	168500,00
Resultado del Ejercicio		129904,09	134935,77	140098,82	145403,97	150516,22
Utilidades Retenidas anterior periodo		0,00	129904,09	264839,86	404938,68	550342,65
TOTAL UTILIDADES RETENIDAS		129904,09	264839,86	404938,68	550342,65	700858,87
TOTAL PATRIMONIO	168500,00	298404,09	433339,86	573438,68	718842,65	869358,87
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	234500,00	353926,27	477171,75	604227,49	735079,05	869358,87

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

En el año cero se observa que en la Cuenta de Activos Corriente los\$ 17.926,00 que, está presupuestado en la tabla anterior de Flujo de Caja Año 0, el Balance General indica como el Patrimonio está creciendo a través de los años lo que, indica que es muy beneficioso para los accionistas, ya que incrementa su ganancia de capital.

9.13. Flujo de caja del proyecto con financiamiento.

Tablas 30. Flujo de Caja con financiamiento.

CENTRO MEDICO ECOMED.							
FLUJO ECONOMICO DEL PROYECTO							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INVERSIÓN PROMOTORES	-168500,00						
INVERSIÓN BANCO	-66000,00						
INGRESOS SERVICIOS		672000,00	678720,00	685507,20	692362,27	699285,89	
COSTOS OPERATIVOS		-414511,90	-414511,90	-414511,90	-414511,90	-415012,09	
UTILIDAD BRUTA		257488,10	264208,10	270995,30	277850,37	284273,80	
saldo del vehiculo en libros							22500,00
DEPRECIACION		-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	
(-) Gastos Administrativos		-8400,00	-8439,64	-8480,73	-8523,33	-8611,53	
(-) Gastos de Ventas		-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	
Valor en Libros. INTANGIBLES							6000,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48	
OTROS INGRESOS				0,00	0,00	0,00	
TOTAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48	
(-) Gastos Financieros Interes		-6742,19	-5529,71	-4176,92	-2667,59	-983,60	
(-) Amortizacion de la DEUDA . Banco		-10477,81	-11690,29	-13043,08	-14552,41	-16236,40	
TOTAL CUOTA DE LA DEUDA		-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00	
(=) UAIT		193293,30	199973,66	206719,77	213532,25	219867,48	
Pago Part. Trab.		-30565,67	-31749,59	-32964,43	-34212,70	-35415,58	
Pago de IR		-43301,36	-44978,59	-46699,61	-48467,99	-50172,07	
FLUJO DE CAJA		119426,27	123245,48	127055,74	130851,56	134279,82	
DEPRECIACION		37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	
FLUJO DE CAJA neto	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62	28500,00

Fuente Propia: Tomado de Balance General Projectado

En el Proyecto sin financiamiento se puede concluir que los flujos de Caja neto son mayores debido a que no se paga prestamos por intereses ni se amortiza ningún Capital prestado.

9.14. Estados de Resultado Proyectado.

Tablas 31. Estados de Resultados Proyectados

CENTRO MEDICO ECOMED.						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$	672.000,00	\$ 678.720,00	\$ 685.507,20	\$ 692.362,27	\$ 699.285,89
(-) Costo Operativos Servic	\$	(414.511,90)	\$(414.511,90)	\$(414.511,90)	\$(414.511,90)	\$(415.012,09)
(=) Utilidad Bruta	\$	257.488,10	\$ 264.208,10	\$ 270.995,30	\$ 277.850,37	\$ 284.273,80
(-) Gastos Administrativos	\$	(8.400,00)	\$(8.439,64)	\$(8.480,73)	\$(8.523,33)	\$(8.611,53)
(-) Depreciacion	\$	(37.614,80)	\$(37.614,80)	\$(37.614,80)	\$(37.614,80)	\$(37.614,80)
(-) Gastos de Ventas	\$	(960,00)	\$(960,00)	\$(960,00)	\$(960,00)	\$(960,00)
(=) UTILIDAD OPERACIONA	\$	210.513,30	\$ 217.193,66	\$ 223.939,77	\$ 230.752,25	\$ 237.087,48
(-) Gastos Financieros	\$	(6.742,19)	\$(5.529,71)	\$(4.176,92)	\$(2.667,59)	\$(983,60)
(=) UAIT	\$	203.771,11	\$ 211.663,96	\$ 219.762,86	\$ 228.084,66	\$ 236.103,88
(-) Participaci	15% \$	(30.565,67)	\$(31.749,59)	\$(32.964,43)	\$(34.212,70)	\$(35.415,58)
(-) Impuesto	25% \$	(43.301,36)	\$(44.978,59)	\$(46.699,61)	\$(48.467,99)	\$(50.172,07)
UTILIDAD NETA	\$	129.904,09	\$ 134.935,77	\$ 140.098,82	\$ 145.403,97	\$ 150.516,22

Fuente Propia Tomado de Proyección de Ingresos y Gastos

El Estado de Resultado Proyectado se lo efectuó en base a la proyección de los ingresos los gastos como depreciación, gastos de ventas, gastos administrativos; además de los costos de financiamiento de intereses por la deuda con el banco.

9.15. Métodos de evaluación TIR VAN

9.15.1. Cálculo del Costo promedio ponderado sin préstamos.

Tablas 32. Cálculo del Costo promedio ponderado sin préstamos

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL SIN FINANCIAMIENTO				
FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	
FONDOS PROPIOS	\$ 168.500	72%	15,80%	11,35%
FONDOS PROPIOS	\$ 66.000	28%	15,80%	4,45%
	TMAR			15,80%
Total Inversion	\$ 234.500			

Fuente Propia: Cálculo de Costo Promedio Ponderado

Tablas 33. TIR y VAN del Proyecto sin Financiamiento.

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	1,00 AÑO 2	2,00 AÑO 3	3,00 AÑO 4	4,00 AÑO 5	Año
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	174261,07	178080,28	181890,54	185686,36	189114,62	28500,00
RESULTADO	-234500,00	174261,07	178080,28	181890,54	185686,36	189114,62	28500,00
		TMAR	15,80%				
		TIR	71,17%				
		VAN	\$360.002,52				

Fuente Propia: Cálculo del TIR Y VAN, sin financiamiento

Análisis cuando el proyecto se financia solo tomando como referencia la tasa mínima que exigen los accionistas la Tasa mínima de retorno conocida como TMAR es de 15,80%, da como resultado un Tasa Interna de Retorno, TIR es de 71%, lo que indica que el proyecto es rentable. Además, el Valora actual Neto, VAN es de \$360.002,52, y que la inversión es rentable además hay que considerar que existe un valor de rescate.

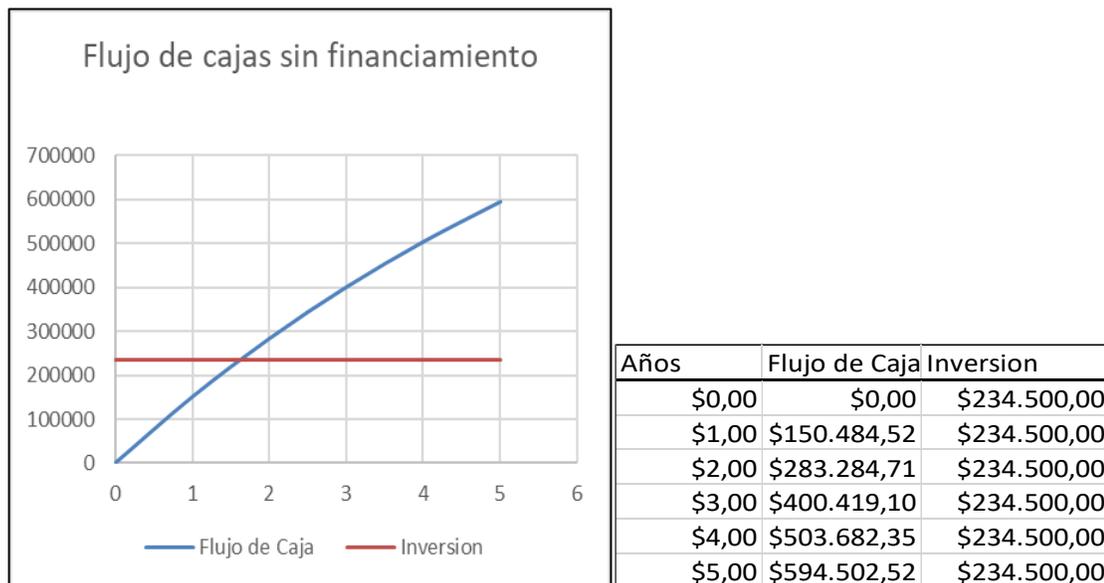


Figura 27. Gráfico del Flujo de Caja al Valor actual sin financiamiento.

Fuente Propia: Cálculo por el método grafico

En el gráfico se observa el crecimiento del flujo de caja en relación con la inversión que, los flujos de Caja están creciendo cada año, tomando en consideración el valor actual de cada flujo en el año descrito y cuando se cruzan ambas líneas es el punto en que se recupera, que corresponde a 1 año y 4 meses; a partir de aquel punto los flujos de Caja son de Utilidad.

9.16. Cálculo del promedio ponderado con préstamos o WACC

Tablas 34. Cálculo del Costo Promedio Ponderado o WACC con préstamos

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL CON FINANCIAMIENTO DEL BANCO					
FUENTE	INVERSION	PESO	TASA		
FONDOS PROPIOS	\$ 168.500	72%	15,80%		11,35%
FINANCIAMIENTO	\$ 66.000	28%	11,00%		3,10%
	TMAR 14,45				14,45%
Total Inversion	\$ 234.500				14,45%

Fuente Propia: Cálculo de Costo Promedio Ponderado

El Costo Promedio Ponderado con Financiamiento es del 14,45%.

Tablas 35. Cálculo del TIR Y VAN con Financiamiento

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
RESULTADO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
	TMAR		14,45%			
	TIR		63%			
	VAN		\$321.082			

Fuente Propia: Cálculo de TIR y Van con financiamiento

La Tasa Mínima de Retorno, TMAR, es de 14,45%, con lo cual se calcula el Flujo de caja de todos los años en que se evalúa el proyecto, los flujos de caja son menores debido al pago de intereses y el pago de capital. La Tasa interna de Retorno es de 63% y el VAN es de 321,082 un poco menor, pero no tiene repercusión debido a que el apalancamiento financiero es mínimo con respecto a la inversión que han hecho los promotores inversores.



Año	Flujo	Inversión
0	0	\$ 234.500,00
1	137.214,84	\$ 234.500,00
2	260.022,24	\$ 234.500,00
3	369.867,02	\$ 234.500,00
4	468.053,12	\$ 234.500,00
5	555.592,10	\$ 234.500,00

Figura 28. Gráfico flujo al valor actual con Financiamiento
Fuente Propia. Gráfico de Flujo al Valor Actual con Financiamiento

El gráfico del Valor Actual Neto con respecto se puede observar que el periodo de recuperación es aproximadamente igual. En la información adjunta se aprecia que en el año antes de año dos se ha recuperado totalmente la inversión. Se puede apreciar que el intercepto de las líneas están antes del año dos y que a partir de ese punto se produce utilidad en el proyecto una vez que se ha recuperado la totalidad de la inversión.

9.17. Análisis de sensibilidad.

La Tabla 36, muestra las variables que influyen en el proyecto, en el caso estudiado son Ventas, Costos y Gastos Administrativos, la primera evaluación es de acuerdo con lo presupuestado en Ventas, Costos y Gastos Administrativos.

Tablas 36. Valores de Variación de Ventas

ANALISIS DE SENSIBILIDAD VARIACIONES		
VARIACIÓN	VENTAS	COSTOS
0,00%		0,00%
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
0,00%	0,00%	

Tablas 37. Flujo Neto del Periodo sin Variación en Ventas

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	FINAL
FLUJOS DE CAJA NETO	\$ (234.500)	\$ 56.241	\$ 59.052	\$ 61.844	\$ 64.612	\$ 67.002	\$28.500,00
RESULTADO	\$ (234.500)	\$ 56.241	\$ 59.052	\$ 61.844	\$ 64.612	\$ 67.002	\$28.500,00
		TMAR	14,45%				
		TIR	12,05%				
		VAN	(\$14.561)				

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

La Tabla 38, indica el valor del TIR y el VAN, el periodo de recuperación.

Tablas 38. TIR y VAN sin variar las ventas

	Año 0	AÑO 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
RESULTADO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
Saldo Periodo de Recuperación	-234500,00	-77458,93	83401,35	248071,89		
		TMAR	14,45%			
		TIR	63,24%			
		VAN	321095,39			
Pay Back	1,48	AÑOS				

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

Si las ventas decrecen en el 15, %, manteniéndose los otros factores iguales.

Tablas 39. Variación de las ventas en un 15%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD VARIACIONES	
VARIACIÓN	VENTAS COSTOS
-15,00%	
	GASTOS ADMINISTRATIVOS
	0,00%

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

Si las Ventas disminuyen decrecen en un 15%, manteniéndose los otros valores constantes. Variación de las Ventas al 15%. Si las Ventas decrecen en un 15% el VAN es negativo y la TIR es menor que, la TMAR, lo que, demuestra que unas de las variables críticas del proyecto son las Ventas; por tanto, los administradores deben enfocarse en cumplir lo presupuestado.

Tablas 40. Variación del Costo al 50%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD VARIACIONES	
VARIACIÓN	VENTAS
0,00%	COSTOS
	50,00%
	GASTOS ADMINISTRATIVOS
50,00%	50,00%

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

Si los costos aumentan al 50% y también los Gastos Administrativos al 50%.

Tablas 41. TIR y VAN a subir los Costos

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	FINAL
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	-60441,13	150614,21	154403,93	158178,45	161562,61	28500,00
RESULTADO	-234500,00	-60441,13	150614,21	154403,93	158178,45	161562,61	28500,00
	TMAR		28,45%				
	TIR		27,45%				
	VAN		-6755,94				

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

En esta tabla se aprecia que la TIR es menor que la TAMAR y el VAN es negativo, cuando los costos y los gastos administrativos suben al 50%, algo que, resulta de improbable que suceda, pero es necesario realizar el análisis de sensibilidad.

9.18. Resultados y decisión financiera.

Para hacer un análisis se debe establecer ciertos conceptos como el ROA, su nombre viene las siglas en inglés Retorno on Assets, que significa retorno o rentabilidad sobre activos. Para ello se divide la Utilidad Neta sobre los activos totales.

El ROE, es un índice que indica cuanto es capaz de generar el patrimonio con respectos a la utilidad neta, para ello se establece la relación entre utilidad neta sobre patrimonio.

El ROS, indica la relación que existe entre la utilidad neta y los ingresos o ventas de una empresa en un periodo determinado.

9.19. Principales Índices de Rentabilidad

Tablas 42. Principales índices de Rentabilidad.

INDICES DE RENTABILIDAD					
	ROE	ROA	ROA SIN PRESTAMOS)		Utilidad/Ventas
Año 1	77,09%	36,70%	77,79%	-0,69%	19,33%
Año 2	80,08%	38,86%	51,28%	28,80%	19,88%
Año 3	83,14%	41,28%	53,59%	29,55%	20,44%
Año 4	86,29%	44,04%	56,24%	30,05%	21,00%
Año 5	89,33%	47,18%	59,28%	30,05%	21,52%

Fuente Propia: Tomado de Balance General Proyectado

Para hacer el cálculo tomamos la Utilidad Neta del Estado de Resultado y lo dividimos para el Patrimonio Social que, se lo toma del Balance General en el año 1.

Tablas 43. Fórmulas financieras

FORMULAS FINANCIERAS	
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio
ROA	Utilidad Neta/Activos Totales
ROS	Utilidad Neta/Ventas Totales

El ROE, mide la Capacidad del Patrimonio Neto, de generar utilidades en el caso de análisis se aprecia que esta capacidad está en aumento, comenzando con 77,09% y en año 5, 89,33. %. Para el Cálculo del ROA, tomamos del Estado de Resultado la Utilidad Neta y lo dividimos por los Activos Totales del Balance General.

En el análisis se puede apreciar que en el año 1 el ROA es 36,70 % y esta capacidad de los activos de generar está creciendo cada año. El ROS, es la Utilidad Neta que se encuentra en el Estado de Resultado y se relaciona con las Ventas Totales. El ROS en el primer año nos entrega como resultado 19,33 % y al final del año 5, 21,52%. Por lo tanto, se puede concluir que la empresa tiene mayor rentabilidad a medida que están pasando los años.

10. Análisis de sostenibilidad del negocio.

El concepto de desarrollo sostenible se fundamenta en obtener el perfecto equilibrio entre el desarrollo social y económico con relación al medio ambiente, a fin de contribuir a que las generaciones futuras tengan mejores oportunidades de vivir en un mundo de equidad, paz social y económica en armonía con la naturaleza

Según la Organización de Naciones Unidas (ONU, 1987) el desarrollo sostenible se define como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Para alcanzar dicho consenso, la ONU reconoce que se requerirá la integración de las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo en sus componentes económico y social. Así, a lo largo del tiempo, se ha formulado tres dimensiones o tres pilares del desarrollo sostenible: el económico, el social y el ambiental y se han establecido los ODS con el compromiso de 193 países y que se teorizan en 17 objetivos y 169 metas plasmando así el camino para el desarrollo para el año 2030.

El centro médico Ecomed, como institución, está comprometido a contribuir con el desarrollo social y empresarial, mediante la promoción de la salud y el bienestar para las mujeres quienes, conforme el documento presentado por el Observatorio de Salud de la Mujer, titulado *Recomendaciones para la práctica del enfoque de género en programas de salud*, las mujeres tienen necesidades propias, diferentes a las de los hombres como son la atención al parto, o accesibilidad al aborto voluntario, o métodos anticonceptivos, a la salud reproductiva (Arias, 2008).

Por lo tanto, este plan de negocios plantea la creación de una institución comprometida con el logro de los ODS. A través de una inversión y un plan de trabajo para su desarrollo, se reúne un equipo de colaboradores que con base a su experiencia pueden identificar las formas de contribuir a los ODS, además, se establecerá cómo esta contribución será medida a través del tiempo.

La empresa que se presenta en este plan nace en Guayaquil con la misión de brindar una atención médica de calidad, que permita un control prenatal que asegure una vida saludable para las personas, incentivando proyectos y programas de salud y bienestar, con el apoyo de diversos actores de la sociedad, como Universidades e instituciones públicas. Nuestra inversión económica

y social estará orientada no solo a que los accionistas reciban una justa retribución a su contribución sino a impulsar el desarrollo sostenible y ético. Por ello este proyecto determina algunos indicadores claves para contribuir a la salud de las mujeres, como pueden ser:

- Políticas de sueldos y salarios justos de acuerdo con las normativas legales
- Políticas de pagos a todos los beneficios sociales de nuestros colaboradores
- Condiciones de trabajo dignas y en un entorno en armonía.
- Política de cuidado de salud de nuestros colaboradores
- Política de cuidado de bienestar de los colaboradores
- Condiciones de atención al cliente con calidad
- Condiciones de hospitalización excelente
- Servicio Médico especializado
- Servicio Posventa
- Bienestar integrar para los pacientes y visitas
- Seguimiento para asegurar el bienestar de los pacientes.

Consideramos que, siguiendo fielmente estos procedimientos contribuiremos a un mundo mejor al proporcionar una salud preventiva a las mujeres gestantes y al gestionar de forma justa a los colaboradores del centro

10.1. Análisis de riesgos

El ingreso es lo más indispensable para el proyecto y se hace el análisis de riesgo con respecto a una baja en las ventas, por lo que se puede concluir que cuando las ventas comiencen a bajar al 15%, se tiene un riesgo alto.

			BAJAN LAS VENTAS	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
MATRIZ DE RIESGO	Bajan las ventas en porcentajes			5	4	3	2	1
		Minima	1	5	4	3	2	1
		Menor	5	25	20	15	10	5
		Moderada	10	50	40	30	20	10
		Mayor	15	75	60	45	30	15
		Maxima	20	100	80	60	40	20
			Nivel de Riesgo	Riesgo aceptable	Riesgo tolerables	Riesgo Alto	Riesgo Extremo	
			Color					

Figura 29. Matriz de Riesgo Ventas
Fuente Propia realizado a partir de los Estados Financieros

En la matriz de riesgo adjunta se ha considerado que bajen las ventas con diferentes probabilidades, el resultado se obtiene multiplicando cada columna que indica el porcentaje de ventas que bajan multiplicado por la posibilidad de ocurrencia. Además, los colores presentan los niveles de riesgos: Verde, aceptable, amarillo, tolerable, naranja, riesgo alto, y rojo riesgo extremo.

			SUBAN LAS COSTOS	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
MATRIZ DE RIESGO	Suban Los costos			5	4	3	2	1
		Minima	10	50	40	30	20	10
		Menor	20	100	80	60	40	20
		Moderada	30	150	120	90	60	30
		Mayor	40	200	160	120	80	40
		Maxima	50	250	200	150	100	50
			Nivel de Riesgo	Riesgo aceptable	Riesgo Tolerable	Riesgo Alto	Riesgo Extremo	
			Color					

Figura 30. Matriz de Riesgo de Costo
Fuente Propia a partir de los Estados Financieros

La matriz de riesgo se ha realizado de acuerdo con la evaluación de riesgo en la que entrego como resultado que si los costos aumentan al 50% tendríamos un VAN, negativo, ese mismo resultado proporciona esta matriz con las probabilidades de ocurrencia, aunque debemos destacar que de acuerdo con el área total del rectángulo estos riesgos extremos es muy difícil que sucedan.

11. Conclusiones y recomendaciones.

Luego de hacer el estudio del proyecto se pueden concluir los siguientes puntos:

11.1. Conclusiones

Ecomed será una empresa que se concentrará en la atención exclusiva a las mujeres en estado de gestación, ofreciendo un servicio de acompañamiento en todo el proceso del embarazo hasta su culminación cumpliendo con las expectativas y necesidades particulares de la mujer. El centro médico ECOMED es un proyecto con amplias posibilidades de éxito, ya que es una alternativa de servicios de salud para la mujer gestante, que brindaría servicios de calidad, en un mercado con escasas opciones para este público. Esto genera la oportunidad de ser pioneros y referentes en el campo del cuidado de la salud de la mujer gestante, generando contribuciones al objetivo de desarrollo sostenible número 3, salud y bienestar.

11.2. Recomendaciones.

De acuerdo con los análisis realizados se recomienda:

- Llevar a cabo el proyecto del Centro médico ECOMED tomando en cuenta el impacto económico y social que un servicio adaptado a la salud de la mujer gestante en la ciudad de Guayaquil, tendrá en el mercado y la sociedad. El proyecto debe tomar en cuenta los pormenores del estudio financiero, técnico y social realizado.
- Seguir profundizando en la realidad de la mujer gestante de Ecuador y Guayaquil, para continuar incorporando servicios de calidad que reflejen sus necesidades y particularidades.

11.1. Referencias

- Arias, S. V. (2008). *Recomendaciones para la práctica del enfoque de género en programas de salud*. Ministerio de Sanidad y Consumo. Madrid: Obsevatorio de Salud de las Mujer. Recuperado el Noviembre de 2023
- Bernal Torres, C. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Education.
- Carballo, B. (2013). *Definiendo el alcance de una investigación*. Obtenido de <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>
- Chiabenato, I. (2017). *Introduccion a la Teoría General de la Administración* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Ecuador en Cifras* . (30 de Diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/salud-salud-reproductiva-y-nutricion/>
- ECUADOR EN CIFRAS . (20 de DICIEMBRE de 2022). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Social
- Fernandez, P. (2005). Creación del Valor para los accionistas . *UCJC Business and Society Review*, 6.
- Grupo de Trabajo Regional para la Reducción de la Morbilidad Materna. (s.f.). *PANORAMA DE LA SITUACIÓN DE LA MORBILIDAD MATERNA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE*. Obtenido de <https://lac.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/MSH-GTR-Report-Esp.pdf>
- K.Malhotra., N. (2019). *Investigación de Mercados* . Mexico : Pearson.
- Mega, P. (2019). *Herramientas Practicas para el exito organizacional*. Londres : UNIVERSITAT JAVME.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). Generación de un Modelo de Negocios. *John Wiley e hijos*, 1.
- Sampieri, R. H., & Torres, C. M. (2018). *Metodología de la Investigación* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Villagomez, B. (30 de Mayo de 2014). <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/209/212>. (U. T. Equinocial, Editor) Recuperado el 04 de Noviembre de 2023, de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/209/212>: <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/209/212>:

[negocios/article/view/209/212](#)

Wheeler, T., & Hunger, D. (2018). *Administración Estratégica*. Mexico : Pearson.

Wheeler, T. L., & Hunger, D. (2018). *Administración Estratégica ,Conceptos y Casos*. Mexico :
Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES		
INVERSION FIJA		
DESCRIPCION	VALOR USD \$	%
Muebles y Enseres	\$2.940	1,25%
Equipos de Oficina	\$4.034	1,72%
Equipos de Computación	\$3.600	1,54%
Equipos de Operación	\$8.500	3,62%
Equipos de Intervención	\$8.500	3,62%
Laboratorios y equipos	\$136.000	58,00%
Vehículos	\$45.000	19,19%
Sillas de Esperas	\$2.000	0,85%
TOTAL, INVERSION FIJA	\$ 210.574	89,80%
INVERSION DIFERIDA		
DESCRIPCION	VALOR USD \$	%
Gastos Pre-Operacionales	\$ 6.000	2,56%
TOTAL, INVERSION DIFERIDA	\$ 6.000	2,56%
INVERSION DE OPERACION		
DESCRIPCION	VALOR USD \$	%
Capital de Operación. Capital Trabajo 15 DIAS	17.661,33	7,53%
Imprevistos	264,67	0,11%
TOTAL, INVERSION CORRIENTE	17.926,00	7,64%
TOTAL, INVERSIONES	\$234.500,00	100,00%

Anexo 2. Plan de Inversiones para iniciar las operaciones de la empresa

- Proyección de Ingresos

PROYECCION DE INGRESOS						
DESCRIPCION	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PENSION MENSUAL	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,25	\$ 25,50	\$ 25,76	\$ 26,27
Pacientes Control	800	240000	242400	244824	247272,2	252217,7
Pacientes Parto	120	432000	436.320	440.683	445.090	447.068
Estimación Inflacion	1%					
DESCRIPCION	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ATENDIDOS	56.000	672.000	678.720	685.507	692.362	699.286

PROYECCION DE INGRESOS						
DESCRIPCION	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago de Consulta	\$ 25,00		\$ 25,25	\$ 25,50	\$ 25,76	\$ 26,27
Pacientes mensuales	800					
Total mensual	20.000	\$ 240.000,00				
Promedio de pago por parto	300					
Pacientes de parto	120					
Total por parto	36.000	\$ 432.000,00				
INGREOS TOTALES	\$ 56.000	\$ 672.000	\$ 678.720	\$ 685.507	\$ 692.362	\$ 699.286

Anexo 3. Plan de Inversiones para iniciar las operaciones de la empresa -
Financiamiento de la Inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION		
FUENTE	VALOR USD	%
RECURSOS PROPIOS	\$ 168.500	72%
PRESTAMO BANCARIO	\$ 66.000	28%
TOTAL INVERSION	\$ 234.500	100%
TASA DE DESCUENTO DE LOS INVERSIONISTAS		
Inflación	1,40%	3,67
Prima Riesgo País	9,00%	
TOTAL TASA DE DESCUENTO	11,00%	

Anexo 4. Fórmula para Calculo del Rendimiento mínimo

Formula para calcular el Rendimiento minimo	
$Re = Rf + B(Rm - Rf) + \text{Riesgo pais}$	
Rf	4,88%
Beta	0,9
Prima de me	10,06%
Riesgo pais	1,87%
Rm	14,94%
Re	15,80%

Anexo 5. Tasa de Descuento del Préstamo

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR USD	%
RECURSOS PROPIOS	\$ 168.500	72%
PRESTAMO BANCARIO	\$ 66.000	28%
TOTAL, INVERSION	\$ 234.500	100%
TASA DE DESCUENTO DEL PRÉSTAMOS		
Inflación	1,40%	
Prima Riesgo País	9,00%	
TOTAL, TASA DE DESCUENTO	11,00%	

Anexo 6. Tasa de descuento de acuerdo con el Sistema Financiero del Ecuador – Costos Operativos

COSTOS OPERATIVOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Beneficios	31342,66	376111,90	376111,90	376111,90	376111,90	376488,01
Gasolina	200,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2488,08
Alquiler dos locales	3000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36036,00
TOTAL, COSTOS OPERATIVOS	34542,66	414511,90	414511,90	414511,90	414511,90	415012,09

Anexo 7. Gastos de Venta

GASTOS DE VENTAS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Charlas y Conferencias	\$ 40	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
Anuncios WEBB	\$ 40	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
TOTAL, GASTOS	\$ 80	\$ 960				

Anexo 8. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros de Aseo	100,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1244,04
Mantenimiento Eq. Comp.	50,00	600,00	622,02	644,85	668,51	693,05
Servicios Básicos	200,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Telefonía Fija	40,00	480,00	497,62	515,88	534,81	554,44
Internet	200,00	2400,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Suministros de Oficina	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Suministros Varios	60,00	720,00	480,00	480,00	480,00	480,00
GASTOS PREOPERACIONALES				0,00	0,00	0,00
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS	700,00	8400,00	7599,64	7640,73	7683,33	7771,53

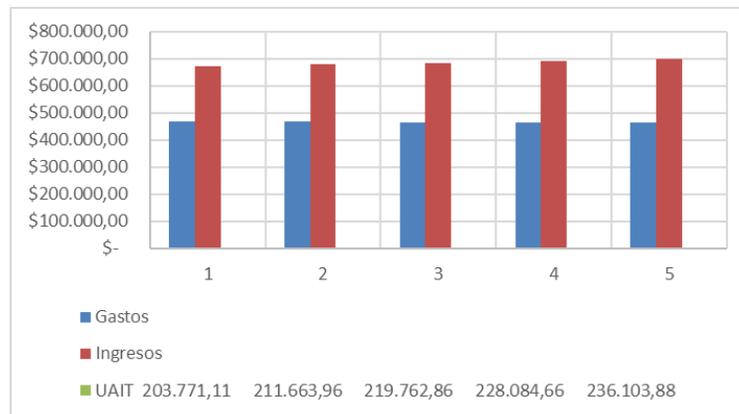
Anexo 9. Depreciación de activos

DESCRIPCION	VALOR DEL ACTIVO	VIDA UTIL	PORCENTAJE	DEP. ANUAL	0	1 AÑO	2 AÑO ACUMULADAS	3 AÑO ACUMULADAS	4 AÑO ACUMULADAS	5 AÑO ACUMULADAS
Muebles y Enseres	2940,00	10,00	20,00%	588,00	0,00	588,00	1176,00	1764,00	2352,00	2940,00
Equipos de Oficina	4034,00	10,00	20,00%	806,80	0,00	806,80	1613,60	2420,40	3227,20	4034,00
Equipos de Computación	3600,00	5,00	20,00%	720,00	0,00	720,00	1440,00	2160,00	2880,00	3600,00
EQUIPOS	8500,00	10,00	20,00%	1700,00	0,00	1700,00	3400,00	5100,00	6800,00	8500,00
Equipos de Operación	8500,00	10,00	20,00%	1700,00	0,00	1700,00	3400,00	5100,00	6800,00	8500,00
Laboratorios y equipos	136000,00	10,00	20,00%	27200,00	0,00	27200,00	#####	81600,00	108800,00	136000,00
Vehiculos	45000,00	5,00	10,00%	4500,00	0,00	4500,00	9000,00	13500,00	18000,00	22500,00
sillas de Espera	2000,00	10,00	20,00%	400,00	0,00	400,00	800,00	1200,00	1600,00	2000,00
	210574,00			37614,80	0,00	-37614,80	#####	-112844,40	-150459,20	-188074,00

Anexo 10. Proyección de Gastos e Ingresos

Proyeccion de Gastos e Ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operativos	\$ (414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$ (415.012,09)
Gastos Administrativos	\$ (8.400,00)	\$ (8.439,64)	\$ (8.480,73)	\$ (8.523,33)	\$ (8.611,53)
Depreciacion	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)
Gastos de Ventas	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)
Gastos Financieros	\$ (6.742,19)	\$ (5.529,71)	\$ (4.176,92)	\$ (2.667,59)	\$ (983,60)
Total Gastos	\$ (468.228,89)	\$ (467.056,04)	\$ (465.744,34)	\$ (464.277,61)	\$ (463.182,02)
Ingresos	\$ 672.000,00	\$ 678.720,00	\$ 685.507,20	\$ 692.362,27	\$ 699.285,89
Utilidad Antes de Impuestos	203.771,11	211.663,96	219.762,86	228.084,66	236.103,88

Anexo 11. Gráfico de Proyeccion de Ingresos y Gastos



Anexo 12. Estados de Resultados Proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 672.000,00	\$ 678.720,00	\$ 685.507,20	\$ 692.362,27	\$ 699.285,89
(-) Costo Operativos Servic	\$ (414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$ (414.511,90)	\$ (415.012,09)
(=) Utilidad Bruta	\$ 257.488,10	\$ 264.208,10	\$ 270.995,30	\$ 277.850,37	\$ 284.273,80
(-) Gastos Administrativos	\$ (8.400,00)	\$ (8.439,64)	\$ (8.480,73)	\$ (8.523,33)	\$ (8.611,53)
(-) Depreciacion	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)	\$ (37.614,80)
(-) Gastos de Ventas	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)	\$ (960,00)
(=) UTILIDAD OPERACIONA	\$ 210.513,30	\$ 217.193,66	\$ 223.939,77	\$ 230.752,25	\$ 237.087,48
(-) Gastos Financieros	\$ (6.742,19)	\$ (5.529,71)	\$ (4.176,92)	\$ (2.667,59)	\$ (983,60)
(=) UAIT	\$ 203.771,11	\$ 211.663,96	\$ 219.762,86	\$ 228.084,66	\$ 236.103,88
(-) Participaci	15% \$ (30.565,67)	\$ (31.749,59)	\$ (32.964,43)	\$ (34.212,70)	\$ (35.415,58)
(-) Impuesto :	25% \$ (43.301,36)	\$ (44.978,59)	\$ (46.699,61)	\$ (48.467,99)	\$ (50.172,07)
UTILIDAD NETA	\$ 129.904,09	\$ 134.935,77	\$ 140.098,82	\$ 145.403,97	\$ 150.516,22

Anexo 13. Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
PERIODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES servicios						
Ventas	\$ -	\$ 672.000,00	\$ 678.720	685507,20	\$ 692.362	\$ 699.286
EGRESOS OPERACIONALES servicios						
Costos Operativos		-\$414.511,90	\$ (414.512)	-414511,90	\$ (414.512)	\$ (415.012)
Utilidad Bruta		\$257.488,10	\$264.208,10	270995,30	\$277.850,37	\$284.273,80
Gastos Administrativos		-\$8.400,00	\$ (8.440)	-8480,73	\$ (8.523)	\$ (8.612)
Gastos de Ventas		-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00
Deprciacion		-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80
UTILIDAD OPERACIONAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
Fondos Propios	\$ 168.500					
Prestamos Bancarios	\$ 66.000					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 234.500					
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversion Fija	\$ 210.574					
Inversion Diferida	\$ 6.000					
inversion en capital de trabajo						
Pago Capital Prestamo	\$ -	10477,81	11690,29	13043,08	14552,41	16236,40
Pago Intereses Prestamos	\$ -	6742,19	5529,71	4176,92	2667,59	983,60
PAGO CAPITAL E INTERESES		-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		193293,30	199973,66	206719,77	213532,25	219867,48
Participacion de Utilidades	\$ -	30565,67	31749,59	32964,43	34212,70	35415,58
Impuesto a la Renta	\$ -	43301,36	44978,59	46699,61	48467,99	50172,07
FLUJO DE CAJA	\$ 216.574	119426,27	123245,48	127055,74	130851,56	134279,82
Depreciacion		37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80
FLUJO DE CAJA NETO.	\$ 17.926	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ 17.926	174967,07	335827,35	500497,89	668964,25	840858,87

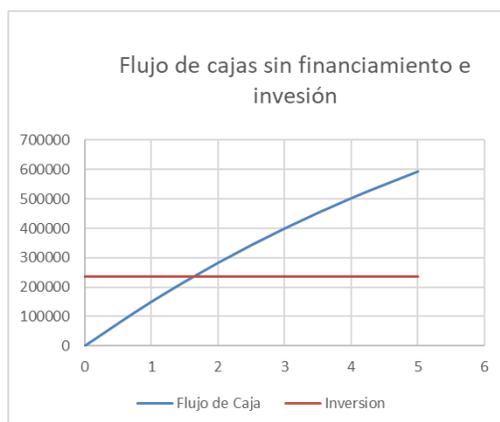
Anexo 14. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/Bancos	17926,00	174967,07	335827,35	500497,89	668964,25	840858,87
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	17926,00	174967,07	335827,35	500497,89	668964,25	840858,87
ACTIVOS FIJOS						
Planas y Equipos	210574,00	210574,00	210574,00	210574,00	210574,00	210574,00
(-) Depreciacion Acumulada	0,00	-37614,80	-75229,60	-112844,40	-150459,20	-188074,00
Planta y Equipos Netos	210574,00	172959,20	135344,40	97729,60	60114,80	22500,00
PATENTE	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	216574,00	178959,20	141344,40	103729,60	66114,80	28500,00
TOTAL ACTIVOS	234500,00	353926,27	477171,75	604227,49	735079,05	869358,87
PASIVOS						
PASIVOS CORTO PLAZO						
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Prestamos Bancos	66000,00	55522,19	43831,89	30788,81	16236,40	
TOTAL PASIVOS LP	66000,00	55522,19	43831,89	30788,81	16236,40	0,00
TOTAL DE PASIVOS	66000,00	55522,19	43831,89	30788,81	16236,40	0,00
PATRIMONIO						
Capital Social	168500,00	168500,00	168500,00	168500,00	168500,00	168500,00
Resultado del Ejercicio		129904,09	134935,77	140098,82	145403,97	150516,22
Utilidades Retenidas anterior periodo		0,00	129904,09	264839,86	404938,68	550342,65
TOTAL UTILIDADES RETENIDAS		129904,09	264839,86	404938,68	550342,65	700858,87
TOTAL PATRIMONIO	168500,00	298404,09	433339,86	573438,68	718842,65	869358,87
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	234500,00	353926,27	477171,75	604227,49	735079,05	869358,87

Anexo 15. Flujo Económico del Proyecto con fondos propios

CENTRO MEDICO ECOMED.						
FLUJO ECONOMICO DEL PROYECTO SIN PRESTAMOS. FONDOS PROPIOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN PROMOTORES	-168500,00					
INVERSIÓN PROMOTORES	-66000,00					
VENTA DE ACTIVOS						
INGRESOS SERVICIOS		672000,00	678720,00	685507,20	692362,27	699285,89
COSTOS OPERATIVOS		-414511,90	-414511,90	-414511,90	-414511,90	-415012,09
UTILIDAD BRUTA		257488,10	264208,10	270995,30	277850,37	284273,80
VENTA DE ACTIVOS VALOR EN LIBROS						
DEPRECIACION						
(-) Gastos Administrativos		-8400,00	-8439,64	-8480,73	-8523,33	-8611,53
(-) Gastos de Ventas		-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00
Valor en Libros. INTANGIBLES						
DEPRECIACION		-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
OTROS INGRESOS						
TOTAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
(-) Gastos Financieros Interes						
(-) Amortización de la DEUDA . Banco						
TOTAL GASTOS CAPITAL E INTERESES		0,00				
(=) UAIT		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
Pago Part. Trab.		-30565,67	-31749,59	-32964,43	-34212,70	-35415,58
Pago de IR		-43301,36	-44978,59	-46699,61	-48467,99	-50172,07
FLUJO DE CAJA		136646,27	140465,48	144275,74	148071,56	151499,82
DEPRECIACION		37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80
FLUJO DE CAJA neto		-234500,00	174261,07	178080,28	181890,54	185686,36

Anexo 16. Flujo de Caja sin financiamiento e inversión



Años	Flujo de Caja	Inversion
0	0	\$234.500,00
1	\$ 150.485	\$234.500,00
2	\$ 283.285	\$234.500,00
3	\$ 400.419	\$234.500,00
4	\$ 503.682	\$234.500,00
5	\$ 594.503	\$234.500,00

Anexo 17. TIR y VAN sin financiamiento

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	1,00 AÑO 2	2,00 AÑO 3	3,00 AÑO 4	4,00 AÑO 5
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	174261,07	178080,28	181890,54	185686,36	189114,62
RESULTADO	-234500,00	174261,07	178080,28	181890,54	185686,36	189114,62
	TMAR		15,80%			
	TIR		71,17%			
	VAN		\$360.002,52			

Anexo 18. Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL				
FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	
FONDOS PROPIOS	\$ 168.500	72%	15,80%	11,35%
FINANCIAMIENTO	\$ 66.000	28%	15,80%	4,45%
	TMAR			15,80%

Anexo 19. Flujo Económico con Préstamos del Banco

CENTRO MEDICO ECOMED.						
FLUJO ECONOMICO DEL PROYECTO CON PRESTAMOS						
INVERSIÓN PROMOTORES	-168500,00					
INVERSIÓN BANCO	-66000,00					
EFFECTIVOS CORRIENTE						
INGRESOS SERVICIOS	672000,00	678720,00	685507,20	692362,27	699285,89	
COSTOS OPERATIVOS	-414511,90	-414511,90	-414511,90	-414511,90	-415012,09	
UTILIDAD BRUTA	257488,10	264208,10	270995,30	277850,37	284273,80	
VENTA DE ACTIVOS VALOR EN LIBROS						
DEPRECIACION	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	
(-) Gastos Administrativos	-8400,00	-8439,64	-8480,73	-8523,33	-8611,53	
(-) Gastos de Ventas	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	
Valor en Libros. INTANGIBLES						
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48	
OTROS INGRESOS			0,00	0,00	0,00	
TOTAL	210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48	
(-) Gastos Financieros Interes	-6742,19	-5529,71	-4176,92	-2667,59	-983,60	
(-) Amortizacion de la DEUDA . Banco	-10477,81	-11690,29	-13043,08	-14552,41	-16236,40	
TOTAL CUOTA DE LA DEUDA	-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00	
(=) UAIT	193293,30	199973,66	206719,77	213532,25	219867,48	
Pago Part. Trab.	-30565,67	-31749,59	-32964,43	-34212,70	-35415,58	
Pago de IR	-43301,36	-44978,59	-46699,61	-48467,99	-50172,07	
FLUJO DE CAJA	119426,27	123245,48	127055,74	130851,56	134279,82	
DEPRECIACION	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	
FLUJO DE CAJA neto	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62

Anexo 20. Cálculo del Costo Promedio Ponderado

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACION
FONDOS PROPIOS	\$ 168.500	72%	15,80%	11,35%
FINANCIAMIENTO	\$ 66.000	28%	11,00%	3,10%
TMAR				14,45%

Anexo 21. TIR y VAN con financiamiento

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
RESULTADO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
			TMAR	14,45%		
			TIR	63%		
			VAN	\$321.082		

Anexo 22. Gráfico, y Tabla del Flujo de Caja con Financiamiento



Año	Flujo	Inversion
0	0	\$ 234.500,00
1	137.214,84	\$ 234.500,00
2	260.022,24	\$ 234.500,00
3	369.867,02	\$ 234.500,00
4	468.053,12	\$ 234.500,00
5	555.592,10	\$ 234.500,00

Anexo 23. Matriz de análisis de costo de ingresos

MATRIZ DE ANALISIS DE COSTOS E INGRESOS		Porcentajes
CONTROLES INGRESOS	\$240.000,00	35,71%
PARTOS COSTOS INGRESOS	\$432.000,00	64,29%
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$672.000,00	100,00%
COSTOS FIJOS	-\$414.511,90	100,00%
COSTOS CONTROL	-\$148.022,20	35,71%
COSTOS PARTOS	-\$266.489,70	64,29%
PRESTAMOS FINANCIEROS	-\$17.220,00	26,82%
OTROS COSTOS DEPRECIACION	-\$37.614,80	58,59%
GASTOS DE VENTAS .PUBLICIDAD	-\$960,00	1,50%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-\$8.400,00	13,09%
TOTAL COSTOS	-\$64.194,80	100,00%
CONTROLES PONDERADOS	-\$38.516,88	-60,00%
PACIENTES ATENDIDOS CONTROL ANUAL	9.600	
COSTOS UNITARIOS CONTROL	-\$4,01	
PARTOS PONDERADOS	-\$25.677,92	-40,00%
PACIENTES ATENDIDOS PARTOS ANUAL	1.440	
COSTOS UNITARIOS PARTOS	-\$17,83	

Anexo 24. Matriz de Cálculo de Punto de Equilibrio

MATRIZ DE CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	CONTROLES	PARTOS	SUMA
PRECIO PONDERADO DE INGRESOS	\$ 240.000,00	\$432.000,00	\$ 672.000,00
COSTOS PONDERADOS DIRECTOS (FIJOS)	\$148.039,96	\$266.471,94	\$ 414.511,90
COSTOS PONDERADOS INDIRECTOS (VARIABLES)	\$38.516,88	\$25.677,92	\$ 64.194,80
PRECIO DE SERVICIOS	\$25,00	\$300,00	
PRECIO PONDERADO INDIRECTOS VARIABLES	-\$4,01	-\$17,83	
PUNTO DE EQUILIBRIO PACIENTES	7054	944	7998
PRESUPUESTADOS- PACIENTES NÚMEROS	9600	1440	11040
DIFERENCIA PACIENTES PUNTOS DE EQUILIBRIO	2546	496	3042
PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARES	\$176.340,29	\$283.330,78	\$459.671,06
PRESUPUESTADO EN DOLARES	\$240.000,00	\$432.000,00	\$672.000,00
DIFERENCIA DOLARES PRESUPUESTADO-PUNTO EQUILIBRIO	\$63.659,71	\$148.669,22	\$212.328,94

Anexo 25. Matriz de ingresos de Control y Partos

	CONTROL	PARTOS
TOTAL CLIENTES ANUALES	9600	1440
PAGOS DE CLIENTES	25	300
TOTAL INGRESOS	240000	432000
PONDERACION	35,71%	64,29%

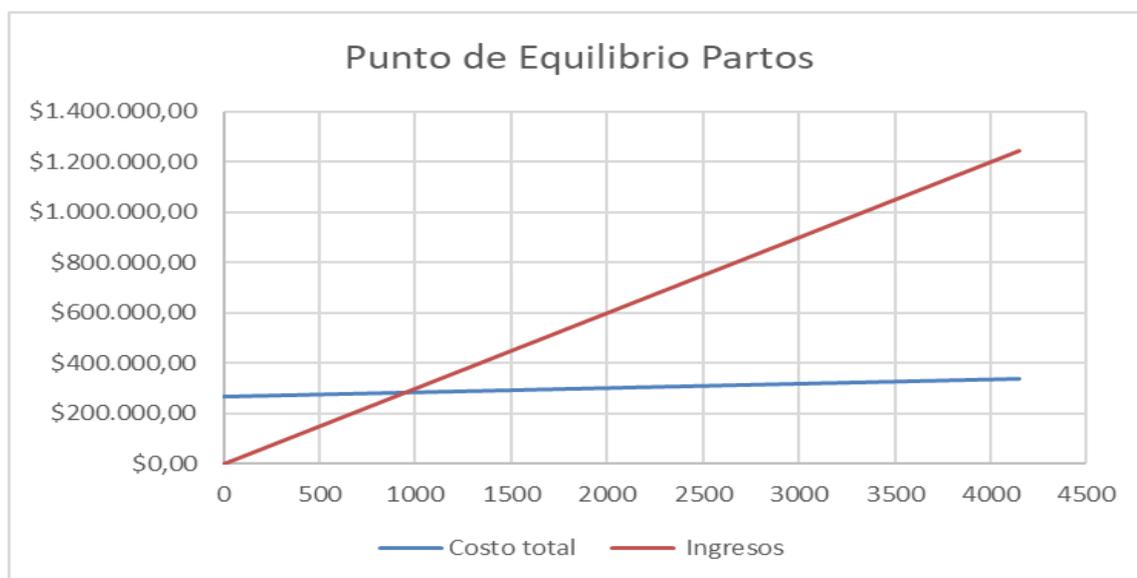
Anexo 26. Punto de Equilibrio de Control y Partos

PUNTOS DE EQUILIBRIOS DE CONTROL Y PARTOS			
	Control	Partos	
Costos Fijos	\$148.039,96	\$266.489,70	\$414.529,66
Precio	\$25,00	\$300,00	
Costos Variables	\$4,01	\$17,83	
PE = CF / (PV - CVU)	7.054	944	7.998

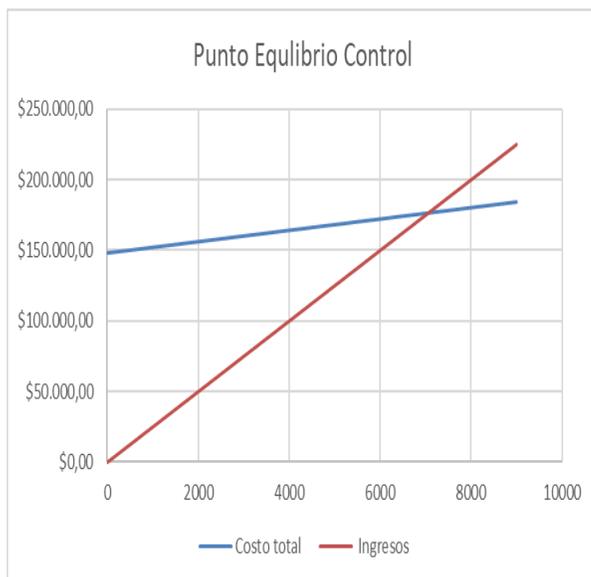
Anexo 27. Tabla de punto de equilibrio de Pacientes partos

Tabla de Punto de Equilibrio de Pacientes Partos		
Pacientes	Costos	Ingresos
500	275405,645	\$150.000,00
550	276297,239	\$165.000,00
600	277188,834	\$180.000,00
650	278080,428	\$195.000,00
700	278972,023	\$210.000,00
750	279863,617	\$225.000,00
800	280755,211	\$240.000,00
850	281646,806	\$255.000,00
900	282538,4	\$270.000,00
950	283429,995	\$285.000,00
1000	284321,589	\$300.000,00

Anexo 28. Gráfico del Punto de Equilibrio de Partos



Anexo 29. Gráfico y tabla de análisis del Punto de Equilibrio de Pacientes Control



Análisis del Punto de Equilibrio de pacientes Control		
Pacientes Control	Costos	Ingresos
6600	174520,319	165000
6700	174921,536	167500
6800	175322,754	170000
6900	175723,971	172500
7000	176125,189	175000
7100	176526,406	177500
7200	176927,624	180000
7300	177328,841	182500
7400	177730,059	185000

CENTRO MEDICO ECOMED.						
FLUJO ECONOMICO DEL PROYECTO						
INVERSIÓN PROMOTORES	-168500,00					
INVERSIÓN BANCO	-66000,00					
EFFECTIVOS CORRIENTE						
INGRESOS SERVICIOS		672000,00	678720,00	685507,20	692362,27	699285,89
COSTOS OPERATIVOS		-414511,90	-414511,90	-414511,90	-414511,90	-415012,09
UTILIDAD BRUTA		257488,10	264208,10	270995,30	277850,37	284273,80
VENTA DE ACTIVOS VALOR EN LIBROS						
DEPRECIACION		-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80	-37614,80
(-) Gastos Administrativos		-8400,00	-8439,64	-8480,73	-8523,33	-8611,53
(-) Gastos de Ventas		-960,00	-960,00	-960,00	-960,00	-960,00
Valor en Libros. INTANGIBLES						
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
OTROS INGRESOS				0,00	0,00	0,00
TOTAL		210513,30	217193,66	223939,77	230752,25	237087,48
(-) Gastos Financieros Interes		-6742,19	-5529,71	-4176,92	-2667,59	-983,60
(-) Amortización de la DEUDA . Banco		-10477,81	-11690,29	-13043,08	-14552,41	-16236,40
TOTAL CUOTA DE LA DEUDA		-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00	-17220,00
(=) UAIT		193293,30	199973,66	206719,77	213532,25	219867,48
Pago Part. Trab.		-30565,67	-31749,59	-32964,43	-34212,70	-35415,58
Pago de IR		-43301,36	-44978,59	-46699,61	-48467,99	-50172,07
FLUJO DE CAJA		119426,27	123245,48	127055,74	130851,56	134279,82
DEPRECIACION		37614,80	37614,80	37614,80	37614,80	37614,80
FLUJO DE CAJA neto	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62

Anexo 31. Flujo de Caja Sin Variación

	Año 0	AÑO 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
RESULTADO	-234500,00	157041,07	160860,28	164670,54	168466,36	171894,62
Saldo Periodo de Recuperación	-234500,00	-77458,93	83401,35	248071,89		
	TMAR		14,45%			
	TIR		63,24%			
	VAN		321095,39			
Pay Back	1,48		AÑOS			

Anexo 32. LAS VENTAS BAJAN AL 15%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD VARIACIONES	
VARIACIÓN VENTAS	COSTOS
-15,00%	0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
0,00%	

Año 0	AÑO 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-234500,00	56241,07	59052,28	61844,46	64612,02	67001,74
-234500,00	56241,07	59052,28	61844,46	64612,02	67001,74
-234500,00	-178258,93	-119206,65	-57362,19		
	TMAR	14,45%			
	TIR	12,05%			
	VAN	-27242,58			

Anexos 33. Los Costos suben al 50%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD VARIACIONES	
VARIACIÓN VENTAS	COSTOS
0,00%	50,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
50,00%	

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	FINAL
FLUJOS DE CAJA NETO	-234500,00	-60441,13	150614,21	154403,93	158178,45	161562,61	28500,00
RESULTADO	-234500,00	-60441,13	150614,21	154403,93	158178,45	161562,61	28500,00
		TMAR	28,45%				
		TIR	27,45%				
		VAN	-6755,94				

Anexos 44. Indices Financieros

ROE	Utilidad Neta/Patrimonio		
ROA	Utilidad Neta/Activos Totales		
ROS	Utilidad Neta/Ventas Totales		

Anexos 45. Indices de Rentabilidad

INDICES DE RENTABILIDAD					
	ROE	ROA	ROA SIN PRESTAMOS)		Utilidad/Ventas
Año 1	77,09%	36,70%	77,79%	-0,69%	19,33%
Año 2	80,08%	38,86%	51,28%	28,80%	19,88%
Año 3	83,14%	41,28%	53,59%	29,55%	20,44%
Año 4	86,29%	44,04%	56,24%	30,05%	21,00%
Año 5	89,33%	47,18%	59,28%	30,05%	21,52%

Anexos 46. Matriz de Riesgo Si Bajan las Ventas

			BAJAN LAS VENTAS	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
MATRIZ DE RIESGO	Bajan las ventasn en porcentajes			5	4	3	2	1
		Minima	1	5	4	3	2	1
		Menor	5	25	20	15	10	5
		Moderada	10	50	40	30	20	10
		Mayor	15	75	60	45	30	15
		Maxima	20	100	80	60	40	20
			Nivel de Riesgo	Riesgo aceptable	Riesgo tolerables	Riesgo Alto	Riesgo Extremo	
			Color					

Anexos 47. Matriz de Riesgo Si Suben los Costos

			SUBEN LOS COSTOS	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
				5	4	3	2	1
MATRIZ DE RIESGO	Suben los Costos	Minima	10	50	40	30	20	10
		Menor	20	100	80	60	40	20
		Moderada	30	150	120	90	60	30
		Mayor	40	200	160	120	80	40
		Maxima	50	250	200	150	100	50
				Riesgo aceptable	Riesgo Tolerable	Riesgo Alto	Riesgo Extremo	
			Nivel de Riesgo					
			Color					