

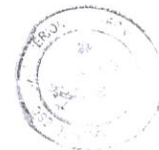


ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE:
MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA

TEMA:

IMPLEMENTACION DE UN CENTRO MEDICO PEDIATRICO
MEDICAL KIDS EN UN CENTRO COMERCIAL AL SUR DE LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL



AUTOR:

MD. CARLOS ALBERTO ASAN FALCONES

DIRECTOR:

ING. ANTONIO QUEZADA PAVON

GUAYAQUIL – ECUADOR

OCTUBRE DEL 2015

Dedicatoria

A mi amada esposa Linda, por su amor, comprensión e infinita paciencia, porque siempre creíste en mí, por ser mi apoyo y la compañera incondicional en todas mis batallas.

A mis hermosos hijos Carlos, Ivanna y Victoria, por ser mi fuente de inspiración y motivación diaria, por su amor puro, absoluto e inocente.

Agradecimiento.

A Dios porque pude sentir su compañía en los momentos más difíciles, por ser la luz que guiaba mis pasos, por contestar mis oraciones y por su amor y bondad infinita

A mi familia, mi esposa y mis hijos quienes fueron mi soporte y fortaleza en todo momento.

Al tutor de mi tesis ingeniero Antonio Quezada, quien con su experiencia y sabiduría me supo guiar para la elaboración de este trabajo.

A la ESPAE, por su esfuerzo permanente por promover la excelencia profesional y académica en sus alumnos y profesores.

A mis maestros de la ESPAE, gracias por sus enseñanzas, por su paciencia y dedicación en las clases impartidas.

Y finalmente a mis familiares y amigos, quienes de una o de otra forma contribuyeron para que pueda avanzar y culminar con éxito esta maestría y el presente trabajo de investigación.

A todos muchas gracias!...

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
INDICE DE CONTENIDO	3
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	6
1.-RESUMEN EJECUTIVO	8
2.- ANALISIS DEL MERCADO	9
2.1. Análisis del sector y de la compañía.....	10
2.2. Análisis del mercado propiamente dicho.....	11
2.2.1. Producto o servicio.....	11
2.2.2. Análisis FODA.....	12
2.2.3. Clientes.....	13
2.2.4. Competencia.....	13
2.2.5. Fuerzas de la matriz de potter	15
2.2.6. Tamaño del mercado global y mercado objetivo.....	16
2.3. Plan de mercadeo.....	17
2.3.1. Estrategia de precio.....	17
2.3.2. Estrategia de venta.....	17
2.3.3. Estrategia promocional.....	17
2.3.4. Políticas de servicio.....	18
3.- ANALISIS TECNICO	
3.1. Análisis del producto.....	19
3.2. Proceso del servicio.....	19

3.3. Facilidades.....	20
3.4. Distribución de espacios.....	21
3.5. Plano del local.....	22
3.6. Equipos e inmobiliario.....	23
3.7. Plan de producción.....	24
4.- ANALISIS ADMINISTRATIVO	
4.1. Grupo empresarial.....	25
4.2. Personal clave.....	25
4.3. Organización.....	26
4.4. Empleados.....	27
4.5. Plan de rotación del personal.....	27
4.6 Organizaciones de apoyo.....	28
4.6.1 Prestación de servicios.....	28
4.6.2 Alianzas y convenios.....	28
4.7 Perfiles del personal.....	29
5.- ANALISIS LEGAL	
5.1. Aspectos legales.....	31
5.2. Aspectos de legislación ecuatoriana.....	31
6.- AMBIENTAL Y SOCIAL	
6. Análisis ambiental y social.....	32
7.- ANALISIS ECONOMICO	
7.1. Inversión de activos fijos.....	33
7.2. Inversión de activo diferido.....	35

7.3. Otras inversiones iniciales.....	35
7.4. Inversión en capital de trabajo.....	37
7.5. Presupuestos de ingresos.....	37
7.6. Presupuestos de insumos.....	39
7.7. Presupuesto de personal.....	40
7.8. Presupuestos de otros gastos.....	41
7.9. Deducciones tributarias.....	41
7.10. Análisis de costos.....	42
8.- ANALISIS FINANCIERO	
8.1. Flujo de caja.....	45
8.2. Estado de resultados.....	46
8.3. Balance.....	47
8.4. Análisis financiero.....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXOS	
ANEXO1 Encuesta.....	53
ANEXO2 Resultado de encuestas.....	54
ANEXO 3 Datos INEC.....	62
ANEXO 4 Permisos MSP.....	67

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

Tabla 1.- Número de establecimientos de salud públicos y privados con / sin internación	10
Tabla 1.1.- Número de establecimientos de salud por institución.....	11
Tabla 1.2.- Comparación de las características entre competidores.....	21
Tabla 1.3.- Cantidad de niños según la edad en parroquia Ximena Guayaquil.....	22
Tabla 2.- Estratificación de hogares en Guayaquil.....	22
Tabla 2.1. Controles preventivos en niños.....	25
Tabla 3.- Horarios de atención de médicos pediatras.....	32
Tabla 4.- Plan de incremento del personal que trabajará en la empresa.....	35
Tabla 5.- Perfiles del personal que trabaja en la empresa.....	37
Tabla 6.1.- Equipos e inmobiliario de oficina.....	41
Tabla 6.2.- Equipos de cómputo y electrónico.....	42
Tabla 6.3.- Equipos médicos.....	42
Tabla 7.1.- Inversión de activos diferidos.....	44
Tabla 7.2.- Costos de adecuación del local.....	44
Tabla 7.3.- Costos de alquiler, alcúotas y servicios básicos.....	44
Tabla 7.4.- inversión de socios accionistas.....	45
Tabla 8.1.- Proyección de consultas diarias.....	45
Tabla 8.2.- Proyección de ventas.....	46
Tabla 8.3.- Proyección de ventas escenario desfavorable.....	46
Tabla 8.4.- Proyección de ventas escenario muy favorable.....	46
Tabla 9.1.- Presupuesto de materiales e insumos.....	47
Tabla 9.2.- Presupuesto de remuneración del personal.....	48

Tabla 9.3.- Presupuesto de remuneración de pediatras.....	48
Tabla 9.4.- Presupuesto de otros gastos.....	49
Tabla 10.1.- Depreciación de activos fijos.....	50
Tabla 10.2.- Depreciación de adecuación del local.....	50
Tabla 10.3.- amortización de otros activos.....	50
Tabla 10.4.- Costos fijos mensuales.....	51
Tabla 11.1.- Cantidad de consultas requeridas para alcanzar equilibrio financiero.....	51
Tabla 11.2.- Equilibrio financiero si vendemos en peor escenario.....	51
Tabla 11.3.- Equilibrio financiero si vendemos en el mejor escenario.....	52
Figura 1.- Taza de mortalidad en niños.....	12
Figura 1.1.- Presupuesto del sector salud.....	12
Figura 1.2.- Porcentaje de población asegurada en el sector salud del Ecuador.....	13
Figura 1.3.- Total de consultas por morbilidad por año por grupo de edad.....	15
Figura 1.4.- FUERZAS DE POTER.....	16
Figura 2.- LOGOTIPO DE LA MARCA.....	18
Figura 3.- ESQUEMA DEL PROCESO DE ATENCION.....	19
Figura 4.- PLANO DE LA LOCALIZACION DEL LOCAL.....	20
Figura 5.- IMÁGENES REFERENCIALES DEL DISEÑO ARQUITECTONICO DEL LOCAL.....	21
Figura 6.- PLANO DEL LOCAL.....	22
Figura 7.- ORGANIGRAMA DE MEDICAL KIDS.....	26

1. RESUMEN EJECUTIVO

Medical Kids® centro médico pediátrico, se ubicara en Ecuador, al sur de la ciudad de Guayaquil, en el centro comercial Mall del Sur, prestara servicio de atención medica ambulatoria en la especialidad de pediatría a pacientes de 0 a 17 años de edad.

Su principal producto es la consulta médica, además ofrecerá servicios complementarios como: terapia respiratoria, laboratorio clínico y farmacia.

El grupo empresarial estará conformado por cuatro socios inversionistas, uno de ellos en calidad de socio capitalista sin vinculación laboral a la empresa, y los tres socios restantes son médicos pediatras que estarán vinculados laboralmente a la organización.

Para la puesta marcha del proyecto de negocio se requiere una inversión inicial de \$88.000 que será aportado en efectivo por los socios gestores, de la siguiente manera: 1er socio capitalista 37% (\$32.560), los tres socios restantes aportaran 21% (\$18.480) cada uno.

La oportunidad de negocio es clara, la consulta médica pediátrica continúa siendo de las más solicitadas en todo el mundo, y nuestro país no es la excepción. En datos obtenidos del MSP del Ecuador, notamos que la población infantil es la 2da con mayor número de atenciones en consultas por morbilidad (enfermedad) en un análisis de 10 años. En la ciudad de Guayaquil vemos además como existe una alta afluencia de paciente en edad infantil en los hospitales pediátricos, con tiempos de espera prolongados. Los servicios privados como pediatras particulares cobran entre \$40 y \$70 por su consulta y no poseen servicios complementarios como terapia respiratoria, ni laboratorio clínico. Y en caso de centros médicos con múltiples especialidades con arquitectura y diseño inadecuado para los niños. Nuestro servicio pretende aliviar estos inconvenientes, brindando tiempos de espera adecuados, con un excelente ambiente para el usuario y su acompañante, con servicios complementarios en un mismo lugar y con precios accesibles para el segmento objetivo.

En el análisis financiero, al calcular la tasa interna de retorno (TIR) notamos que la rentabilidad del proyecto en un estudio a tres años es del 105%, lo cual nos indica que se trata de un proyecto rentable. Y calculando el valor actual neto (VAN) con una tasa mínima exigida por los inversionistas del 25% anual, nos da un valor de \$193.407; es decir, es un proyecto viable. La recuperación del capital invertido será a los 15 meses de iniciado las operaciones y se alcanza el punto de equilibrio con 26% de las ventas totales, lo cual alcanzamos según lo proyectado a los 4,5 meses de iniciado el negocio.

2. ANALISIS DEL MERCADO

Nuestro objetivo es determinar con base en el Estudio de Mercado, la factibilidad del proyecto de inversión para la creación de una unidad médica de atención pediátrica integral, en el sector sur de la ciudad de Guayaquil, para lo cual debemos:

1. Establecer la situación actual del mercado y sus componentes.
2. Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda del servicio que se piensan ofrecer
3. Determinar el tamaño del mercado potencial y el segmento adecuado para establecer los posibles ingresos.
4. Determinar si el servicio que queremos lanzar podría tener éxito

Para lo cual usaremos:

- Investigación exploratoria con profesionales de la salud que se encuentren brindando un servicio similar en centros médicos.
- Investigación de campo directa a la competencia, acudiremos a conocer sus establecimientos, para estar al tanto de su infraestructura, precios y servicios que ofrecen.
- Investigación cualitativa directa con Gerentes y personal directamente relacionado para identificar con la información resultante, las necesidades de los clientes fuertes o potenciales.

Investigación de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias:

- Encuestas a clientes potenciales (ANEXO1.ANEXO2)

Fuentes Secundarias:

- Información del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC)
- Información del ministerio de salud pública del Ecuador.

2.1. Análisis del sector y de la compañía

La industria de salud en el mundo ha crecido a fuerte ritmo, constituyéndose hoy en día uno de los sectores más dinámicos e importantes de la economía mundial. En el Ecuador cada vez son más los inversionistas que se interesan por esta industria.

“Los hospitales y clínicas privadas del Ecuador mantienen un crecimiento saludable y estable. Esto por las inversiones permanentes en tecnología de punta y por los modelos de gestión aplicados en la administración de estos centros” *la salud privada crece con inversión.* (s.d.) Recuperado del sitio web del diario el comercio <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/salud-privada-crece-inversion.html>.

El sistema de salud en Ecuador está atendido básicamente por la red pública integral de salud (RPIS) y por el sector privado. La RPIS está conformada por varias entidades como son: el MSP, MIES, IEES, ISSFA, ISSPOL los cuales brindan atención integral en salud al sector público a través de un convenio interinstitucional, y en casos especiales tienen la facultad de derivar pacientes a la red complementaria de salud, la cual está formada por establecimientos de salud privados, calificados por el MSP para brindar servicios de salud a la RPIS. Cabe recalcar que el MSP continua siendo el ente rector y regulador de los servicios de salud en el Ecuador.

El sector privado de salud está conformado por entidades de salud con y sin internación, las principales son las clínicas generales y los consultorios médicos de especialidad.

Número de establecimientos de salud públicos y privados con y sin internación

Tabla 1

		2000	2006	2010	% crecimiento
Público	Con internación	178	182	183	3%
	Sin internación	2.849	2.817	3.038	7%
Privado	Con internación	405	501	560	38%
	Sin internación	150	181	200	33%
TOTAL		3.582	3.681	3.981	11%

Fuente: INEC, Estadísticas de recursos y actividades de salud – ERAS, 2000, 2006, 2010

Número de establecimientos de salud por institución

Tabla 1.1

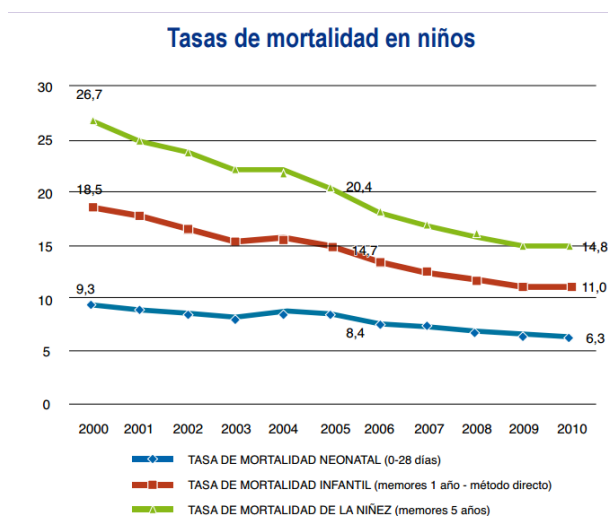
ESTABLECIMIENTOS DE SALUD	2000	2006	2010
Ministerio de Salud Pública	1.685	1.737	1.922
Instituto de Seguridad Social (IESS)	85	51	72
Seguro Social Campesino	577	577	606
Municipios	38	38	75
Ministerio de Defensa Nacional	82	66	73
Ministerio de Justicia y de Gobierno y Policía	41	36	36
Ministerio de Educación	98	97	92
Privados	555	682	760
Junta de Beneficiencia de Guayaquil	5	3	5
Sociedad lucha con el Cáncer (SOLCA)	7	12	13
Anexos al IESS	352	294	257
OTROS *	71	88	70
TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS	3.596	3.681	3.981

Fuente: INEC, Estadísticas de recursos y actividades de salud – ERAS, 2000, 2006, 2010.

**Incluye: compañías anónimas, entidades fisco-misionales, Sociedad Protectora de la Infancia, Ministerio de Inclusión Económica y Social. ex MBS: Ministerio de Obras Públicas.*

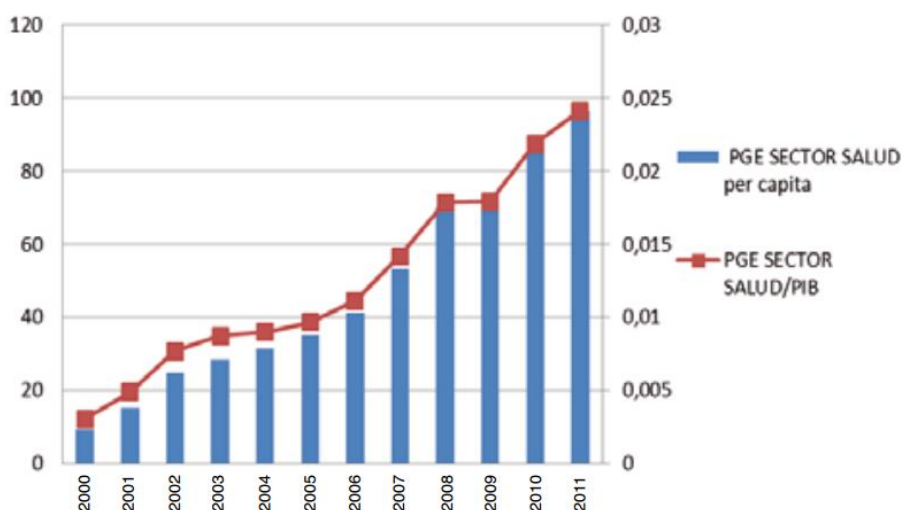
En los cuadros anteriores vemos que el mayor número de establecimientos de salud los concentra el sector público a través del MSP y del IESS con sus anexos y el seguro campesino, en tercer lugar en número se encuentran los establecimientos privados, sin embargo es importante notar que los establecimientos privados han crecido más porcentualmente en comparación con los establecimientos públicos, lo que nos demuestra que los empresarios continúan invirtiendo en el sector salud. Probablemente porque lo consideran rentable.

En lo que respecta a la tasa de mortalidad en niños, vemos que va en descenso, lo cual representa un indicador importante de desarrollo del sector salud en el Ecuador, y nos indica que las políticas gubernamentales en salud, han dado buenos resultados.



El presupuesto general del estado (PGE) para el sector salud, se ha incrementado. Durante el período 2000 – 2011, el monto asignado aumentó más del 1000%. Este valor, respecto a la producción del país (PIB) tuvo un crecimiento promedio del 22,5%

Figura 1.1 Ecuador: Presupuesto de sector salud



Nota: El sector salud incluye los presupuestos fiscales del Ministerio de Salud y del Consejo Nacional del Salud.

Fuente: ESIGEF-Ministerio de Economía y Finanzas, 2000-2011.

“En el año 2011, el presupuesto asignado al sector salud para cada ecuatoriano fue de USD 96,66, valor que se ha multiplicado más de diez veces desde el año 2000, que fue de USD 9,39. La asignación en salud per cápita refleja crecimientos acentuados entre los períodos 2007 – 2008 y 2009 – 2011, coincidentes con el crecimiento de ingresos presupuestarios. A pesar de la crisis financiera de los años 2008 y 2009, resalta que es, justamente, a partir del 2007 cuando el monto del sector salud respecto del PIB tuvo un crecimiento considerable.” *Datos esenciales en salud una mirada a la década 2000 – 2010 (s.d.)*. Recuperado de: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>

Otro dato importante para tomar en cuenta en el presente análisis, es el nivel de aseguramiento en salud que poseen los ecuatorianos, así vemos que según el último censo de población y vivienda, el 81% de los ecuatorianos no tienen seguro médico, y solo el 19% si poseen algún tipo seguro en salud.

Del porcentaje de asegurados, la gran mayoría 16,22% su cobertura la brinda los seguros públicos, a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), y del Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL). La población no afiliada busca cubrir sus necesidades en salud tanto en los servicios públicos (especialmente en el MSP) como en los privados. Cabe señalar que los seguros privados la mayoría no cubren enfermedades preexistentes y además ponen trabas para el ingreso al servicio como por ejemplo la edad del asegurado.

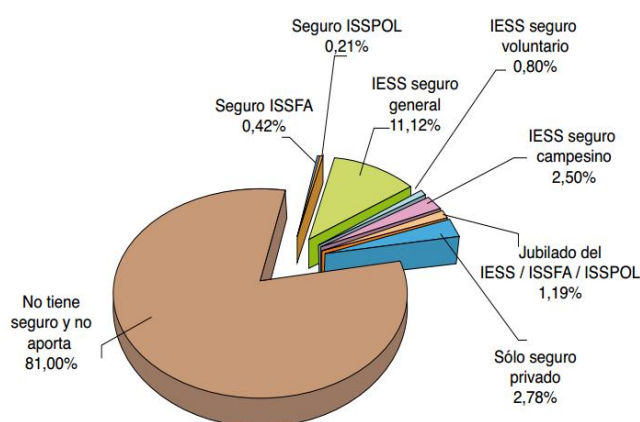


Figura 1,2 Porcentaje de población asegurada en salud en Ecuador

En el año 2011 el IESS extendió la cobertura de salud a los hijos de afiliados activos, desde el nacimiento hasta los 18 años de edad, (resolución No. C.D.357 del IESS) lo cual representó un incremento muy significativo de los servicios de salud en el área pediátrica lo que brinda la oportunidad a los inversionistas de captar una porción de este mercado.

“Las unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y los prestadores externos que funcionan en las diferentes provincias del país, entregan servicios de salud al cónyuge del afiliado, al cónyuge o conviviente de los pensionistas y a los hijos menores de 18 años de afiliados y pensionistas” *Cónyuges e hijos de los asegurados reciben atención de salud en el IESS*. Recuperado de: <https://www.iess.gob.ec>

2.2. Análisis del mercado propiamente dicho

La consulta médica pediátrica continua siendo una de las más solicitadas en el todo el mundo, en nuestro país y concretamente en la ciudad de Guayaquil vemos como existe una alta afluencia de paciente en edad pediátrica en todos los centros médicos, clínicas y hospitales públicos y privados. Las madres se someten a largos tiempos de espera para conseguir una consulta médica oportuna, ya sea para control de niño sano y para una patología del momento.

En una entrevista realizada por diario el universo en Guayaquil al Dr. Luis Fernando Arroba, subdirector del hospital de niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”, reconoció que se sienten saturados por la afluencia de pacientes, que llegan hasta 750 al día.

“Tenemos el 100% de ocupación, siempre estamos llenos, eso nos afecta porque si no alcanzan un turno van para emergencia”, dijo el profesional, quien señaló, sin dar cifras, que después de las 18:00 empiezan a acudir a esa área y también se sobrepuebla de pacientes y deben realizar un triaje para seleccionar las emergencias reales. *Turnos se acaban en R. Gilbert, y hay quejas en el Luis Vernaza (s.d.)*. Recuperado del sitio web del diario el universo: <http://www.eluniverso.com/2012/03/28/1/1445/turnos-acaban-r-gilbert-hay-quejas-luis-vernaza.html>.

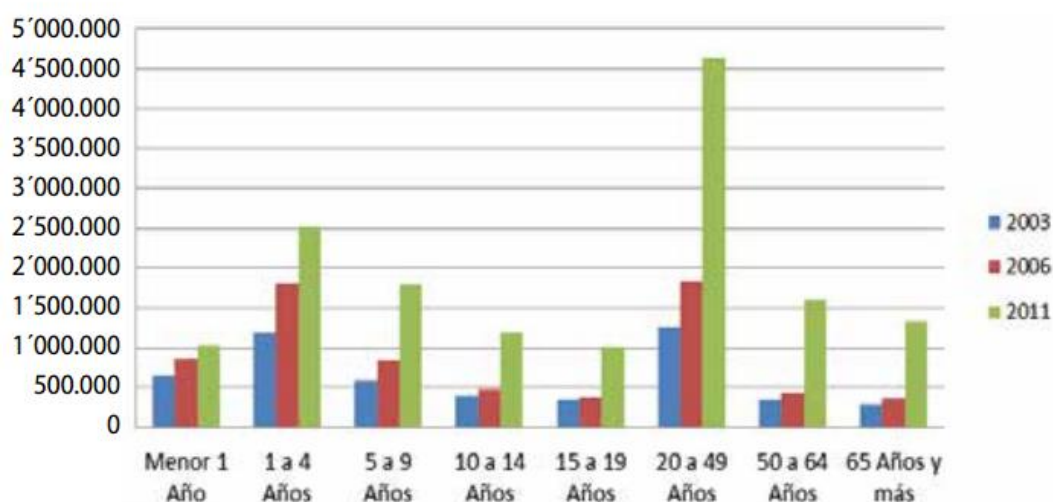
“La demora en la asignación de citas médicas, que en algunos casos va desde dos semanas hasta cinco meses, se debe a la falta de especialistas, reconoce Francisco Cevallos, director técnico del hospital del IESS (...)”

“Es angustiante, porque la bebé necesita su control mensual y si no me dan la cita se retrasa el control y puede poner en riesgo la salud de mi hija”, expresa la mujer, que habita en el sector de Sergio Toral, en el noroeste de Guayaquil. *Hijos de afiliados esperan hasta 2 meses por cita de especialistas*. Recuperado del sitio web de diario el universo:

<http://www.eluniverso.com/2012/02/12/1/1445/hijos-afiliados-esperan-hasta-2-meses-cita-especialistas.html>

En un estudio realizado por el MSP del Ecuador, del total de consultas por morbilidad (enfermedad) brindadas por médicos, obstetras y psicólogos, según el grupo de edad, nos revela que la mayor población atendida esta entre los 20 y 49 años de edad, esto debido a que en este grupo etario se encuentran las mujeres en edad fértil, atendidas por obstetras. En el mismo estudio observamos que en 2do lugar están las consultas al grupo de entre 1 a 4 años de edad, lo cual nos indica que probablemente si realizamos el mismo estudio con atención exclusivamente dada por médicos, el grupo de 1 a 4 años sería el de mayor porcentaje en atenciones. (Grafico 1.3)

Total de consultas (brindadas) de morbilidad (Médico, obstetriz, psicólogo) por año, según grupos de edad



Fuente: MSP - Dirección Nacional de Información, Producción de Salud, 2003, 2006, 2011.

Figura 1.3

En el gráfico también notamos que en lo que respecta a la clasificación de los grupos de edad la mayoría su intervalo es de apenas 4 años. Y justamente el grupo etario que tiene un intervalo más amplio (20 a 49 años), coincide con el de mayor número de atenciones. Asimismo notamos que en tercer lugar de atenciones por morbilidad se encuentra otro grupo de infantes que va de 5 a 9 años de edad.

Como vemos la población infantil continua siendo muy vulnerable a enfermedades, sobre todo en países como el nuestro en vías de desarrollo, esto probablemente debido a varios factores interrelacionados o no, como son: las desigualdades económicas, condiciones ambientales, prevalencia de agentes infecciosos, consideraciones educativas y socio-culturales, infraestructura sanitaria y asistencia social, etc.

Es por ello que las políticas de salud del MSP del Ecuador, como parte del nuevo modelo de atención integral en salud están dando mayor énfasis a la “prevención” más que la “curación” de las enfermedades. Así vemos que entre el año 2000 y 2005 se registró un incremento de 1.093.487 consultas preventivas, mientras que entre el 2008 al 2011, el aumento de consultas preventivas fue de 2.345.081, es decir, en los últimos tres años del período analizado, el número de atenciones preventivas se incrementó en más del doble en comparación a los primeros cinco años del Siglo XXI. *Datos esenciales en salud una mirada a la década 2000–2010* (s.d.). Recuperado de: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>

Consultas preventivas brindadas por años de ocurrencias 2000 - 2011

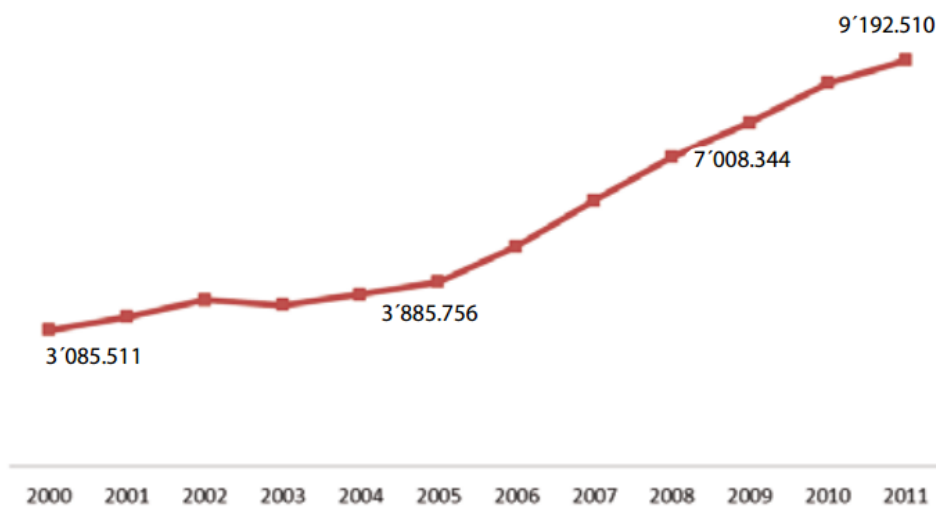


Figura 1.4

La prevención en salud es esencial en la edad pediátrica (de 0 a 17 años de edad) ya que a diferencia de los adultos sanos, los niños sin aparente enfermedad, deben realizarse controles regulares de salud, en las llamadas consultas de “niño sano”, en las cuales los pediatras informan a los padres o cuidadores sobre temas importantes que los preocupan como son: crecimiento infantil, nutrición, desarrollo cognitivo, vacunación, prevención de accidentes, etc.

2.2.1. Producto o servicio

Las características de nuestro servicio son las siguientes:

Nuestra diferenciación:

- Nuestro centro médico tendrá un diseño arquitectónico diferente, enfocado a los usuarios (niños).
- Contaremos con los principales servicios complementarios en un solo lugar
- Ubicación dentro de un centro comercial
- A diferencia de otros centros médicos, Medical Kids[®] atenderá únicamente pacientes de 0 a 17 años de edad.

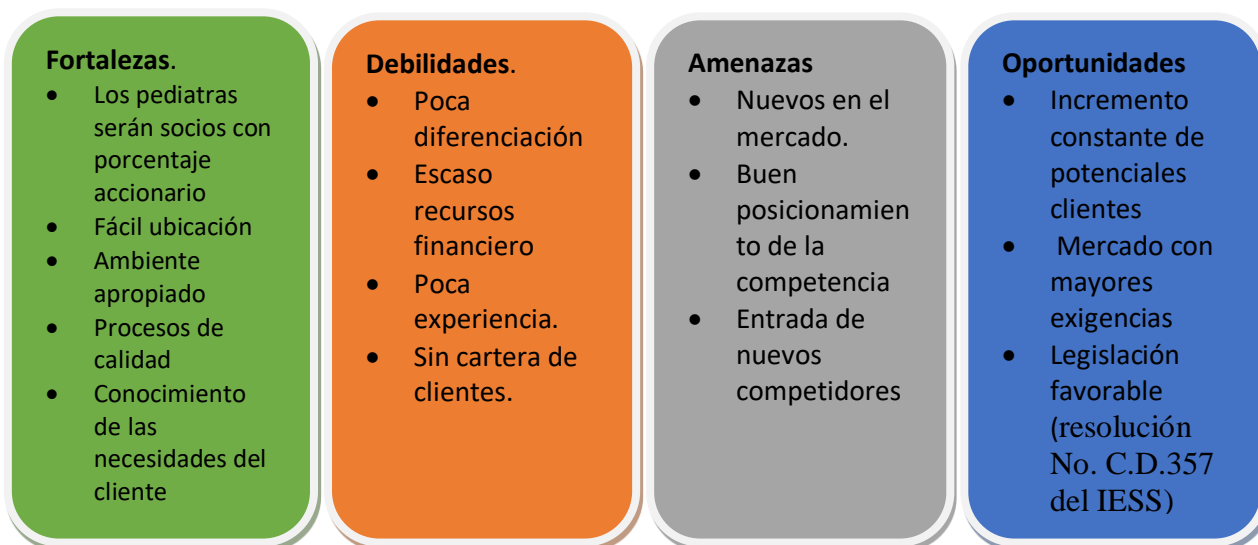
Nuestra propuesta de valor.

- Atención profesional, individualizada, ética y confiable
- Colaboradores comprometidos, amables y dispuestos a brindar lo mejor de sí
- Atención ágil, puntual y efectiva.
- Excelente relación entre médico paciente y cliente

Problema que pretende resolver.

- Disminución de tiempos de espera
- Ambiente apropiado para el usuario y su familia
- Fácil acceso al servicio
- Servicios complementarios en el mismo lugar

2.2.2 ANALISIS FODA



2.2.3. Clientes

En este negocio nuestros clientes y nuestros usuarios, **no** son los mismos. Por lo tanto nuestro objetivo es captar al cliente (padres) y posteriormente cautivar a los usuarios (niños)

Características del cliente, segmentación:

- **Socio-demográficas,**
Sexo: hombres o mujeres que tengan hijos menores de 17 años.
Edad: promedio 25 a 45 años de edad
Lugar de residencia: Guayaquil, al sur principalmente.
Actividad: amas de casa o que trabajen.
Nivel de educación: media o superior (secundaria o universidad)
- **Psicográficas-estrato:** estilo de vida medio típico y medio alto, con ingresos mensual familiar promedio \geq \$1200
- **Comportamentales:** Que visitan frecuentemente clínicas para consultas médicas o a pediatras particulares al sur o norte de Guayaquil., que les prefieran un buen servicio calidad con precios accesibles.

2.2.4. Competencia

Nuestra competencia serán los establecimientos de salud donde den consulta médica a niños. Entre ellos están:

1. Consultorio de pediatras particulares
2. Centros médicos con múltiples especialidades, entre ellas pediatría
3. Hospitales pediátricos
4. Hospitales generales que tengan pediatría.
5. Médicos generales que atiendan niños.

De estos, los tres primeros poseen características para ser tomados en cuenta como competidores directos. Haremos un análisis de acuerdo a nuestro estudio de campo, de cada uno de ellos, tomando en cuenta varias características como:

Precio de la consulta, diseño de sus instalaciones, capacidad de sus instalaciones para atención de un determinado número de usuarios, servicios complementarios que posean, tiempo de espera.

Consultorio de pediatras particulares.- Existen 17 médicos pediatras ubicados al sur de Guayaquil, de los cuales diez se encuentran en las torres médicas del hospital Alcívar, los 7 restantes en diversas zonas del sur (Cdla. Los Esteros, Cdla 9 de Octubre, calle Coronel, calle Gómez Rendón, etc.) Ofrecen su consulta con un precio que va entre \$70 a \$40, con diseño adecuado, pero para un limitado número de usuarios, su principal fuente de marketing es boca a boca, poco nivel de administración y empoderamiento, no poseen servicios complementarios, tiempo de espera adecuado.

Centros médicos con múltiples especialidades entre ellos pediatría.- Al sur de Guayaquil existen 4 donde ofrecen pediatría entre sus especialidades, estos son: Medikal®, Veris®, Ecuasanitas®, Centro Medico de Las Damas Consular.

Considerados como nuestra competencia más directa pues poseen un precio similar 20\$, aunque su diseño arquitectónico es poco atractivo para el usuario (niños), pero poseen una infraestructura adecuada para atender mayor número de pacientes, poseen todos los servicios complementarios y sus tiempos de espera son adecuados, poseen un buen nivel administrativo con experiencia en el mercado

Hospitales pediátricos.- Al sur de Guayaquil existen 2 hospitales pediátricos, uno público: Hospital de niños Francisco de Icaza Bustamante y otro semiprivado: “Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia Hospital León Becerra”, en este último también atienden pacientes adultos. En general en ambos el precio por consulta médica es bajo, gratis en el hospital público y 10 dólares en el semiprivado, con un diseño arquitectónico bueno en el primero pero regular en el segundo, con infraestructura para mayor número de usuarios, poseen todos los servicios complementarios, pero su tiempo de espera es muy alto, de hasta 30 días para controles de niño sano en el hospital público

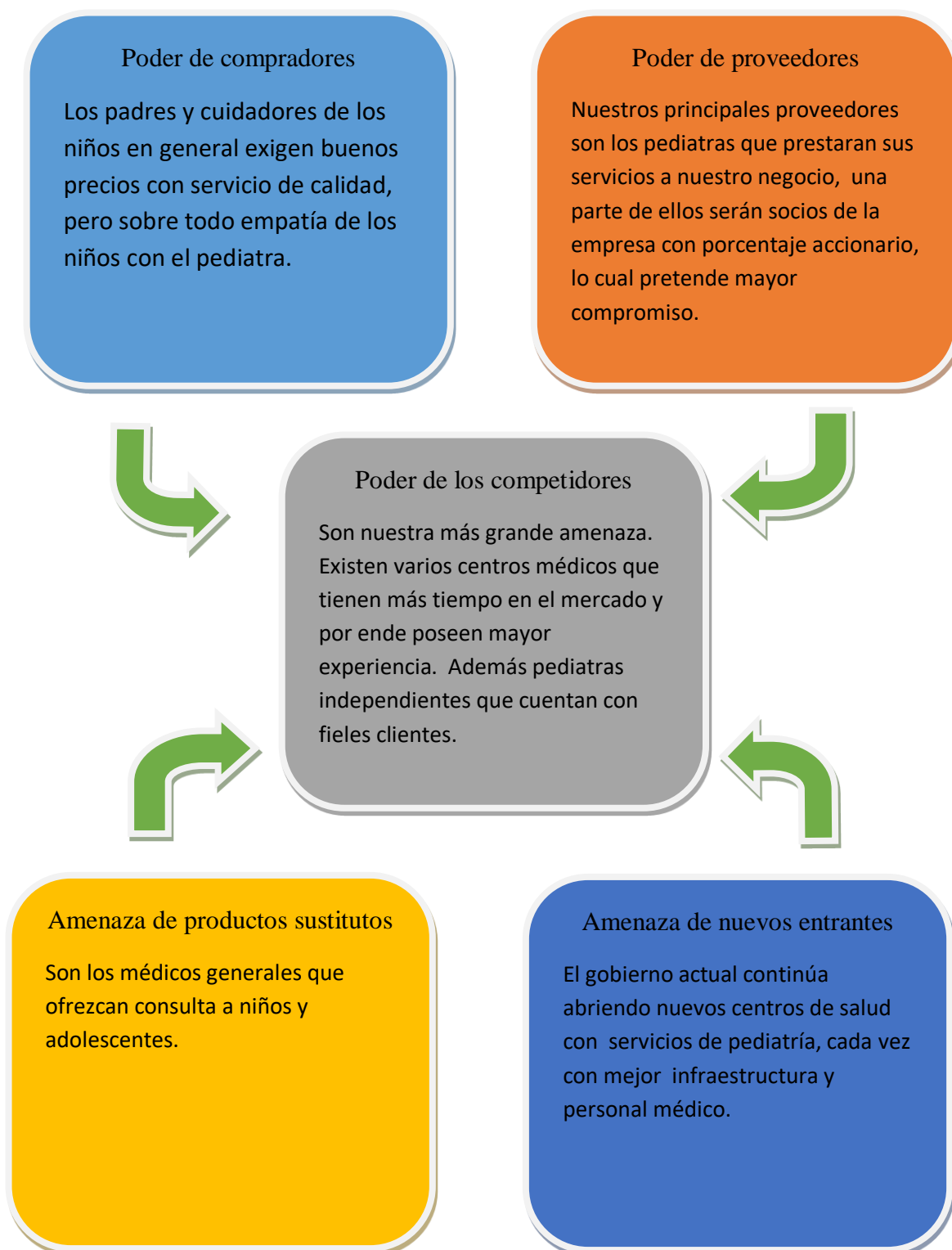
Hospitales generales que atienden niños.- hay dos ubicados al sur de Guayaquil, el hospital Alcívar y la clínica del sur con un precio promedio para la atención de 50\$ pediátrica de emergencia.

En las encuestas realizadas (anexo 1) nuestro principal competidor son los consultorios de pediatras particulares, le siguen los hospitales pediátricos y los centros médicos con múltiples especialidades entre ellos pediatría.

COMPARACION DE LAS CARACTERISTICAS ENTRE COMPETIDORES						
Nuestra competencia	Cantidad ubicados al sur	Precio promedio de consultas	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS			Diseño arquitectónico adecuado para niños
			Terapia respiratoria	Laboratorio	Farmacia	
Pediatras particulares	17	\$ 55	No	No	No	BUENA
Centros Médicos	4	\$ 20	Si	Si	Si	NO ADECUADA
Hospitales pediátricos	2	\$ 5	si	Si	Si	REGULAR
Hospitales Generales	2	\$50	si	si	si	NO ADECUADA

Tabla 1.2

2.2.5. FUERZAS DE LA MATRIZ DE POTER



2.2.6. Tamaño del mercado global y mercado objetivo.

De acuerdo al último censo de población y vivienda del Ecuador del año 2010 (CPV2010), al sur de la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Ximena existen 546.254 habitantes, de estos 166.911 son niños con edad comprendida entre 0 a 15 años, es decir 30,55% de población.

Rango de Edad	Cantidad
de 0 a 11 meses	8.988
de 1 a 3 años	31.720
de 4 a 15 años	126.203
Total de niños parroquia Ximena 2010	166.911

Datos INEC (CPV2010)

Tabla 1.3

Con una tasa de crecimiento poblacional anual del 1,58%, lo cual equivale que para el año 2015 habrá 169.548 niños en la parroquia Ximena, lo que sería el *mercado global*.

Para sacar nuestro mercado objetivo hemos tomado de referencia la encuesta de estratificación realizada en la ciudad de Guayaquil por el INEC en el año 2011, y de esta encuesta nuestro segmento es el estrato socio económico medio típico y medio alto, que corresponden al 24.1%, es decir 40.861 niños (*mercado objetivo*)

Estrato socio económico	Número de hogares	Porcentaje de hogares
Bajo	129270	20,4%
Medio Bajo	345882	54,7%
Medio Típico	112715	17,8%
Medio Alto	39815	6,3%
Alto	5215	0,82%
TOTAL	632897	100%

Datos INEC (Estratificación 2011) **Tabla 2**

Otro dato importante para el cálculo de nuestro mercado es concurrencia de personas en el centro comercial mall del sur en Guayaquil. Un estudio realizado por Ipsa Group en 2011 determinó que Mall del Sur es el segundo centro comercial más visitado de la ciudad con un 25% de afluencia, detrás sólo de Mall del Sol. El estudio determinó que recibe alrededor de 1,3 millones de personas al mes, cifra que llega a 1,6 millones en época alta. Hasta el año 2007, su patio de comidas era visitado por un aproximado mensual de 400.000 personas.

2.3. Plan de mercadeo

2.3.1. Estrategia de precio

Siguiendo la línea de calidad se pretende aplicar un precio acorde a la clase de servicio que se ofrecerá, siendo además competitivo y accesible para el segmento objetivo. El precio sugerido es 20\$ por la consulta pediátrica.

El precio es referencial al resultado de la encuesta realizada (ANEXO 1) y estará al nivel del promedio de precios de la competencia.

2.3.2. Estrategia de venta

Antes de la apertura del centro realizaremos un marketing que cree expectativa y curiosidad por probar nuestros servicios, posteriormente a través de la publicidad y promociones permanentes durante todo el año, captaremos la atención de nuestros clientes objetivos.

2.3.3. Estrategia promocional

El marketing publicitario será un pilar fundamental para dar a conocer la empresa, para posesionarnos y mantenernos en el mercado. La promoción básicamente se la realizara de la siguiente forma:

- Creación de una marca propia, con un logotipo atractivo, con un eslogan inspirador fácil de recordar.
- Publicidad impresa: folletos, flayers, trípticos, posters que describan los principales servicios y sus ventajas y beneficios.

Impresión en artículos publicitarios: bolígrafos, lápices, reglas, llaveros, cuadernos, camisetas, etc. con el logotipo y el eslogan de la marca, que se entregaran como recompensas a quienes completen los controles por ejemplo.

- Publicidad digital: Creación de una página web, atractiva con contenido interesante para padres. Publicaciones e interacción en las redes sociales con contenido educativo para padres.
- Presencia en las ferias de escuelas y colegios privados del Sur Guayaquil.
- Promociones y campañas permanentes durante todo el año. Ejemplo, campañas de nutrición, de desparasitación, de vacunación, de agudeza visual, estimulación temprana, etc.

Figura 2: LOGOTIPO DE LA MARCA



2.3.4. Políticas de servicio

Nuestras políticas de servicio serán encaminadas a lograr la máxima satisfacción del cliente, lo cual de antemano reconocemos que es una tarea compleja, pues al tratarse de una empresa que da servicio de salud, entendemos que estaremos expuestos a muchas críticas. Por lo tanto, consideramos importante para disminuirlas, los siguientes aspectos

- Selección adecuada de nuestros profesionales, colaboradores y prestadores externos.
- Capacitación permanente del usuario interno para motivación en el trabajo, productividad, trato y cordialidad, etc. Por lo menos una vez al año.
- Protocolización de los procesos de atención al cliente.
- Retroalimentación por parte de los clientes: buzón de sugerencia, encuesta de satisfacción, etc.
- Call center y sms para recordar fechas próximas de consultas.

3. ANALISIS TECNICO

3.1 Análisis del producto.

El servicio principal que ofrecerá Medical Kids® es la consulta médica pediátrica, y todo lo que ella engloba, la consulta estará orientada a dar diagnóstico y tratamiento para resolver las enfermedades por las que acude el paciente, además de control del niño sano, con la cual ofreceremos información adecuada sobre psicología, crecimiento, nutrición, desarrollo infantil, etc. con el fin de orientar a los familiares del infante para el cuidado y la prevención de enfermedades.

Como ya se dijo a diferencia de los adultos sanos, los niños sin aparente enfermedad deben realizarse controles médicos regulares, cuya periodicidad depende de la edad del paciente; es por ello, que las consultas de control de niño serán pilar fundamental de nuestra empresa, y las campañas promocionales de marketing estarán enfocadas en recalcar la importancia de las mismas.

CONTROLES PREVENTIVOS EN NIÑOS	
Edad	Controles
1er. mes de vida	72 hrs de vida 10 días de vida 30 días de vida
2do al 12vo mes de vida	control cada 30 días
12 a 24 meses de vida	control cada 3 meses
24 a 36 meses de vida	control cada 4 meses
3 años a 6 años de vid	control cada 6 meses
6 años en adelante	control anual

tabla 2.1

La consulta será dada por médicos especialistas en pediatría, con título obtenido en universidades ecuatorianas o extranjeras, debidamente registrado en el SENECYT.

A partir de la consulta pediátrica se ofrecerán servicios complementarios: para apoyo en el tratamiento a través de servicio de terapia respiratoria (TERRES), vacunación y farmacia. Y servicio para el apoyo diagnóstico a través de laboratorio clínico e imagenología, estos últimos por medio de empresas asociadas.

3.2. Proceso del servicio

En el proceso para brindar el servicio es el siguiente:

1. Clientes llaman al centro médico para solicitar información y la cita médica, otra opción es acercarse directamente al centro médico para la atención
2. Acuden al centro médico al área de RECEPCIÓN donde se verificara la cita, y cobrara la consulta
3. Pasan a PREPARACIÓN donde el personal de enfermería toma temperatura y medidas antropométricas al niño y apunta en la computadora.
4. SALA DE ESPERA realizan actividades con juegos y videos educativos.
5. CONSULTORIO PEDIÁTRICO aquí tras evaluación médica, se indica si requieren realizarse exámenes de laboratorio y/o terapia respiratoria (TERRES), en ese caso pasan a caja cancelar y luego a realizarse lo respectivo, si no lo requiere se termina la atención
6. SALA DE TOMA DE MUESTRA LABORATORIO Y/O SALA DE TERAPIA RESPIRATORIA (TERRES) El personal calificado realizara lo correspondiente.

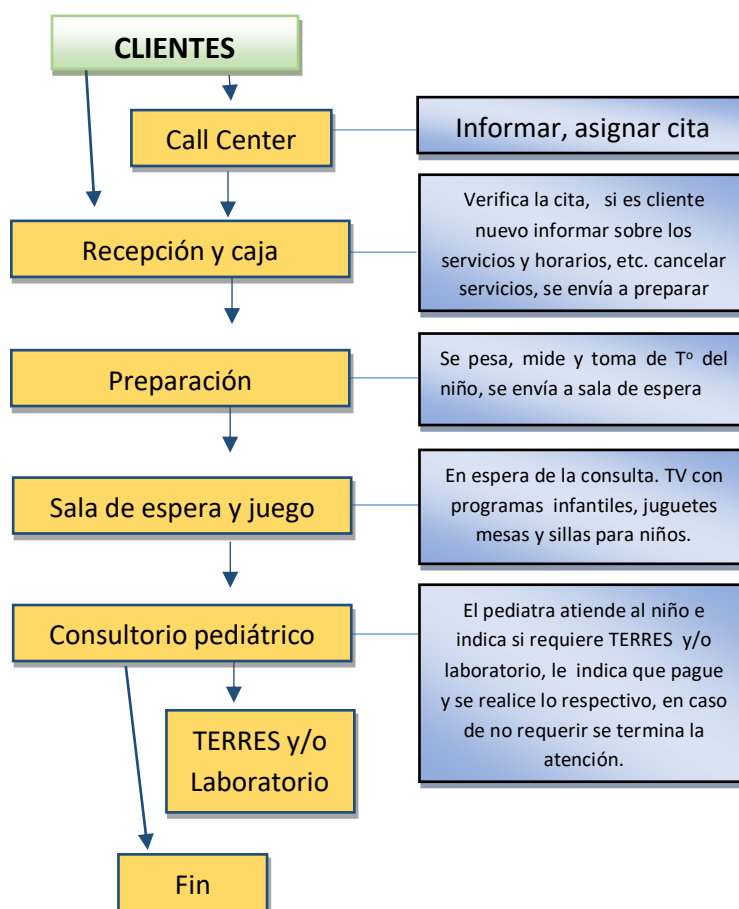


Figura 3: ESQUEMA DEL PROCESO DE ATENCION

3.3. Facilidades

Medical Kids® estará ubicado en la ciudad de Guayaquil, en el centro comercial Mall del sur, cuya dirección es Av. 25 julio y calle Ernesto Alban, en el segundo piso en un local de 266mts², donde realizaremos adecuaciones para instalar las siguientes áreas:

- Área de recepción y caja.
- Sala de espera
- Sala de juegos
- Área de procedimientos (cirugía menor)
- Cuatro consultorios médicos.
- Área de preparación. (enfermería)
- Un área de terapia respiratoria
- Un área para toma de muestra para exámenes de laboratorio.
- Área de botiquín (farmacia)
- Área administrativa (gerencia, secretaría)



Figura 4: PLANO DE UBICACIÓN DEL LOCAL

3.4. Distribución de espacios

En la parte baja del local estará ubicada la parte operativa donde se movilizaran los niños y acompañantes para la atención, aquí estarán todas las áreas mencionadas excepto el área administrativa que se encontrará en el mezzanine. (Figura 6). Es importante recalcar que cada espacio del área operativa, incluyendo pasillos y baños estarán decorados con motivos infantiles al igual que todo el inmobiliario.



Figura 5 Imágenes referenciales tomadas de internet: www.flickr.com/photos/cubotres/sets/72157618910592227/

3.4. Plano del local

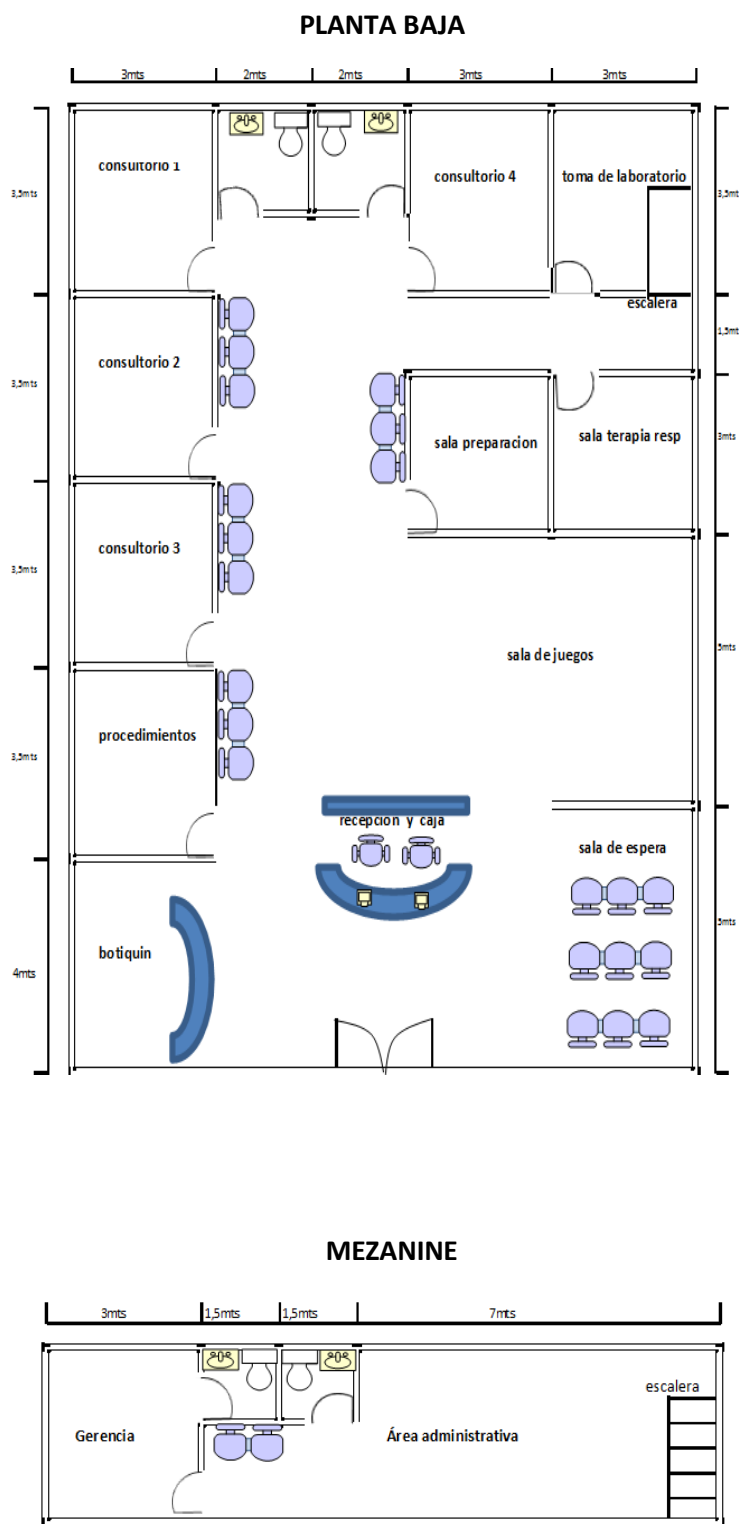


Figura 6: PLANO DEL LOCAL

3.5. Equipos e inmobiliario

4 Consultorios	Cant	Área de Procedimientos	Cant
Silla giratoria para el medico	4	Camilla	1
Sillas para pacientes	8	Equipo de succión	1
Escritorios	4	Equipos de curación	2
Chase long pediátrico	4	Silla	1
Negatoscopios	4	Mesa mayo	1
Equipos de diagnostico	4	Esterilizador	1
Estetoscopio pediátrico	4	Área de toma de muestras	
Computadora	4	Sillas para toma de muestra	2
Teléfonos	4		
Impresoras	4	Chase long pediátrico	1
Área de Preparación		Mesa pediátrica	1
Mesa pediátrica con infantometro	1	Mesa de mayo	1
Balanza + tallimetro	1	Botiquín	
Balanza pediátrica	1	Mostrador (vitrina)	1
Computadora	1	Perchas	2
Sillas para pacientes	6	Computadora	1
Escritorio pequeño	1	Impresora	1
Silla para enfermería	2	Área administrativa	
Teléfono	1	Escritorios	2
Mesa auxiliar	1	Silla ejecutiva	2
Computadora	1	Sillas de recibidor	4
Área de Terapia Respiratoria		Computadora	2
Sillas para pacientes y acompañante	6	Impresora	1
Equipo nebulización (compresor)	2	Teléfonos	2
Tanques de oxígeno	2	Caja y recepción	
Sala de Espera y juegos		Mostrador	1
Tandes de espera 3 puestos	7	Computador	2
Tandes de espera 2 puestos	1	Impresora	1
Caja mesa con juguetes	1	Silla de cajero	1
Televisor pantalla plana 60pulgadas	2	Teléfono	1
Reproductor de películas	2		

3.6. Plan de producción

El horario de atención será el del centro comercial de 10H00 hasta las 21H00 los 7 días de la semana, lo cual significa 11hrs diarias, 77hrs semanales y aproximadamente 330hrs mensuales (30 días)

Para brindar atención médica especializada se requiere dedicar en promedio 20 minutos para cada consulta lo cual equivale a atender 3 pacientes por hora, si trabajamos las 330 hrs mensuales y con los turnos completamente ocupados en un solo consultorio se realizaran 990 consultas mensuales.

Es importante recalcar que la cantidad de consultas no es necesariamente proporcional a la cantidad de pacientes, ya que un mismo paciente puede realizarse más de una consulta por mes, como en el caso de controles preventivos en las consultas del niño sano, donde los niños recién nacidos requieren 3 controles preventivos antes de cumplir el primer mes de edad, aparte acuden por las consultas por enfermedad.

“El tiempo de consulta es uno de los aspectos que marcan el grado de satisfacción, tanto de los pacientes como de los profesionales. Una disminución en el tiempo disminuye la satisfacción de los usuarios, reduce los alcances de la prevención médica, condiciona a una mala prescripción terapéutica e incrementa el riesgo de mala praxis²⁵. Varios estudios sugieren que las consultas deberían tener una duración relativa de 20 min para satisfacer a los usuarios y cumplir con los estándares de calidad asistencial". Delia Outomuro (2013). *Estimación del tiempo de consulta ambulatoria en clínica médica* Rev.méd. Chile vol.141 no.3 Santiago mar. 2013 Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872013000300012

Nuestra capacidad de atención es de 33 consultas diarias por cada consultorio, lo cual equivale funcionando lo 4 consultorios a 132 consultas diarias.

Para llegar a realizar las primeras 33 consultas por día, lo conseguiremos a los 5 meses de iniciar operaciones (tabla 8.1) y para alcanzar nuestra máxima capacidad que es 132 pacientes diarios nos tomara según lo programado 22 meses de iniciado el negocio.

Adecuaremos desde el inicio los cuatro consultorios médicos e iremos haciéndolos operativos paulatinamente de acuerdo al incremento progresivo de la demanda, según lo planeado hemos calculado abrir un nuevo consultorio cada 4 meses.

Para atender un consultorio se requiere tres pediatras los cuales trabajaran de lunes a viernes en dos turnos, y los fines de semana en turnos rotativos, el pago a los galenos se hará como se lo hace de forma habitual en otros centros médicos por hora de trabajo.

	LUNES VIERNES	A SABADO	DOMINGO
Pediatra 1	10H00-16H00 (6hrs)	10H00-14H00 (4hrs)	
Pediatra 2	16H00-21H00 (5hrs)		10H00-14H00 (4hrs)
Pediatra 3		14H00-21H00 (7hrs)	14H00-21H00 (7hrs)

Tabla 3: HORARIOS DE ATENCION DE MEDICOS PEDIATRAS

Al inicio de operaciones se hará con tres pediatras y posteriormente se incrementaran de acuerdo a la demanda proyectada 3 médicos cada 4 meses, hasta un total de 12 pediatras que atenderán los 4 consultorios en horarios ininterrumpidos once horas diarias los 7 días de la semana.

4.- ANALISIS ADMINISTRATIVO

4.1. Grupo empresarial

El grupo empresarial estará conformado por cuatro accionistas quienes conformaran la junta directiva, encargada de exponer ideas, debatir y tomar decisiones, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa y obtener la satisfacción de los clientes. Estará conformado por:

- Un socio capitalista, no estará vinculado laboralmente a la empresa, pero es indispensable que posea conocimientos en gestión empresarial y administración en salud.
- Tres accionistas médicos pediatras quienes estarán vinculados laboralmente a la empresa (parte operativa), también tendrán conocimiento sobre administración para aportar con ideas en las reuniones de junta directiva.

4.2. Personal clave.

Gerente administrador será el director y el representante legal de la empresa, con experiencia en gestión empresarial, será el encargado de realizar el planeamiento estratégico de la organización, exponerlo al grupo empresarial y de ejecutarlo de acuerdo a las decisiones tomadas en junta directiva.

Mantendrá permanentemente informado a la junta directiva sobre el alcance de metas y estrategias planteadas.

En el área operativa el **personal de enfermería** (licenciada y auxiliares) serán el nexo entre los clientes y las diferentes áreas del centro médico, guiaran a los clientes en las instalaciones por lo que se requiere que conozcan bien los procesos y servicios que brinda la empresa. Estarán además encargadas de mantener el orden en el área operativa, y de realizar la mayoría de los procedimientos, por lo que la destreza y experiencia son fundamentales.

Los **médicos pediatras**, serán los encargados de “conquistar” a usuarios y clientes con una atención médica ágil, puntual, exhaustiva, minuciosa y efectiva, por lo que se requiere posean un alto nivel científico y experiencia. Además de facilidad de palabra, empatía y poder de convencimiento.

La cajera recepcionista será el primer contacto del cliente con la empresa, por lo que se requiere que posea además de excelente presencia, conocimiento exhaustivo de todo lo que

brinda la empresa (servicios, horarios, médicos, etc.), que tenga fluidez de palabra, empatía y de carácter amable y cordial.

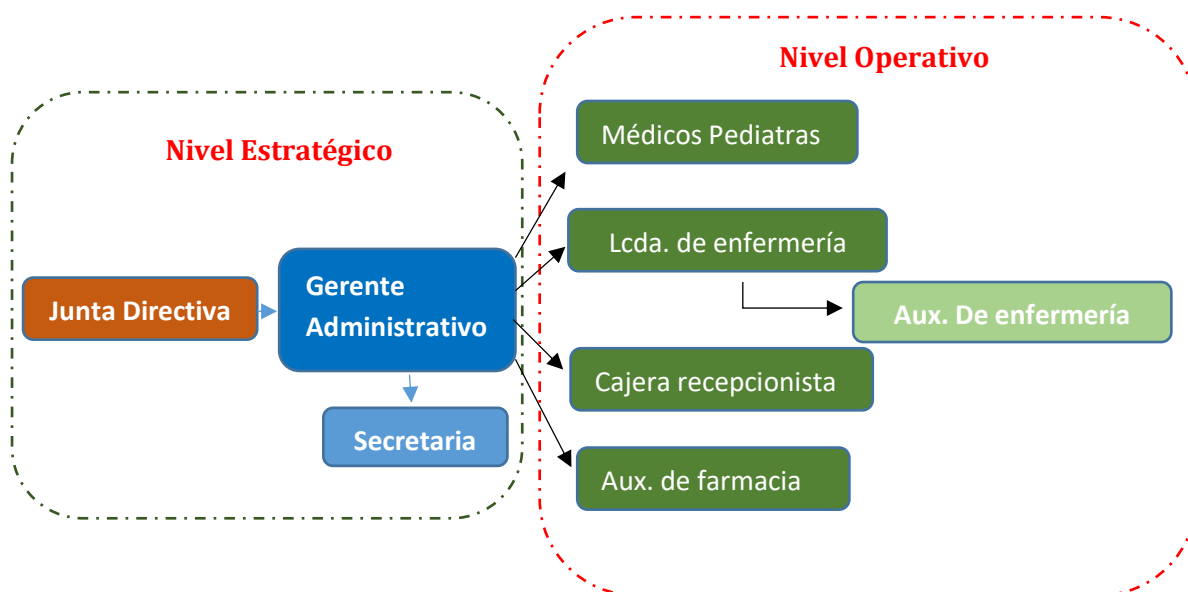
En la tabla 5 se expone el perfil del recurso humano que trabajara en la empresa, incluyendo: requisitos para el puesto, principales funciones que realiza, actitudes esperadas y las metas para cada trabajador.

4.3. Organización

El organigrama de la empresa será de tipo lineal, de forma piramidal y tendrá dos niveles jerárquicos de mando:

1. Estratégico
2. Operativo

Figura 7: Organigrama de Medical Kids®



4.4. Empleados

El recurso humano que trabajara en el centro médico estará conformado por el siguiente personal:

- Gerente administrativo
- Secretaria
- Licenciada de enfermería
- Auxiliares de enfermería
- Cajera recepcionista
- Auxiliar de farmacia
- Médicos pediatras (tres para cada consultorio)

El personal trabajará con modalidad de contrato por tiempo ilimitado, su horario de trabajo será a tiempo completo (40hrs semanales) se cancelaran sus honorarios mensualmente y gozaran de todos los beneficios que la legislación ecuatoriana otorgue. Se exceptúa de este tipo de contratos a los médicos pediatras quienes laboraran bajo la modalidad de servicios prestados y su remuneración mensual será por horas laboradas.

4.5 Plan de rotación del personal

Se realizara un incremento del personal al primer año de inicio de labores al doble exceptuando a la secretaria y gerente administrativo que continuara siendo una persona para esos cargos. (Tabla 4)

También se evaluara el desempeño del personal que labora y se realizara en caso necesario remplazo del personal tengan las más bajas notas. El incremento del personal de la siguiente forma:

PERSONAL	1er año	2do año	3er año
Gerente administrativo	1	1	1
Secretaria	1	1	1
Licenciada de enfermería	1	2	3
Auxiliares de enfermería	2	6	6
Cajera recepcionista	2	3	4
Auxiliar de farmacia	2	3	4

Tabla 4: PLAN DE INCREMENTO DEL PERSONAL

4.6. Organizaciones de apoyo

En este punto se incluye a empresas y/o profesionales altamente calificados quienes prestaran sus servicios a nuestra organización a través de contratos por prestación de servicios profesionales, y a través de alianzas estratégicas o convenios para beneficio mutuo de las organizaciones.

4.6.1 Prestación de servicios

- Consultorio jurídico externo, serán quienes se encargara de todos los asuntos legales de la empresa, realizaran los trámites correspondientes para la conformación de la sociedad, los contratos para los empleados y además nos dará la asesoría legal y tributaria necesaria.
- Contador público autorizado, profesional con evidente experiencia en su rama, se encargara de levantar toda la información contable de la empresa, y la analizara junto al gerente, y nos mantendrá al día de todas las obligaciones tributarias de la organización.
- Empresa de marketing: se encargara de la mercadotecnia de la empresa, realizaran las campañas promocionales, etc.
- Community Manager: profesional bien capacitado y con experiencia en su campo, será quien creó nuestra página web, generará contenido a diario, y posicionara la marca Medical Kids® en internet, gestionara permanentemente nuestras redes sociales.
- Empresa de servicio tecnológico (software), serán quienes implementaran la red para comunicación interna de la empresa, y darán mantenimiento a la misma.

4.6.2 Alianzas y convenios

- Laboratorio clínico asociado: empresa de laboratorio clínico con equipamiento y tecnología de punta, quienes colaboran con nosotros a través de convenio de beneficio muto, enviaran a nuestro centro médico un tecnólogo o auxiliar de laboratorio, bien entrenado con experiencia para la toma de muestra en niños, esta persona además trasportara dichas muestras a sus laboratorios para el procesamiento de las mismas, y posterior envíos de los resultados impresos y en digital (web) a nuestras instalaciones.

- Servicio de imagenología asociado: es una empresa con equipamiento moderno de imágenes, hacia donde se derivaran a nuestros clientes cuando el pediatra estime necesario, para realizarle exámenes imagenológicos, nos enviaran los resultados impresos con los clientes y en forma digital a nuestra empresa a través de la web.

4.7. Perfiles del Personal

CARGO	REQUISITOS	LABORES A REALIZAR	ACTITUDES ESPERADAS	METAS
Gerente Administrativo	Hombre o mujer, 30 a 45 años de edad, con título de 3er nivel en carreras administrativas, experiencia mínima de 4 años en cargos similares. Conocedor de modernas formas de gestión	Gerenciar todos los procesos, Asignar, dirigir, evaluar e incentivar las labores de los empleados. Realizar planes de educación continua para el personal.	Actitud de liderazgo, de ideas frescas e innovadoras, honesto, dinámico, con alto nivel de compromiso, con buenas relaciones interpersonales.	Aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa, mantener óptimo nivel de satisfacción del cliente.
Secretaria	Mujer de 25 a 35 años de edad, con título de secretaria, experiencia mínima de 3 años en cargos similares, buen manejo de programas de informática	Redactar informes, horarios, memorandos, etc. acudir a trámites fuera de la institución. Receptar documentos, levantar actas. Etc.	Buen sentido del orden y de la responsabilidad, óptimo manejo de programas de computación.	Conocer bien todos los procesos capacidad para trabajar en área de recepción y caja.
Médicos Peditras	Hombre o mujer, 35 a 45 años de edad con título de pediatra registrado en el SENECYT, experiencia mínima de 3 años en cargos similares.	Atender pacientes. Dar charlas de educación para la salud, diseñar y ejecutar campañas de salud.	Con ética profesional, excelente nivel científico, honesto, que genere confianza, buen nivel de comunicación.	Incentivar las consulta para control de niño sano.

Lcda. De enfermería	Mujer, 25 a 45 años de edad con título de licenciada en enfermería registrado en el SENECYT, experiencia mínima de 3 años en cargos similares.	Realizar procedimientos inyectología, vacunación, curaciones, terapias respiratorias. Guiar a los clientes en los requerimientos.	Capacidad para trabajo bajo presión, reconocer prioridades y actuar en consecuencia, destrezas en procedimientos. Ética profesional, buen nivel científico	Disminuir tiempos de espera. Lograr satisfacción de los clientes
Aux de enfermería	Mujer de 25 a 35 años de edad, con título de auxiliar de enfermería, obtenido en una universidad ecuatoriana, experiencia mínima de 3 años en cargos similares, buena presencia	Preparar a los pacientes para la atención (pesar, medir, tomar T°) mantener limpio y ordenado equipos, materiales y área operativa.	De carácter dinámico y entusiasta con cualidades de empatía, honestidad, amabilidad. Con destrezas y habilidades para procedimientos.	Ser eficaz y eficiente, buen nivel de comunicación.
Cajera / recepcionista	Mujer de 25 a 35 años de edad, bachiller o superior, experiencia mínima de 3 años en cargos de atención al cliente, excelente presencia.	Atender teléfono, Dar información, ofrecer servicios dar opciones, asignar turnos, cobrar	Con habilidades para la comunicación, facilidad de palabra, empatía, tolerancia y amabilidad	Conocer exhaustivamente todos los procesos Anticiparse a las necesidades de los clientes.
Aux de farmacia	Hombre o mujer, 20 a 30 años de edad, bachiller, con experiencia mínima de 2 años de trabajo en farmacia.	Atender mostrador, mantener limpio y ordenado las perchas. Etc. cierre de caja.	Dinámico, honesto, confiable, paciente.	Ser eficaz y eficiente,

Tabla 5: PERFILES DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN MEDICAL KIDS

5. ANALISIS LEGAL

5.1. Aspectos legales

El centro médico pediátrico Medical Kids® se constituirá como una compañía de sociedad de responsabilidad limitada, tendrá como accionistas a cuatro socios fundadores: un socio capitalista que aportara con 37% al capital, y tres socios trabajadores que aportaran cada uno con el 21% al capital social.

Los cuatro socios conformaran la junta directiva de la empresa, serán la autoridad máxima de la organización y deberán reunirse en junta ordinaria trimestralmente para evaluar la gestión administrativa, debatir ideas y tomar decisiones y de forma extraordinaria cuando el caso lo amerite para tratar asuntos puntuales expresamente descritos en la convocatoria. Cada miembro de la junta directiva se compromete a guardar estrictamente los estatutos y reglamentos de la compañía.

Los requisitos para conformación de la compañía de sociedad de responsabilidad limitada son los siguientes:

- Para su conformación debe tener mínimo dos socios y máximo quince socios.
- La aportación del capital social puede ser en efectivo o en bienes inmuebles evaluados por peritos.
- Contrato de constitución de la compañía elaborado por un abogado y elevado a escritura pública por un notario.
- Elaboración del estatuto que regirá las leyes en la organización, que debe ser reducido a documento público.
- Solicitud pidiendo la aprobación del contrato constitutivo de la sociedad, al superintendente de compañías (adjuntando tres copias del contrato de constitución).

5.2. Aspectos de legislación ecuatoriana

Se debe cumplir con todos los requerimientos y trámites legales vigentes en el Ecuador para la puesta en marcha del proyecto de negocio:

- Obtención del RUC
- Trámites municipales:

- Certificado de uso de suelo
- Taza de habilitación.
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- Permiso de funcionamiento otorgado por el ministerio de salud pública del Ecuador.
- Registro de marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)

Los requisitos para la obtención de cada uno de estos documentos se encuentran la página web de las respectivas instituciones.

6. AMBIENTAL Y SOCIAL

Nuestra organización cumplirá con todas las normas medio-ambientales que rigen en la actualidad, para el uso de desechos infecciosos y potencialmente infecciosos a través de la normativa vigente, para consultorios y centros médicos de poca complejidad.

En lo referente a la responsabilidad social nuestro compromiso como empresa es proporcionar a nuestros empleados un ambiente de trabajo adecuado, donde se fomente la confianza, el respeto y amabilidad entre compañeros, sin distinción de su estado jerárquico.

Además de una política institucional que incluya un plan de educación permanente para los empleados, promoviendo una cultura de mejora continua, esto a través de cursos y seminarios motivacionales donde participen todos los trabajadores de la empresa, lo cual a la vez servirá como instrumento de integración social.

Otro compromiso con nuestros trabajadores será el pago justo y puntual de todas las obligaciones monetarias; tanto en remuneración mensual, como en pago de todos los beneficios sociales que la legislación ecuatoriana otorgue.

Nuestro compromiso con los clientes y usuarios será brindar una atención con profesionales debidamente titulados, altamente competentes pero sobretodo éticos y confiables, quienes brindaran una información veraz y oportuna.

7. ANALISIS ECONOMICO

En el presente análisis económico tomamos en cuenta básicamente los ingresos por consultas médicas, esto debido a que es el principal servicio que ofreceremos en la empresa. Aunque los servicios adicionales (terapia respiratoria, laboratorio, farmacia, curaciones, vacunas, etc.) son un complemento importante.

7.1 Inversión de activos fijos.

El activo fijo son los bienes tangibles de la empresa y lo representan los equipos e inmobiliario, cuyo valor total \$ **35.692** dólares, repartidos de la siguiente forma

- Inmobiliario de oficina \$8.786
- Equipos de computación y electrónicos \$14.112
- Equipos médicos \$11.994

EQUIPOS DE OFICINA	Cant	precio unidad	valor total
Silla giratoria ejecutivas	7	120	840
Sillas área de consultorios y administración	12	60	720
Escritorios	6	240	1440
Mesa auxiliar	1	120	120
Escritorio pequeño	1	120	120
Sillas para TERRES y preparación	12	40	480
Silla de cajero	2	120	240
Archivador	2	120	240
Tandees de espera 2 puestos	1	100	100
Tandees de espera 3 puestos	7	105	735
Perchas	2	500	1000
Silla para enfermeras	2	80	160
Caja mesa de juguetes	1	200	200
Mostrador recepción	1	650	650
Mostrador botiquín	1	800	800
12% DE IVA			941
TOTAL			\$8.786

Tabla 6.1: EQUIPOS DE OFICINA

EQUIPOS COMPUTO Y ELECTRONICO	Cant	precio unidad	valor total
Computadoras	10	650	6500
Impresora matricial	6	200	1200
Impresora multifunción	1	1200	1200
Teléfonos	10	40	400
Tv plana 60''	2	1800	3600
Reproductor de películas	2	250	500
12% IVA			1512
TOTAL			\$14.912

Tabla 6.2: EQUIPOS COMPUTO Y ELECTRONICO

EQUIPOS MEDICOS	Cant	precio unidad	valor total
Chase long pediátrico	5	400	2000
Negatoscopios	4	126	504
Equipos de diagnostico	4	738	2952
Estetoscopios pediátricos	4	40	160
Balanza + tallmetro	1	650	650
Balanza pediátrica	1	249	249
Equipo de succión	2	115	230
Mesa de mayo	2	142	284
Silla para toma de muestra	2	130	260
Equipos de curación	2	15,2	30,4
Esterilizador	1	800	800
Mesa pediátrica	2	525	1050
Equipo de nebulización	2	120	240
Tanque de oxigeno	2	500	1000
Camilla	1	300	300
12% IVA			1285
TOTAL			\$11.994

Tabla 6.3: EQUIPAMIENTO MEDICO

7.2 Inversión de activos diferidos.

Son gastos que no ocurren de forma recurrente, pero que se pueden realizar en varias etapas. (Tabla 7.1)

- Costo administrativo de constitución de la compañía + permiso sanitario
- Costo del software para la empresa.
- Registro para la protección de marca, lema y nombre comercial.
- Publicidad inicial.

Constitución de la empresa: en la actualidad los trámites para constitución de las compañías se los hacen a través del portal web: www.supercias.gob.ec, el trámite dura entre 4 a 8 días laborables y su costo es de \$ 211,04. El costo del permiso sanitario otorgado por el MSP es de \$22,90 (anexo 4) lo cual equivale a un total de \$233,94 dólares

El software para la empresa que incluye el mantenimiento \$2.140 dólares.

El trámite para el registro y protección a través del IEPI de la marca: nombre comercial y slogan tiene un costo de \$642.00 dólares.

La publicidad inicial enfocada dar a conocer la empresa nuestros productos y servicios (flyers, letrero, trípticos, posters) su costo es de \$1.350 dólares.

7.3. Otras inversiones iniciales.

- Costo de adecuación del local.
- Arrendamiento, alícuotas, servicios básicos

La adecuación del local tiene un costo de \$15.317 su descripción se encuentra en la tabla (7.2)

El contrato para la concesión del local dentro del centro comercial será por 5 años y se cancelara \$3,200 por alquiler más \$85 por alícuotas, más un aproximado de \$175 por servicios básicos, todo esto mensualmente. (Tabla 7.3)

TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	
Constitución de la compañía, permiso	234
Registro de marca, nombre y lema IEPI	642
Publicidad inicial	1350
Red de trabajo (software)	2.140
TOTAL	\$4.366

Tabla 7.1: ACTIVOS DIFERIDOS

ADECUACION DE LOCAL			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Paredes gypsum mts ²	76,8	48	3.686,4
Baños para el personal	2	700	1.400
Baños para los clientes	2	1530	3.060
Lavamanos	8	60	480
mts ² de mesón	12	92	1.104
Puertas de madera	12	90	1.080
mts ² vinil decorativo	138	3,5	483
Puntos energía eléctrica	54	20	1.080
Publicidad del local	1	1303	1.303
TOTAL		\$13.676,5	
IVA 12%		\$1.641,2	
TOTAL CON IVA		\$15.317	

Tabla 7.2: COSTOS DE ADECUACION DEL LOCAL

ARRENDAMIENTO, ALICUOTAS Y SERVICIOS BASICOS		
Descripción	Mensual	Anual
Arrendamiento	3.200	38.400
Alícuotas	85	1.020
Servicios básicos	175	1.500
TOTALES	\$3.460	\$41.520

Tabla 7.3: COSTO, ALQUILER, ALICUOTAS Y SSB

7.4. Inversión en capital de trabajo

Nuestra inversión en capital de trabajo será únicamente el aporte que realicen los socios fundadores accionistas, será en dinero en efectivo depositados en una cuenta bancaria, con lo cual cubriremos los gastos para iniciar operaciones y para mantener un flujo de caja positivo durante todo el proyecto, este aporte será de \$88.000,00 contribuidos de la siguiente forma:

	%.Aportado	\$.Aportado
1er accionista (capitalista)	37%	\$32.560
2do accionista	21%	\$18.480
3er accionista	21%	\$18.480
4to accionista	21%	\$18.480
TOTAL	100%	\$88.000

Tabla 7.4: APORTACION DE ACCIONISTAS

7.5. Presupuestos de ingresos

Para el análisis del presupuesto de ingresos hemos calculado que al 1er mes de iniciado operaciones atenderemos a solo 6 pacientes por día, los cuales irán incrementando paulatinamente seis pacientes diarios (en promedio) cada mes, de la siguiente manera:

PROYECCION CONSULTAS DIARIAS (Incremento De 6 Pacientes Por día)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días que tiene mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Consultas por día	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72
Consultas por mes	186	336	558	720	930	1080	1302	1488	1620	1860	1980	2232

Tabla 8.1: NUMERO DE CONSULTAS PROYECTADAS POR DIA Y MES EN EL 1ER AÑO

El precio de la consulta médica es de 20\$ atendiendo el número de pacientes proyectados los ingresos por ventas serían los siguientes:

PROYECCION DE VENTAS (Incremento De 6 Pacientes Por día)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Consultas por mes	186	336	558	720	930	1080	1302	1488	1620	1860	1980	2232
Total ventas	3720	6720	11160	14400	18600	21600	26040	29760	32400	37200	39600	44640
TOTAL AÑO 2016												\$285.840

Tabla 8.2: PROYECCION DE VENTAS 1ER AÑO (2016)

Hemos realizado también dos proyecciones de ventas adicionales: una con un escenario desfavorable donde el incremento es de 4 pacientes diarios (tabla 8.3), y otra con un escenario muy bueno donde el incremento es de 8 pacientes diarios (tabla 8.4), los resultados son los siguientes:

PROYECCION DE VENTAS DESFAVORABLE (Incremento de 4 Consultas diarias)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días que tiene el mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Consultas x día	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
Consultas x mes	124	224	372	480	620	720	868	992	1080	1240	1320	1488
Total ventas	2480	4480	7440	9600	12400	14400	17360	19840	21600	24800	26400	29760
TOTAL AÑO 2016												\$190.560

Tabla 8.3: PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO DESFAVORABLE

PROYECCION DE VENTAS MUY FAVORABLE (Incremento de 8 Consultas diarias)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días q tiene mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Consultas x día	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96
Consultas x mes	248	448	744	960	1240	1440	1736	1984	2160	2480	2640	2976
Total ventas	4960	8960	14880	19200	24800	28800	34720	39680	43200	49600	52800	59520
TOTAL AÑO 2016												\$381.120

Tabla 8.4: PROYECCION DE VENTAS ESCENARIO MUY FAVORABLE

Más adelante en el análisis de costo demostraremos que incluso la proyección con un escenario desfavorable (incremento de 4 pacientes diarios) existe rentabilidad para el negocio, aunque el punto de equilibrio toma mayor tiempo de alcanzar y se requiera mayor inversión en capital de trabajo.

7.6. Presupuestos de insumos

Corresponden a los insumos usados en el consultorio médico, área de curaciones y área administrativa, representan el gasto corriente de la empresa. (Tabla 9.1)

Para el cálculo de los insumos hemos tomado en cuenta la cantidad de consultas que realizaremos al año.

- Insumos en el consultorio médico: baja lenguas, termómetros, recetarios, etc.
- Área de curación: gasa, algodón, esparadrapos, jeringuillas, guantes, etc.
- Área administrativa: papelería, bolígrafos, carpetas, etc.

MATERIALES E INSUMOS							
DESCRIPCION	presentación	cantidad por presentación	costo por unidad	costo por presentación	cantidad requerida para el año	total unidades al año	costo total año
Baja lenguas	caja	100	0,02	2	143	14300	\$286
Termometro digital	unidad	1	3,75	3,75	12	12	\$45
Gasa	paquete	100	0,15	15	2	200	\$30
Algodón	paquete	100	0,25	25	2	200	\$50
Esparadrapos	unidad	1	1,5	1,5	10	10	\$15
jeringuillas	caja	100	0,05	5	2	200	\$10
Guantes manejo	caja	100	0,25	25	3	300	\$75
Guantes esteriles	caja	25	1,5	37,5	3	75	\$113
Alcohol	litro	1	3	3	4	4	\$ 12
Solución Povidin	litro	1	3,5	3,5	4	4	\$ 14
alcohol gel	funda	1	2,5	2,5	24	24	\$ 60
fundas rojas	paquete	25	0,4	10	4	100	\$ 40
Fundas negras	paquete	25	0,2	5	5	125	\$ 25
Recetarios	bloque	100	0,045	4,5	100	10000	\$450
boligrafos	caja	25	0,5	12,5	2	50	\$ 25
kit de limpieza	paquete	1	6	6	48	48	\$288
papel impresión	paquete	500	0,011	5,5	8	4000	\$ 44
carpetas archivo	paquete	10	0,6	6	10	100	\$ 60
Total de insumos usados el 1er año.							\$1.642

Tabla 9.1: PRESUPUESTO DE MATERIALES E INSUMOS

7.7. Presupuesto del personal

El sueldo del personal que laborara en la empresa será el siguiente:

REMUNERACION DEL PERSONAL QUE TRABAJARA EN EL CENTRO MEDICO										
	Cantidad.	Sueldo	total sueldo	Aporte Patronal	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total sueldo + beneficios	Total al año
Gerente administrativo	1	\$ 1000	\$ 1000	121,5	\$ 83	\$ 29,50	\$ 83,3	\$ 41,7	\$ 1.093	\$ 16,312
Secretaria	1	\$ 400	\$ 400	48,6	\$ 33,33	\$ 29,50	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 561	\$ 6.737
Licenciada de enfermería	1	\$ 800	\$ 800	97,2	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 66,64	\$ 33,33	\$ 1.093	\$ 13.120
Auxiliares de enfermería	2	\$ 400	\$ 800	97,2	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 66,64	\$ 33,33	\$ 1.093	\$ 13.120
Cajera recepcionista	2	\$ 400	\$ 800	97,2	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 66,64	\$ 33,33	\$ 1.093	\$ 13.120
Auxiliar de farmacia	2	\$ 400	\$ 800	97,2	\$ 66,67	\$ 29,50	\$ 66,64	\$ 33,33	\$ 1.093	\$ 13.120
TOTAL AL MES									\$ 6.294	
TOTAL 1er AÑO										\$ 75.529

Tabla 9.2: PRESUPUESTO REMUNERACION DEL PERSONAL 1ER AÑO

SERVICIOS PRESTADOS POR MÉDICOS PEDIATRAS						
	Lunes Viernes	^a Sábado	Domingo	Horas por Semana	Horas por Mes	Gasto Mensual
Pediatra 1	10H00- 16H00 (6hrs)	10H00- 14H00 (4hrs)		34	136	1.904
Pediatra 2	16H00- 21H00 (5hrs)		10H00- 14H00 (4hrs)	29	116	1.624
Pediatra 3		14H00- 21H00 (7hrs)	14H00- 21H00 (7hrs)	14	56	784
GASTO TOTAL CANCELANDO \$14 POR HORA						\$4.312
GASTO TOTAL CANCELANDO \$15 POR HORA						\$4.620

Tabla 9.3: PRESUPUESTO REMUNERACION DE PEDIATRAS

En el caso de los servicios prestados por médicos pediatras, sus honorarios serán cancelados por horas de trabajo, se pagara a 14\$ por hora trabajada. Para la atención de cada consultorio se requiere tres pediatras, y de acuerdo a la proyección de la demanda cada 4 meses se abrirá un consultorio y se contratara 3 pediatras nuevos, hasta un máximo de 12 médicos que cubrirán los 4 consultorios.

El sueldo que perciben los empleados se incrementara un 5% cada año a partir del 2do año. Y a los medico pediatras se les aumentara de 14 a 15\$ la hora de trabajo.

7.8. Presupuestos de otros gastos

En este punto clasificaremos los siguientes gastos que son gastos fijos mensuales:

- Servicio de consultoría jurídica
- Servicios de empresa de contadores
- Servicio de community manager

La prestación de servicio será a través de contratos que tendrá una duración de 3 años, tendrá cláusulas claras sobre el alcance de la asesoría, responsabilidades, monto del contrato, etc.

OTROS GASTOS

DESCRIPCION	Costo mensual	Costo anual
Servicio de consultoría jurídica	\$400	\$4.800
Servicios de contador	\$400	\$4.800
Servicio de community manager	\$300	\$3.600
TOTAL DE OTROS GASTOS	\$1.100	\$13.200

Tabla 9.4: PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

Otro gasto que tendremos será el de la publicidad para la empresa el cual será el 5% del total de las ventas mensuales.

7.9. Deduciones tributarias.

Las deducciones que haremos serán la depreciación de activos fijos y la amortización de activos diferidos. para realizar la depreciación usaremos el método creciente en 5 años, el cual supone que la depreciación es menor al inicio y va incrementándose a medida que pasa el tiempo, esto quiere decir que entre más tiempo se usa, mayor es el deterioro del bien mueble, este modelo lo aplicaremos para nuestros activos fijos.

DEPRECIACION TOTAL DE ACTIVOS FIJOS					
AÑO	%	VALOR	CUOTA ANUAL	CUOTA ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
2015	6,7	35692	2391	2391	33301
2016	13,3	35692	4747	7138	28554
2017	20	35692	7138	14277	21415
2018	26,7	35692	9530	23807	11886
2019	33,3	35692	11886	35692	0

Tabla 10.1: DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

La depreciación del costo de la adecuación del local lo haremos de forma lineal en 10 años.

Activo a Depreciar	Valor	AÑOS A DEPRECIAR									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adecuación local	15317	1532	1532	1532	1532	1532	1532	1532	1532	1532	1532

Tabla 10.2: DEPRECIACION DE ADECUACION DEL LOCAL

La amortización de otros activos la haremos con el método lineal en 5 años

Activo a amortizar	Valor	AÑOS A AMORTIZAR				
		1	2	3	4	5
Constitución de CIA	234	46,8	46,8	46,8	46,8	46,8
Registro marca	642	128,4	128,4	128,4	128,4	128,4
Software	2140	428	428	428	428	428
Publicidad inicial	1350	270	270	270	270	270
TOTAL	4366	873,2	873,2	873,2	873,2	873,2

Tabla 10.3: AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS

7.10. Análisis de costos

En este análisis vamos a buscar el punto de equilibrio, el cual se define como el punto donde los ingresos por ventas nos permitan operar la empresa sin tener pérdidas ni ganancias (equilibrio). Para determinar el punto de equilibrio tomaremos en cuenta los gastos en los que incurrimos mensualmente para mantener el negocio funcionando (tabla 10.4), En contra parte tomaremos en cuenta los ingresos cada mes de acuerdo a las ventas proyectadas.

Costos fijos mensuales		
Gastos mensuales	Mensual	Anual
Alquiler-alcuotas-serv. básicos	3460	41520
Sueldos empleados	6294	75529
Honorarios médicos	4312	77616
Otros gastos	1100	13200
insumos	137	1642
total de Gastos mensuales	\$15.303	\$209.506

Tabla 10.4: COSTOS FIJOS MENSUALES

Así tenemos que para llegar a cubrir nuestros gastos, tenemos que vender 766 consultas mensuales, lo que equivale a \$15.320; es decir realizar un promedio de 26 consultas diarias lo cual según lo proyectado lo alcanzamos a realizar entre el 4to y 5to mes de iniciado el negocio.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días q tiene mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Consultas x día	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72
Consultas mes	186	336	558	720	930	1080	1302	1488	1620	1860	1980	2232
Venta neta	3720	6720	11160	14400	18600	21600	26040	29760	32400	37200	39600	44640

Tabla 11.1 CANTIDAD DE CONSULTAS VENDIDAS PARA ALCANZAR EQUILIBRIO FINANCIERO

En caso de un escenario malo con incremento de 4 pacientes en promedio diario nuestro punto de equilibrio lo alcanzamos entre el 5to y 6to mes de iniciado operaciones.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días que tiene mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Consultas x día	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
Consultas mes	124	224	372	480	620	720	868	992	1080	1240	1320	1488
Venta neta	2480	4480	7440	9600	12400	14400	17360	19840	21600	24800	26400	29760

Tabla 11.2.- EQUILIBRIO FINANCIERO SI VENDEMOS EN PEOR ESCENARIO

En un escenario muy bueno con incremento de 8 pacientes promedio al diario el punto de equilibrio se alcanza entre el 3ero y 4to mes de iniciado operaciones

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Días que tiene mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Consultas x día	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96
Consultas mes	248	448	744	960	1240	1440	1736	1984	2160	2480	2640	2976
Venta neta	4960	8960	14880	19200	24800	28800	34720	39680	43200	49600	52800	59520

Tabla 11.3.- EQUILIBRIO FINANCIERO SI VENDEMOS EN EL MEJOR ESCENARIO

De acuerdo a la capacidad instalada (4 consultorios) la cantidad máxima de consultas médicas será de 132 pacientes diarios, (usando 20 minutos por consulta, en 11 horas de trabajo diaria). A esta cantidad llegamos a los 22 meses de iniciado operaciones.

Para equilibrar ventas vs gastos mensuales, se requiere atender 26 pacientes por día, lo que significa que con a 26% del total de las ventas del 1er año, llegamos a nuestro punto de equilibrio.

8.- ANALISIS FINANCIERO

8.1. Flujo de caja

Para la realización de este flujo de caja tomaremos en cuenta únicamente el dinero corriente (activo y pasivo) que mueve la empresa durante el periodo del presente flujo (3 años) para ello tomaremos las ventas por consulta médica, las cuales calculamos que irán incrementándose de forma progresiva de 6 pacientes diarios, hasta alcanzar 132 pacientes diarios, que es el número máximo que podremos atender de acuerdo a nuestra capacidad instalada. A esta cantidad de pacientes llegaremos según lo proyectado a los 22 meses de iniciado el negocio.

A partir del 2do año se realizarán algunos cambios los cuales se han tomado en cuenta también para realizar el flujo de efectivo. Estos cambios son los siguientes.

- Incremento del número de empleados
- Incremento del 5% anual al sueldo de empleados
- Incremento de los honorarios de los pediatras de 14\$ a 15\$ por hora de trabajo
- Incremento de materiales e insumos de forma proporcional al incremento de clientes

FLUJO DE CAJA

	0	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2016	2017	2018
INGRESOS																
inversión inicial	88000															
Efectivo inicial		32624	20855	11936	7235	5612	3668	4573	9696	18353	25206	36619	50312	32624	56244	261475
ventas		3720	6720	11160	14400	18600	21600	26040	29760	32400	37200	39600	44640	285840	800400	963600
TOTAL DE INGRESOS	88000	36344	27575	23096	21635	24212	25268	30613	39456	50753	62406	76219	94952	318464	856644	1225075
EGRESOS																
Activos fijos	35692															
adecuaciones del local	15318															
gastos diferidos	4366															
Publicidad 5% de ventas		186	336	558	720	930	1080	1302	1488	1620	1860	1980	2232	14292	40020	48180
Alquiler Alícuotas		3460	3460	3460	3460	3460	3460	3460	3460	3460	3460	3460	3460	41520	45840	45840
Sueldos empleados		6294	6294	6294	6294	6294	6294	6294	6294	6294	6294	6294	6294	75529	132817	160104
Honorarios médicos		4312	4312	4312	4312	8624	8624	8624	8624	12936	12936	12936	12936	103488	221760	221760
Otros gastos		1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200	20400	20400
insumos		137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	1642	2280	3420
TOTAL DE EGRESO	55376	15489	15639	15861	16023	20545	20695	20917	21103	25547	25787	25907	26159	249670	463117	499704
INGRESOS MENOS EGRESO	32624	20855	11936	7235	5612	3668	4573	9696	18353	25206	36619	50312	68793	68793	393527	725371

Como podemos notar con la inversión inicial la empresa mantiene flujos positivos durante todo el periodo contable

8.2. Estado de resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR AÑO

	DEL AÑO 2016	DEL AÑO 2017	DEL AÑO 2018
DESCRIPCION DE LA CUENTA			
INGRESOS	285.840	800.400	963.600
INGRESOS POR OPERACIÓN	285.840	800.400	963.600
VENTAS	285.840	800.400	963.600
TOTAL DE INGRESOS	285.840	800.400	963.600
COSTOS	103.488	221.760	221.760
COSTO DE VENTA	103.488	221.760	221.760
honorarios Médicos			
GASTOS DE SERVICIOS	75.529	132.817	160.104
Remuneraciones administrativas	75.529	132.817	160.104
OTROS GASTOS DE OPERACIÓN	70.654	108.540	117.840
Otros	13.200	20.400	20.400
alquiler y alcúotas	41.520	45.840	45.840
publicidad	14.292	40.020	48.180
insumos	1.642	2.280	3.420
TOTAL COSTOS	249.670	463.117	499.704
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0
OTROS INGRESOS	0	0	0
OTROS	0	0	0
GASTOS NO OPERACIONALES	4.796	7.152	9.543
OTROS EGRESOS	0	0	0
Depreciaciones y amortización	4.796	7.152	9.543
TOTAL DE INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0
TOTAL DE GASTOS NO OPERACIONALES	4.796	7.152	9.543
UTILIDAD DEL EJERCICIO	31.373	330.131	454.352
15% Participación de trabajadores	4.706	49.520	68.153
25% Impto.Renta CIA	7.843	82.533	113.588
UTILIDAD NETA	18.824	198.079	272.611

8.3. Balance

BALANCE GENERAL

	2016	2017	2018
TOTAL ACTIVO	119.373	436.955	759.255
activo corriente	68.793,5	393.527	725.371
caja - bancos	68.793,5	393.527	725.371
Caja			
bancos nacionales	68.793,5	393.527	725.371
Inversiones	0,00	0,00	0,00
inversiones			
servicio de rentas internas	0,00	0,00	0,00
crédito fiscal	0,00		
activo fijo	51.010,1	51.010,1	51.010,1
fijo depreciable	51.010,1	51.010,1	51.010,1
equipos e inmobiliario	35.692,4	35.692	35.692,4
instalaciones y adecuaciones	15.317,7	15.318	15.317,7
depreciación acumulada normal	-3.923,09	-10.202	-18.872
depreciación acumulada normal	-3.923,09	-10.202	-18.872
equipos e inmobiliario	-2.391,39	-7.138,5	-14.277,0
instalaciones y adecuaciones	-1.531,70	-3.063,40	-4.595,10
otros activos	4.366,00	4.366,00	4.366,00
otros activos	4.366,00	4.366,00	4.366,00
otros activos	4.366	4.366	4.366
amortización de otros activos	-873,20	-1.746,40	-2.619,60
amortización acumulada normal	-873,20	-1.746,40	-2.619,60
otros activos	-873,20	-1.746,40	-2.619,60

PASIVO Y PATRIMONIO	119.373	436.955	759.255
Pasivo	0,00	0,00	0,00
pasivo corriente	0,00	0,00	0,00
proveedores	0,00		
cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00
cuentas por pagar honorarios médicos	0,00		
provisiones de beneficios sociales	0,00	0,00	0,00
beneficios sociales	0,00		
impuesto por pagar IVA	0,00	0,00	0,00
Retención en la fuente	0,00		
Patrimonio	100.549	238.876	486.644
Capital	88.000	88.000,0	88.000,0
capital social	88.000,0	88.000,0	88.000,0
utilidades acumuladas	0,00	18.823,9	216.903
periodo 2016	0,00	18.823,9	18.823,9
periodo 2017			198.079
Resultado	12.549,3	132.053	181.741
utilidades acumuladas	0,00	0,00	
15% participación de trabajadores	4.705,99	49.519,7	68.152,9
25% impuesto a la renta	7.843,31	82.532,8	113.588
utilidad del ejercicio	18.823,9	198.079	272.611

En el flujo de caja podemos notar que existe buena liquidez durante todo el periodo analizado, los flujos se mantienen positivos, por cuanto no requerimos préstamos bancarios, con la inversión inicial mantenemos un adecuado colchón efectivo durante todo el periodo.

El estado de resultado vemos que se genera utilidad desde el primer año de iniciado el negocio.

En el balance general notamos que la empresa no mantiene deudas con sus empleados ni proveedores durante el periodo analizado.

8.4. Análisis financiero

Al efectuar el análisis vemos que se logra una tasa interna de retorno del proyecto (TIR) del 105%; lo que nos indica, que el proyecto es capaz de recuperar la inversión inicial y de generar una rentabilidad de 105%, la cual se encuentra por encima del 25% que los inversionistas esperan como tasa de retorno mínima; por lo tanto, proyecto de negocio es rentable.

El valor actual neto (VAN) con una tasa mínima exigida por los inversionista de 25%, es de 193.407, siendo un valor superior a cero, lo que nos dice que este proyecto es viable. Al revisar el balance notamos que recuperamos la inversión inicial a los 15 meses de iniciado operaciones. Y el punto de equilibrio se alcanza a los 4,5 meses de iniciado operaciones, con porcentaje 26% del total de las ventas totales.

CONCLUSIONES.

- La consulta médica pediátrica continúa siendo de las más solicitadas. Según datos estadísticos del MSP del Ecuador, percibimos como precisamente en los grupos etarios donde hay niños están entre los grupos de mayor consulta por morbilidad.
- En Ecuador la mayor cantidad de establecimientos de salud los concentra el sector público (MSP – IESS) sin embargo los establecimientos de salud privados han crecido en número porcentualmente mucho más que los públicos, lo que nos demuestra el interés del sector privado por invertir en salud.
- Las políticas del gobierno actual con tendencia socialista, están siendo llevadas a la priorización en la atención a la población más vulnerable, actuando como ente regulador y proveedor de los servicios de salud el MSP quien a través de convenio interinstitucional creó el RPIS, quienes a su vez licitan servicios de salud a instituciones privadas, esto debido a la gran demanda y a la aún limitada capacidad de estas instituciones para brindar atención eficiente.
- El presupuesto general del estado para el sector ha crecido considerablemente en los últimos años, lo cual nos indica que probablemente uno de nuestros principales competidores será el sector público.
- Al realizar el estudio del mercado notamos que una de nuestras debilidades importantes es la escasa diferenciación del servicio, sin embargo creemos que nuestras fortalezas serán la fácil localización, ambiente adecuado y que los pediatras serán dueños del negocio, lo que potenciará la calidad del servicio.
- En las encuestas realizadas vemos, los consultorios particulares de médicos pediatras son de la preferencia del 54% de los encuestados.
- En el análisis financiero, al calcular la tasa interna de retorno (TIR) notamos que la rentabilidad del proyecto en un estudio a tres años es del 105%, y el valor neto actual es de \$193.407 con una tasa mínima exigida por los inversionistas del 25%, lo cual nos indica que es un proyecto viable y rentable.

RECOMENDACIONES:

- Realizar con anticipación una adecuada selección del personal que trabajara en la empresa, que cumplan o superen los perfiles propuestos, ya que la excelente atención es el objetivo.
- El marketing debe ser un pilar fundamental para dar a conocer y posesionar la marca.
- Realizar una buena campaña promocional de difusión antes de la apertura del negocio, con el fin de atraer la atención de potenciales clientes y crear expectativa. Mantener permanentemente las acciones de mercadeo, con promociones, difusiones en medios, etc. para captar nuevos clientes.
- Mantener permanente contacto con clientes y usuarios para medir niveles de satisfacción. (buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción)
- Realizar protocolo para los procesos de atención de pacientes, lo que nos ayudara a disminuir contratiempos.

BIBLIOGRAFIA:

- Rodrigo V. (2008). Innovación empresarial (3era ed.) DC Colombia Pearson educación.
- Instituto nacional de estadísticas y censo (INEC).
 - http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Infografias/asi_es_Guayaquil_cifra_a_cifra.pdf
 - <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
 - http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
 - http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf
 - http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Publicaciones-Cam_Egre_Host/Anuario_Camas_Egresos_Hospitalarios_2012.pdf
- Ministerio de salud pública del ecuador. (MSP)
 - <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Datos-esenciales-de-salud-2000-2010.pdf>
- Plan de desarrollo y ordenamiento territorial provincial
 - <http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/ley-de-transparencia/literal-k/Senplades%20PLAN%20ORDENAMIENTO%20TERRITORIAL.pdf>
- Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual (IEPI)
 - <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros
 - <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- otras páginas de internet:
 - www.flickr.com/photos/cubotres/sets/72157618910592227
 - <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
 - <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
 - <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
 - <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v141n3/art12.pdf>
 - <http://www.eluniverso.com/2012/03/28/1/1445/turnos-acaban-r-gilbert-hay-quejas-luis-vernaza.html>
 - <http://www.zonapediatrica.com/visitando-al-pediatra.html>

ANEXO 1: Modelo de la encuesta

SE REQUIERE CONOCER SUS PREFERENCIAS, OPINION Y VALORACION SON IMPORTANTES	
ESTA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL, SEA MUY SINCERO EN SUS RESPUESTAS	
Su Edad es: _____ AÑOS	Tiene hijos menores de 15años SI () NO ()
MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE ESCOJA	
¿En qué sector de la ciudad usted vive?	
Sur ()	
Centro ()	
Norte ()	
Cuando mi hijo necesita atención medica lo llevo al:	
Al médico general () Al pediatra () A cualquiera de los dos ()	
Cuando voy al pediatra prefiero ir a	
Al consultorio de pediatra particular ()	
Al centro de salud ()	
Al hospital público ()	
A la clínica privada ()	
Otro (especifique cual) _____	
Voy al pediatra cuando mi hijo esta:	En los últimos 3 meses cuantas veces lo ha llevado al pediatra
Está Enfermo ()	De 1 a 3 veces ()
A controles ()	De 4 a 7 veces ()
Ambos ()	De 8 a 10 veces ()
nunca lo llevo a pediatra ()	Más de 10 veces ()
	no lo he llevado ()
Califique de forma general la atención pediátrica que recibe actualmente:	
	Mala Regular Buena Muy bueno Excelente
	() () () () ()
¿Estoy conforme con la atención pediátrica que recibo actualmente?	
SI () NO ()	
Que horario es el más conveniente para usted, para llevar a su hijo al pediatra	
7am a 8am 9H00 a 12H00 13H00 a 15H00 16H00 a 20H00 21H00 a 22h00	
() () () () ()	
¿Cuánto cree Ud. que es lo justo pagar por una consulta pediátrica de buena calidad?	
Entre \$20,00 y \$ 25,00 ()	
Entre \$ 26,00 y \$ 30,00 ()	
Entre \$ 31,00 y \$ 35,00 ()	
Más de \$ 35,00 ()	
otro valor especifique cuanto _____	
Si abrieran un centro médico pediátrico en el mall del sur en Guayaquil, con todos los servicios y excelentes profesionales. ¿Usted atendería a su hijo allí?	
Si () NO ()	

ANEXO 2: Resultados de las encuestas.

Para ejecutar la encuesta hemos realizado un muestreo no probabilístico de juicio, subjetivo por decisión razonada, en el cual las unidades de la muestra se adoptan en función de algunas de sus características de manera racional y no casual.

Las personas encuestadas fueron mujeres, madres de familia de tres colegios particulares del sur de Guayaquil. Unidad educativa sagrados corazones, unidad educativa vida nueva, jardín de la floresta de la UCSG.

Para el cálculo del tamaño de la muestra la hacemos con siguiente la fórmula:

$$\frac{z^2 * P * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

z= nivel de confianza deseado: 95% = 1.96

p= proporción de la población con la característica deseada (éxito): = 24.1

q= proporción de la población sin la característica deseada (fracaso): = 75.9

e= nivel de error dispuesto a cometer: = 5%

N= tamaño de la población: = 40.861

$$\frac{3,84 * 24 * 76 * 40861}{25 (40861 - 1) + 3,84 * 24 * 76} \text{ R// 278}$$

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

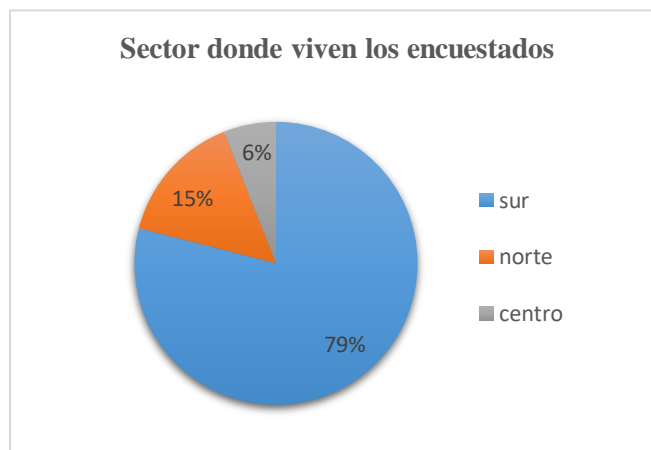
Edad de las encuestadas.

La edad de las encuestadas fue entre 18 a 45 años con un promedio de edad de 31 años de edad.

Edad Máxima	45 años
Edad Mínima	18 años
Promedio De Edad	31 años

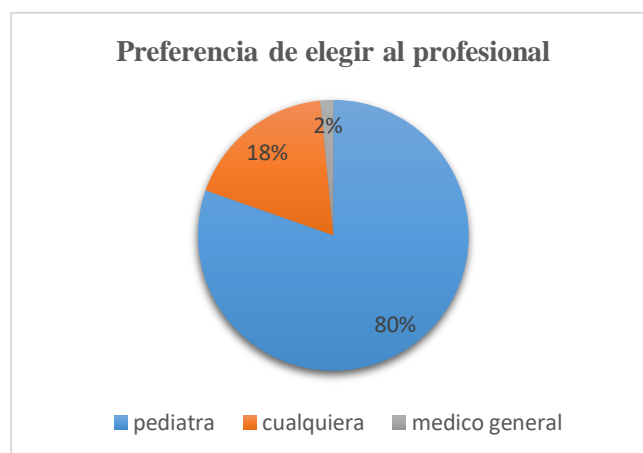
El sector donde viven.

El 79% de las encuestadas viven en el sur de Guayaquil, el 15% en el norte y un 6% en el centro de Guayaquil



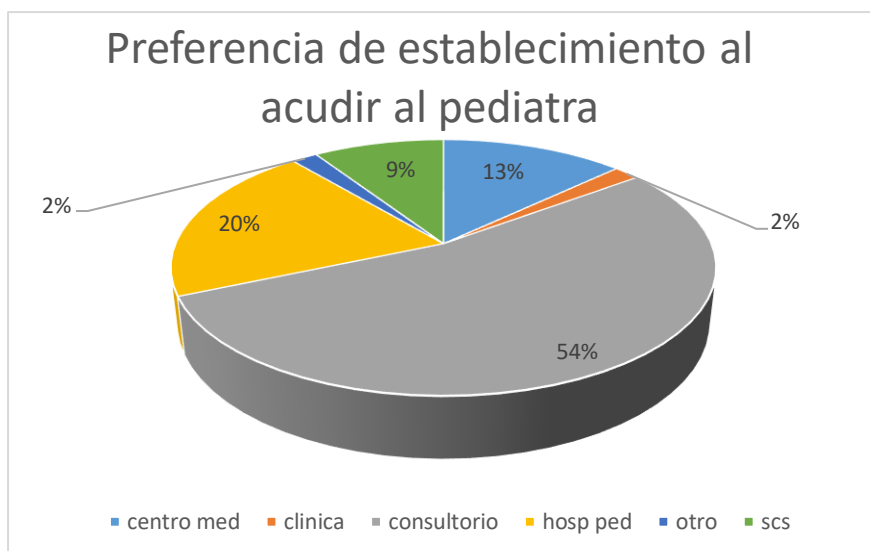
Cuando su hijo necesita atención médica lo llevo al:

Las respuestas fueron: al médico general en un 2%, al pediatra en un 80% de los casos y a cualquiera de los dos 18%



Cuando voy al pediatra prefiero ir a:

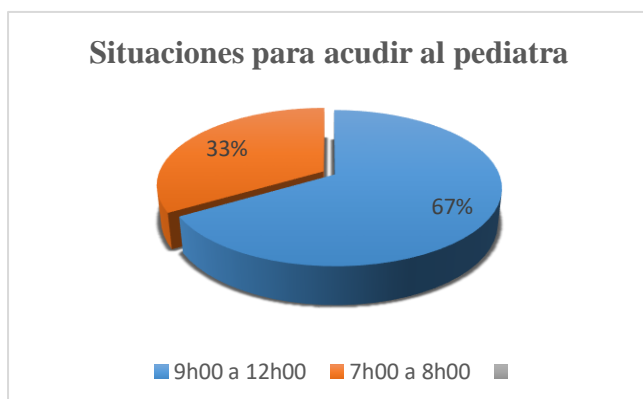
Al consultorio de pediatra particular 54%, al centro médico con múltiples especialidades entre ellas pediatría 13%, al hospital pediátrico 20%, a la clínica privada 2%, al subcentro de salud público 9% y otros 2%



Preferencia de establecimiento	%
Consultorio pediatra particular	54%
Hospital pediátrico	20%
Centro medico múltiples especialidades	13%
Subcentro de salud	9%
Clínica privada	2%
Otros	2%

Voy al pediatra cuando mi hijo esta:

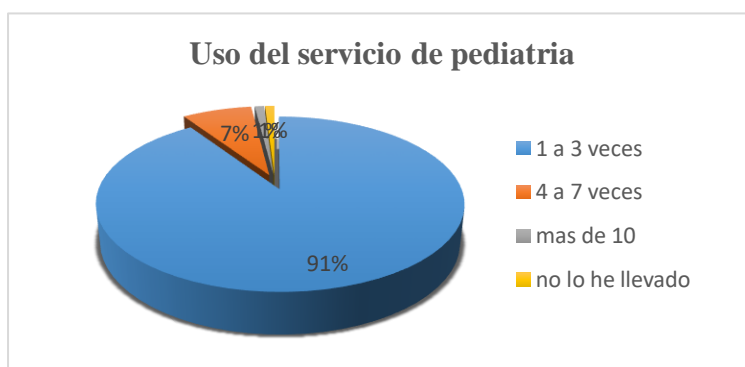
Está enfermo 37%, a controles 11%, ambos casos 52%, nunca lo llevo al pediatra 0%



Situaciones para acudir al pediatra	%
Está enfermo	37%
A controles	11%
En ambos casos	52%

¿En los últimos meses cuantas veces ha llevado su hijo al pediatra?

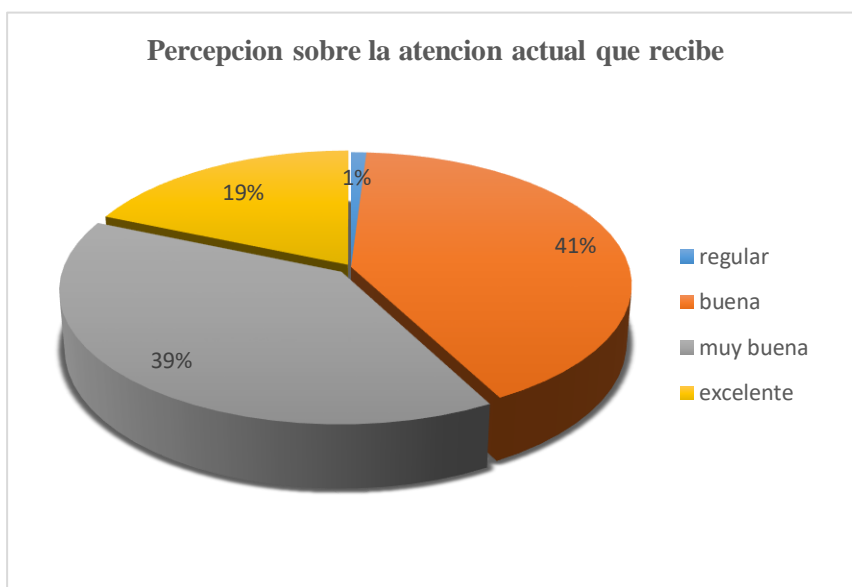
De 1 a 3 veces en 91%, de 4 a 7 veces 7%, de 8 a 10 veces 0%, más de 10 veces 1%, no lo he llevado al pediatra 1%



Uso del servicio	%
1 a 3 veces	91%
4 a 7 veces	7%
8 a 10 veces	0%
Más de 10 veces	1%
No lo he llevado	1%

Califique de forma general la atención pediátrica que recibe actualmente:

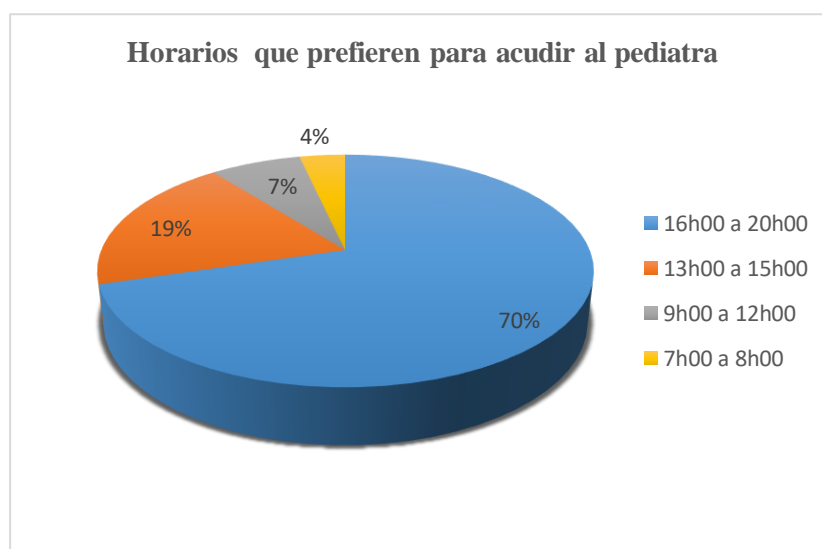
Mala 0%, regular 1%, buena 41%, muy buena 39, excelente 19%



Percepción sobre la atención actual que recibe	%
Buena	41%
Muy buena	39%
Excelente	19%
Regular	1%
Mala	0%

¿Qué horario es más conveniente para usted, para llevar a su hijo al pediatra?

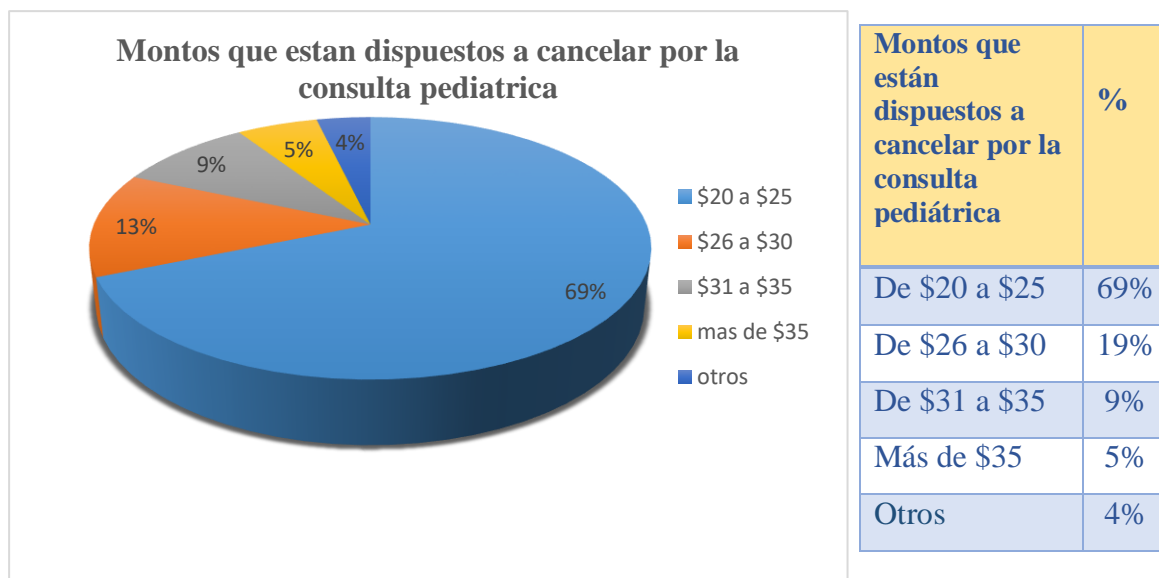
De 7H00 a 8H00 4%, de 9H00 a 12H00 7%, de 13H00 a 15H00 19%, de 16H00 a 20H00 70%, de 21H00 a 22H00 0%



Horarios que prefieren para acudir al pediatra	%
16h00 a 20h00	70%
13h00 a 15h00	19%
9h00 a 12h00	7%
7h00 a 8h00	4%
21h00 a 22h00	0%

¿Cuánto cree usted que es justo pagar por una consulta pediátrica de buena calidad?

Entre \$20 a \$25 69%, entre \$26 a \$30 13%, entre \$31 a \$35 9%, más de \$35 6%, otros 4% precios



Si abrieran un centro médico pediátrico en el mall del sur de Guayaquil, con todos los servicios y excelentes profesiones. ¿Usted atendería a su hijo ahí?

El 100% de entrevistados dieron una respuesta positiva, todas las personas encuestados contestaron que SI usarían el servicio.

