



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GERENCIA HOSPITALARIA**

TEMA:

**IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORA:

PATRICIA ARIAS CARRILLO

DIRECTOR:

JOSE ADRIAN HUERTA PISCO

Guayaquil-Ecuador

Mayo 2022

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

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1124

APELLIDOS Y NOMBRES	ARIAS CARRILLO PATRICIA
IDENTIFICACIÓN	0960850428
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413D-S-01
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO-QUIRÚRGICO AMBULATORIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-07-01
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil al primer día del mes de Julio del año dos mil veintidos a las 10:20 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: HUERTA PISCO JOSÉ ADRIÁN, Director del trabajo de Titulación, SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Vocal y QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO-QUIRÚRGICO AMBULATORIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por la estudiante ARIAS CARRILLO PATRICIA.

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




 HUERTA PISCO JOSÉ ADRIÁN
 DIRECTOR



 SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL



 QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



 ARIAS CARRILLO PATRICIA
 ESTUDIANTE

Tabla de contenido:

Capítulo 1. Análisis de la industria/sector del negocio	2
1.1 Análisis Político	2
1.2 Análisis Económico	3
1.3 Análisis Social	3
1.4 Análisis Tecnológico	4
1.5 Análisis Ambiental	5
1.6 Análisis Legal	5
1.7 Entendiendo la naturaleza del negocio en el contexto sanitario	5
Capítulo 2. Descripción de la empresa	9
Misión	9
Visión.....	9
Valores corporativos	9
Capítulo 3. Descripción de los servicios	10
Capítulo 4. Análisis del mercado.....	12
4.1 The Customer Journey	12
4.2 The Patient Journey	13
4.3 Teorías de Alderfer y Maslow para conocer las necesidades de los pacientes.....	14
4.4 El paciente como cliente central	15
4.5 El profesional de la salud como cliente estratégico	18
4.6 Las entidades aseguradoras como cliente potencial.....	19
Capítulo 5. Entorno y competencia	20
Capítulo 6. La economía del negocio	21
6.1 Inversión	22
6.2 Análisis de costos.....	23
6.3 Precio de los servicios, utilidad y margen de contribución	24
6.4 Rentabilidad y punto de equilibrio.....	25
Capítulo 7. Descripción del plan de operaciones	26
7.1 El “Paciente Trazador” como método de determinación de costos de los servicios .	26
7.2 La estrategia de la trazabilidad	26
7.3 Equipamiento y Tecnología para la operación del negocio	28
Capítulo 8. Descripción de la empresa y el equipo administrativo	30

8.1 Políticas de la estructura empresarial.....	31
8.2 Plan de incorporación y estrategia de sostenibilidad del recurso humano.....	31
Capítulo 9. Descripción del plan financiero	33
Capítulo 10. Aspectos Legales	36
Capítulo 11. Análisis de riesgos del negocio.....	37
11.1 Plan estratégico y propuesta de valor del negocio	39
Capítulo 12. Análisis de sostenibilidad del Negocio.....	43
12.1 Interés del cliente	43
12.2 Aspectos de responsabilidad social.....	44
Bibliografía.....	45
ANEXOS.....	47
ANEXO I. ANÁLISIS FODA.....	47
ANEXO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	50
ANEXO III. INFORME EJECUTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES	59
ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	59
ANEXO IV. DETERMINACIÓN DE COSTOS	62
ANEXO V. PRESTAMOS CON AMORTIZACIÓN DEL 100% DE LA INVERSIÓN ..	64
ANEXO VI ENCUESTA CUALITATIVA A PROFESIONALES DE LA SALUD	66

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1.....	2
Figura 2.....	6
Figura 3.....	7
Figura 4.....	7
Figura 5.....	10
Figura 6.....	11
Figura 7.....	12
Figura 8.....	13
Figura 9.....	15
Figura 10.....	16
Figura 11.....	17
Figura 12.....	19
Figura 13.....	21
Figura 14.....	23
Figura 15.....	24
Figura 16.....	25
Figura 17.....	25
Figura 18.....	26
Figura 19.....	27
Figura 20.....	30
Figura 21.....	32
Figura 22.....	33
Figura 23.....	36
Figura 24.....	40

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1	4
Tabla 2	20
Tabla 3	29
Tabla 4	34
Tabla 5	35
Tabla 6	37
Tabla 7	38
Tabla 8	39
Tabla 9	39
Tabla 10	41
Tabla 11	41
Tabla 12	42

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios muestra un estudio de factibilidad para la implementación de una Unidad Quirúrgica ambulatoria en la Ciudad de Guayaquil y el planteamiento de un plan estratégico para lograr un modelo de atención centrado en el paciente seguro y rentable. El giro de negocio está enfocado hacia los profesionales de salud, ofreciendo en calidad de préstamo o alquiler espacios seguros y tecnología mínimamente invasiva para prestar sus servicios; a los pacientes brindando un ambiente sanitario seguro y eficaz; a las aseguradoras garantizando la calidad de los procesos de atención médica de sus asegurados y médicos adscritos y a las instituciones de salud convencionales permitiendo la contrarreferencia de su demanda no atendida.

Basado en la medición de la experiencia del cliente y la identificación de sus necesidades, se crea un modelo de negocio orientado hacia la prestación de servicios de salud ambulatorios los cuales están compuestos por una serie de procesos organizados de una manera estratégica para garantizar una atención segura y eficiente. El conjunto de estos procesos genera un ambiente sanitario donde el paciente puede ser abordado desde su ingreso hasta su salida.

La evaluación continua de la calidad por medio de la ejecución de las buenas prácticas y la trazabilidad, el control de los costos por medio de la gestión de operaciones y la innovación tecnológica constante permitirán diseñar portafolios de servicio personalizados a los clientes de tal manera que se cubran sus necesidades y se cumplan en gran porcentaje sus expectativas.

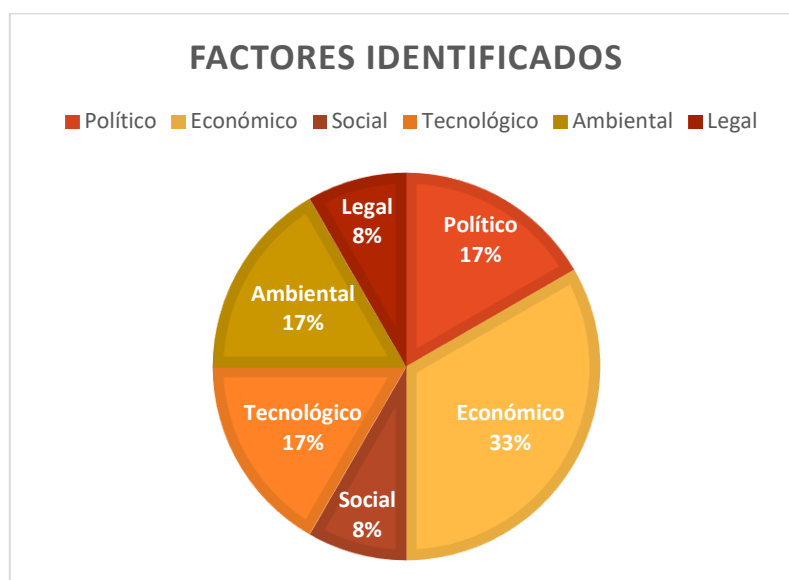
La inversión requerida para ejecución del proyecto muestra en el tiempo una tasa interna de retorno de 41.9% y una recuperación de la inversión inicial en aproximadamente 2,5 años indicando una factibilidad del plan de negocios positiva, teniendo igualmente en cuenta la demanda de servicios médicos representada por medio del elevado porcentaje de pacientes no atendidos en salud a nivel nacional, la escasez de camas por cada 1000 habitantes y las morbilidades más frecuentes en la población Ecuatoria ubicada en la región del Guayas.

Capítulo 1. Análisis de la industria/sector del negocio

Múltiples factores influyen en el negocio de la prestación de servicios quirúrgicos ambulatorios, identificar cada uno de ellos permite trazar las estrategias globales y económicas para el negocio (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, 2013). La herramienta PESTLA representada en la figura 1 muestra un breve análisis de los factores externos para lograr su clasificación en el desarrollo del plan de negocio "implantación de un centro médico quirúrgico ambulatorio".

Figura 1.

Identificación de factores externos que impactan el plan de negocios para la implementación de un centro médico quirúrgico ambulatorio en la ciudad de Guayaquil.



Elaborado por: La autora, 2021.

1.1 Análisis Político

La mayoría de los países tiene como política determinar y dar las directrices que rigen los sistemas de salud, que perduren en el tiempo y garanticen el acceso sin distinción alguna (Organización Panamericana de la Salud, 2007). Un análisis político desde la tendencia actual está orientado hacia cambios de esquemas de los sistemas de salud por medio de los entes regulatorios que van hacia la eficiencia en la atención, ampliación del nivel de cobertura y la facilidad de acceso.

La estrategia de este plan de negocios en la prestación de servicios de salud ambulatorios quirúrgicos se basa en convenios y alianzas entre instituciones de salud y proveedores de insumos y dispositivos, para facilitar y garantizar el acceso y la oportuna atención. Actualmente existen tratados y convenios comerciales apoyados por la legislación actual que facilitan las importaciones y exportaciones de tecnología, de insumos y dispositivos, garantizando la calidad y la disponibilidad constante; lo cual permite innovar continuamente en modelos de negocio de prestación de servicios de salud seguros, debido a que las biotecnologías y los insumos médicos juegan un rol importante en la atención del paciente.

1.2 Análisis Económico

El gasto de bolsillo de los hogares ecuatorianos para el año 2019 se encontraba en 30,9%, (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019) y representa actualmente el segundo más elevado de América Latina. Para los prestadores de servicios de salud es la oportunidad de conseguir nuevos clientes para su negocio, sin embargo, el constante aumento de la competencia que se refleja con el incremento de las inversiones en proyectos como hospitales, centros médicos entre otros, durante los años 2020 y 2021, genera un aumento de competidores.

Desde otro punto de vista, el aumento de la demanda de pacientes debido al represamiento de atenciones médicas a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018), y la elevada depreciación de la infraestructura y tecnología hospitalaria actual en la Región, puede llevar a tener sobre costos en la operación. Las nuevas tecnologías y nuevos desarrollos de infraestructuras hospitalarias permiten reducir costos, mejorar la eficiencia y garantizar la seguridad.

Los procesos de atención médica debidamente monitoreados y costeados permiten garantizar la estabilidad económica del plan de negocios y ampliar la cobertura de atención de pacientes, sin embargo, factores como la escasez de control en la regulación de precios de insumos médicos y dispositivos, siendo estos tan representativos en la operación diaria; muestra a futuro un abismo de riesgo de sobre costos.

1.3 Análisis Social

La tendencia Social en los servicios de salud está vinculada a varios aspectos, esperanza de vida, mortalidad infantil, índice de pobreza y la medicina sin discriminación (Wagstaff,

2002). El éxito de esta tendencia está ligada a la facilidad de acceso, atención oportuna y la ampliación de cobertura. Descentralizar los procedimientos ambulatorios de los hospitales y clínicas tradicionales aporta al mejoramiento de la cobertura de atención de servicios de salud crónicos y agudos en relación con el aumento de la demanda de las necesidades de atención de la población de la ciudad de Guayaquil, igualmente la oportunidad de orientar el negocio hacia una atención rápida y eficiente por medio de la gestión de operaciones basado en sistemas de costos de servicios lo que permite ofrecer una atención oportuna y de fácil acceso para la comunidad.

Tabla 1

Egresos hospitalarios Vs Capacidad instalada Ecuador año 2020.

Egresos Hospitalarios	
Total Nacional	907.515
Sector público	587.495
Sector privado con fines de lucro	250.224
Sector privado sin fines de lucro	69.796

Establecimientos de salud	
Total Nacional	625
Sector público	184
Sector privado con fines de lucro	400
Sector privado sin fines de lucro	41

Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos 2021.

La tabla 1 muestra los egresos hospitalarios a nivel nacional de los cuales el volumen más representativo es ejecutado por las entidades públicas y privadas con fines de lucro, donde se encuentra un represamiento de atenciones médicas no atendidas, así mismo, la baja cantidad de establecimientos de salud a nivel nacional pone en riesgo la estabilidad de la salud, impidiendo garantizar un nivel de cobertura y atención oportuna a la población.

1.4 Análisis Tecnológico

La disponibilidad de tecnologías sanitarias y médicas ha permitido un gran avance en la implementación de la telemedicina, mejorar procesos de atención, optimizar las intervenciones médicas y mejorar la eficiencia en el diagnóstico y tratamiento de

enfermedades, entre otros. La tendencia actual está orientada hacia la continua evaluación de tecnologías sanitarias permitiendo una abierta oportunidad de parametrizar la prestación de servicios médicos para analizar su costo beneficio (Evaluación de tecnología sanitaria, 2014).

1.5 Análisis Ambiental

Cambios y problemáticas medio ambientales que derivan en alertas ecológicas a la población se viven actualmente. La huella de carbono, responsabilidad compartida entre compañías y la sociedad en general, incluyen al sector salud, un emisor de CO₂, que debe garantizar el cumplimiento de la regulación vigente y sus cambios en el tiempo; lo cual genera incrementos en el costo de operación de las prestaciones de los servicios medico quirúrgicos ambulatorios en el tiempo, específicamente las especialidades de ginecología, medicina general, urología, gastroenterología y neumología. Todo derivado del uso de tecnologías medicas de especialidad e industriales hospitalarias.

1.6 Análisis Legal

La clara definición y alcance de las responsabilidades y derechos legales del paciente y del profesional de salud son clave para parametrizar los procesos y cumplir con estándares mínimos de atención al paciente. Esto permite una protección legal del plan de negocios el cual está enfocado prestar servicios de salud por medio del alquiler o préstamo de quirófanos ambulatorios para las especialidades de ginecología, medicina general, urología, gastroenterología y neumología.

1.7 Entendiendo la naturaleza del negocio en el contexto sanitario

Para Ecuador, en el año 2020 se registraron un total 23.212 camas hospitalarias distribuidas en 625 establecimientos de salud a nivel Nacional, de los cuales el estado administra y gestiona el 29%, el sector privado el 64%, y otras entidades sin fines de lucro el 7%; para una población total de 17.500.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

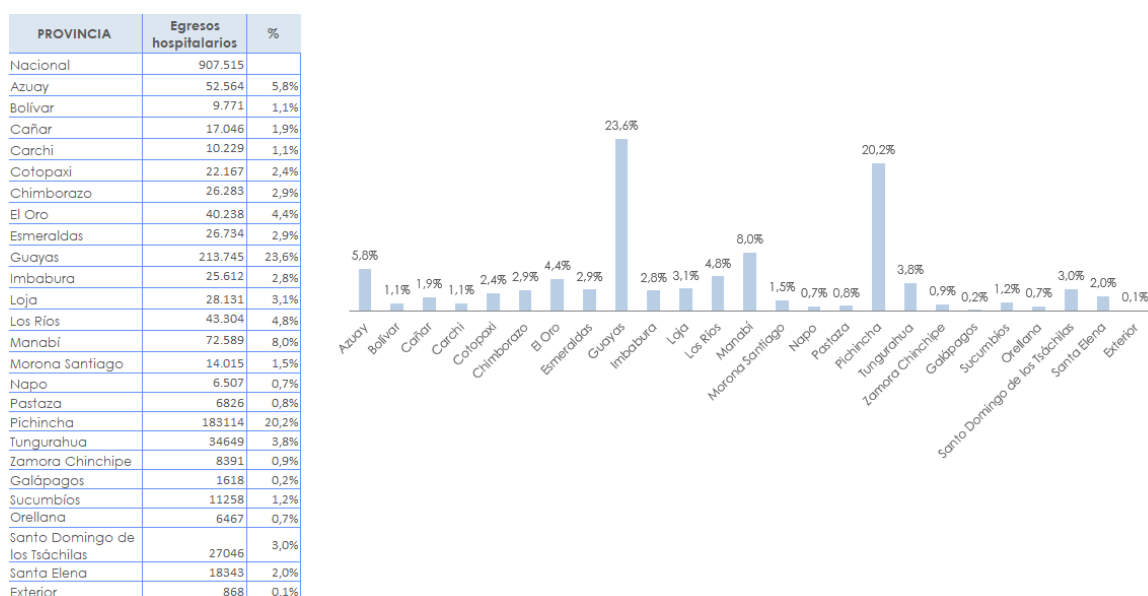
Con base en la estadística de capacidad hospitalaria por nación, del banco mundial, para el año 2016 Ecuador contaba con 1,3 camas por cada 1000 habitantes (Banco Mundial, 2016). El modelo ideal de atención de la Organización mundial de la salud recomienda a cada

nación de Latinoamérica garantizar una cobertura de “2.5 a 3.0 camas por cada 1000 habitantes”.

Incrementar la capacidad hospitalaria ayuda a garantizar el acceso a la salud de la población, ya que se evidencia una clara necesidad de cobertura. En la figura 2 se observa los egresos hospitalarios correspondientes al año 2020, donde el mayor porcentaje se encuentra focalizado en las principales regiones del país, entre ellas la Región del Guayas a la cual pertenece la ciudad de Guayaquil, su capital.

Figura 2

Estadísticas de egresos hospitalarios por región para el año 2020



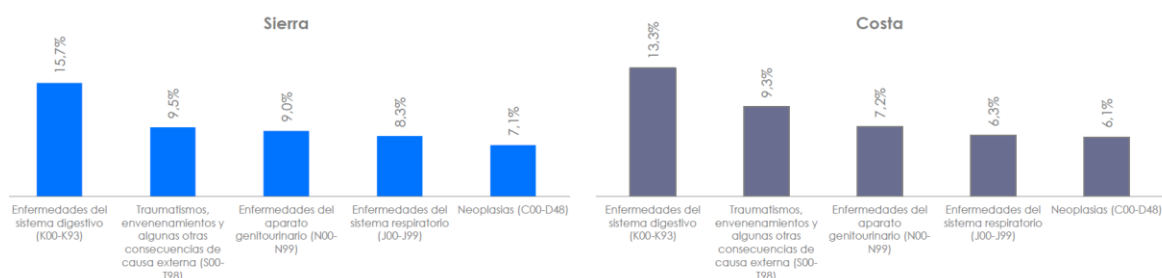
Fuente: Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios 2020, INEC.

La poca disponibilidad de centros hospitalarios para cubrir la demanda tanto de consultas, como de procedimientos médicos hace necesario ampliar el nivel de cobertura en salud. Así mismo el represamiento actual de cirugías y atenciones médicas derivado de la emergencia sanitaria del año 2020 han impactado a las instituciones de salud en cuanto a su eficiencia.

Por otro lado, en las figuras 3 y 4 se muestra, el listado de las principales morbilidades por región. De manera generalizada, las complicaciones médicas por problemas digestivos encabezan el listado general seguido de las enfermedades del aparato genitourinario y respiratorio.

Figura 3

Estadísticas de morbilidades de la población Ecuatoriana región sierra y costa

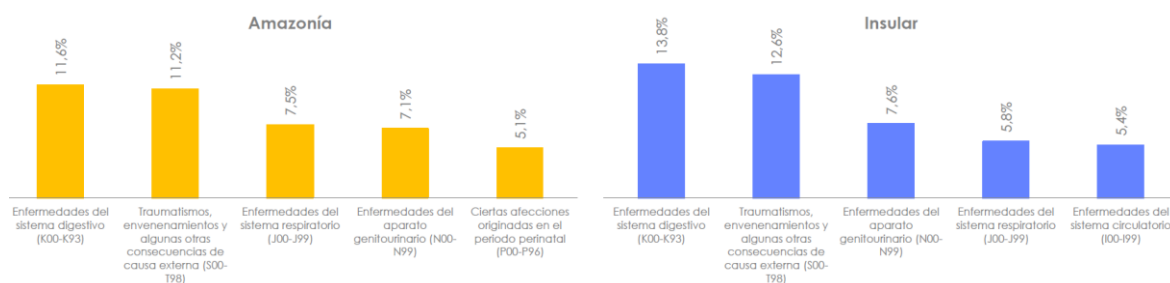


Fuente: Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios 2020, INEC 2020

Adicionalmente, la inseguridad que genera actualmente ingresar a realizarse algún tipo de intervención quirúrgica dentro de los centros hospitalarios tradicionales, derivado de los riesgos asociados a virus por la pandemia en curso, podría ser uno de los limitantes para los pacientes que requieren intervenciones, incluso algunos de ellos de emergencia, pero por la incertidumbre e inseguridad no acuden a su oportuna atención.

Figura 4

Estadística de morbilidades 2020 Amazonía e Insular



Fuente: Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios 2020, (INEN 2020)

La figura 3 muestra las principales morbilidades de la región costa, las cuales en su gran mayoría son de diagnóstico y tratamiento ambulatorio. Extrapolando estas morbilidades con la demanda no atendida, el gasto de bolsillo de la población, la insuficiente capacidad de camas hospitalarias, y las estadísticas de 15 mil cirugías represadas hasta el año 2022 de uno de los prestadores de servicios de salud más grandes del país, producto de la pandemia en curso (IESS, 2022), se puede observar una oportunidad de mejoramiento en la ampliación de cobertura para cubrir las atenciones relacionadas a procedimientos de diagnóstico y tratamiento ambulatorio. Para este plan de negocio, se toman las especialidades médicas que

representan las enfermedades de mayor prevalencia en la población a nivel nacional y especialmente región costa, siendo estas las especialidades de ginecología, gastroenterología, urología, procedimientos generales ambulatorios y procedimientos de diagnóstico ambulatorio relacionados a problemas gastrointestinales.

Capítulo 2. Descripción de la empresa

Las tecnologías y la infraestructura forman parte esencial de los costos asociados a la prestación de un servicio médico quirúrgico, así como los insumos y dispositivos, ya que representan más del 40% de los costos de operación, como se observa en el análisis de costos de este documento en el capítulo 6.

Los modelos de atención en salud actuales emergentes están orientados hacia la descentralización de los servicios ambulatorios de las instituciones hospitalarias, por múltiples ventajas; de costos de operación, de nivel de riesgo, complejidad, diferencias de procesos, entre otros.

El plan de negocio para la Implementación de un Centro médico Quirúrgico Ambulatorio impulsa la descentralización de los servicios de diagnóstico y tratamiento ambulatorio de los hospitales, permitiendo a estas instituciones de salud tradicionales tratar enfermedades crónicas y de atención de alta complejidad. Así mismo permite al profesional de la salud desempeñar su labor bajo estándares de calidad, al paciente garantiza un trato conforme a sus necesidades; las mismas por las que vela su aseguradora a quienes por medio de estrategias en los procesos se da el debido cumplimiento de las buenas prácticas de atención médica ambulatoria.

Actividad legal: Prestación de servicios en salud Q8610.02-CIIU4.0 “Actividades a corto y a largo plazo de clínicas del día, básicas y generales, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento”. Servicio de Rentas Internas. Ecuador.

Misión: Brindar el ambiente sanitario ideal para prestar servicios médico quirúrgicos ambulatorios de calidad, garantizando una atención oportuna y segura por medio de la innovación y el cumplimiento de las buenas prácticas de atención en salud.

Visión: Para el año 2029 la empresa será líder en la prestación de servicios médico-quirúrgicos ambulatorios otorgando atención a toda la región Costa bajo estándares de calidad facilitando el acceso de nuestros servicios a toda la comunidad.

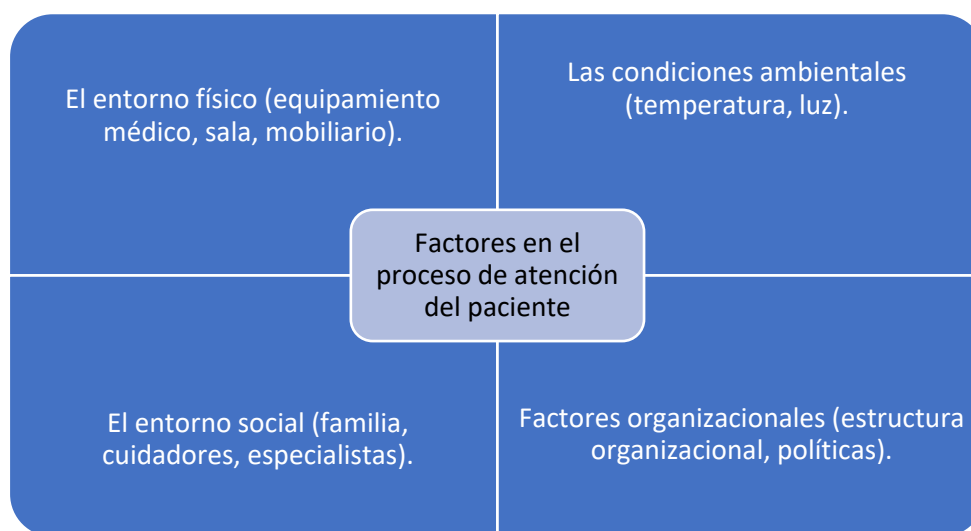
Valores corporativos: Honestidad – Responsabilidad – Empatía – Respeto - Apertura a la innovación y Construcción de comunidad.

Capítulo 3. Descripción de los servicios

Múltiples factores influyen durante el proceso de atención ambulatoria de un paciente, sin embargo, lograr identificarlos permite ejecutar acciones para mejorar y garantizar una segura atención.

Figura 5

Factores del modelo de atención centrada en el paciente.



Elaborado por: La autora, 2022.

La figura 5 muestra los diferentes factores que intervienen durante el proceso de atención del paciente, estos factores son múltiples y se clasifican de acuerdo con su contribución (Izo, 2018). Es necesario identificar cada factor para conocer el nivel de contribución en el proceso de atención del paciente y cuáles de estos factores dependen unos de otros; el conjunto de esta identificación da cabida a la creación de un ambiente sanitario que promueve una atención médico quirúrgica ambulatoria segura, de calidad, y eficiente.

A continuación, la figura 6 ilustra un esquema de fácil identificación de los factores alrededor de la atención médico quirúrgica ambulatoria. La ubicación de los factores está en relación con el nivel de contribución en el proceso de atención o intervención quirúrgica. En el capítulo 1 se realizó un análisis del entorno, donde uno de los factores económicos clave en la prestación de servicio de salud es la disponibilidad y precio de los insumos y dispositivos médicos necesarios para mantener la operación del centro médico quirúrgico ambulatorio, así mismo dentro del análisis de costos en el capítulo 6 se podrá observar que

éstos dispositivos e insumos médicos representan el mayor porcentaje dentro del costo de operación de la prestación del servicio de alquiler de quirófanos para cirugías ambulatorias de las especialidades de ginecología, urología, gastroenterología, cirugía general y neumología.

Figura 6

Factores en el proceso de atención del paciente ambulatorio quirúrgico



Elaborado por: La autora, 2022.

La prestación de servicios de salud especializada quirúrgica ambulatoria del presente plan de negocio está basada en garantizar la provisión de un ambiente sanitario seguro y eficiente, para realizar las actividades médicas de clínica del día.

Capítulo 4. Análisis del mercado

4.1 The Customer Journey

La experiencia del cliente se podría definir como una metodología de captura de información y análisis de resultados obtenidos mediante mediciones de las vivencias del cliente. Esta metodología no es únicamente usada para tener una diferenciación en el mercado, sino que actualmente es usada para poder llevar a cabo estrategias financieras con el objetivo de tener impacto en los resultados económicos de las empresas (Izo, 2018)

La experiencia del cliente juega un rol relevante en las compañías, ya que ayuda a las empresas a posicionarse en el mercado superando a sus competidores, permite la medición del cambio constante de la satisfacción de cliente debido a un mundo en constante cambio, o la creación e identificación de nuevos competidores en el mercado que generan nuevos esquemas de conceptos de calidad y nuevas expectativas (Asociación Dec, 2015).

Figura 7

Pasos para construir un mapa de experiencia del cliente para el plan de negocios (Bevator).



Elaborado por: La autora, 2022.

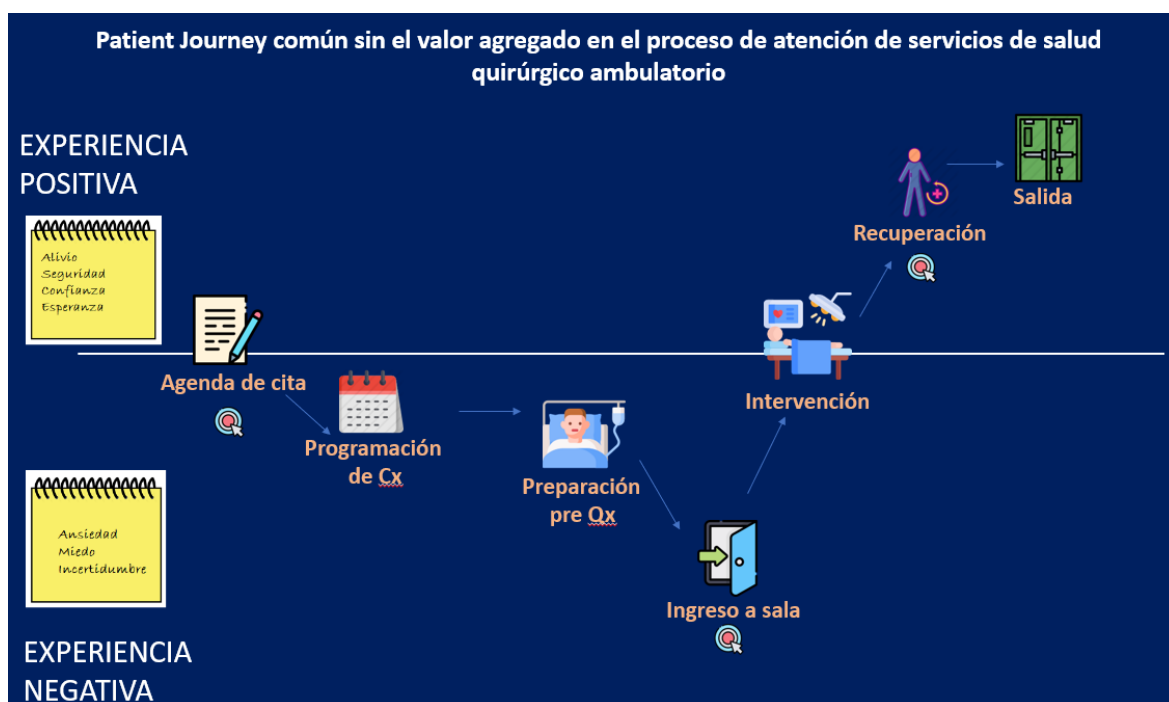
La figura 7 muestra las bases para desarrollar el mapa de experiencia del cliente el cual permitirá conocer los puntos de mejoramiento, de control y de monitoreo constante asociados a la gestión de operaciones y sus costos.

4.2 The Patient Journey

“La experiencia del paciente es la suma de todas las interacciones, marcada por la cultura organizativa que influye las percepciones de los pacientes durante el cuidado continuo” (Izo, 2018). En el contexto del cuidado de la salud, el paciente, al enfrentarse a una enfermedad se siente vulnerable y con miedos que impactan en su entorno y su integridad, así mismo el impacto que puede tener sobre el plan de negocios es altamente importante, debido a que el paciente es quien refiere otros clientes o profesionales de la salud, así mismo, el paciente puede recomendar a su aseguradora convenios o alianzas, lo cual permite empezar a posicionar en el mercado el centro médico quirúrgico ambulatorio.

Figura 8

Planteamiento inicial del mapa de la experiencia del paciente durante el proceso de atención quirúrgica ambulatoria objeto del plan de negocios



Elaborado por: La autora, 2022.

El enfoque de la atención centrada en la paciente mejora la calidad de atención de sus necesidades de salud y seguridad, permitiendo a su vez mejorar la seguridad clínica de las organizaciones de salud. El mapeo de la experiencia del paciente durante su atención permite conocer las diferentes etapas que experimenta durante y después de su proceso de atención. El mapa de experiencia del paciente puede ser utilizado para poder analizar sus emociones,

interpretarlas como oportunidades, cubrir sus necesidades y brindar un buen servicio, así como permitir conocer las barreras e identificar diferentes factores que influyan en el logro de objetivos estratégicos para el plan de negocios. Así mismo desde la óptica de la gestión de procesos, ayuda a encontrar puntos de riesgo para la implementación de planes de mejora.

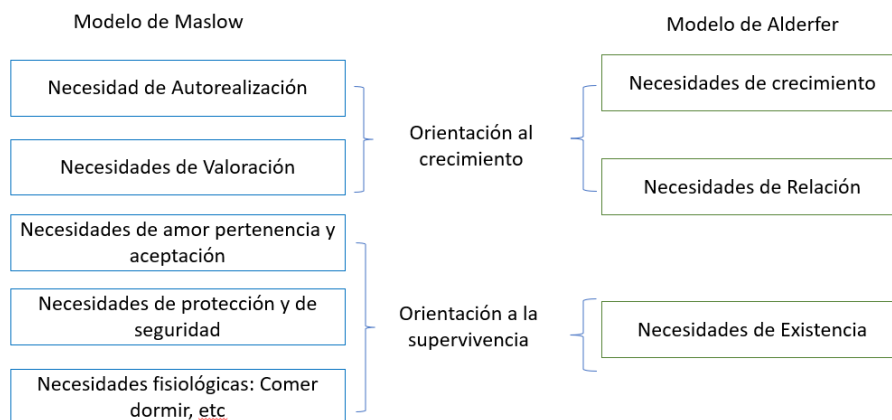
4.3 Teorías de Alderfer y Maslow para conocer las necesidades de los pacientes

La teoría de Darwin defiende el hecho de que la voluntad a los seres humanos la definen las condiciones ambientales del entorno, tanto externo como interno para adaptarse al medio. De acuerdo con lo anterior, y con base en las diferentes teorías del impulso, que partieron a raíz del análisis y la teoría planteada por Darwin, se define a la voluntad, como la motivación que surge a raíz de una necesidad. Como se observa en la figura 9, la teoría de Alderfer y Maslow describe y clasifica los tipos de necesidades que tiene el ser humano para encontrar motivaciones orientadas hacia el crecimiento personal y la supervivencia. Siendo esta última objeto de interés para el planteamiento de las preguntas que se realizarán durante la investigación de mercado. Estas preguntas permitirán identificar las necesidades puntuales del paciente durante su proceso de atención, posteriormente se ubicarán dentro del mapa de experiencia del cliente, para ejecutar las acciones necesarias y ganar satisfacción del paciente la cual impacta directamente en la satisfacción del médico tratante especialista, y de su aseguradora.

El capítulo 11 describe las alternativas estratégicas competitivas donde una de ellas, es el uso constante del mapeo de la experiencia del cliente, para brindar continuamente valor agregado e incrementar los clientes. “Las necesidades que motivan a las personas son aquellas que no están satisfechas”. Abraham Maslow.

Figura 9

Modelos descriptivos de Maslow y Alderfer



Fuente: Maslow, 1971. Elaborado por: La autora, 2021.

La figura 9 muestra el modelo de las necesidades de Maslow, donde la prestación de servicios de salud cubre las necesidades de protección y seguridad ubicada en la base de la pirámide, así como las necesidades fisiológicas como comer y dormir, entre otras. La teoría de Alderfer orienta estas necesidades hacia la supervivencia siendo esta la base de las necesidades del ser humano. Para dar un enfoque a la investigación de mercado objeto del plan de negocios, es necesario conocer las necesidades esenciales de las personas, para poder extraer de estas variables clave en la construcción de las preguntas de la encuesta objetivo de estudio de mercado: “expectativas de los habitantes de la ciudad de Guayaquil y cantones aledaños, al momento de acceder a servicios de salud de carácter ambulatorio quirúrgico”.

Para conocer y tener una visión del tamaño de mercado, sus necesidades, expectativas y preferencias, es necesario identificar previamente los grupos de posibles clientes a quienes va dirigida la prestación del servicio quirúrgico ambulatorio.

4.4 El paciente como cliente central

La investigación de mercado está orientada hacia la identificación de las diferentes expectativas que tiene la población de la ciudad de Guayaquil al momento de someterse a un procedimiento quirúrgico ambulatorio, identificar cuáles de estas pueden usarse para

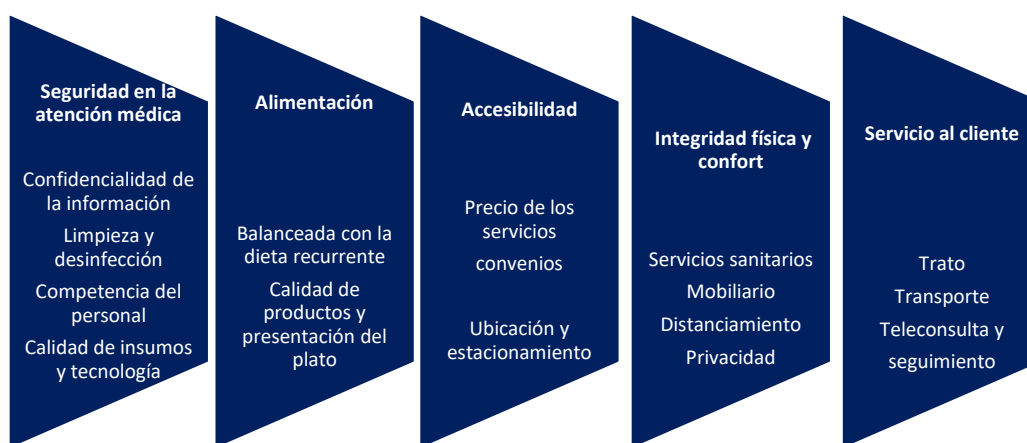
cubrir necesidades de atención de servicios de salud y usarlas para crear el valor agregado en los servicios prestados siempre monitoreando el costo.

Guayaquil cuenta con 2.698.077 habitantes, de los cuales, para la investigación de mercado, se tomó información por medio de muestreo no probabilístico que determinó la población objeto por conveniencia con base en la selección de personas accesible y de fácil investigación por proximidad geográfica. El análisis se ha realizado con la captura de datos (información) cualitativos por medio de preguntas, donde se analizó el nivel de importancia y la tendencia de las necesidades del cliente durante su proceso de atención médico-quirúrgica.

Se han analizado datos tomados y clasificados por niveles repetitivos por medio de encuestas usando la plataforma web Forms de office 365, a una población muestra de 70 personas en la ciudad de guayaquil de un nivel socio económico de ingresos medio alto. Ver anexo II.

Figura 10

Definiciones de las variables de los modelos de las necesidades humanas basado en el mapa de experiencia del cliente



Fuente: Maslow, 1971.

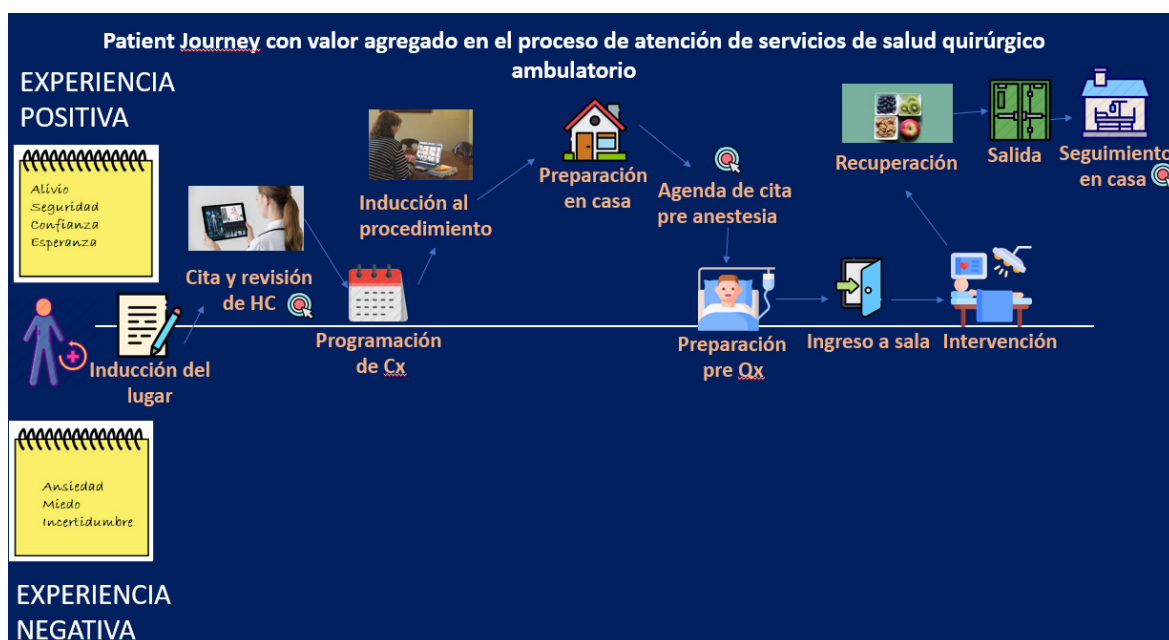
Elaborado por: La autora, 2022.

Las definiciones de la figura 10 hacen referencia, a aquellos procesos internos y actividades que pueden ser gestionados para cumplir esas necesidades de base de supervivencia del paciente.

Como resultado se pudo observar relevancia de importancia en cada una de las variables analizadas. Ver (anexo II) por medio de la encuesta a la población de muestra. La calidad en la atención, la competencia del personal profesional, la relación precio calidad, el trato y la infraestructura y tecnología, resaltan como las variables de mayor importancia a la hora de adquirir servicios de salud medico quirúrgicos ambulatorios para los ciudadanos de Guayaquil.

Figura 11

Planteamiento final del mapa de la experiencia del paciente durante el proceso de atención quirúrgica ambulatoria objeto del plan de negocios



Elaborado por: La autora, 2022.

Posterior a la investigación de mercado, en la figura 11 se plantea un nuevo esquema y concepto de experiencia el paciente como cliente central en el proceso de atención medico quirúrgica ambulatoria. El objetivo, satisfacer las necesidades del cliente en la prestación servicios médicos quirúrgicos ambulatorios, mejora la calidad de servicio y la calidad de vida de los usuarios.

4.5 El profesional de la salud como cliente estratégico

Esta segunda investigación de mercado está enfocada hacia el personal profesional de salud, para conocer y medir la disposición de estos para realizar diferentes alianzas estratégicas para la contratación de servicios de alquiler de consultorios y suministro de quirófanos equipados con insumos, logística y tecnología para procedimientos ambulatorios ya sea para tratamiento o diagnóstico ambulatorio.

Se ha realizado una encuesta física por muestreo no probabilístico para identificar la población que hará parte de la investigación. Se ha tomado la información por medio de muestreo no probabilístico que determina la población objeto por conveniencia con base en la selección de personas específicas y de fácil investigación por especialidad médica acorde al plan de negocios, médicos especialistas en gastroenterología, urología, cirugía general, ginecología y neumología

El análisis se ha realizado con la captura de datos (información) cualitativos por medio de preguntas medidas a través de la escala de Likert, donde se analizó el nivel de interés, prioridad y la tendencia de las necesidades del profesional de salud durante su proceso de uso del ambiente sanitario para ejercer sus funciones profesionales. Ver Anexos III y VI.

Figura 12

Resultados de la medición de las expectativas del personal de salud para realizar sus actividades profesionales, relación de profesionales encuestados por especialidad.



Elaborado por: La autora, 2022.

Se realiza la captura de información por medio de encuestas físicas a diferentes profesionales de la salud, de las especialidades objeto de este plan de negocios, centro médico quirúrgico ambulatorio. Las variables cualitativas están basadas en las necesidades de las personas del modelo de Maslow y Alderfer orientadas hacia la seguridad y crecimiento durante su ejercicio profesional y la calidad en la atención de sus pacientes, la disposición del personal encuestado hacia el negocio, y la apertura a la negociación. Los resultados en la figura 12 reflejan similitud de interés del personal de salud por especialidad, en realizar sus labores profesionales en un lugar que cumpla con sus necesidades, así mismo el resultado refleja la apertura y buena disposición al modelo de negocio planteado.

4.6 Las entidades aseguradoras como cliente potencial

Se realiza una tercera investigación de mercado hacia prestadores aseguradores de servicios de salud, para conocer la perspectiva de estos y la disposición en cuanto a la realización de diferentes alianzas estratégicas para la contratación de servicios de “disposición de un ambiente sanitario quirúrgico ambulatorio ya sea de tratamiento o diagnóstico para sus asegurados y aliados estratégicos, los profesionales de la salud. Se ha realizado la entrevista realizada a gerente general de una aseguradora, matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil.

“La estrategia de negocio resulta interesante, la calidad en la atención, las certificaciones y licencias de las entidades de salud, son de relevancia para las aseguradoras, ya que son la garantía de una correcta prestación de servicios de salud a sus asegurados”

Capítulo 5. Entorno y competencia

La tabla 2 muestra un análisis Porter escalonado por nivel de impacto o relación positiva y negativa, la relación en puntos porcentuales refleja una alta amenaza de competidores en el mercado lo cual se ha visto reflejado en capítulos anteriores, y un alto poder de negociación del cliente ya que este representa para el negocio los pacientes referidos y que derivan al centro médico quirúrgico por medio de los médicos tratantes particulares y de los convenios con aseguradoras.

Tabla 2

Análisis Porter para la implantación de un centro médico quirúrgico ambulatorio en la ciudad de Guayaquil.

ANÁLISIS PORTER PARA CASO DE NEGOCIO: Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.

Alta rivalidad entre competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociación de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociación de los clientes	Valoración
Número de competidores	1	Precio	1	Cantidad de servicios sustitutos	0	Cantidad de proveedores	0	Rivalidad del cliente debido al Nivel de información sobre el caso de negocio	1
Tamaño de competidor	1	Barreras político legales	0	Aceptación de los servicios sustitutos	0	Variedad de artículos sustitutos	0	Nivel de organización	0
Crecimiento del sector	1	Lealtad de los clientes	1			Servicio de atención	1		
Diferenciación del producto	0	Expertise	1			Canales de distribución	1		
Concentración del mercado	0								
Elasticidad de los servicios	0								
Ponderación	0,50		0,75		0,00		0,50		0,50

Alta rivalidad entre competidores	0,50
Alta amenaza de nuevos competidores	0,75
Alta amenaza de nuevos sustitutos	0,00
Alto poder de negociación de los proveedores	0,50
Alto poder de negociación de los clientes	0,50

Leyenda	Valor
Relación Positiva	1
Relación Negativa	0

Elaborado por: La autora, 2022.

En el capítulo 11 dentro del plan estratégico se analiza y plantean actividades colaborativas y de focalización de fidelización del cliente para mitigar el impacto sobre el plan de negocios, y así mismo las actividades para reducir el impacto del competidor.

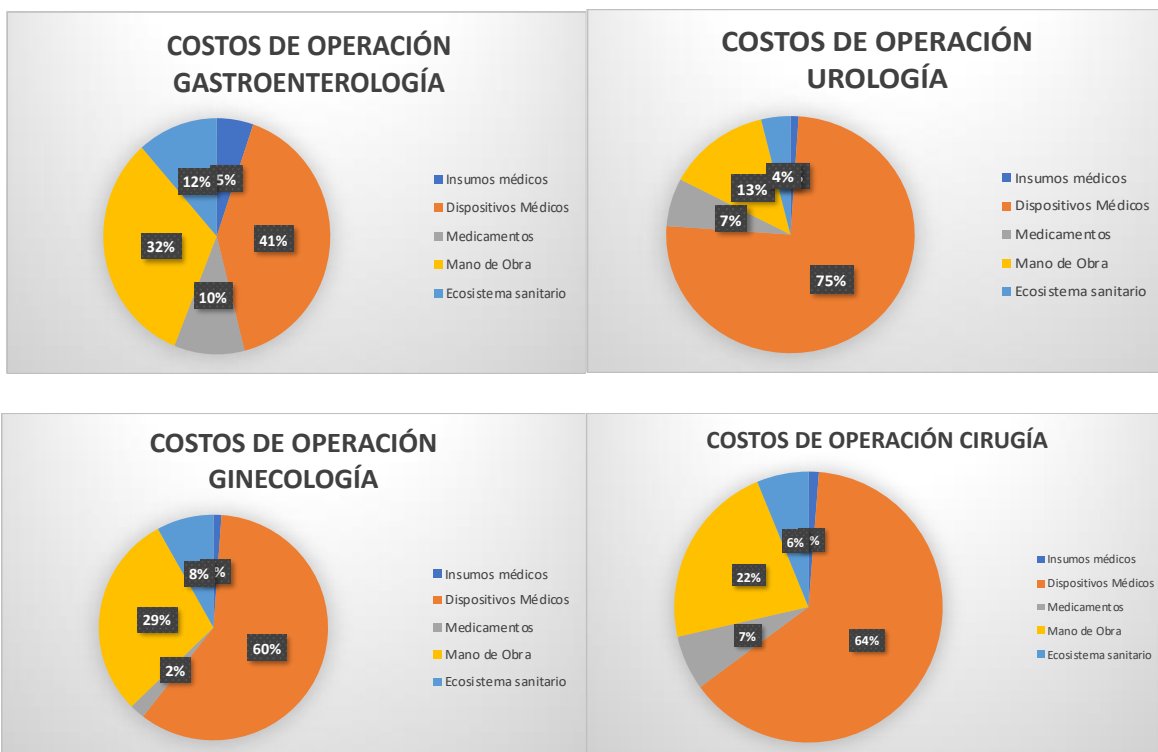
Capítulo 6. La economía del negocio

Medir continuamente los costos operativos, son una de las estrategias para poder conocer a fondo los costos asociados a la prestación de servicios de salud. Una de las formas más efectivas de llegar a estos, es por medio de la operativización de los procesos, para poder identificar de ellos, costos fijos, variables, algunos de ellos, y para este plan de negocios, los costos asociados al marketing, garantizar un ambiente sanitario para mejorar la experiencia del paciente y del médico tratante, así mismo los costos asociados al sostenimiento y profesionalización del recurso humano como estrategia de mejoramiento de la eficiencia en la producción de servicios ambulatorios medico quirúrgicos.

La diferenciación de los costos operativos y la segmentación de estos por líneas de producción ó por especialidad, permiten identificar mejoras continuas para ser más competitivos en el mercado, manteniendo la calidad en la prestación de servicios y la seguridad para el profesional de la salud.

Figura 13

Relación de costos de operación del modelo de negocio





Elaborado por: La autora, 2022.

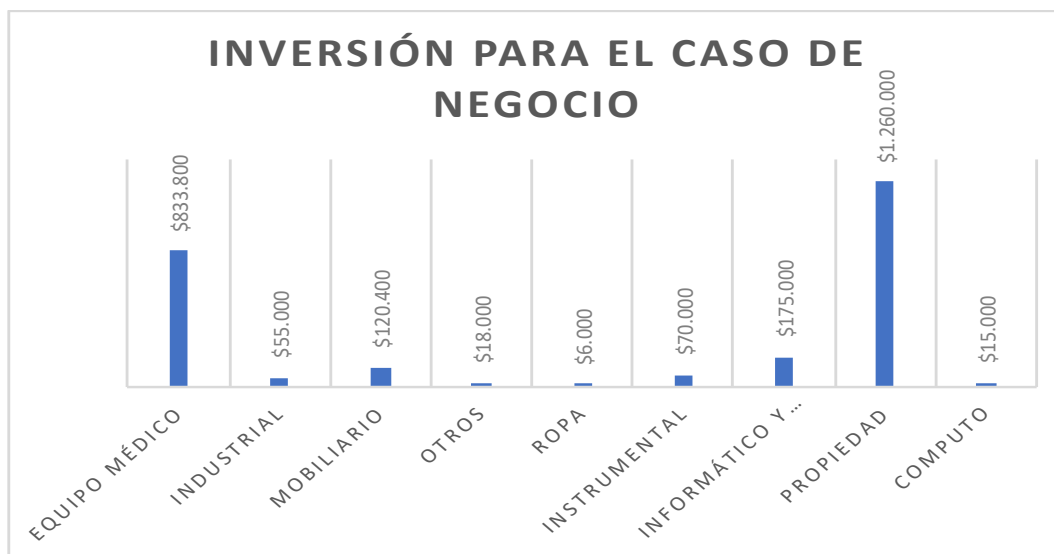
La figura 13 muestra los costos asociados a los procedimientos quirúrgicos ambulatorios de este plan de negocios, donde los dispositivos médicos resaltan como los más representativos en la operación diaria, esto es debido al nivel de impacto, costo y riesgo sobre la vida y la integridad de las personas. El capítulo 11 se describen las acciones para mitigar el riesgo legal, económico y financiero respecto al impacto de estos costos, por medio de alianzas estratégicas con los proveedores de insumos y dispositivos, para llegar a negociaciones, formas de pago y condiciones de garantía, calidad y de supply chain que optimicen la operación usando la constante evaluación de tecnologías sanitarias, lo cual no solo disminuye los costos, sino que mejora la eficiencia y producción, logrando incrementar la oferta sin generar costos fijos elevados adicionales, manteniendo la seguridad del paciente.

6.1 Inversión

El centro médico quirúrgico ambulatorio constará de un consultorio de preanestesia, y dos consultorios habilitados con toda la tecnología, dispositivos, insumos y medicamentos para renta mensual, una sala de cirugía polivalente laparoscópica mínimamente invasiva, dos áreas de procedimientos para tratamiento y diagnóstico de enfermedades asociadas a la especialidad de gastroenterología, una sala de procedimientos de ginecología, y un área destinada para procedimientos de neumología, un área destinada para recuperación y reanimación, dos habitaciones para hospitalización de 24 horas post operatorias, recepción con sala de espera, cafetería y estacionamiento privado. Contará con instalaciones físicas, limpias y cómodas con diseño de interiores que generan confort al médico tratante para su operación diaria, tecnología médica de alto desempeño y calidad que transmite al paciente una percepción de tranquilidad y seguridad, insumos y medicamentos de calidad, así como dispositivos médicos mínimamente invasivos.

Figura 14

Análisis de la inversión



Elaborado por: La autora, 2022.

La totalidad de la inversión del proyecto es de 2.559.200 usd, donde el 49% corresponde a la propiedad y su acondicionamiento para la habilitación del establecimiento de salud, ubicada en el sector norte de la Ciudad de guayaquil con una extensión de 300 mts y dos plantas con parqueadero privado.

6.2 Análisis de costos

Los costos fijos representan menos del 35% de la producción, debido a que son servicios de salud, donde el mayor porcentaje de costos está asociado a dispositivos, insumos y medicamentos. Se asumen como costos fijos, aquellos de consumo constante sin importar la producción, tales como mano de obra, consumo de recursos como energía y agua.

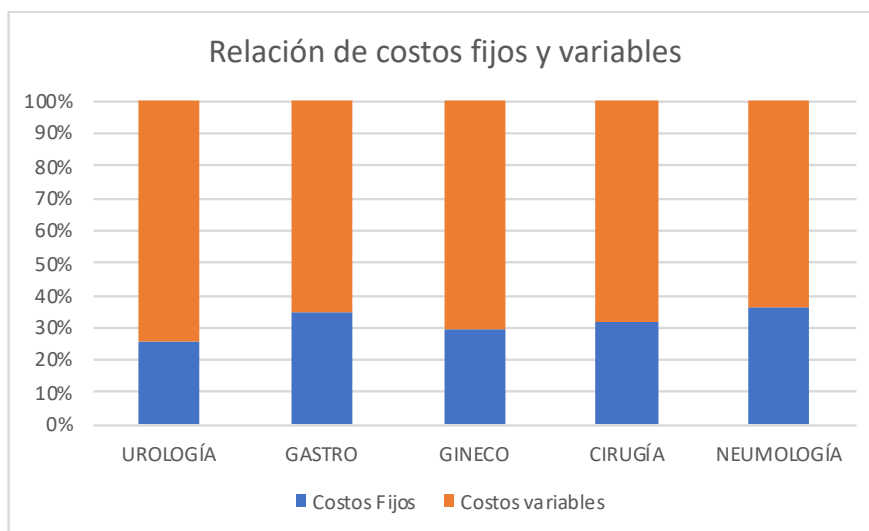
La figura 15 muestra una relación comparativa de los costos fijos y variables los cuales son calculados por medio del cuadro de determinación de costos general ver anexo IV, y está definido por medio del mapa de experiencia del paciente durante su proceso de atención.

La determinación de los costos fijos como energía, agua y combustibles está basada en la capacidad operativa (cantidad de procedimientos día), de la capacidad instalada física y de biotecnologías. Los costos asociados a nóminas y servicios tercerizados están basados en información del precio cotizado en el mercado, y este en la operación es distribuido de acuerdo con el nivel de porcentaje de contribución a cada uno de los procedimientos

generadores de ingresos como lo son urología, ginecología, gastroenterología, cirugía general y neumología.

Figura 15

Representación de los costos en la producción de los servicios ambulatorios médico quirúrgicos



Elaborado por: La autora, 2022.

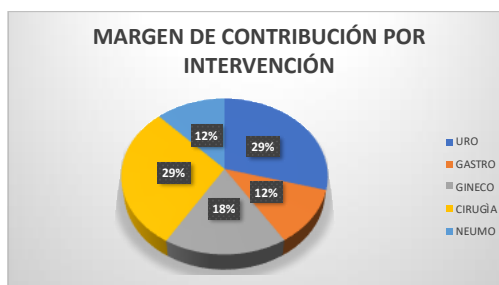
Al implementar la operativización de los procesos en la prestación de servicios de salud, la cantidad o tipos de costos fijos pueden disminuir, permitiendo hacer modificaciones o mejoras en la operación para hacerla más sostenible en el tiempo.

6.3 Precio de los servicios, utilidad y margen de contribución

El margen por cada procedimiento o especialidad permite conocer el valor de la contribución que enmarca los costos fijos y la utilidad. En la figura 16 se describen en puntos porcentuales de cada una de las líneas de operación o servicio para el centro médico quirúrgico ambulatorio.

Figura 16

Margen de contribución del negocio



Elaborado por: La autora, 2022.

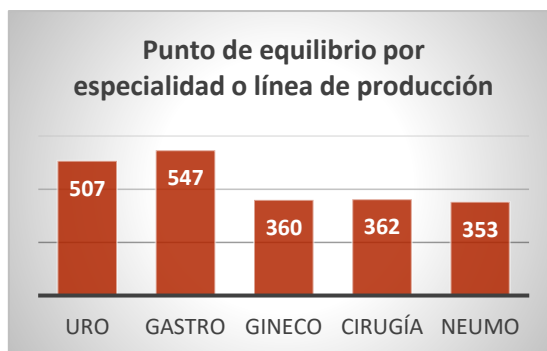
6.4 Rentabilidad y punto de equilibrio

Si bien, desde la óptica de la operación, en cuanto a costos variables, las especialidades de urología y cirugía consumen el mayor porcentaje, desde el punto de vista del margen de contribución son las que más porcentaje representan para el negocio. Así mismo, la rentabilidad permite conocer la efectividad en la trazabilidad y la gestión de operaciones, para obtener una utilidad que genere el valor agregado deseado desde el plan estratégico y así mismo que cubra la totalidad de los costos.

El punto de equilibrio por cada especialidad médica ilustrado en la figura 17, permite conocer el mínimo de unidades vendidas de servicios de salud (intervenciones o procedimientos ambulatorios). La capacidad instalada del centro médico quirúrgico permite generar la totalidad de procedimientos mínimos requeridos, trabajando a una capacidad total del 50%, generando el negocio una rentabilidad del 46%.

Figura 17

Estabilidad del negocio punto de equilibrio



Elaborado por: La autora, 2022.

Capítulo 7. Descripción del plan de operaciones

7.1 El “Paciente Trazador” como método de determinación de costos de los servicios

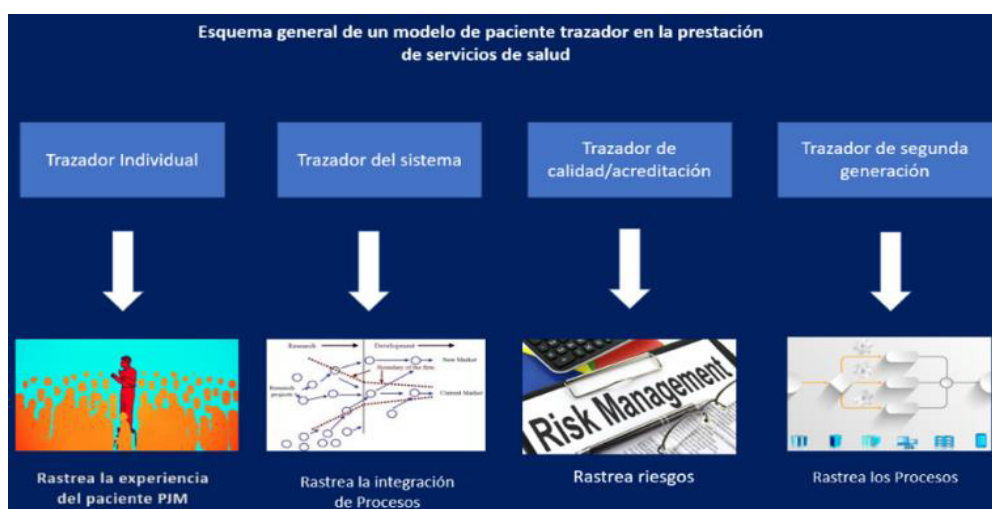
La trazabilidad define que toda medida tiene un grado de incertidumbre y esta indica la calidad del resultado. El paciente trazador es una metodología que se puede convertir en una herramienta sistemática estratégica, ya que permite hacer un seguimiento del proceso de atención del paciente, y así mismo conocer a fondo el desempeño y eficiencia de los procesos internos permitiendo la identificación de algún problema que derive en un posible evento o incidente, o simplemente la no conformidad o insatisfacción con el servicio prestado. Así mismo, esta herramienta actualmente es usada como método de evaluación constante del costo de la prestación de servicios de salud. (Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, 2013)

7.2 La estrategia de la trazabilidad

Joint Commission define los tipos de trazabilidad que se deben mantener en constante monitoreo y seguimiento, para obtener resultados y facilitar la toma de decisiones estratégicas. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2019)

Figura 18

Modelo de paciente trazador para el plan de negocios centro médico quirúrgico ambulatorio



Fuente: Joint Commission International, 2014.

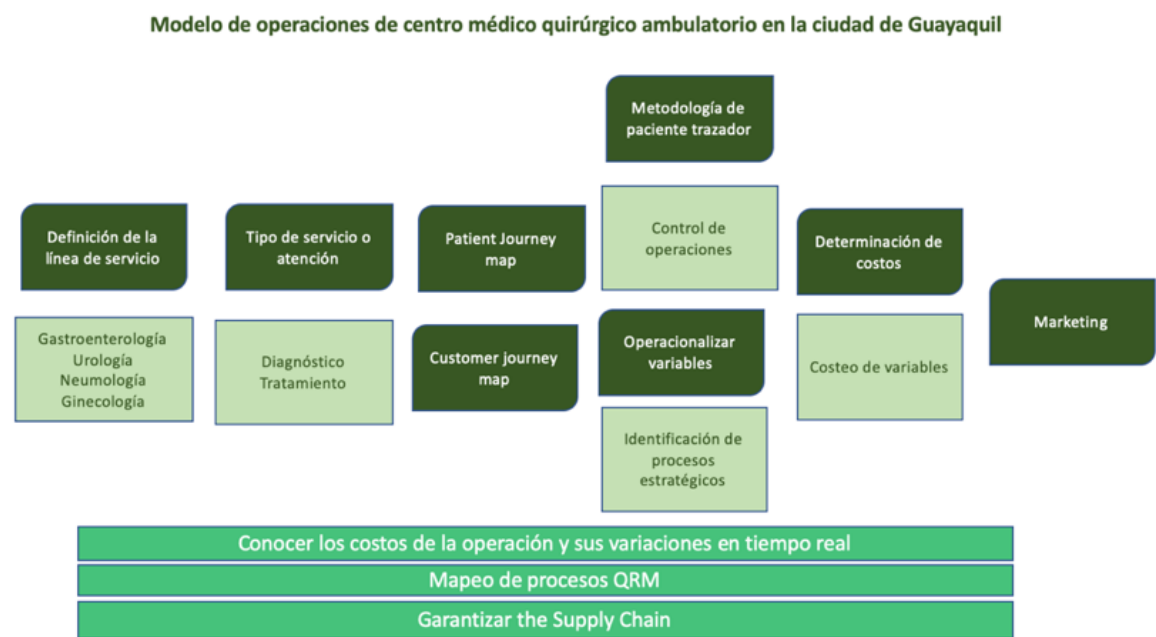
Elaborado por: La autora, 2022.

La figura 18 ilustra el diseño de un modelo trazador para el plan de negocios. Usando la herramienta de acreditación de Joint Commission, se ha adaptado a los procesos que se han venido desarrollando en los capítulos anteriores, de esta manera será posible identificar en tiempo real, riesgos o amenazas que puedan impactar en el plan estratégico, los cuales se describen en el capítulo XII.

La prestación de servicios de cirugía ambulatoria integra la oferta con la demanda de pacientes no atendidos. Así mismo el servicio está dirigido a los médicos especialistas de urología, gastroenterología, neumología, cirugía general, ginecología y pacientes privados con el objetivo de ofrecer en alquiler o préstamo una infraestructura, logística confortable, insumos y tecnología segura e innovadora bajo el seguimiento y control de un modelo de operaciones enfocado al marketing continuo. En la figura 19 se muestran los pilares base del modelo de operaciones, los cuales garantizan la continua operación del plan de negocio y su sostenibilidad.

Figura 19

Modelo de operaciones del negocio centro médico quirúrgico ambulatorio



Elaborado por: La autora, 2022.

Los servicios de salud quirúrgica ambulatoria están definidos por medio de la operativización de los procesos, permitiendo exactitud en la determinación de costos de operación y la identificación de pérdidas de insumos y materias primas en tiempo real y la

buena gestión del tiempo rotación de áreas de procedimientos durante la prestación del servicio, usando la metodología trazadora para garantizar la calidad y seguridad del servicio prestado a un costo razonable.

7.3 Equipamiento y Tecnología para la operación del negocio

La tecnología especializada permite reducir costos, al homologar en varias ocasiones insumos y dispositivos médicos en un solo procedimiento, e incluso muchos equipos o dispositivos médicos reducen costos en el uso de medicamentos y optimizan procesos de limpieza y desinfección que a su vez reducen el costo de operación.

Los servicios médicos están orientados hacia el mejoramiento continuo de la eficiencia de los procedimientos quirúrgicos y de intervenciones medianamente invasivas. La tecnología relacionada en la tabla 3 muestra la relación de equipos necesarios para tratamiento y diagnóstico ambulatorio de enfermedades relacionadas a las especialidades médicas de cirugía general, urología, neumología, gastroenterología y ginecología.

El manejo y control de la información del paciente se realizará por medio de la historia clínica digital, así como los resultados de exámenes realizados por terceros, serán recibidos y guardados dentro de la historia clínica en el sistema, el cual será de consulta libre por el paciente y su médico tratante. La inversión total proyectada de tecnología es de 1.166.800 usd incluyendo la tecnología industrial hospitalaria, la cual garantiza las condiciones físicas y ambientales en los procedimientos quirúrgicos, da cumplimiento a la regulación ambiental vigente y generar un ambiente de trabajo seguro para el médico.

Tabla 3*Inversión proyectada en Tecnología*

Cuadro de presupuesto para la implementación de tecnología en el centro medico quirúrgico ambulatorio en la ciudad de Guayaquil						
Camas	Especialidad	Característica	Tecnología	Presupuesto promedio	Cantidad	Total
		Equipo Médico	Signos vitales	\$ 2.800,00	2	\$ 5.600,00
		Equipo Médico	Signos vitales	\$ 2.800,00	1	\$ 2.800,00
		Equipo Médico	Signos vitales	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
		Equipo Médico	Signos vitales	\$ 2.800,00	1	\$ 2.800,00
8	Recuperación	Equipo Médico	Camillas	\$ 1.500,00	8	\$ 12.000,00
		Equipo Médico	Signos vitales	\$ 1.300,00	8	\$ 10.400,00
		Equipo Médico	Desfibrilador	\$ 5.500,00	2	\$ 11.000,00
		Equipo Industrial	Equipamiento industrial	\$ 50.000,00	1	\$ 50.000,00
1	Preparación	Equipo Médico	Camillas	\$ 2.000,00	8	\$ 16.000,00
		Equipo Médico	Signos vitales	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
2	Gastroenterología	Equipo Médico	Torre de endoscopia alta	\$ 110.000,00	1	\$ 110.000,00
		Equipo Médico	Torre de endoscopia baja	\$ 110.000,00	1	\$ 110.000,00
		Equipo Médico	Laser de argón	\$ 40.000,00	1	\$ 40.000,00
		Equipo Médico	Modulo IA	\$ 40.000,00	1	\$ 40.000,00
1	Urología	Equipo Médico	Torre Urodinamia	\$ 70.000,00	1	\$ 70.000,00
		Equipo Médico	Laser y ultrasonido de litotricia	\$ 75.000,00	1	\$ 75.000,00
1	Cx General y gineco	Equipo Médico	Torre laparoscopia	\$ 60.000,00	1	\$ 60.000,00
		Equipo Médico	Morcelador	\$ 17.000,00	1	\$ 17.000,00
1	Neumología	Equipo Médico	Torre de endoscopia	\$ 60.000,00	1	\$ 60.000,00
		Equipo Médico	Video bronco	\$ 25.000,00	1	\$ 25.000,00
		Equipo Médico	Espirómetro	\$ 3.500,00	1	\$ 3.500,00
		Informático y sistemas	TICS (HIS-DICOM)	\$ 175.000,00	1	\$ 175.000,00
		Equipo Médico	Anestesia	\$ 25.000,00	1	\$ 25.000,00
		Equipo Médico	Anestesia	\$ 25.000,00	1	\$ 25.000,00
		Equipo Médico	Esterilizador	\$ 110.000,00	1	\$ 110.000,00
		Instrumental Qx	Instrumental Quirúrgico	\$ 70.000,00	1	\$ 70.000,00
		Industrial	Otra Tecnología	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00
		Otros	Otros imprevistos	\$ 9.000,00	2	\$ 18.000,00
		Computo	Computo de soporte	\$ -	1	\$ 15.000,00
					total	\$ 1.166.800,00

Elaborado por: La autora, 2022.

Por otro lado, el mobiliario hospitalario como escritorios, sillas y mobiliario especializado de quirófano requerirá una inversión promedio de 126,400 usd, el acondicionamiento y compra de una propiedad por monto de 1.260.000 usd y ropa de cama y lencería con una inversión inicial de 6.000 usd.

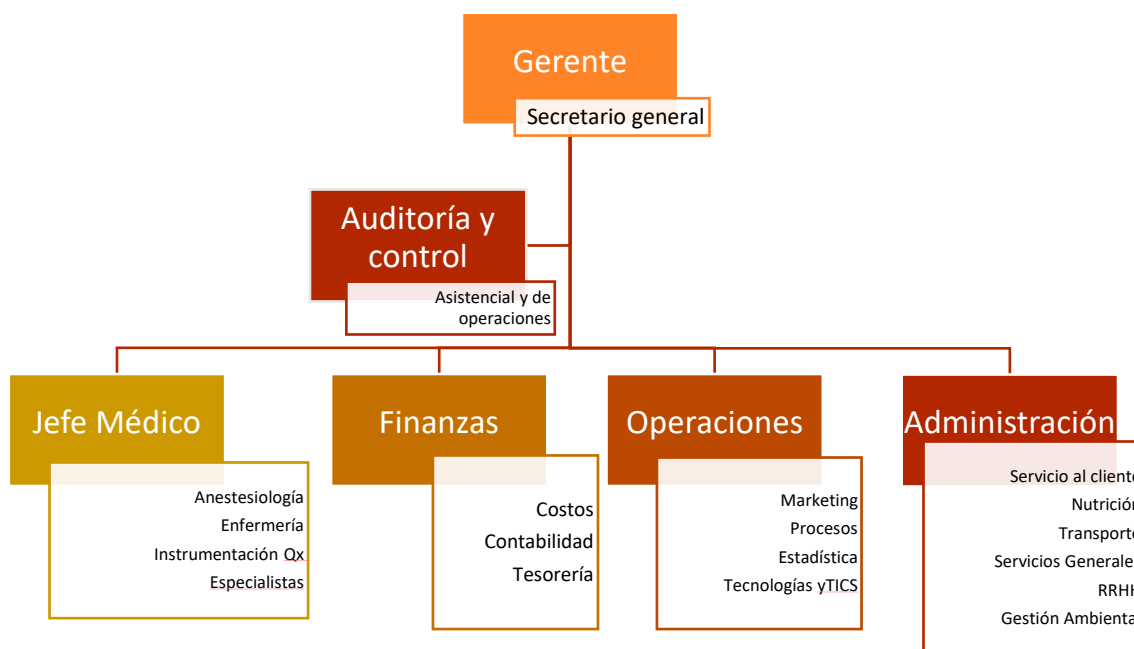
El alcance de la inversión en tecnologías de la información está basado en el mapa de experiencia del paciente, con el objetivo de optimizar los procesos y controlarlos por medio de la gestión de operaciones. Esta inversión contempla la teleconsulta para agendamiento y control post quirúrgico, sistema contable, financiero, y de calidad.

Capítulo 8. Descripción de la empresa y el equipo administrativo

Cuatro jefaturas altamente especializadas para mantener la operación del negocio, bajo la constante supervisión de un ente auditor y de control tanto de procesos como de práctica médica, que garantice las buenas prácticas del modelo de atención y la trazabilidad de los procesos. El plan de negocio se soporta bajo esquemas de consultorías y asesorías externas en aspectos legales, marketing y operaciones que permiten el constante monitoreo del desempeño del negocio, y así mismo generan aporte a nuevos esquemas de negocio por medio de la innovación constante acorde a las nuevas necesidades de los diferentes tipos de clientes. La figura 20 describe el planteamiento de la estructura organizacional de acuerdo con su aporte en el plan de negocios.

Figura 20

Estructura organizacional



Elaborado por: La autora, 2022.

8.1 Políticas de la estructura empresarial

La empresa orienta a sus colaboradores hacia un pensamiento crítico, inclusivo e innovador que permita construir comunidad bajo el marco de la igualdad, la empatía y el respeto por el dolor ajeno.

La compañía orienta sus actividades a lograr mantener siempre la protección financiera por medio de procesos eficientes y activos seguros.

El desarrollo de nuevos planes médicos, innovación en tecnología, y proyectos, deberán cumplir con el debido proceso de planeación que garantice su buen rendimiento.

Los procesos y servicios cumplen con estándares de calidad, por lo tanto, se debe garantizar siempre el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas hacia nuestros clientes.

8.2 Plan de incorporación y estrategia de sostenibilidad del recurso humano

La sostenibilidad del recurso humano se define por medio de políticas que impulsan el crecimiento personal, emocional y profesional del empleado. La constante promoción de la capacitación y el impulso hacia el profesionalismo, como base y estructura de la incorporación al personal asistencial y administrativo para fomentar el sentido de pertenencia y crear un ambiente de una estructura organizacional basada en la responsabilidad, la disciplina y la formación constante para crear comunidad.

Los perfiles profesionales están orientados a la formación profesional certificada y de calidad, con y sin experiencia laboral con capacidad para aprender y capacitarse constantemente de acuerdo con el plan de sostenibilidad del recurso humano.

Módulos de capacitación e inducción al personal profesional asistencial y administrativo sobre buenas prácticas médicas, procesos, políticas, derechos y deberes de los pacientes y de los empleados.

Figura 21

Estructura de la incorporación y estrategia de sostenibilidad del personal gestionada desde el área de Recursos Humanos.

Plan de Incorporación y sostenibilidad del recurso humano para implementar un centro medico quirúrgico en la ciudad de Guayaquil



Elaborado por: La autora, 2022.

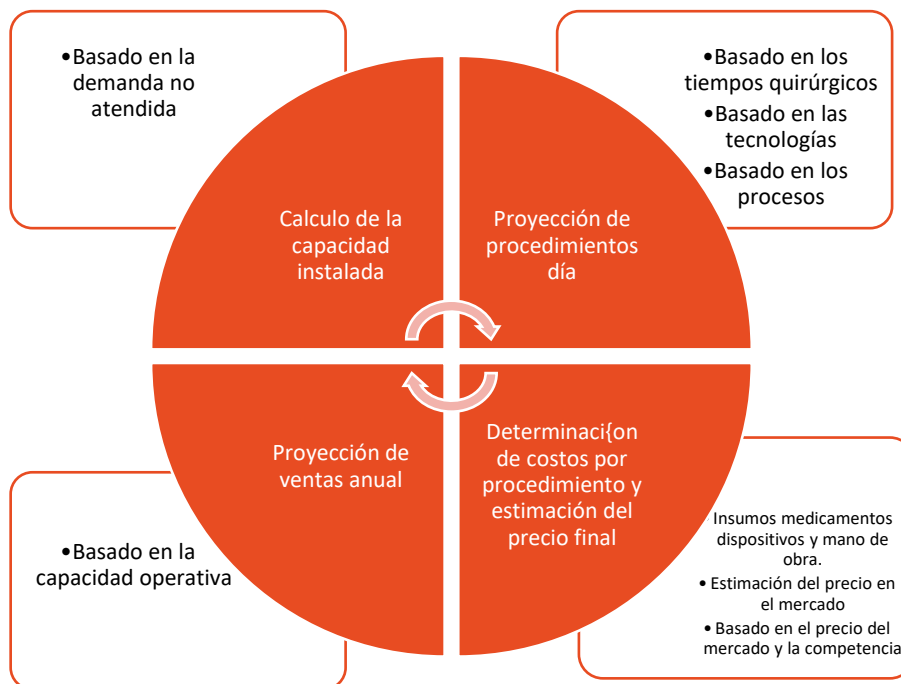
La figura 21 muestra el esquema general de funcionamiento del plan de incorporación del personal, basado en un sistema de selección y validación de personal teniendo en cuenta los valores corporativos organizacionales. Por otro lado, el centro médico quirúrgico ambulatorio mantendrá actualizado un cronograma de capacitación por módulos y entrenamiento constante del personal, promoviendo el uso de las buenas prácticas médicas, el respeto por el dolor ajeno, el servicio al cliente e innovaciones en tecnología y procesos internos para mejorar la eficiencia y promover la formación continua de los colaboradores.

Capítulo 9. Descripción del plan financiero

La figura 22 describe brevemente como se han determinado los ingresos, por medio de la capacidad instalada tanto en infraestructura como en tecnología, así mismo de la capacidad operativa la cual está determinada en gran medida por medio de los horarios de atención a pacientes.

Figura 22

Determinación de las ventas del plan de negocios



Elaborado por: La autora, 2022.

Las cirugías ambulatorias toman un tiempo aproximado de entre 45 minutos a una hora tomando en cuenta los tiempos de limpieza y desinfección de áreas y equipos, así como del montaje de instrumental estéril y preparación de quirófano. Basado en los tiempos de atención o intervención, se proyectan las cantidades de cirugías que se podrían realizar por día, tal como se expresa en la tabla 4.

Tabla 4*Estimación de ingresos*

Horario de atención	Cálculo de Operación diaria			
	6:00	14:00	14:00	22:00
Producción diaria en horas	Procedimientos mañana		Procedimientos tarde	
16	48,0		48,0	
Total procedimientos				
96	100% operación 100% disponible		en el día en la noche	
Capacidad total instalada para procedimientos	192,0			
Usado en el plan de negocios	96		50% Operación 50% Disponible para expandir en la noche	

Elaborado por: La autora, 2022.

Las ventas son proyectadas con base en la estimación de los costos ver anexo IV multiplicado por la cantidad de procedimientos día, para cada una de las especialidades médicas, las cuales anualizadas proyectan unos ingresos promedio anuales de 7.621.522 usd y costos promedio anuales de 5.638.922 usd calculados con base en las atenciones diarias realizadas por cada intervención, así mismo los costos fijos derivados del consumo de recursos son calculados con base en los consumos promedio por el precio en el mercado, como es el caso de energía, agua, hidrosanitarios, entre otros ver anexo IV.

Este plan de negocios muestra una rentabilidad del 46%, y utilidades netas anuales promedio de 1.200.000 usd. El centro médico quirúrgico ambulatorio ubicado en la ciudad de Guayaquil pretende prestar servicios a una operación del 50% de su capacidad total de 24 horas, con una rentabilidad mayor a la generada por el sector bancario, con aproximadamente 34 puntos porcentuales por encima del promedio (Comercio, 2022).

La tabla 5 muestra la simulación de lo que sería un estado de pérdidas y ganancias del centro médico quirúrgico ambulatorio donde se puede observar los costos anuales, ingresos y utilidades. Igualmente se relacionan datos de factibilidad del plan de negocios que permiten conocer el retorno de la inversión. Cabe resaltar que se asume un incremento anual de costos fijos asociados al consumo servicios y recursos como agua, energía y combustibles debido al constante incremento de precio de ciertos materiales derivado de su escasez mundial y de las regulaciones anuales que ejercen las autoridades sanitarias y medioambientales las cuales cada año son más exigentes.

Tabla 5

Proyección de pérdidas y ganancias para el plan de negocio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	7.621.522	7.614.322	7.614.322	7.614.322	7.614.322	7.614.322	7.614.322	7.614.322	7.614.322	7.614.322
UROLOGÍA	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139	\$ 2.265.139
QUIROFANO	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556	\$ 1.442.556
GINECO	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312	\$ 1.242.312
GASTRO	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573	\$ 1.468.573
NEUMO	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342	\$ 1.091.342
LABORATORIO	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
PATOLOGÍA	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600	\$ 21.600
IMÁGENES	\$ 50.400	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200
CONSULTORIOS	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Costos	5.638.922,4	5.642.777,2	5.646.716,7	5.650.743,1	5.654.858,5	5.659.065,5	5.663.366,4	5.667.763,7	5.672.260,0	5.676.857,8
Insumos	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2	\$ 82.579,2
Dispositivos	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6	\$ 2.197.374,6
Medicamentos	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2	\$ 225.931,2
Consultoría Financiera	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0
Consultoría de RRHH	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0	\$ 20.400,0
Calidad y trazabilidad	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0
Marketing	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0
Sueldos y Salarios	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3	\$ 466.673,3
Obligaciones Patronales	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7	\$ 165.585,7
Energía Eléctrica	\$ 113.400,0	\$ 114.534,0	\$ 115.679,3	\$ 116.836,1	\$ 118.004,5	\$ 119.184,5	\$ 120.376,4	\$ 121.580,1	\$ 122.796,0	\$ 124.023,9
Agua	\$ 10.800,0	\$ 10.908,0	\$ 11.017,1	\$ 11.127,3	\$ 11.238,5	\$ 11.350,9	\$ 11.464,4	\$ 11.579,1	\$ 11.694,9	\$ 11.811,8
Seguros	\$ 12.960,0	\$ 13.089,6	\$ 13.220,5	\$ 13.352,7	\$ 13.486,2	\$ 13.621,1	\$ 13.757,3	\$ 13.894,9	\$ 14.033,8	\$ 14.174,2
Asesoramiento Legal	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0
Servicios de Seguridad	\$ 18.000,0	\$ 18.180,0	\$ 18.361,8	\$ 18.545,4	\$ 18.730,9	\$ 18.918,2	\$ 19.107,4	\$ 19.298,4	\$ 19.491,4	\$ 19.686,3
Mantenimiento	\$ 76.776,0	\$ 79.079,3	\$ 81.451,7	\$ 83.895,2	\$ 86.412,1	\$ 89.004,4	\$ 91.674,6	\$ 94.424,8	\$ 97.257,5	\$ 100.175,3
Educación continua	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0
Depreciación	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0	\$ 189.920,0
Comisiones de servicios a especialistas	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4	\$ 1.908.522,4
Utilidad Bruta	1.982.599	1.971.544	1.967.605	1.963.578	1.959.463	1.955.256	1.950.955	1.946.558	1.942.062	1.937.464
Gastos Financieros	\$ 187.865	\$ 152.069	\$ 113.321	\$ 71.377	\$ 25.975					
Utilidad antes de Impuestos	1.794.734	1.819.475	1.854.284	1.892.201	1.933.488	1.955.256	1.950.955	1.946.558	1.942.062	1.937.464
Participación de Trabajadores	\$ 269.210	\$ 272.921	\$ 278.143	\$ 283.830	\$ 290.023	\$ 293.288	\$ 292.643	\$ 291.984	\$ 291.309	\$ 290.620
Utilidad antes de Impuestos	1.525.524	1.546.554	1.576.141	1.608.371	1.643.465	1.661.968	1.658.312	1.654.574	1.650.752	1.646.844
Impuesto a la Renta	\$ 335.615	\$ 340.242	\$ 346.751	\$ 353.842	\$ 361.562	\$ 365.633	\$ 364.829	\$ 364.006	\$ 363.166	\$ 362.306
Utilidad Neta	1.189.909	1.206.312	1.229.390	1.254.529	1.281.902	1.296.335	1.293.483	1.290.568	1.287.587	1.284.538
Inversión	\$ - 2.559.200									
Flujo de caja	\$ - 2.559.200	\$ 1.189.909	\$ 1.206.312	\$ 1.229.390	\$ 1.254.529	\$ 1.281.902	\$ 1.296.335	\$ 1.293.483	\$ 1.290.568	\$ 1.287.587
		TASA DE DESCUENTO	30%							
		VNA	\$3.820.698,79							
		VAN	\$ 1.261.499							
		TIR	41,9%							

Elaborado por: La autora, 2022.

El financiamiento del 100% del proyecto con la banca permite una recuperación en 6 años, incrementando la utilidad neta en un 33%, siempre teniendo en cuenta, que parte de esta recuperación debe ser destinada para el reemplazo de la biotecnología, con el objetivo de mantener el giro de negocio. Debido a que la evaluación continua de las tecnologías permite disminuir riesgos al paciente, reducir costos de insumos y ganar eficiencia en la operación.

El cálculo del precio se estima con base en la simulación de costos por procedimiento; ver anexo IV, donde se determina un precio techo mas la comisión al profesional de la salud por la prestación de los servicios, igualmente se estima el porcentaje de utilidad del esperado por cada intervención, lo cual impacta en la utilidad del plan de negocios. Se asume un factor de corrección del 1% al 2% en la estimación de costos de cada procedimiento, para poder realizar posteriormente un análisis del precio en el mercado versus el ofertado en este plan de negocios.

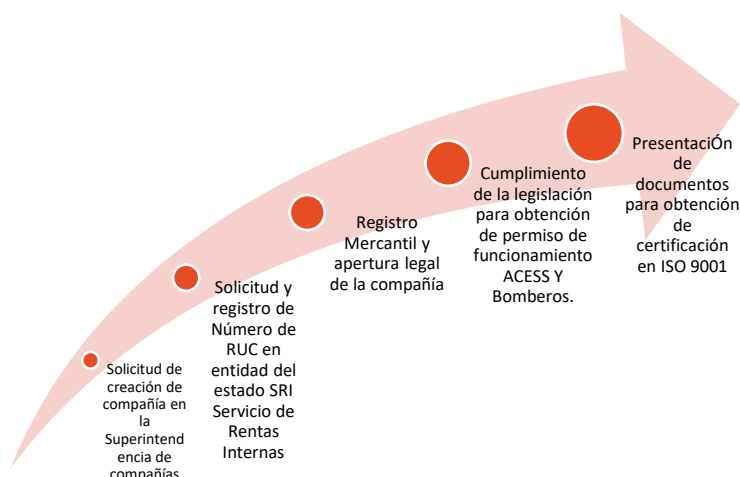
Capítulo 10. Aspectos Legales

Este plan de negocios está orientado hacia la creación de una compañía que presta servicios de salud de características Clínica del día, de carácter societario Sociedad Anónima de uso exclusivo para una sola actividad económica. La licencia de funcionamiento está proyectada para el sector norte de la ciudad de Guayaquil en una propiedad de 2 plantas para actividades de salud ambulatorias.

La figura 23 muestra los requisitos societarios para la apertura de establecimientos de salud y los requisitos de carácter legal hacia las entidades sanitarias dada la responsabilidad y giro del plan de negocio y que de su debido cumplimiento depende la habilitación de su funcionamiento y apertura.

Figura 23

Requisitos relevantes de apertura de la compañía



Elaborado por: La autora, 2022.

Para la ejecución de este plan de negocios se deben realizar adicionalmente trámites de registro de una compañía y demás responsabilidades legales, así como se deberán realizar las actividades legales concernientes a la protección de la propiedad intelectual de la marca y el secreto comercial.

Los documentos legales emitidos, como acta de constitución de la compañía, nombramiento de representante o representantes legales y junta directiva, el acta de constitución de la compañía con los estatutos definidos, así como lineamientos de junta de accionistas y descripción de acciones representadas permiten la apertura del establecimiento para una posterior inspección de las entidades sanitarias competentes para la habilitación.

Capítulo 11. Análisis de riesgos del negocio

La tabla 6 representa la matriz de riesgo la cual está basada en el análisis de modo falla efecto que identifica los riesgos asociados a la producción de servicios de salud quirúrgicos ambulatorios desde un contexto general. Su clasificación de escala está basada, en el nivel de severidad, detectabilidad y probabilidad de ocurrencia, así como la plena identificación de los efectos, para implementar acciones de control para reducir o eliminar el riesgo y su probabilidad de ocurrencia.

Tabla 6

Análisis de riesgos del negocio

No.	Sub Etapa (Sub-Proceso, Componente, Función...)	Modo de Fallo (Evento o parámetro que puede fallar)	Efecto (Riesgo Asociado)	Escala de Riesgo
1	Económico	Cálculo de costos de los servicios de salud	Escasez de control continuo en la Regulación de precios de la prestación de servicios de salud	A
2	Económico	Inclusión de nuevos Controles o regulaciones ambientales	Cambios frecuentes en las reglamentaciones ambientales que puedan incrementar el costo.	M
3	Legal	Fallo recurrente de tecnologías que afectan la prestación del servicio	Servicio de atención de los proveedores de tecnología médica e insumos de baja calidad	M
4	Costo-eficiencia	Aumento de precio de insumos y dispositivos médicos	Precio de materiales en el mercado en constante cambio	M
5	Prestigio	Acuerdos y negociaciones con la competencia y pacientes	Lealtad de los clientes	A
6	Económico	Pérdida de clientes	Expertise de los competidores	B
7	Económico	Perdida de cobertura	Número de competidores en el mercado	M
8	Económico	Imposibilidad de competir con precio	Tamaño de competidor	A
9	legal	Limites de responsabilidad con el paciente y su integridad, entre el prestador de servicios de salud, y el médico tratante o intervencionista	Definición y alcance de las responsabilidades legales del cliente y del proveedor de servicios ambulatorios quirúrgicos	M

Elaborado por: La autora, 2022.

Los riesgos económicos, asociados a los costos, el precio y las posibles nuevas regulaciones para biotecnologías, insumos y dispositivos médicos son los representativos del análisis de la matriz con un elevado riesgo de impactar al negocio. Lo controles aplicados a los riesgos relevantes, forman parte del plan estratégico del negocio como elementos diferenciadores para competir en el mercado con precio y calidad.

Tabla 7*Control de Riesgos del negocio*

Subproceso	Riesgo	Acción Para Dismunuir el Riesgo	Efectividad de la Acción
1	Escasez de control continuo en la Regulación de precios de la prestación de servicios de salud	<i>Participación activa en las diferentes asociaciones hospitalarias, para aportar propuestas y abordar temas de control de regulación de precios de las prestaciones de servicios de salud</i>	80%
2	Cambios frecuentes en las reglamentaciones ambientales que puedan incrementar el costo.	<i>Orientar los procesos y diseños de ambiente físico, hacia una institución de salud verde donde se mida la eficiencia y el costo de las tecnologías limpias.</i>	83%
3	Servicio de atención de los proveedores de tecnología médica e insumos de baja calidad	<i>Aprovechamiento del ingreso de nuevos proveedores en el mercado para realizar alianzas estratégicas de supply chain.</i>	83%
4	Precio de materiales en el mercado en constante cambio	Estrategias de costo operativizando los procesos	80%
5	Lealtad de los clientes	Orientar los procesos hacia las buenas prácticas con políticas y acuerdos entre el cliente y el negocio, como base de alianzas estratégicas a largo plazo.	73%
6	Expertise de los competidores	<i>Estructura de venta del cliente como aliado y del competidor como posible cliente por medio de convenios y alianzas.</i>	63%
7	Número de competidores en el mercado	<i>Aprovechamiento del incremento de la demanda de servicios para competir con calidad de servicio y precio orientando los procesos hacia la calidad, midiendo el costo.</i>	80%
8	Tamaño de competidor	<i>Implementación de estrategias de marketing para expandir la cobertura en la atención, para ganar clientes en toda la Región.</i>	90%
9	Definición y alcance de las responsabilidades legales del cliente y del proveedor de servicios ambulatorios quirúrgicos	Establecer contratos claros de confidencialidad de la información, así como establecer tiempos de cumplimiento y de fidelización con el cliente.	83%

Elaborado por: La autora, 2022.

La efectividad de las acciones o controles implementados se pueden observar en la tabla 7, la cual está definida por medio de la reevaluación de los riesgos expuesto en la tabla 6 con los controles implementados, para poder hacer una comparación de la efectividad de la reducción o eliminación del riesgo. Después de realizar la reevaluación de los riesgos con los controles implementados, se observa una reducción de éstos del 80%.

Tabla 8

Informe de Análisis y reducción de riesgo.

MAPA DE RIESGO PARA PLAN DE NEGOCIOS CENTRO QUIRÚRGICO AMBULATORIO								
Consecutivo:		6	Fecha:					
4. REVISIÓN DEL RIESGO (A CORTO PLAZO)								
Finalidad: Revisar los resultados del análisis realizado y de la formulación de acciones establecidas como estrategias para el plan de negocios de implementación de un centro médico quirúrgico ambulatorio en la ciudad de Guayaquil.								
Riesgo antes del control	Maximo	30,0	Reducción del riesgo	Maximo	27,0	Riesgos después del control	Maximo	3,0
	Promedio	18,2		Promedio	14,7		Promedio	3,6
	Minimo	8,0		Minimo	5,0		Minimo	3,0
Información Importante: La formulación de acciones que usted ha definido ha permitido una reducción global promedio de 80%								
5. CONCLUSION Y DECISIÓN GLOBAL.								
Se revisaron los riesgos mas relevantes de acuerdo al FODA, minimizándolos lo mas posible con estrategias que conformaran el plan estratégico. Es necesarios realizar revisiones continuas de los riesgos e implementar cada vez mejoras para poder rechazar el riesgo residual.								

Elaborado por: La autora, 2022.

Como informe final del análisis de riesgos y la reducción de ellos, en la tabla 8 se puede observar la efectividad de las acciones de mejora implementadas, para mitigar las debilidades y amenazas producto del análisis FODA. Ver anexo I.

11.1 Plan estratégico y propuesta de valor del negocio

Tabla 9

Propuesta de valor para plan de negocio, centro médico quirúrgico ambulatorio en la ciudad de Guayaquil

Propuesta de valor	
1,0 Diferenciación en el mercado de la salud, al ofrecer soluciones para descentralizar los servicios quirúrgicos ambulatorios de los hospitales con el objetivo de reducir el riesgo de infecciones asociadas a procedimientos quirúrgicos.	estrategia
2,0 Protección económica por medio de modelos de control de costos usando la gestión de operaciones como trazador estratégico.	precio
3,0 Modelo de atención centrado en el paciente, basado en modelos de la motivación humana y The patient Journey.	calidad
4,0 Implementación de metodologías de paciente trazador como sistema de control de operaciones y de costos.	seguridad

Elaborado por: La autora, 2022.

La propuesta de valor para el plan de negocios, integra las necesidades del cliente con las del sector salud a nivel nacional. Tener precios competitivos en el mercado manteniendo la

calidad y seguridad en las actividades médico-quirúrgicas es gran valor para la sostenibilidad del negocio ya que permite ganar clientes y prestigio en el mercado. Para la comunidad brinda la oportunidad de descentralizar los servicios ambulatorios de los hospitales tradicionales, disminuyendo el riesgo de contacto.

Figura 24

Consolidado de las estrategias planteadas en este plan de negocios para el centro médico quirúrgico ambulatorio



Elaborado por: La autora, 2022.

Las estrategias permiten mitigar los riesgos basados en amenazas y debilidades, de acuerdo con los factores internos y externos en el contexto del plan de negocios. La propuesta de valor, precio-calidad-seguridad, está basada en la implementación de procesos enfocados en las buenas prácticas, la operativización de estos procesos y la trazabilidad como mecanismo de control y de medición de la satisfacción y percepción del cliente.

La figura 24 muestra el consolidado de las estrategias propuestas a continuación, y son clasificadas en estrategias competitivas, de focalización y colaborativas, donde durante el desarrollo del capítulo 11 se verá cada una de ellas y su respectivo análisis.

La tabla 10 muestra las alternativas estratégicas competitivas, las cuales ayudan a ganar posicionamiento en el mercado, y reducen las amenazas generadas por el o los competidores, los cuales de acuerdo con el análisis del entorno externo, van incrementando debido a las nuevas construcciones de instituciones de salud en la Región.

Tabla 10*Estrategias competitivas Centro médico quirúrgico ambulatorio*

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS	
Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.	
MENOR COSTO	DIFERENCIACIÓN
Implementación del modelo de gestión en salud del centro de atención ambulatoria, basado en la experiencia del paciente. The patient Journey.	Marketing basado en The Patient Journey
Diseñar estrategias de diferenciación de clientes y ofrecer un portafolio a cada uno personalizado con base en sus necesidades, para liderar la concentración del mercado.	Innovación constante
Ofrecer servicios por especialidad y nivel de cobertura del servicio, para cada cliente.	
Inclusión de tecnología costo eficiente para expandir los servicios y ganar posicionamiento en el mercado	
Aprovechamiento del incremento de la demanda de servicios para competir con calidad de servicio y precio orientando los procesos hacia la calidad, midiendo el costo.	Relación precio-calidad
Orientar los procesos y diseños de ambiente físico, hacia una institución de salud verde donde se mida la eficiencia y el costo de las tecnologías limpias.	

Elaborado por: La autora, 2022.

Conocer previamente los requerimientos y expectativas del paciente, y lograr identificar la percepción del médico tratante especialista basado en la experiencia durante su proceso de atención ayuda al negocio a prestar un servicio al paciente con sensibilidad y valor agregado. La tabla 11 muestra las estrategias de focalización centradas en el marketing de servicios de salud, para expandir la cobertura, lo cual permite ganar posicionamiento en el mercado y prestigio a largo plazo, lo cual va alineado a la misión del plan de negocios.

Tabla 11*Estrategias de focalización*

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE FOCALIZACIÓN	
Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.	
DE COSTOS	DE DIFERENCIACIÓN
Usar los diferentes esquemas de los sistemas de salud para ganar clientes en el mercado, teniendo como valor agregado, el debido cumplimiento de la legislación	Cultura organizacional
Participación activa en las diferentes asociaciones hospitalarias, para aportar propuestas y abordar temas de control de regulación de precios de las prestaciones de servicios de salud	Prestigio
Orientar los procesos hacia las buenas prácticas con políticas y acuerdos entre el cliente y el negocio, como base de alianzas estratégicas a largo plazo.	Relación con el cliente
Implementación de estrategias de marketing para expandir la cobertura en la atención, para ganar clientes en toda la Región.	Modelo de Atención centrado en el paciente

Elaborado por: La autora, 2022.

La tabla 12 muestra las estrategias colaborativas, las cuales están basadas en alianzas estratégicas entre competidores, clientes y proveedores. Estas estrategias están igualmente

orientadas hacia la posición corporativa de marketing y estrategia de venta para ver al competidor como cliente potencial.

Tabla 12

Estrategias colaborativas

ESTRATEGIAS COLABORATIVAS	
Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.	
TIPOS DE ALIANZAS	TÁCTICAS COLABORATIVAS
Aprovechamiento del ingreso de nuevos proveedores en el mercado para realizar alianzas estratégicas de supply chain.	Planes de negocio personalizados
Estructura de venta del cliente como aliado y del competidor como posible cliente por medio de convenios y alianzas.	Analizar debilidades y amenazas del competidor y ofrecer soluciones alternativas
Utilizar estrategias comerciales entre proveedores de países latinoamericanos para reducir el riesgo de desabastecimiento de insumos y dispositivos	Tributarias y de supply chain

Elaborado por: La autora, 2022.

Capítulo 12. Análisis de sostenibilidad del Negocio

La sostenibilidad económica del negocio se basa en mantener un control y monitoreo del costo de operación, que permita optimizar recursos de manera continua a medida que fluctúan los precios de insumos, dispositivos y medicamentos en el mercado, ya que estos representan el mayor porcentaje de costos de operación del centro médico quirúrgico ambulatorio.

Se puede presumir que en algún momento la manera más acertada de competir con precio en el mercado de la salud es optimizando los costos de operación, logrando ajustes en el tiempo y en tiempo real por medio de la trazabilidad, sin dejar de lado, la calidad del servicio, ni la seguridad en la atención de los servicios.

Por otro lado, la evaluación permanente de tecnologías médicas permite ofrecer al médico tratante alternativas de tratamiento y diagnóstico cada vez menos invasivo y de menor tiempo de estancia hospitalaria, permitiendo al paciente una rápida recuperación, disminuyendo en muchos casos el tratamiento antibiótico y farmacológico sin acudir periódicamente a consultas de control, preservando la seguridad del paciente. Las tecnologías médicas están diseñadas para ser costo-eficientes no solo en el precio de los insumos, sino en la disposición final como desecho, lo cual reduce la contaminación por residuos de aparatos eléctricos y electrónicos RAEE, aportando a la reducción de desechos contaminantes, así mismo el diseño, cálculo e instalación de la tecnología industrial hospitalaria estará diseñada de tal forma que logre reducir el gasto de recursos energéticos y de combustibles fósiles y de agua.

Dentro de los aspectos sociales, permitir la contrarreferencia de la demanda no atendida, de los hospitales y clínicas tradicionales de la región, permite acelerar el proceso de atención de la demanda no atendida a nivel nacional mejorando la cobertura en salud permitiendo el acceso a la salud a más población de manera oportuna .

12.1 Interés del cliente

Basado en cubrir o proveer servicios que cumplen con sus necesidades, el interés, la necesidad, y la satisfacción, se pretende implementar procesos de medición continua de la satisfacción del cliente:

El paciente: Confort, seguridad, alimentación, servicios de hotelería, trato, entre otros.

El médico cirujano: La continua disposición de insumos y dispositivos adecuados y de calidad conforme a las necesidades de trabajo del especialista, la tecnología y distribución de espacios de trabajo que generen seguridad.

Las aseguradoras: Cumplimiento, eficiencia, desempeño, calidad, precio y seguridad.

12.2 Aspectos de responsabilidad social

El negocio brinda un ambiente sanitario para la atención a pacientes de diagnóstico y tratamiento ambulatorio, con el objetivo de descongestionar los servicios de salud de hospitales de mediana y alta complejidad, impulsando la descentralización de los servicios ambulatorios de los hospitales tradicionales para prestar servicios de salud seguros, eficientes basado en las buenas prácticas de atención médica.

Bibliografía

- Arcsa. (2022). Obtenido de Control sanitario Ecuador:
<https://www.controlsanitario.gob.ec/sistema-nacional-de-tecnovigilancia-sntv/>
- Asociación Dec. (2015). *Impulsando Pymes*. Obtenido de Gestión de la experiencia del cliente:
<https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/08/Gestion-de-la-Experiencia-de-Cliente.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Camas hospitalarias por cada 1000 habitantes*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.MED.BEDS.ZS?view=chart>
- Bejarano, J., & Cortes, A. y. (2016). Alimentación hospitalaria como un criterio para la acreditación en salud. *SciELO*.
- Bevator. (s.f.). Obtenido de El camino para innovar: <https://bevator.com/wp-content/uploads/2018/09/Customer-Journey.pdf>
- Comercio, E. (2022). Nuevas tasas de interés 2022. *El comercio*,
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/nuevas-tasas-interes-enero-2022.html#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20en%20el%20cr%C3%A9dito,%25%20a%201%2C26%25.>
- Evaluación de tecnología sanitaria. (2014). Obtenido de Ministerio de Salud del Ecuador:
<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Bolet%C3%ADn-N1-FINAL.pdf>
- Fundacion Centro Nacional de calidad y acreditacion de Castilla y Leon. (2011). Obtenido de Fundacion Centro Nacional de calidad y acreditacion de Castilla y Leon:
http://www.alass.org/wp-content/uploads/milano_05-garcia.pdf
- IESS. (2022). Derivación de cirugías a prestadores externos. *El universo*,
<https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/daniel-rodriguez-director-del-seguro-de-salud-del-iesse-estamos-recuperando-la-capacidad-hara-que-la-necesidad-de-derivaciones-a-prestadores-externos-vaya-disminuyendo-nota/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Registro estadístico de recursos y actividades de salud*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Cuentas satélite de salud*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Registro estadístico de camas y egresos hospitalarios*.
- Izo. (2018). *Como aplicar el diseño centrado en las personas*. Obtenido de izo:
<https://izo.es/diseno-centrado-en-personas-sector-sanitario/>
- Ministerio de Salud Publica. (2014). Obtenido de MSP Ecuador:
<https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnm/archivos/TARIFARIO.pdf>
- Ministerio de Salud Publica. (2015). Obtenido de MSP Ecuador:
<http://instituciones.msp.gob.ec/cz6/images/lotaip/Enero2015/Acuerdo%20Ministerial%205216.pdf>

- Organizacion Mundial de la Salud. (2020). *OMS*. Obtenido de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332168/WHO-2019-nCoV-Disinfection-2020.1-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Panamericana de la Salud. (2007). Obtenido de *Las Políticas publicas y los sistemas de salud*: <https://www.paho.org/hia2007/archivosvol1/volregionalesp/SEA07%20Regional%20SPA%20Cap%204.pdf>
- Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. (2013). Obtenido de *Paciente trazador, Diseño y validacion de un instrumento evaluador de la calidad de atencion de un paciente*: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12071/AgudeloSatzabalAlejandra2013.pdf;sequence=1>
- salud, O. p. (2007). *las politicas publicas y los sistemas y servicios de salud*.
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2019). Obtenido de *Pilotaje de estandares de acreditacion, aplicando paciente trazador*: <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15955/2/DOCUMENTO%20PACIENTE%20TRAZADOR%20%283%29.pdf>
- Wagstaff, A. (2002). Pobreza y desigualdades en el sector de la salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*.

ANEXOS

ANEXO I. ANÁLISIS FODA.

ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO

Item	Ámbito del Entorno	Resumen de la tendencia	Tendencia	Impacto	Tiempo de Impacto	Información de soporte
1	Político	La mayoría de los países tiene como base política determinar las directrices que rigen un sistema de Salud que perdure en el tiempo y garantice el acceso a los servicios sin distinción alguna.	Cambios de esquemas de los sistemas de salud que van orientados hacia la eficiencia en la atención, cobertura y acceso.	Positivo	Largo Plazo	Sistemas de salud: principios para una atención integrada. https://www.who.int/whr/2003/en/Chapter7-es.pdf
2	Político	Convenios y alianzas que faciliten la prestación de servicios de salud	Tratados Comerciales que faciliten las importaciones y exportaciones	Positivo	Largo Plazo	

ANÁLISIS PESTLA PARA CASO DE NEGOCIO: Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.

Item	Ámbito del Entorno	Resumen de la tendencia	Tendencia	Impacto	Tiempo de Impacto	Información de soporte
3	Económico	A nivel de América Latina los aportes y cotizaciones de las aseguradoras ha decrecido en el año 2014 y 2016 en un 4 % aproximadamente debido a la inclusión de nuevos entrantes.	La inclusión de nuevas aseguradoras en el mercado, permite la oportunidad de nuevos posibles clientes para el negocio.	Positivo	Mediano Plazo	El Informe latino insurance (pág. 18)
4	Económico	En la actualidad es necesario cumplir con requisitos estándar mínimos para poder prestar servicios de salud. Uno de éstos permite realizar convenios con otras empresas prestadoras, con el objetivo de formar alianzas para dar una mayor cobertura y servicio al cliente.	Mejoramiento en la eficiencia de atención de servicios de salud y las facilidades para el acceso a la atención en servicios de salud por medio de convenios entre aseguradoras y prestadores de servicios ambulatorios quirúrgicos.	Positivo	Mediano Plazo	
5	Económico	El aumento de competidores en el mercado debido a la emergencia sanitaria.	Aumento constante de la competencia que se refleja con el aumento de las inversiones en proyectos de salud	Negativo	Mediano Plazo	
6	Económico	Aumento de la demanda de atención de pacientes debido al repesamiento de atenciones médicas a nivel nacional, y la atevada depreciación de infraestructura con la que cuentan los hospitales de Ecuador acualmente.	Aumento de la demanda de prestación de servicios de salud	Positivo	Corto Plazo	

ANÁLISIS PESTLA PARA CASO DE NEGOCIO: Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.

Item	Ámbito del Entorno	Resumen de la tendencia	Tendencia	Impacto	Tiempo de Impacto	Información de soporte
7	Social	La tendencia Social en los servicios de salud esta vinculada a varios aspectos, esperanza de vida, mortalidad infantil, índice, de pobreza y la medicina sin discriminación. La atención oportuna y completa del paciente está ligada también a la facilidad de acceso y la ampliación de cobertura..	Mejoramiento de la cobertura de atención de servicios de salud en relación al aumento de la demanda de las necesidades de los pacientes.	Positivo	Mediano Plazo	

ANÁLISIS PESTLA PARA CASO DE NEGOCIO: Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.

Item	Ámbito del Entorno	Resumen de la tendencia	Tendencia	Impacto	Tiempo de Impacto	Información de soporte
8	Tecnológico	La disponibilidad de tecnologías sanitarias y medicas para poder implementar servicios seguros y eficientes en el Ecuador, han permitido un gran avance en la implementación de la telemedicina, y servicios de medicamentos para enfermedades crónicas	La tendencia actual esta orientada a la evaluación de tecnologías sanitarias de medicamentos en un gran porcentaje, dejando un poco de lado las evaluaciones de tecnologías enfocadas al diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Lo anterior denota una abierta oportunidad de orientación de las tecnologías médicas y sanitarias hacia la prestación de servicios medicos preventivos y de calidad que pueda llegar a las personas mas necesitadas.	Positivo	Largo Plazo	
9	Tecnológico	El mercado de la Biotecnología es diverso, y distribuyen tanto al sector privado como publico, lo cual permite hacer alianzas estratégicas previas negociaciones, para mejorar la calidad y mejorar los costos.	Tecnologías Costo Eficientes	Positivo	Mediano Plazo	

ANÁLISIS PESTLA PARA CASO DE NEGOCIO: Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.

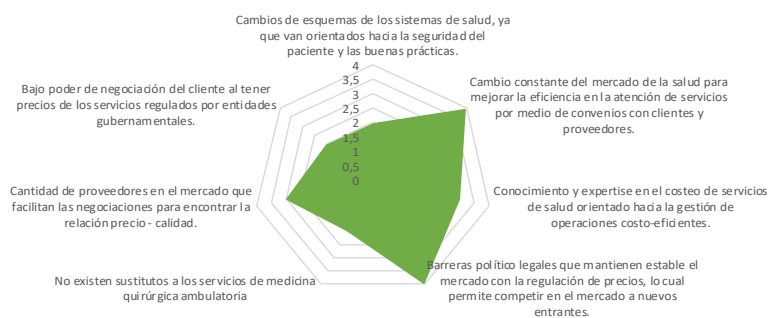
Item	Ámbito del Entorno	Resumen de la tendencia	Tendencia	Impacto	Tiempo de Impacto	Información de soporte
10	Legal	La normativa legal vigente Ecuatoriana regula los costos de atención.	Regulación de precios de servicios de salud	Indiferente	Largo Plazo	
13	Legal	Definición y alcance de las responsabilidades legales del cliente y del proveedor de servicios ambulatorios quirúrgicos	Límites de responsabilidad con el paciente y su integridad, entre el prestador de servicios de salud, y el médico tratante o intervencionista	Negativo	Largo Plazo	

ANÁLISIS PESTLA PARA CASO DE NEGOCIO: Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.

Item	Ámbito del Entorno	Resumen de la tendencia	Tendencia	Impacto	Tiempo de Impacto	Información de soporte
11	Ambiental	Cambio y problemáticas medio ambientales, que derivan en alertas ecológicas a la población	Cumplimiento de condiciones medioambientales	Indiferente	Corto Plazo	
12	Ambiental	Cambio y problemática que azotan el medio ambiente de un país, lo que transforma alertas ecológicas a la población estos cambios que se dan en la sociedad son pr acción de cada individuo lo cual no solo aumentan la mala administración en ciarta sociedad que ocasionan daño a la población.	Cambios frecuentes en las reglamenteaciones ambientales que puedan incrementar el costo de las prestación de los servicios.	Negativo	Mediano Plazo	

Elaborado por: La autora, 2022.

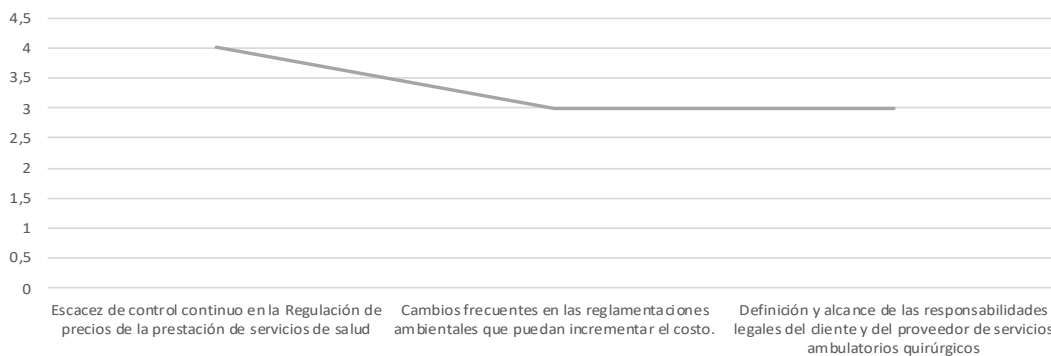
Fortalezas



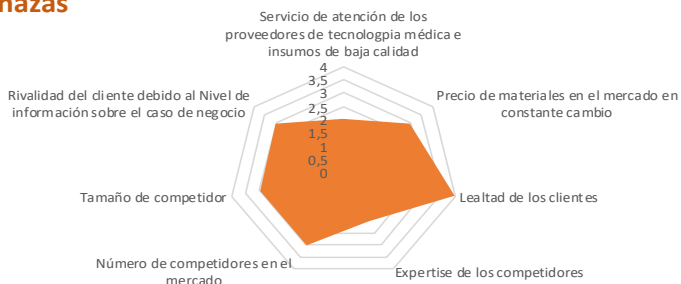
Oportunidades



Debilidades



Amenazas



ANÁLISIS FODA CRUZADO

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO Implementación de un centro médico-quirúrgico ambulatorio en la Ciudad de Guayaquil.		FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS		
		Fortalezas			Debilidades	
		Cambios de esquemas de los sistemas de salud, ya que van orientados hacia la seguridad del paciente y las buenas prácticas.	f1	Escacez de control continuo en la Regulación de precios de la prestación de servicios de salud		d1
		Cambio constante del mercado de la salud para mejorar la eficiencia en la atención de servicios por medio de convenios con clientes y proveedores.	f2	Cambios frecuentes en las reglamentaciones ambientales que puedan incrementar el costo.		d2
		Conocimiento y expertise en el costo de servicios de salud orientado hacia la gestión de operaciones costo-eficientes.	f3	Definición y alcance de las responsabilidades legales del cliente y del proveedor de servicios ambulatorios quirúrgicos		d3
		Barreras político legales que mantienen estable el mercado con la regulación de precios, lo cual permite competir en el mercado a nuevos entrantes.	f4			
		No existen sustitutos a los servicios de medicina quirúrgica ambulatoria	f5			
		Cantidad de proveedores en el mercado que facilitan las negociaciones para encontrar la relación precio - calidad.	f6			
		Bajo poder de negociación del cliente al tener precios de los servicios regulados por entidades gubernamentales.	f7			
Amenazas		Estrategias FA			Estrategias DA	
Servicio de atención de los proveedores de tecnología médica e insumos de baja calidad	a1	Aprovechamiento del ingreso de nuevos proveedores en el mercado para realizar alianzas estratégicas de supply chain. Estrategias de costo operativizando los procesos	a1-f6	Usar los diferentes esquemas de los sistemas de salud para ganar clientes en el mercado, teniendo como valor agregado, el debido cumplimiento		d1-a3-a6, d3
Precio de materiales en el mercado en constante cambio	a2		a2-f3	Utilizar la elasticidad de los servicios y la tecnología para trazar estrategias que permitan identificar e implementar operaciones enfocadas al ahorro energético, buen uso del agua y de los desechos		d2-a2-d3
Lealtad de los clientes	a3	Orientar los procesos hacia las buenas prácticas con políticas y acuerdos entre el cliente y el negocio, como base de alianzas estratégicas a largo plazo.	a3-f1-f2-f3			
Expertise de los competidores	a4	Estructura de venta del cliente como aliado y del competidor como posible cliente por medio de convenios y alianzas.	a4-A3-f7-f5			
Número de competidores en el mercado	a5	Aprovechamiento del incremento de la demanda de servicios para competir con calidad de servicio y precio orientando los procesos hacia la calidad, midiendo el costo.	a5-f3-f4-f7			
Tamaño de competidor	a6	Implementación de estrategias de marketing para expandir la cobertura en la atención, para ganar clientes en toda la Región.	a6-f3-f2-f5-f7			
Rivalidad del cliente debido al Nivel de información sobre el caso de negocio	a7	Mantener un estricto sistema de costos, debidamente alineado e integrando el costo de la calidad y la no calidad	f7, f3, f1			
Oportunidades		Estrategias FO			Estrategias DO	
Diferenciación del servicio centrado en las necesidades del cliente, y el bienestar del colaborador	o1	Implementación del modelo de gestión en salud del centro de atención ambulatoria, basado en la experiencia del paciente. The patient Journey. Diseñar estrategias de diferenciación de clientes y ofrecer un portafolio a cada uno personalizado con base en sus necesidades, para liderar la concentración del mercado.	o1-f1-f2	Participación activa en las diferentes asociaciones hospitalarias, para aportar propuestas y abordar temas de control de regulación de precios		d1-o2
Concentración del mercado de servicios de salud de cuidadp ambulatorio	o2	Ofrecer servicios por especialidad y nivel de cobertura del servicio, para cada cliente.	o2-f2-f3	Orientar los procesos y diseños de ambiente físico, hacia una institución de salud verde donde se mida la eficiencia y el costo de las tecnologías limpias.		d2-o5-o8
Elasticidad de los servicios por medio de cartera de especialidad y nivel de cobertura	o3					
Incremento de clientes para el negocio debido al aumento de apertura de centros médicos	o4	Inclusión de tecnología costo eficiente para expandir los servicios y ganar posicionamiento en el mercado	o8-o7-o6-o4-f5-f6-f7			
Realizar tratados Comerciales con proveedores estratégicos para tener facilidades en precio y tiempos de importaciones.	o5	Utilizar estrategias comerciales entre proveedores de países latinoamericanos para reducir el riesgo de desabastecimiento de insumos y dispositivos	o5-f3-f4			
Aprovechar la inclusión de nuevas aseguradoras en el mercado, ofreciendo alianzas etratégicas.	o6					
Mejorar la cobertura de atención de servicios de salud ambulatoria hacia la región costa.	o7					
Adquirir tecnologías médicas seguras predictivas, generadoras de ahorro y de mínima contaminación medio ambiental.	o8					

Elaborado por: La autora, 2022

ANEXO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se realiza informe ejecutivo para la toma de decisiones por medio de un estudio de investigación cualitativa al paciente

Problema

Para Ecuador, en el año 2020 se registraron un total 23.212 camas hospitalarias distribuidas en 625 establecimientos de salud a nivel Nacional, de los cuales el estado administra y gestiona el 29%, el sector privado el 64%, y otras entidades sin fines de lucro el 7%; para una población total de 17.500.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

Con base en la estadística de capacidad hospitalaria por nación, del banco mundial, en el año 2016 Ecuador cuenta con 1,3 camas por cada 1000 habitantes (Banco Mundial, 2016). El modelo ideal de atención de la Organización mundial de la salud propone y garantiza una cobertura de “2.5 a 3.0 camas por cada 1000 habitantes”.

Incrementar la capacidad hospitalaria podría ayudar a garantizar el acceso a la salud de la población, ya que se evidencia una clara necesidad de cobertura.

Objetivos

Identificar las diferentes expectativas que tiene la población de la ciudad de Guayaquil al momento de someterse a un procedimiento quirúrgico ambulatorio.

Específicos

Identificar cuales expectativas pueden usarse para cubrir necesidades de atención de servicios de salud.

Usar las diferentes expectativas para crear el valor agregado en los servicios prestados.

Resultados esperados

Datos cualitativos clasificados por niveles repetitivos.

Tamaño del mercado 70 ciudadanos.

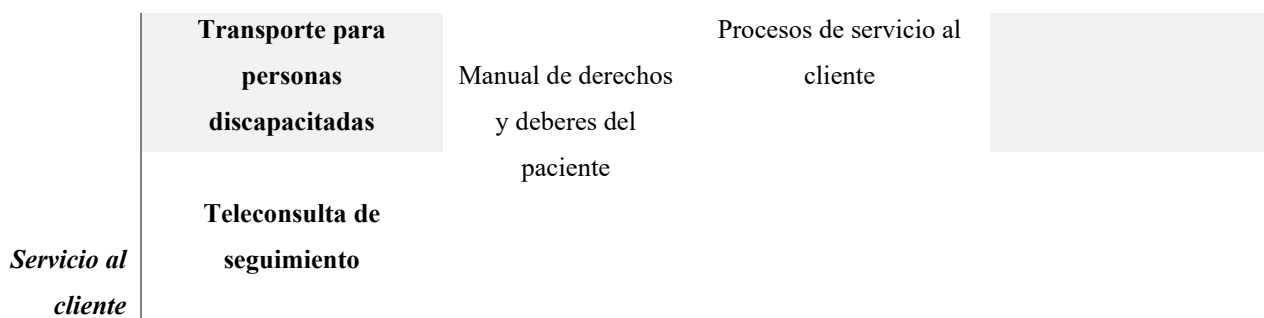
Informe metodológico de investigación; expectativas de los habitantes de la ciudad de Guayaquil y cantones aledaños, al momento de acceder a servicios de salud de carácter ambulatorio

Operacionalización de las variables según la teoría de Maslow y Alderfer, basado en la metodología the Patient Journey.

<i>Variable central</i>	<i>Variables secundarias</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Literatura relevante</i>
<i>Seguridad en la atención y los procedimientos médicos</i>	Confidencialidad de la información	Manejo de la información suministrada por el paciente, y la de su tratamiento y diagnóstico	Administración de la información	(Ministerio de Salud Publica, 2015)
	Limpieza y desinfección	limpieza de alto nivel de áreas contaminadas y controladas	Procedimientos de limpieza y desinfección de acuerdo con normas	(Organizacion Mundial de la Salud, 2020)
	Competencia del personal	Habilidades, conocimiento y aptitudes de la profesión	Competencias del recurso humano para obtener un buen desempeño y cumplir las metas y objetivos	(Fundacion Centro Nacional de calidad y acreditacion de Castilla y Leon, 2011)
	Calidad de insumos médicos	Dispositivos médicos e insumos de buena calidad.	Abastecimiento de insumos y dispositivos médicos	
	Calidad de la tecnología	Tecnología segura precisa.	Tecnovigilancia y seguridad del paciente	(Arcsa, 2022)
	Alimentación acuerdo con la dieta	Servicio de alimentación del paciente post operatorio ambulatorio y su acompañante.	Administración de las dietas y alimentos	(Bejarano & Cortes, 2016)

<i>Alimentación durante la hospitalización</i>	Calidad de los productos y	Alimentos y materia prima de buena calidad	Almacenamiento y conservación de alimentos
	Presentación del plato	Presentación, higiene y limpieza de los alimentos y accesorios de cocina	Procesos de preparación limpieza y desinfección de áreas
	Precio de los servicios	Precio por prestación de servicios de salud integral.	Análisis de costos.
<i>Accesibilidad a servicios de salud</i>	Convenios con aseguradoras y privados	Alianzas con aseguradoras	Convenios
	Ubicación y Estacionamiento	Ubicación estratégica con servicio de estacionamiento privado	Administración de servicios generales
	Servicios sanitarios	Acceso a servicios sanitarios tanto de pacientes como de familiares	
<i>Confort e integridad física</i>	Mobiliario	Mobiliario ergonómico	Administración de
	Distanciamiento	Normas de bioseguridad de contención de infecciones por virus y bacterias	servicios de salud
	Privacidad	Areas e infraestructura acondicionada para mantener la privacidad del paciente.	
	Buen trato y puntualidad		

(Ministerio de Salud Publica, 2014)



Elaborado por: La autora, 2022.

Determinación de Población

Encuesta Online por muestreo para identificar la población que hará parte de la investigación.

Guayaquil cuenta con 2.698.077 habitantes

Toma de información: Muestreo no probabilístico que determina la población objeto por conveniencia con base en la selección de personas accesible y de fácil investigación por proximidad geográfica.

Análisis

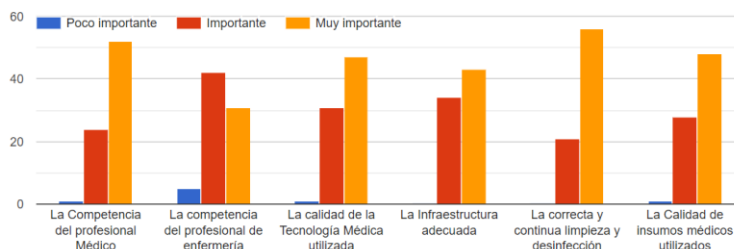
Captura de datos (información) cualitativos y análisis de la Moda por medio de un esquema volumétrico.

Metodología y resultados de la encuesta realizada; Encuesta enfocada a las variables de la teoría de Maslow con base en el paciente trazador

RONDA NUMERO 1

1. Sobre la seguridad de los procedimientos médicos:

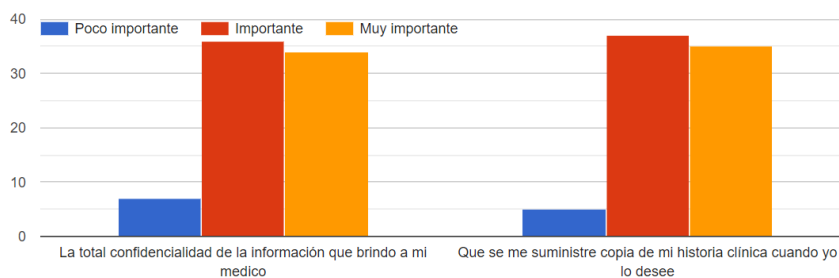
Al momento de acudir a un centro de salud a someterse a un procedimiento quirúrgico ambulatorio, usted valora de acuerdo con con su criterio:



RONDA NUMERO 2

1. Sobre la confidencialidad de la información

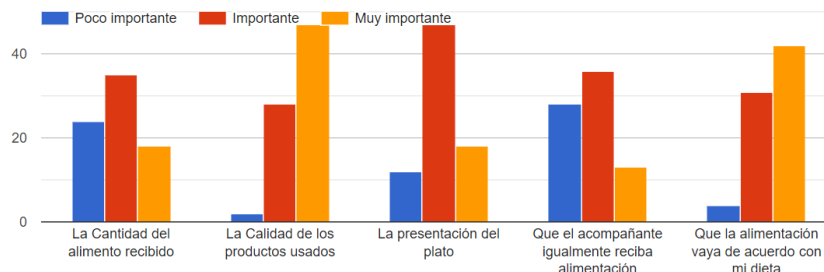
Al momento de acudir a un centro de salud a someterse a un procedimiento quirúrgico ambulatorio, usted valora de acuerdo con su criterio:



RONDA NUMERO 3

1. Sobre los servicios de alimentación

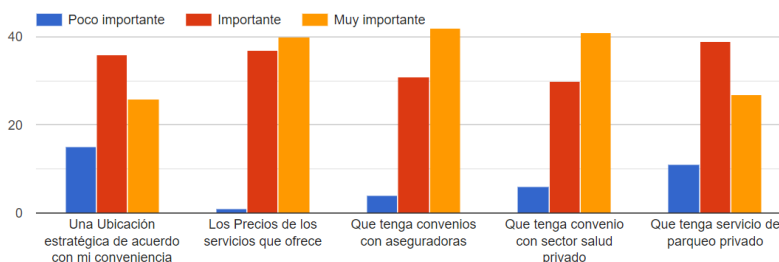
Según sus preferencias, valore cada uno de los siguientes items, al momento de recibir su alimentación, horas después de someterse a un procedimiento quirúrgico ambulatorio:



RONDA NUMERO 4

1. Sobre la accesibilidad al establecimiento de salud

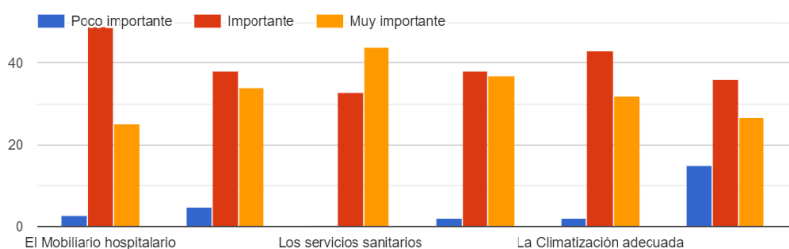
Según sus preferencias como paciente, valore cada uno de los siguientes items, al momento de seleccionar un lugar para realizarse un procedimiento quirúrgico ambulatorio.



RONDA NUMERO 5

1. Sobre el confort

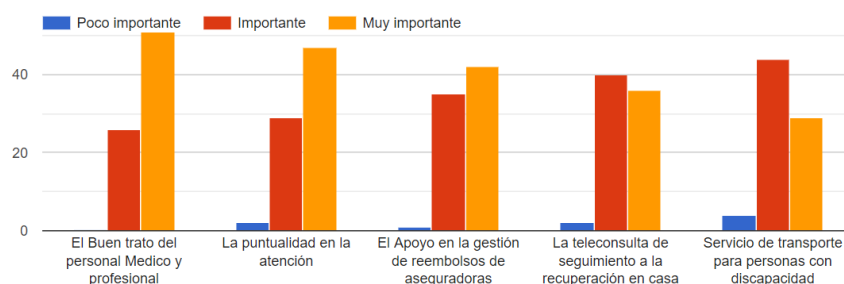
Al momento de acudir a un centro de salud a someterse a un procedimiento quirúrgico ambulatorio, usted valora de acuerdo con su nivel de importancia :



RONDA NUMERO 6

1. Sobre el servicio al cliente

Según sus preferencias como paciente, valore cada uno de los siguientes items, al momento de acudir a someterse a un procedimiento quirúrgico ambulatorio:



Observaciones Adicionales de los encuestados

Rapidez en la atención ambulatoria o en el centro médico muy independientemente si la persona está en estado crítico o no. Considerando que esperar no es lo adecuado en un servicio que uno está pagando.

En conocimiento del médico/@ cirujano y el equipo de trabajo junto con una excelente asepsia y desinfección

Que los costos no sean excesivos sino razonables.

Que halla un lugar de cuidado de niños

Ninguno se han considerado todos

Tener presente las 24 horas al Pete cada 4 horas llamarlo para saber como se siente

La destreza y experticia del profesional que me atenderá

Todo está dentro de lo mencionado

Acceso a medicina pos quirúrgica de calidad a precios módicos

Contrareferencia o interconsulta con médicos de centros del exterior. Campañas médicas que lleguen a paciente que tenga historia clínica en Hospital. Monitoreo desde casa

Información del procedimiento quirúrgico, consentimiento informado

Un excelente staff de médicos

STAFF MÉDICO

Descuentos a quien lo necesite

Tecnología en equipos e instalaciones hospitalarias

Un buen análisis de anatomía patológica a las muestras obtenidas

Antecedentes laborales del médico tratante

Que tengan relaciones humanas

Asesoría e información adecuada al acompañante del paciente

Que la alimentación esté disponible cuando el paciente lo requiera más no solo las 3 comidas del día.

Experiencia hospitalaria

Calidez en la atención por parte del personal

Cama o sofá cama, almohada y colchas para acompañante

El "tacto" para mantener a los familiares o acompañantes informados del estado y avance del procedimiento

Que me dé seguridad

Que cubra todo con mi seguro

Entretenimiento en salas de espera por los familiares del paciente, mantener información de su estado, es decir si está en pre operatorio, en proceso operatorio o en post operatorio.

El tipo de medicina que ofrecen, que sean de laboratorios reconocidos

No tengo comentarios

La calidad del trato de todo el personal

Un plan de alimentación dado por un nutricionista

Que cumpla con los estándares de seguridad en la atención del paciente

El prestigio de la clínica, la calidad de los equipos, el servicio pre y post quirúrgico, la comodidad de la habitación.

ANEXO III. INFORME EJECUTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Problema

Para Ecuador, en el año 2020 se registraron un total 23.212 camas hospitalarias distribuidas en 625 establecimientos de salud a nivel Nacional, de los cuales el estado administra y gestiona el 29%, el sector privado el 64%, y otras entidades sin fines de lucro el 7%; para una población total de 17.500.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

Con base en la estadística de capacidad hospitalaria por nación, del banco mundial, en el año 2016 Ecuador cuenta con 1,3 camas por cada 1000 habitantes (Banco Mundial, 2016). El modelo ideal de atención de la Organización mundial de la salud propone y garantiza una cobertura de “2.5 a 3.0 camas por cada 1000 habitantes”.

Incrementar la capacidad hospitalaria podría ayudar a garantizar el acceso a la salud de la población, ya que se evidencia una clara necesidad de cobertura.

Objetivos

Disposición del personal profesional de la salud en realizar diferentes alianzas estratégicas para la contratación de servicios de alquiler de consultorios y quirófanos ambulatorios ya sea para tratamiento o diagnóstico.

Específicos

Identificar cuales expectativas pueden usarse para cubrir necesidades del especialista en atención de servicios de salud.

Usar las diferentes expectativas para crear el valor agregado en los servicios prestados.

Resultados esperados

Datos cualitativos clasificados por niveles repetitivos.

Tamaño del mercado 12 especialistas médicos

Informe metodológico de investigación; disposición de los profesionales de la salud para realizar diferentes alianzas estratégicas con el objetivo de contratar servicios de alquiler de consultorios y quirófanos para atender y tratar a sus pacientes

Operacionalización de las variables según la teoría de Maslow y Alderfer, basado en la metodología the customer Journey.

VARIABLE CENTRAL	VARIABLES SECUNDARIAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
SEGURIDAD	Infraestructura y ambiente físico	Procesos relacionados al ecosistema sanitario	Ecosistema sanitario
CALIDAD	Biotecnología insumos y dispositivos	Seguridad y eficiencia en los procedimientos	Gestión de operaciones y costos
DISPOSICIÓN	Oportunidad	Disposición del especialista en tomar los servicios	Marketing
APERTURA	Libre elección	Libertad de elegir donde tratar a sus pacientes	Relación costo beneficio

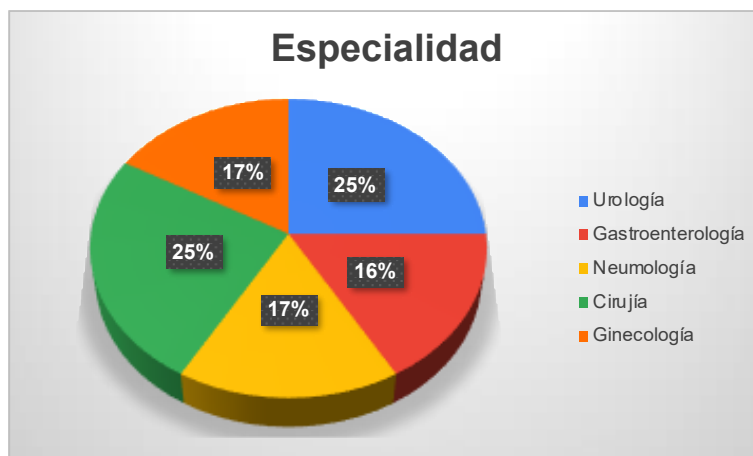
Determinación de Población

Encuesta física por muestreo para identificar la población que hará parte de la investigación.

Toma de información: Muestreo no probabilístico que determina la población objeto por conveniencia con base en la selección de personas específicas y de fácil investigación por proximidad geográfica.

Análisis

Captura de datos (información) cualitativos y análisis de la Moda por medio de un esquema volumétrico.

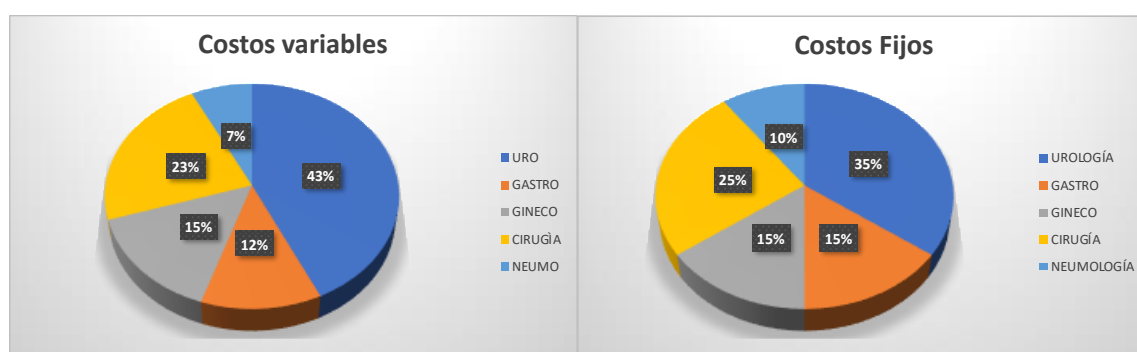


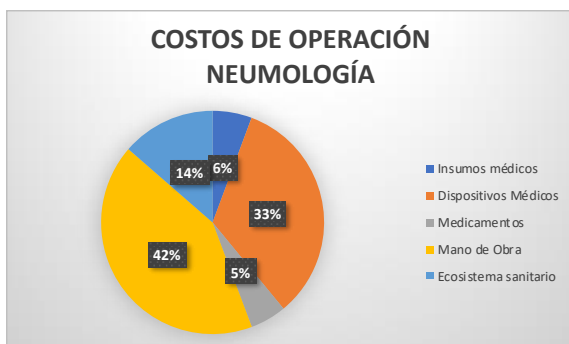
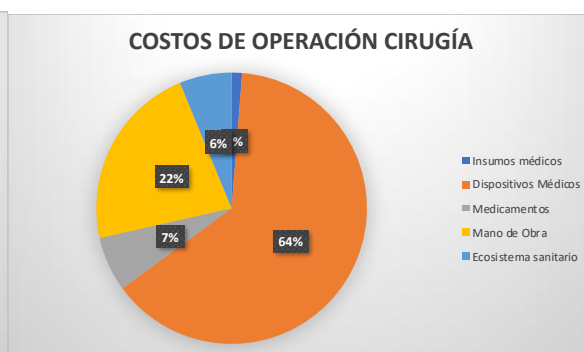
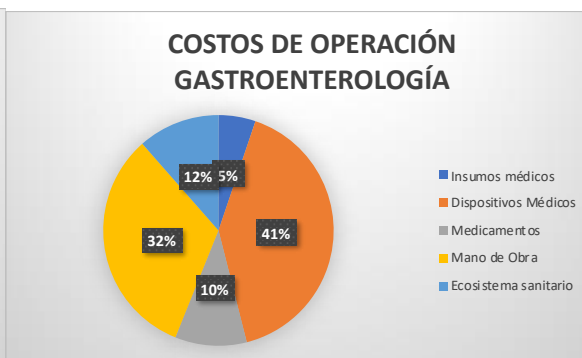
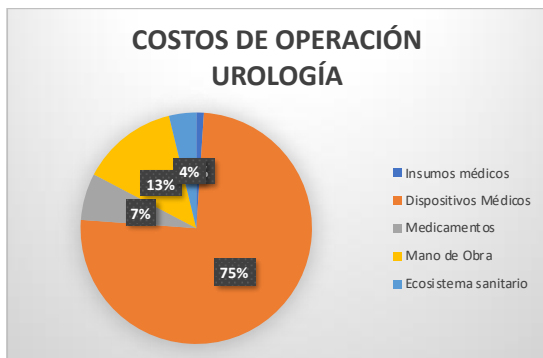
ANEXO IV. DETERMINACIÓN DE COSTOS

Cuadro de determinación de costos de servicios de salud

COLONOSCOPIA DIAGNOSTICA CON BIOPSIA			
Elemento del costo	Consumo dia	Cantidad	Total por servicio
Material directo			
Insumos médicos			
Dispositivos Médicos			
Medicamentos			
Costo de la operación MO	TRATO DIRECTO CON LAS EMOCIONES DEL PACIENTE		
Agendamiento			
Programación			
Preparación			
Ingreso a Sala			
Intervención			
Recuperación			
Salida			
Seguimiento en casa			
Costos del ECOSISTEMA SANITARIO	TRATO DIRECTO CON LAS PERSEPCIONES DEL ESPECIALISTA		
Ropa de cama			
Tecnología básica I y II			
Tecnología especializada III			
Otros insumos de aseo			
Limpieza y desinfección I y II			
Esterilización reprocesamiento			
Recuperación			
Preparación			
	VALOR AGREGADO DE SERVICIO AL CLIENTE		
Alimentos y dieta			
Amenités			
EPPS			
ropa desechable			

RELACIÓN DE COSTOS DEL NEGOCIO QUIRUTECH SA





ANEXO V. PRESTAMOS CON AMORTIZACIÓN DEL 100% DE LA INVERSIÓN

Préstamo 1						
Valor del préstamo		2.559.200				
Plazo (años)		5				
Tasa (anual)		7,95%				
Año	# de Cuota	Saldo inicio periodo	Abono a Capital	Pago de Intereses	Pago Mensual	Saldo fin periodo
1	1	2.559.200	34.875	16.955	51.830	2.524.325
	2	2.524.325	35.106	16.724	51.830	2.489.218
	3	2.489.218	35.339	16.491	51.830	2.453.879
	4	2.453.879	35.573	16.257	51.830	2.418.306
	5	2.418.306	35.809	16.021	51.830	2.382.497
	6	2.382.497	36.046	15.784	51.830	2.346.451
	7	2.346.451	36.285	15.545	51.830	2.310.166
	8	2.310.166	36.525	15.305	51.830	2.273.641
	9	2.273.641	36.767	15.063	51.830	2.236.873
	10	2.236.873	37.011	14.819	51.830	2.199.863
	11	2.199.863	37.256	14.574	51.830	2.162.607
	12	2.162.607	37.503	14.327	51.830	2.125.104
	13	2.125.104	37.751	14.079	51.830	2.087.352
2	14	2.087.352	38.001	13.829	51.830	2.049.351
	15	2.049.351	38.253	13.577	51.830	2.011.098
	16	2.011.098	38.507	13.324	51.830	1.972.591
	17	1.972.591	38.762	13.068	51.830	1.933.829
	18	1.933.829	39.019	12.812	51.830	1.894.811
	19	1.894.811	39.277	12.553	51.830	1.855.534
	20	1.855.534	39.537	12.293	51.830	1.815.997
	21	1.815.997	39.799	12.031	51.830	1.776.198
	22	1.776.198	40.063	11.767	51.830	1.736.135
	23	1.736.135	40.328	11.502	51.830	1.695.807
	24	1.695.807	40.595	11.235	51.830	1.655.211
	25	1.655.211	40.864	10.966	51.830	1.614.347
	26	1.614.347	41.135	10.695	51.830	1.573.212
3	27	1.573.212	41.408	10.423	51.830	1.531.804
	28	1.531.804	41.682	10.148	51.830	1.490.122
	29	1.490.122	41.958	9.872	51.830	1.448.164
	30	1.448.164	42.236	9.594	51.830	1.405.928
	31	1.405.928	42.516	9.314	51.830	1.363.412
	32	1.363.412	42.798	9.033	51.830	1.320.615
	33	1.320.615	43.081	8.749	51.830	1.277.534
	34	1.277.534	43.366	8.464	51.830	1.234.167
	35	1.234.167	43.654	8.176	51.830	1.190.513
	36	1.190.513	43.943	7.887	51.830	1.146.570
	37	1.146.570	44.234	7.596	51.830	1.102.336
	38	1.102.336	44.527	7.303	51.830	1.057.809
	39	1.057.809	44.822	7.008	51.830	1.012.987
4	40	1.012.987	45.119	6.711	51.830	967.868
	41	967.868	45.418	6.412	51.830	922.450
	42	922.450	45.719	6.111	51.830	876.731
	43	876.731	46.022	5.808	51.830	830.709
	44	830.709	46.327	5.503	51.830	784.383
	45	784.383	46.634	5.197	51.830	737.749
	46	737.749	46.943	4.888	51.830	690.806
	47	690.806	47.254	4.577	51.830	643.553
	48	643.553	47.567	4.264	51.830	595.986
	49	595.986	47.882	3.948	51.830	548.105
	50	548.105	48.199	3.631	51.830	499.906
	51	499.906	48.518	3.312	51.830	451.387
	52	451.387	48.840	2.990	51.830	402.548
5	53	402.548	49.163	2.667	51.830	353.384
	54	353.384	49.489	2.341	51.830	303.895
	55	303.895	49.817	2.013	51.830	254.079
	56	254.079	50.147	1.683	51.830	203.932
	57	203.932	50.479	1.351	51.830	153.453
	58	153.453	50.814	1.017	51.830	102.639
	59	102.639	51.150	680	51.830	51.489
	60	51.489	51.489	341	51.830	0

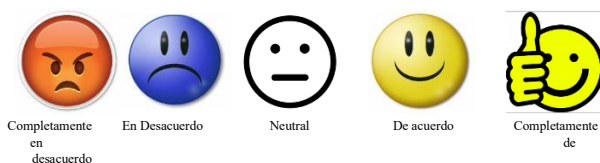
	<u>10</u>	AÑOS	%	DEPRECIACION ANUAL
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Terremos	450.000,00	20	5%	22.500,00
Edificios	810.000,00	20	5%	40.500,00
Muebles y Enseres	120.400,00	10	10%	12.040,00
Maquinarias Equipos Industriales	55.000,00	10	10%	5.500,00
Equipo Médico	833.800,00	10	10%	83.380,00
Instrumental	70.000,00	10	10%	7.000,00
Tics	175.000,00	10	10%	17.500,00
Computo	15.000,00	10	10%	1.500,00
otros	30.000,00			0,00
TOTAL DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	<u>2.559.200,00</u>			<u>189.920,00</u>

ANEXO VI ENCUESTA CUALITATIVA A PROFESIONALES DE LA SALUD

Estimado Doctor/Doctora;

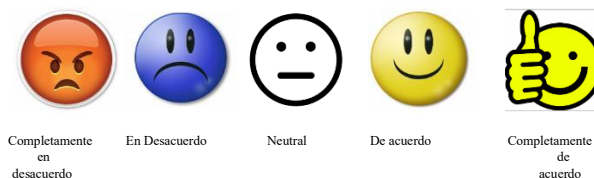
Esta encuesta pretende medir las expectativas del personal profesional de la salud, al momento de realizar intervenciones medico quirúrgicas de carácter ambulatorio. A continuación, encontrará cuatro preguntas, siéntase libre de expresar su opinión.

1.0 Al momento de realizar un procedimiento a mi paciente considero la infraestructura física y sus instalaciones clave para prestar un buen servicio y me hace sentir cómodo y seguro.



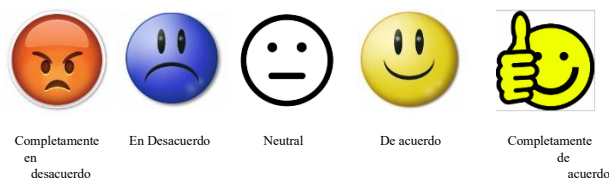
Observacion: _____

2.0 Los dispositivos médicos o biotecnología son herramientas que me facilitan el proceso de intervención, y de ellos depende en parte la facilidad del manejo del paciente en quirófano y su recuperación.



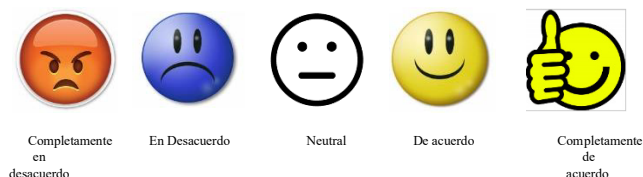
Observacion: _____

3.0 Si tuviera la oportunidad de prestar mis servicios profesionales, en un lugar exclusivo donde, la institución cumpla con las condiciones de espacio físico, la debida asepsia, calidad en sus procesos internos, insumos y tecnología conforme a las necesidades mías y de mis pacientes, lo haría sintiéndome seguro.



Observacion: _____

4.0 Me gusta poder decidir en qué centro médico quirúrgico ambulatorio especializado voy a intervenir a mis pacientes.



Observacion: _____